

# ОЦЕНЯВАНЕ НА ФИРМЕНАТА СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКАТА РЕЗУЛТАТНОСТ НА ФИРМАТА

Д-р Ву Мин Ню<sup>1</sup>,  
Докторант Чиджиоке Нуачуку<sup>2</sup>

**Резюме:** Оценкаването на фирмената стратегия е процес, който позволява на компаниите, непрекъснато да следят до каква степен практиките, които прилагат, допринасят за изпълнението на фирмената стратегия. Настоящата научна разработка изследва връзката между процеса на стратегическо оценяване и стратегическата резултатност на компаниите за мобилни телекомуникации в Нигерия. В резултат на направеното научно изследване стигаме до някои нови изводи относно влиянето, което оценяването на фирмената стратегия оказва върху стратегическата резултатност на големите компании на развиващите се пазари, какъвто е този в Нигерия. Авторите базират своето научно изследване върху теоретичните прозрения на съществуващата научна литература по въпросите на стратегическото управление, за да разберат по-добре по какъв начин използваният от фирмите процес на стратегическа оценка влияе върху тяхната стратегическа ефективност. Изследването е проведено в рамките на един отрасъл, като са използвани количествени методи и анкета, за да бъде събрана необходимата информация от служителите в четири МНК за мобилни телекомуникации, които развиват дейност на територията на Нигерия. Резултатите от научното изследване показват, че фирмите за мобилни телекомуникации прилагат системен подход към оценяването на своята стратегия, което оказва съществен положителен ефект върху тяхната стратегическа резултатност.

---

<sup>1</sup> Университет Ванланг, Виетнам.

<sup>2</sup> Университет Мендел, Бърно, Република Чехия.

Научното изследване обогатява съществуващата научна литература, като предоставя практически наблюдения относно оценяването на фирмената стратегия в МНК, които оперират в сектора на мобилните телекомуникации на един развиващ се пазар, този в Нигерия. Направените препоръки включват използването на надежден процес на стратегическо оценяване, който позволява на компаниите да избират и прилагат корективни действия в случаите, когато настоящите стратегически инициативи нямат успех или подлежат на допълнително усъвършенстване.

**Ключови думи:** телекомуникационни фирми, оценяване на фирмената стратегия, стратегическа резултатност.

**JEL:** L20, M10.

## Увод

Оценяването на фирмената стратегия показва до каква степен се прилага определена стратегия (Elshamly, 2013), своевременно предупреждава за фактори, които биха могли да възпрепятстват успеха на стратегията и подсказва на ръководството на организацията, че следва да обърнат внимание на изпълнението на съответната стратегия или на компетентността и качествата на мениджърите в организацията (Carpenter & Sanders, 2009). Процесът на стратегическо оценяване показва доколко дадена фирма е в състояние да посрещне нови предизвикателства (Johnson & Scholes, 2002), които са свързани с постигането на нейните стратегически цели. Необходимо е, компаниите периодично да оценяват своите способности и компетентности, за да могат да реализират успешно стратегиите си (Pora et al, 2012). Оценяването на фирмената стратегия позволява на фирмите да адаптират своята стратегия съобразно всякакви рискове, които произтичат от промени в средата. Един надежден процес на стратегическо оценяване несъмнено предоставя на фирменото ръководство информация относно причините за евентуален неуспех в постигането на набелязаните стратегически цели. Оценката на стратегията на практика помага на фирмите да избегнат евентуален срив (Dubihlela & Sandada, 2014), предпазва ги от вземането на неправилни решения и прави възможно прогнозирането на проблеми, свързани с промени във вътрешната или външната

среда (Elshamly, 2013). Научните разработки, чийто предмет е стратегическото управление, не отделят достатъчно внимание на процеса на стратегическо оценяване (Edwards & LaFief, 2004, цитиран от Abdul Najib Bin Abdul Majid & Mas Bambang Baroto, 2016), особено що се отнася до големите фирми. Проучването на съществуващата научна литература сочи, че малко изследвания върху връзката между оценката на фирмената стратегия и резултатността на фирмата се занимават с малките и средни предприятия (МСП) (e.g. Dubihlela & Sandada, 2014; Pora et al., 2012). Нещо повече, повечето от изследванията, проведени в Нигерия, не разглеждат оценката на стратегията като отделен елемент в процеса на стратегическо управление (напр. Monday et al., 2015; Muogbo, 2013a). Ние твърдим, че процесът на оценяване на фирмената стратегия е самостоятелен елемент и че връзката между него и резултатността на фирмата може бъде различна в зависимост от конкретните обстоятелства. Настоящото изследване е съсредоточено върху мултинационални компании, които развиват дейност в сектора на телекомуникациите в Нигерия. В глобален мащаб телекомуникациите допринасят както за икономическото развитие, така и за просперитета на самите държави. В тази връзка, мобилните телекомуникации в Нигерия са един от секторите с най-сериозен принос към формирането на Брутен вътрешен продукт (БВП), преки чуждестранни инвестиции и ръста на заетостта. По данни на Световната GSM асоциация, (GSMA, 2015) приносът на мобилните оператори в създаването на добавена стойност в икономиката на Нигерия възлиза на 8.3 милиарда щатски долара през 2014г., (като от тях 2.2 милиарда щ. д. са от добавена стойност, генерирана от прекия ефект на надници, данъци и дивиденди; 3.7 милиарда щ. д. са от добавена стойност, генерирана от мобилната екосистема в пределите на Нигерия, а 2.4 милиарда щ. д. са от последващи разходи, които са генерирани пряко или косвено чрез разходния мултипликатор). Системният подход към оценяването на фирмената стратегия несъмнено би могъл да увеличи стратегическата резултатност на фирмите. Ето защо настоящото изследване се стреми да запълни съществуващите контекстуални пропуски в съществуващата литература, като разглежда влиянието, което оценяването на фирмената стратегия оказва върху резултатността на стратегиите на МНК в сектора на мобилните телекомуникации на развиващите се пазари.

**Литературен обзор**  
**Оценяване на фирмената стратегия и стратегическата**  
**резултатност**

Оценяването на фирмената стратегия позволява да бъдат открити слабости във вече прилаганите стратегически планове, в резултат на което да бъде започнат отначало целият процес. Ivancic (2013) твърди, че е важно използването на ефективен метод за оценяване, тъй като основната цел на оценяването на дадена стратегия е да определи доколко прилагането на тази стратегия отговаря на целите на фирмата. Hunger и Wheelen (2011) изтъкват, че резултатите от оценяването на фирмената стратегия са от съществено значение за действията, които следва да бъдат предприети по-нататък, в случаите, когато се констатират проблеми, които въпрепятстват постигането на набелязаните от фирмата цели. Ето защо е необходимо, компаниите непрекъснато да подлагат на оценка своите стратегии (King'ola, 2001; Tunji, 2013), за да бъдат предприети необходимите стъпки за отстраняване на проблемите, които затрудняват постигането на организационните цели (David, 2011). Gonçalves (2009) отбелязва, че периодичното оценяване на фирмената стратегия подпомага съставянето на гъвкав стратегически план, който съответства на фирмените компетентности. David (2001) изтъква, че неефективното оценяване на фирмената стратегия може значително да ограничи възможностите за успех на организацията, както и да доведе до възникването на още по-сериозни проблеми. Ето защо е особено важно да бъдат поставени правилните въпроси, които да гарантират ефективността на такова оценяване (Onwe, 2014). Нещо повече, оценяването на организационната стратегия предотвратява вземането на неправилни решения, които биха довели до сериозни щети и смущения в дейността на фирмата. Abdul Najib Bin Abdul Majid и Mas Bambang Baroto (2016) изследват по емпиричен път въздействието на стратегическото планиране върху резултатността на МСП в Малайзия, както и влиянието, което оказват съпричастността на служителите, използването на стимули и поощрения, оценяването на фирмената стратегия и упражняването на контрол върху процеса на стратегическо планиране. Отговорите, които получихме от сто

осемдесет и три анкети, проведени чрез електронна поща и на място в МСП в Куала Лумпур, бяха анализирани с помощта на коефициента на корелация на Пирсън и различни техники за регресионен анализ. Резултатите показват, че оценяването на организационната стратегия оказва съществено положително влияние върху процеса на стратегическо планиране, а последният влияе положително върху дейността на МСП в Малайзия. Wanjiru (2016) изследва дейността на организациите, развиващи дейност под търговската марка „Сарова Таун Хотелс“ (Sarova Town Hotels) в Кения, за да определи значението на стратегическите управленски практики за корпоративния успех. Резултатите от проведеното изследване показват, че оценяването на фирмената стратегия оказва съществено влияние върху дейността на „Сарова Таун Хотелс“. Подобно на него, Maroa и Muturi (2015) изследват връзката между различните стратегически управленски практики и резултатността на фирмите за цветя в Кения. Учените констатират, че повечето от тези фирми редовно подлагат на оценка своите стратегии, като тази оценка оказва значително влияние върху тяхната резултатност. Използвайки корелационен анализ, Kumar (2015) достига до извода, че оценяването на фирмената стратегия е съществена част от стратегическото планиране, която оказва съществено и положително въздействие върху резултатността на фирмите. Авторите твърдят, че оценяването на организационната стратегия е системен и рационален процес, който до голяма степен предопределя резултатността на фирмите за мобилни телекомуникации в Нигерия.

Ние изграждаме следните хипотези:

**X1.** Оценяването на организационната стратегия оказва значително положително въздействие върху стратегическата резултатност.

### **Методология на изследването**

#### **Участници и среда на проведеното научно изследване**

Участниците в проведеното научно изследване са 120 мениджъри и анализатори, които отговарят за стратегическия мениджмънт на компаниите за мобилни телекомуникации в Нигерия. Научното изс-

ледване обхваща четири компании за мобилни телекомуникации. Раздадени бяха анкети на служители в централните и осем регионални офиса на фирмите. Проучването се проведе от месец юни до месец ноември през 2017 г. Участието в проучването беше доброволно, а моделът, който приложихме – „извадка по удобство”. Сто и двадесетте участници представляваха общия брой служители, които според авторите са в състояние да дадат надеждна информация по темата на научното изследване.

### **Инструментариум за събиране на данните**

Съставената анкета беше използвана за събиране на данни за характеристиките на участниците в изследването, процеса на оценяване на фирмената стратегия и стратегическата резултатност на фирмата. Оценяването на фирмената стратегия беше дефинирано в съответствие с направения обзор на съществуващата научна литература. Определението за стратегическа резултатност беше базирано на трудовете на Santos и Brito (2012). Участниците в проучването трябваше да отговорят на структурирани и неструктурирани въпроси. Анкетата се състоеше от два обособени раздела – раздел А съдържаше въпроси относно профила на участниците в изследването. Въпросите в раздел Б се отнасяха до оценяването на фирмената стратегия и стратегическата резултатност. За по-лесна обработка на получените отговори беше използвана петстепенната скала на Ликерт от 1 („изобщо не съм съгласен”) до 5 („напълно съм съгласен”) за твърдения, свързани с оценяването на фирмената стратегия. По отношение процеса на оценяване на фирмената стратегия бяха включени пет твърдения: (а) компанията непрекъснато оценява прилаганите практики и техния принос към реализирането на фирмената стратегия; (б) различните заинтересовани страни получават своевременно информация за резултатите от проведеното оценяване; (в) компанията е разработила набор от ключови показатели за резултатност или друг инструмент, чрез който да следи успеха на различните стратегически инициативи; (г) компанията успешно предприема необходимите мерки за коригиране на онези стратегически

## **ОЦЕНЯВАНЕ НА ФИРМЕНАТА СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКАТА ...**

---

инициативи, които не дават очаквания резултат или търпят някакво подобрене; (д) фирмата реагира в оптимален срок при отчетен неуспех на някоя от стратегическите инициативи. Относно стратегическата резултатност участниците в анкетата бяха помолени да изберат един от пет възможни отговора от 1 (под средното) до 5 (над средното), който характеризира най-добре стратегическата резултатност на тяхната фирма като цяло по отношение на постигнатата удовлетвореност сред фирмените клиенти и служителите и постигнатата според мениджърите на компанията социална и екологична ефективност. За анализ на събраните данни бяха използвани дескриптивна статистика, корелация на Пирсън и техники за регресионен анализ. Съставените хипотези бяха тествани при 0.05% ниво на значимост. За провеждането на нужните анализи беше използван софтуеър SPSS 17 (Статистически пакет за социални науки).

### **Описание на модела**

Регресионният модел в проведеното научно изследване има следния вид:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon,$$

където:

$Y$  е зависима променлива (стратегическа резултатност);

$\beta_0$  е постоянна величина или точка на прекъсване, която е стойността на зависимата променлива, когато независимата променлива е нула;

$\varepsilon$  е остатъкът;

$X_1$  е показател на независимата променлива, който представя процеса на оценяване на стратегията.

### **Тест за надеждност/валидност на анкетата**

Получените от нас стойности за Алфа на Кронбах за процеса на оценяване на фирмената стратегия (0.80) и стратегическата резултат-

ност (0.78) надвишават препоръчителната стойност от 0.70, което показва, че използваният инструментариум е надежден (Zikmund et al., 2013). Показателят КМО (Кайзер-Мейер-Олкин) и тестът на Бартлет за адекватност на извадката беше значим (КМО; 0.727,  $P = 0.000 < 0.05$ ) и по-висок от 0.5 (Hair et al., 2010). Нещо повече, екип от шестима академични и неакадемични експерти потвърди валидността, изчерпателността и съгласуваността на въпросите в анкетата.

### Резултати

Сто и пет от общо 120 раздадени анкети бяха върнати попълнени и впоследствие използвани за провеждането на различни анализи. Процентът на отговорилите на въпросите в анкетата възлиза на 87.5%, което е достатъчно за анализ на данните (Bryman & Bell, 2015). По отношение на техния демографски профил участниците в анкетата бяха разделени в четири възрастови групи: между 25 и 34 години; между 35 и 44 години; между 45 и 54 години и на възраст над 55 години. Тридесет и шест процента от лицата, отговорили на въпросите в анкетата, са на възраст от 25 до 34 години. Повече от половината (62 %) са на възраст от 35 до 44 години. Около 2% са на възраст между 45 и 54 години. Възрастта на нито един от анкетираните не надвишава 55 години. Що се отнася до образованието и квалификацията на анкетираните, 44% от лицата притежават бакалавърска степен, 55% – магистърска, а 2% от анкетираните притежават сертификат за професионално обучение. По отношение на придобития трудов стаж едва 7.6% от участвалите в анкетата са работили за своята фирма по-малко от 5 години, а 92.4% от анкетираните имат стаж от 5 или повече години в компанията, за която работят. 2% от участниците в анкетата заемат длъжност „директор“, 10% заемат висши управленски позиции, 45% – длъжности на средно управленско ниво, 41% – на ниско управленско ниво, а 2% са преки ръководители или бизнес анализатори.



### **Дескриптивна статистика**

Значенията на средните оценки са, както следва: от 1.00 до 1.99 – „изобщо не съм съгласен“; от 2.00 до 2.49 – „не съм съгласен“; от 2.50 до 3.49 – „не мога да преценя“; от 3.50 до 4.49 – „съгласен съм“; и от 4.50 до 5.00 – „напълно съм съгласен“. Обобщените в Таблица 1 резултатите показват, че участниците в анкетата са съгласни със следните твърдения относно процесът на оценяване на фирмената стратегия: компанията непрекъснато оценява прилаганите практики и техния принос към реализирането на фирмената стратегия (средна оценка 3.914); различните заинтересовани страни получават своевременно информация за резултатите от проведеното оценяване (средна оценка 3.752); компанията е разработила набор от ключови показатели за резултатност или друг инструмент, чрез който да следи успеха на различните стратегически инициативи (средна оценка 4.247); компанията успешно предприема необходимите мерки за коригиране на онези стратегически инициативи, които не дават очаквания резултат или търпят някакво подобрене (средна оценка 4.000); фирмата реагира в оптимален срок при отчетен неуспех на някоя от стратегическите инициативи (средна оценка 3.504). Резултатността на фирмите беше оценявана по критерии, измерващи стратегическата резултатност по отношение на цялостната клиентска удовлетвореност, удовлетвореността сред служителите, екологичната резултатност и постигнатата социална резултатност според мениджърите на компанията. Значенията на средните оценки са, както следва: оценка от 1.00 до 1.99 – под средното ниво; от 2.00 до 2.49 – малко под средното ниво; от 2.50 до 3.49 – средно ниво на удовлетвореност/резултатност; от 3.50 до 4.49 – малко над средното ниво; от 4.50 до 5.00 – над средното ниво. Получените при анкетата резултати показват, че постигнатата стратегическа резултатност през последните 3 години по отношение на цялостната клиентска удовлетвореност (средна оценка 3.907) е малко над средната; постигнатата стратегическа резултатност през последните 3 години по отношение на цялостната удовлетвореност сред служителите на фирмата (средна оценка 4.029) е малко над средната; стратегическата резултатност по отношение на постигнатите екологични резултати през последните 3

години (средна оценка 3.824) е малко над средната; стратегическата резултатност по отношение на постигнатите от фирмата социални резултати през последните 3 години (средна оценка 4.086) също е малко над средната.

Таблица 1

Съдържание, средни стойности и стандартни отклонения

Дескриптивна статистика	Средна	Стандартно отклонение
Компанията непрекъснато оценява прилаганите практики и техния принос за реализирането на фирмената стратегия.	3.914	0.761
Различните заинтересовани страни получават своевременно информация за резултатите от проведеното оценяване.	3.752	0.806
Компанията е разработила набор от ключови показатели за резултатност или друг инструмент, чрез който да следи успеха на различните стратегически инициативи.	4.247	0.690
Компанията успешно предприема необходимите мерки за коригиране на онези стратегически инициативи, които не дават очаквания резултат или търпят някакво подобрене.	4.000	0.784
Фирмата реагира в оптимален срок при отчетен неуспех на някоя от стратегическите инициативи.	3.504	0.900
Постигната от фирмата резултатност през последните 3 години по отношение на клиентска удовлетвореност като цяло.	3.907	0.883
Постигната от фирмата резултатност през последните 3 години по отношение на удовлетвореност сред служителите като цяло.	4.029	0.814
Постигната от фирмата екологична резултатност през последните 3 години.	3.824	0.888
Постигната от фирмата социална резултатност през последните 3 години.	4.086	0.972

Източник: Авторите на научното изследване, 2018

### Резултати от двупосочна корелация

Резултатите от двупосочната корелация, които представя Таблица 2, показват, че съществува положителна и значима връзка между

## ОЦЕНЯВАНЕ НА ФИРМЕНАТА СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКАТА ...

процеса на оценяване на фирмената стратегия и стратегическата резултатност на компаниите за мобилни телекомуникации в Нигерия ( $r = 0.319^{**}$ ,  $P = 0.001 < 0.05$ ). Това означава, че резултатността на тези организации нараства значително, когато те обръщат внимание на процеса на оценяване на своята стратегия.

**Таблица 2**  
**Резултати от двупосочна корелация**

Резултатност	Процес на оценяване на стратегията
Корелация на Пирсън	0.319**
Sig. (двустранны хипотеза)	0.001
N	105

\*\* Корелацията е статистически значима при ниво 0.01 (двустранны хипотеза).

Източник: собствени изчисления, 2018.

Получените резултати за процеса на оценяване на фирмената стратегия бяха подложени на по-нататъшен анализ, при който използвахме модел на едномерна линейна регресия:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon$ . За модела в Таблица 3 беше установено, че е статистически валиден ( $F_{(1, 103)} = 11.693$ ,  $P=0.001 < 0.05$ ). Следователно процесът на оценяване на фирмената стратегия ( $X_3$ ) е добър предиктор за вариациите в стратегическата резултатност на МНК за мобилни телекомуникации в Нигерия.

**Таблица 3**  
**Оценяване на стратегията и стратегическа резултатност:**  
**Анализ на дисперсията (ANOVA)**

	Сума на квадратите	Степени на свобода (df)	средна кв. грешка	F	Sig.
Регресия	4.424	1	4.424	11.693	0.001
Остатък	38.967	103	0.378		
Общо	43.390	104			

а) Предиктори: (постоянна величина), оценяване на стратегията.

б) Зависима величина: резултатност на стратегията

Източник: собствени изчисления, 2018.

Резултатите в Таблица 4 показват, че 10.2% от всички вариации в резултатността на компаниите за мобилни телекомуникации се дължат на процеса на оценяване на фирмената стратегия ( $R^2 = 0.102$ ). Следователно оценяването на фирмената стратегия винаги ще е налице поне в някаква минимална степен, както става ясно от стойностите на постоянната величина ( $\beta_0 = 2.851$ ,  $P = 0.000 < 0.001$ ). Резултатите сочат, че връзката между оценяването на фирмената стратегия и резултатността на компаниите за мобилни телекомуникации е положителна и значима ( $\beta_1 = 0.270$ ,  $P = 0.001 < 0.05$ ). С други думи стратегическата резултатност на компаниите за мобилни телекомуникации нараства при възприемането на системен подход за оценяване на фирмената стратегия.

Таблица 4

Оценяване на стратегията и резултатност на стратегията:  
тегла в регресията

Модел	Нестандартизирани коефициенти		Стандартизирани коефициенти			
	B	ст. гр. (Std. Error)	Beta	R <sup>2</sup>	t	Sig.
Постоянна величина	2.851	0.306			9.327	0.000
Оценяване на стратегията	0.270	0.079	0.319	0.102	3.420	0.001

а) Зависима величина: Резултатност на стратегията

Източник: собствени изчисления, 2018.

#### Проверка на хипотезата:

**X1.** Оценяването на фирмената стратегия оказва положително и съществено влияние върху стратегическата резултатност.

Тази хипотеза подлага на проверка, доколко процесът на оценяване на фирмената стратегия оказва съществен и положителен ефект върху стратегическата резултатност на фирмите за мобилни телекомуникации. Подложихме на проверка хипотеза X1:  $\beta_1 = 0$  срещу хипотеза X1:  $\beta_1 \neq 0$ . Резултатите от двупосочните корелации в Таблица 2 сочат, че е налице значима и положителна взаимна обвързаност между оценяването на фирмената стратегия и стратегическата резултатност на компаниите за мобилни телекомуникации ( $r = 0.319^{**}$ ,  $P = 0.001 < 0.05$ ). Нещо повече, резултатите от едномерната линейна регресия в Таблица

4 сочат, че ефектът, който оценяването на фирмената стратегия оказва върху стратегическата резултатност на компаниите за мобилни телекомуникации, ( $\beta_1 = 0.270$ ,  $P = 0.001 < 0.05$ ), е положителен и значим. Ето защо в резултат на проведеното научно изследване можем да обобщим, че процесът на оценяване на фирмената стратегия оказва положителен и значим ефект върху стратегическата резултатност на компаниите за мобилни телекомуникации в Нигерия, **което доказва хипотеза Х1**.

### Изводи

Според Dubihlela и Sandada (2014) оценяването на фирмената стратегия е от съществено значение за оцеляването на всеки бизнес. Резултатите от двупосочните корелации в Таблица 2 показват, че е налице значима и положителна взаимна обвързаност между оценяването на фирмената стратегия и стратегическата резултатност на компаниите за мобилни телекомуникации - ( $r = 0.319^{**}$ ,  $P = 0.001 < 0.05$ ). От резултатите от едномерната линейна регресия в Таблица 4 става ясно, че оценяването на фирмената стратегия оказва значителен положителен ефект върху резултатността на компаниите за мобилни телекомуникации в Нигерия ( $\beta_1 = 0.270$ ,  $P = 0.001 < 0.05$ ). Вземането на неправилни стратегически решения е недопустимо заради сериозните последици, които биха имали такива решения за растежа и оцеляването на фирмите. Това означава, че компаниите за мобилни телекомуникации в Нигерия трябва да подлагат на оценка своята дейност, както и да следят и да сравняват постигнатите с желаните резултати. Нещо повече, възприемането на системен подход към процеса на оценяване на фирмената стратегия позволява на компаниите да открият евентуални слабости в своето стратегическото управление. При констатирането на подобни недостатъци фирмите могат да преформулират и усъвършенстват своята стратегия, което на свой ред ще повиши тяхната стратегическа резултатност. Резултатите от научното изследване потвърдиха наличието на положителна връзка между оценяването на фирмената стратегия и нейната стратегическа резултатност. Изследването потвърди изводите, направени от други учени, че оценяването на фирмената стратегия оказва значителен положителен ефект върху резултатността на

хотелите в Кения (Wanjiru, 2016); съществен непряк положителен ефект върху представянето на МСП в Малайзия (Abdul Najib et al., 2016); на фирмите за цветя в Кения (Magoa & Muturi, 2015), както и че е налице значителна положителна обвързаност между резултатността на фирмата и оценяването на нейната стратегия като част от процеса на стратегическо планиране (Kumar, 2015).

### **Заклучение**

Компаниите за мобилни телекомуникации следва да обръщат особено внимание на оценяването на своята фирмена стратегия, за да могат навреме да забележат и отстранят проблеми, които биха възпрепятствали постигането на техните стратегически цели. Фокусът на това научно изследване беше върху оценяването на фирмената стратегия и стратегическата резултатност на компаниите за мобилни телекомуникации в Нигерия. Процентът на отговорилите на анкетата, която проведохме за целите на това изследване, беше 87.5 %, тоест, от включените в извадката общо 120 участници, 105 върнаха попълнени своите анкетни карти. Емпиричното изследване беше проведено на базата на натрупаните до този момент теоретични наблюдения относно процеса на стратегическо управление, за да стане ясно, по какъв начин влияе върху стратегическата резултатност на фирмата оценяването на нейната стратегия. Извършеното изследване допринесе за обогатяване на литературата, изучаваща въпросите на стратегическото управление и резултатност на компаниите за мобилни телекомуникации на развиващите се пазари. Основният извод, който бе направен, е, че процесът на оценяване на фирмената стратегия оказва значителен положителен ефект върху стратегическата резултатност на тези компании в Нигерия. Получените резултати показаха, че непрекъснатото оценяване на прилаганите от фирмите политики, своевременното подаване на резултатите от оценяването до различните заинтересовани страни, разработването на ключови показатели за резултатност, за да се проследи успехът на различните стратегически инициативи и да бъдат набелязани корективни действия при необходимост, както и своевременната реак-

ция при отчетен неуспех, са от особено значение за постигането на устойчива стратегическа резултатност. Ето защо е необходимо, фирмите да подлагат на оценка своята дейност и да следят и сравняват реално постигнатите с желаните резултати. Мениджърите трябва да разполагат с точна, навременна и безпристрастна информация, за да оценят надеждно стратегията на своята фирма. Авторите на това изследване препоръчват прилагането на ефективен подход към оценяването на фирмената стратегия, така че при нейното формулиране и реализация да бъдат намирани решения, водещи до по-добри резултати. С цел по-нататъшно обогатяване на направените до този момент изводи авторите на евентуални следващи научни изследвания по темата биха могли да използват лонгитюдни данни за други сектори/индустрии и държави. Тъй като за разглежданите в това изследване променливи бе допуснато, че е налице линейна зависимост, не бяха използвани медиаторни и модериращи променливи, като например възраст и големина на компанията, за да се установи дали е налице съществена разлика между прилаганите в тях процеси за оценяване на фирмената стратегия и стратегическата резултатност.

### Използвани източници

- Abdul Najib Bin Abdul Majid, N., & Mas Bambang Baroto, B. (2016). The relationship between strategic planning and Malaysian SMEs business performance: The effect of employee participation, implementation incentive and strategy evaluation and control. *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 353-368.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. USA: Oxford University Press.
- Carpenter, M. A., & Sanders, G. (2009). *Strategic management: a dynamic perspective concepts*. Upper Saddle River, NJ: Pearson International.
- David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases 13th ed.* Essex: Pearson Education Limited.

- Dubihlela, J., & Sandada, M. (2014). Impact of strategic planning on small and medium-sized Enterprises (SMEs) Performance: The role of employee participation, implementation incentives and evaluation and control. *Journal of Economics*, 5(1), 45-55.
- Elshamly, A. B. (2013). *Developing a strategic framework in small and medium sized enterprises (SMEs). A PhD thesis submitted to the University of Gloucestershire.*
- Gonçalves, H. S. (2009). Proposal of a strategy model planning aligned to the balanced scorecard and the quality environments. *The TQM Journal*, 21(5), 462-472.
- GSMA. (2015). Načteno z GSMA: [https://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2016/09/GSMA2015\\_Report\\_DigitalInclusionAndTheRoleOfMobileInNigeria.pdf](https://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2016/09/GSMA2015_Report_DigitalInclusionAndTheRoleOfMobileInNigeria.pdf)
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis 7th ed.*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of Strategic Management.* Saint Petersburg, Florida: Prentice Hall.
- Ivancic, V. (2013). The Biggest Failures in Managing Strategy Implementation. *Interdisciplinary Management Research*, IX.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy, 6th ed.* Harlow, England, New York: Financial Times Prentice Hall.
- King'ola, S. N. (2001). *Challenges of Strategic Implementation at Geomax Consulting Engineers (GEC).* unpublished Master Thesis, University of Nairobi, Kenya.
- Kumar, P. (2015). Correlation between strategic planning and firm performance. *International Journal of Management & Business studies*, 5(2), 64-75.
- Maroa, J. G., & Muturi, W. (2015). Influence of strategic management practices on performance of floriculture firms in Kenya. A survey of Kiambu County Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(7), 497-513.



- Monday, J., Akinola, G. O., Ologbenla, P., & Aladeraji, O. K. (2015). Strategic management and firm performance: A study of selected manufacturing companies in Nigeria. *European Journal of Business and management*, 7(2), 161-171.
- Muogbo, U. S. (2013). The impact of strategic management on organisational growth and development: A study of selected manufacturing firms in Anambra State. *Journal of Business and Management*, 7(1), 24-33.
- Onwe, B. U. (2014). Effect of strategic planning on the profitability of small and medium enterprises in Nigeria. *Prime Journal of Business Administration and Management*, 4(9), 1602-1609.
- Popa, I., Dobrin, C., & Popescu, D. (2012). Model for Strategic Performance Control and Evaluation of the Company. *Management research and Practice*, 4(1), 45-50.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *Brazilian Administrative Review*, 9(6), 95- 117.
- Tunji, S. T. (2013). Effective internal controls system as antidote for distress in the banking industry in Nigeria. *Journal of Economics and International Business Research*, 1(5), 106-121.
- Wanjiru, N. S. (2016). *The influence of strategic management practices on corporate performance of Sarova Town hotels. Unpublished MBA thesis*, University of Nairobi, Kenya.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business research methods. 9th ed.* USA: South-Western, Cengage Learning.

## **СЪДЪРЖАНИЕ**

### **ИНФОРМАЦИОННИ И КОМУНИКАЦИОННИ технологии**

<b>ОСНОВНИ ТЕХНОЛОГИИ И ПРИЛОЖНИ НАСОКИ ЗА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БИЗНЕСА В СРЕДА НА ГОЛЕМИ ДАННИ</b> Ас. д-р Станимира Йорданова, проф. д-р Камелия Стефанова .....	5
---	---

### **МЕНИДЖМЪНТ практика**

<b>ИНФРАСТРУКТУРА НА ГОЛЯМО ПРЕДПРИЯТИЕ В БЪЛГАРИЯ – ОСОБЕНОСТИ И ПРОБЛЕМИ</b> Доц. д-р Петя Емилова, докторант Теодора Спасова .....	25
--	----

<b>ОЦЕНЯВАНЕ НА ФИРМЕНАТА СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКАТА РЕЗУЛТАТНОСТ НА ФИРМАТА</b> Д-р Ву Мин Ню, докторант Чиджиоке Нуачуку .....	47
--	----

### **ЗАСТРАХОВАНЕ и осигуряване**

<b>МОРАЛНИТЕ ВРЕДИ В РАБОТАТА НА ЗАСТРАХОВАТЕЛНОТО ДРУЖЕСТВО</b> Проф. д-р ик. н. Христо Драганов, инж. д-р Георги Драганов .....	64
--	----

### **СЧЕТОВОДСТВО и одит**

<b>ПРОФЕСИОНАЛНАТА КОМПЕТЕНТНОСТ НА ВЪТРЕШНИТЕ ОДИТОРИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В БЪЛГАРИЯ – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ</b> Гл. ас. д-р Дияна Иванова .....	76
---	----

## **Редколегия на сп. „Бизнес управление“**

**Красимир Шишманов** – главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Никола Янков** – зам. главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Иван Марчевски**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Ирена Емилова**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Любчо Варамезов**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Румен Ерусалимов**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Силвия Костова**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

## **Международна редколегия на сп. „Бизнес управление“**

**Александру Неделеа** – Университет „Стефан Велики“, Сучава, Румъния

**Дмитрий Владимирович Чистов**, – ФГОБУ ВПО Финансов университет при правителството на руската федерация, Москва, Русия

**Йоана Панагорец** – Университет Валахия, Търговище, Румъния

**Йото Йотов** – Драксел университет, Филадельфия, САЩ

**Махмуд Ел Батран** – Университет Кайро, Кайро, Египет

**Наталья Борисовна Голованова** – Московски технологически университет, Москва, Русия

**Татяна Викторовна Орехова** – Донецки национален университет, Виница, Украйна

**Тадиа Джукич** —Университет в Ниш, Ниш, Сърбия

**Ян Тадеуш Дуда** – АГН Университет за наука и технологии, Краков, Полша

**Виктор Чужиков** – Киевски национален икономически университет "Вадим Гетман", Киев, Украйна

Стилов редактор – Анка Танева

Превод на английски език – ст. преп. Цветана Шенкова, ст. преп.

Даниела Стоилова, ст. преп. Иванка Борисова

Превод на руски език – ст. преп. Ирина Иванова

Технически секретар – ас. Живка Тананеева

***Отпечатването на списанието за 2019 г. се осъществява с безвъзмездната финансова помощ на Фонд "Научни изследвания" - НП 07/58 по конкурс "Българска научна периодика - 2018 г."***

Дадено за печат на 01.03.2019 г., излязло от печат на 13.03.2019 г., формат 70x100/16, тираж 100

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,  
ул. „Ем. Чакъров“ 2, тел.: +359 631 66298

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, ул. „Градево“ 24

ISSN 0861 - 6604

# БИЗНЕС управление

БИЗНЕС управление 1/2019



ИЗДАНИЕ НА  
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ  
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

1/2019

## КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ И АВТОРИТЕ НА СПИСАНИЕ „БИЗНЕС УПРАВЛЕНИЕ“

Списание „БИЗНЕС управление“ публикува изследователски статии, методологически и методически разработки и прегледи, рецензии, опит.

### 1. Обем:

Статии: минимум - 12 страници; максимум – 20 страници;  
Прегледи, рецензии, опит: минимум – 5 страници; максимум -10 страници.

### 2. Депозирание на материалите:

- на хартиен носител и в електронен вид (по E-mail и/или на CD);

### 3. Технически характеристики:

- изпълнение Word 2003 (минимум);
- размер на страницата - A4, 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 см.; Bottom - 2.54 см; Left - 3.17 см; Right - 3.17 см;
- 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, научна степен, научно звание - 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 30 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 под линия:

При цитиране да се спазват изискванията на **APA Style (American Psychological Association)**, поместени тук: <https://www.uni-svishtov.bg/?page=page&id=71>

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

### 6. Контакти:

Главен редактор: тел.: (+359) 631-66-397  
Зам.-главен редактор: тел.: (+359) 631-66-299  
Стилов редактор: тел.: (+359) 631-66-335  
E-mail: zh.tananeeva@uni-svishtov.bg ; bm@uni-svishtov.bg  
Адрес: Стопанска академия „Д. А. Ценов“, ул. „Ем. Чакъров“ №2, Свищов, България