



## ИЗВЕСТИЯ

списание на Икономически университет – Варна

<http://journal.ue-varna.bg>

## СТРАТЕГИЧЕСКИ И ПОВЕДЕНЧЕСКИ АСПЕКТИ НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В БЪЛГАРИЯ

Маргарита БОГДАНОВА<sup>1</sup>, Евелина ПАРАШКЕВОВА<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов. Email: [m.bogdanova@uni-svishtov.bg](mailto:m.bogdanova@uni-svishtov.bg)

<sup>2</sup> Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов. Email: [e.parashkevova@uni-svishtov.bg](mailto:e.parashkevova@uni-svishtov.bg)

JEL: M14

Резюме

**Ключови думи:**

корпоративна социална отговорност, Стратегия за КСО

Целта на проучването е да се очертаят съвременните нагласи и мотиви за корпоративна социална отговорност в България и да се проучи до каква степен целите, инструментите и мерките в националната Стратегия за корпоративна социална отговорност 2019 г. – 2023 г. кореспондират с потребностите на организациите от бизнеса и публичния сектор. Проведени са дълбочинни интервюта с представители на бизнеса и публичния сектор. Изведени са основни мотиви за прилагане на КСО. Обобщени са предложения за промени в обхвата на Стратегията за КСО и включването на инструменти за подобряване на макро- и мезосредата в страната, които да стимулират организациите към отговорно поведение.

© 2021 Икономически университет – Варна

**Цитиране:** БОГДАНОВА, М., ПАРАШКЕВОВА, Е. (2021) Стратегически и поведенчески аспекти на корпоративната социална отговорност в България. *Известия. Списание на Икономически университет – Варна*, 65 (1), с. 28 – 42.

**Въведение**

Корпоративната социална отговорност (КСО) е едно от най-сложните и трудни за дефиниране понятия. През последните три десетилетия са проведени множество изследвания, които се опитват да обхванат богатата същност и голямото многообразие от практики, представляващи част от тази концепция, както и да дадат достатъчно обширно определение за нея.

Целта на настоящото проучване е двааспектна: от една страна, да се очертаят съвременните нагласи и мотиви за корпоративна социална отговорност в Бълга-

рия, а от друга – да се проучи до каква степен целите, инструментите и мерките в националната Стратегия за корпоративна социална отговорност 2019 г. – 2023 г. кореспондират с потребностите на организациите от бизнеса и публичния сектор.

Така очертаната цел предопределя и теоретичната рамка на изследването, която е насочена към няколко ключови изследователски въпроса:

- Какви са възможните мотиви за КСО в бизнеса и в публичния сектор?
- Кои от тях са релевантни за изследваните български компании?
- До каква степен респондентите в настоящото проучване разпознават националната Стратегия за корпоративна социална отговорност 2019 г. – 2023 г. като ключов инструмент в политиката на стимулиране на КСО в техните организации?
- Какви нови модели на социална отговорност се развиват в света и дали те са приложими в България.

Изследването не претендира за представителност, а по-скоро се опитва да очертае параметрите на съвременните нагласи за КСО, вкл. в един по-малко проучван сектор – публичния. Качественият характер на изследването предопредели използваната методология – дълбочинни полуструктурирани интервюта с представители на бизнеса и публичния сектор, съчетани с метода на наблюдението, контент анализ на Стратегията за корпоративна социална отговорност 2019 г. –2023 г. и други свързани документи, сравнителен анализ и др.

## 1. Преглед на литературата

Корпоративната социална отговорност е комплексно понятие, включващо различни организационни политики и практики за благотворно позитивно въздействие върху средата. В опит да се даде широка дефиниция най-често е цитирана тази на Световния бизнес съвет за устойчиво развитие, който определя КСО като „ангажимент на бизнеса да допринесе за устойчивото икономическо развитие, като работи със своите служители, техните семейства, местната общност и обществото като цяло за подобряване в качеството на техния живот (WBC, 1999)“. Екип от български учени определят КСО като „единна система от последователни икономически, екологични и социални дейности, включително етични норми и ценности, при постоянно взаимодействие със заинтересованите страни с цел редуцирането на нефинансовите рискове и повишаването на фирмената конкурентоспособност като фундамент на корпоративната устойчивост“. (Бакърджиева, et al., 2017) Това определение очертава широкия обхват на въздействие на КСО на различни нива и синергетичния ефект, който би имало нейното по-масово прилагане върху икономическата и социална макро- и мезосреда. Логично този

потенциал е нужно да намери израз в провеждането на адекватни политики на национално, регионално и секторно ниво с цел натрупване на знания, изграждане на култура и създаване на стимули за внедряване на КСО.

В общия случай дефинициите за КСО са свързани с перманентен ангажи-мент на организациите да прилагат етични практики, насочени към икономиче-ски, социални и/или екологични цели, обхващащи както интересите на работещи-те в дадена компания, така и тези на местната общност или дори на обществото като цяло. Все по-често се акцентира върху значимостта на КСО за устойчивото развитие, като се поставя и знак за равенство между корпоративната социална отговорност, устойчив бизнес и отговорен бизнес. (Sandford, 2011)

Интересът към КСО е огромен по различни причини. В теоретичен аспект при изследването на концепцията за КСО фокусът се поставя върху нейната мул-тидисциплинарност и тясната връзка с няколко основополагащи теории – теори-ята за икономическите агенти, институционалната теория, ресурсно базирания подход към управлението на фирмите, теорията за заинтересованите страни, те-орията за устойчивото развитие и т.н. (Lindgreen, A., Swaen, V., 2009) Това мно-гообразие от теории затруднява създаването на универсален обобщаващ модел, който да обединява различните гледни точки. По-скоро можем да открием раз-лични модели и перспективи за развитие на подхода и за неговото приложение в практиката.

От практическа гледна точка, изследователите се опитват да открият въз-можните мотиви за отговорно поведение на компаниите – кои са движещите сили, какво кара компаниите да имат отговорно поведение, въпреки че не са задължени да го правят със закон, при какви обстоятелства се проявява, доколко то е по-стоянно, какви са последиците – дългосрочни и краткосрочни, и най-вече – как може да се стимулира и следователно – управлява отговорното поведение. В този смисъл се правят различни анализи на КСО на организационно ниво и нейното въздействие върху процесите и ефективността.

## **2. Мотиви за корпоративна социална отговорност и модели за приложение**

Съществуват различни мнения за това кои са водещите мотиви за прилагане на практики на КСО. А. Карол и К. Шабана категоризират мотивите за отговорно поведение в 4 групи (А. Carroll, К. Shabana, 2010): 1) намаляване на разходите и риска; 2) укрепване на легитимността и репутацията; 3) изграждане на кон-курентно предимство и 4) създаване на печеливши ситуации чрез постигане на синергетичен ефект.

Разбира се, съществуват и мениджъри, които освен бизнес мотиви, могат да имат и изцяло алтруистични подбуди, т.е. несвързани с целите на корпоративната стратегия.

Когато мотивите за КСО са стратегически, те се разглеждат в двете им разновидности – офанзивни и дефанзивни. В първия случай мениджърите вярват, че могат да постигнат конкурентно предимство, което най-често е свързано с репутацията им на сериозен партньор и социално отговорен бизнес с принос към обществото, хармонизиране с нагласите на персонала и т.н. Защитните стратегии са свързани с различни рискове, които компаниите се опитват да овладеят – например потенциален бойкот на потребители или напускане на таланти служители (Vogel, 2005).

М. Портър и М. Крамер в изследване на възможните мотиви на компаниите стигат до извода, че в ранните прояви на осъзната КСО, тя се провежда от позицията „ние срещу обществото“. Иначе казано в основата на разбирането за концепцията стои виждането, че компаниите и обществото стоят на различни позиции и фирмите, осъзнавайки, че могат да са губеща страна, се опитват да се доближат до моралните нагласи и разбираня на заинтересованите страни и да докажат по някакъв начин своето отговорно поведение (Porter & Kramer, 2006).

Портър и Крамер се опитват да изградят модел на едно по-съвременно разбиране за КСО, при което компаниите да потърсят пресечни точки (общи интереси) с обществото. Такива пресечни точки могат да са както на входа на компаниите, така и на техния изход, следвайки веригата на стойността. Авторите разделят дейностите по КСО в 4 групи: добро гражданство, смекчаване на вредата от веригата на стойността, трансформиране на дейностите по веригата на стойност и стратегическа филантропия (Porter & Kramer, 2006).

По-ранни изследвания по темата в България показват, че основните ефекти от прилагането на КСО според предприемачите са свързани с подобряване на обществения имидж на компанията, увеличаване на продажбите, по-висок инвестиционен интерес и снижаване на оперативните разходи (Славова, 2013). Има и мнения, че ползи от прилагането на КСО за фирмите няма.

Към 2020 г. национално изследване на *Junction, Bulgaria* показва, че репутационните стимули продължават да са водещи за КСО в страната, следвани от мотива за наемане и развитие на персонал, който разпознава КСО в марката на работодателя (employer branding). Подобрената конкурентоспособност е трети поред фактор (Junction, 2021).

Привличането на и задържането на служители е особен акцент в изследванията и в други страни, като специален интерес има към управлението на талантите (Shalini, 2012). Този въпрос е слабо изследван в практиката, но става все

по-актуален с оглед на нарасналите очаквания на работната сила към компаниите, чийто отговор е реципрочен на готовността на работната сила да участва в КСО кампании и инициативи.

Съществуват различни модели за въздействието на интервенциите за стимулиране на КСО на организационно ниво. Поради ограничения обхват, в настоящото изследване тези модели няма да се разглеждат подробно, но ще бъдат отбелязани няколко важни акцента при тяхното приложение, които имат отношение извън рамките на отделната организация и касаят публични политики, процеси и отношения, играещи ролята на мощен стимул в подкрепа на КСО.

**Първо.** За да е възможно прилагането на корпоративни интервенции в голям брой организации, в т.ч. и в МСП, е необходимо да има условия на средата, които да стимулират и подкрепят инициативите в тази посока. Серия от мерки на различни нива с проактивен характер биха дали дългосрочен ефект върху разширяване на обхвата на приложение на КСО в практиката. Такива мерки биха могли да са свързани с подкрепа, вкл. и безвъзмездна финансова помощ за създаване на капацитет, прилагане на фирмени политики, внедряване на стандарти и директно подпомагане на определен набор от КСО интервенции; данъчни преференции; включване на критерии, свързани с КСО при избор на изпълнители по обществени поръчки и т.н.

**Второ.** Необходимо е широко интегриране на принципите на КСО в редица стратегически и оперативни документи на различни йерархични нива, за да е възможно успешно интервениране в посока на устойчивото развитие. Тук се има предвид вплитане на постановки и принципи в закони и подзаконовни нормативни актове, като например такива свързани с: 1) инвестиции, иновации, околна среда, обществени поръчки, европейски фондове, трудово и осигурително право и т.н., 2) действия за по-тясно и ясно присъствие на подходящи интервенции в секторни политики на местно и регионално ниво (например в инвестиционната политика, политиката за управление на собствеността, за опазване на околната среда и т.н.), както и в документи за стратегическо планиране на регионалното развитие (например планове за интегрирано развитие на община, интегрирани териториални стратегии за развитие на регионите за планиране). Вплитането на общите индикатори в областта на регионалната политика и за постигане на растеж и заетост чрез ЕСИФ за периода 2021 г. – 2027 г. (МРРБ, 2020) не е достатъчно за постигане на търсените от КСО ефекти върху устойчивото развитие.

**Трето.** Целенасочени усилия за изграждане на култура в обществото по отношение на КСО. Въпреки положителните тенденции за прилагане на принципите на КСО това все още не е масово явление за българската практика. Изследванията показват, че предизвикателствата пред внедряването на тези принципи

в МСП са както на национално, така и на европейско ниво (Бакърджиева, et al., 2017). Тези предприятия, които са и гръбнак на икономиката, гледат на въпроса по-скоро формално, а не стратегически. Широкото разбиране за приноса на КСО към конкурентоспособността, иновативността, привличането и задържането на таланти, повишаването на ангажираността, а не натовареността, цялостното подобряване на отношенията с вътрешни и външни заинтересовани страни и подобряването на обществен имидж е все още дефицитно сред предприемачите у нас. Ето защо изграждането на култура и разбиране за КСО и нейния принос за организацията, обществото и устойчивото развитие би трябвало да бъде интегрирано в образователните планове. Възможно е то да присъства като отделни теми по предприемачество в началния курс, а в по-горните – като част от дисциплини по професионална подготовка на учениците, както и задължително включване на подобна самостоятелна дисциплина в обучението на студенти. И тук не става дума само за такива в направления икономика или администрация и управление. Поради значимостта на КСО за обществото като цяло и за индивида, за организацията и за обкръжаващата я микро- и мезосреда, подобни знания трябва да бъдат придобивани от всички бъдещи висшисти. По този начин ще се постигне пресичане на очаквания и интереси на работодатели, специалисти и общество. Това е дългосрочен процес, който изисква време за оформяне на обществени нагласи и създаване на умения за социален принос и ангажимент на всеки индивид.

**Четвърто.** Активни действия за провеждане на политика в подкрепа на КСО на местно ниво и популяризиране на положителните практики. Наблюденията на авторите показват, че на местно ниво, особено в малките общини, липсва нагласа, а и разбиране, за необходимостта от внедряване на КСО в местните политики, за стимулиране и за сътрудничество с бизнеса по този въпрос. Отсъствието на знания и умения се проявява не само в управляваните общински дружества и предприятия, а и в самите администрации, където в повечето случаи изцяло отсъстват или са силно ограничени практиките, свързани с КСО.

Публичността и популярността на КСО на местно ниво е слаба, застъпена в отделни фирми, които имат най-често стратегически чуждестранен инвеститор или са високо иновативни и технологични. Разработваните към момента местни политики имат косвена връзка с принципите на социалната отговорност и до голяма степен са силно повлияни от нормативните изисквания. Местните власти не са разработили механизми за стимулиране на КСО на местно ниво и не познават, съответно не прилагат и не разпространяват подобни практики. Централизираният подход за създаване на капацитет и популяризиране на приноса към устойчивото, вкл. и регионално и пространствено развитие на територията, са удачни инструменти в подкрепа на прилагането на КСО.

**Пето.** Мониторингът на КСО интервенциите е спорен както като процес, така и като обективност. Съществуват множество изследвания относно измерването, но повечето от тях са спорадични, засягат отделни казуси и липсва обобщаваща гледна точка, която да обхване различните проявления на КСО. Особено сериозен е въпросът с данните за проявление на КСО. Както казва *Donna J. Wood*, съществуващите данни са обикновено „репутационни, косвени, груби, непълни, изкривени или просто неверни“ (Wood, 2010). Те се публикуват често от самите компании, не се верифицират и са част от PR кампанията на фирмата. Това повдига въпроса за индикаторите за измерване на корпоративната социална отговорност. Доколкото КСО е обект на множество стратегически документи на глобално, национално, регионално, корпоративно ниво, нейното управление изисква тя да бъде измервана, оценявана и сравнявана.

Без съмнение прилагането на идеите на КСО изисква зряло мислене и дългосрочен поглед от страна на фирмения мениджмънт, за да не се превърне единствено само в показан PR. В този смисъл голямо е значението на лидера в прилагането на стратегия за КСО на корпоративно ниво. По мнение на редица автори (Lindgreen, A., Swaen, V., 2010) този въпрос остава недостатъчно проучен в литературата, особено когато се говори за малките и средни предприятия (МСП), където КСО може да се детерминира от персонализираните отношения със заинтересованите страни, понякога дори без пряка връзка с рационални аргументи за финансовите резултати на фирмата.

При големите компании през последните години КСО става все по-добре институционализирана, като се разработват политики, назначават се мениджъри по КСО, разработват се правила, извършват се изследвания за ефектите от отговорното поведение и т.н. Примери за това са компании, като *Ingram Micro* (InGram, 2020), *Bosh* (Becker, 2016), *GE* (DMI, 2019) и др.

Някои фирми разработват специални КСО програми, т.е. гледат на това като спорадична дейност (от проект на проект). Други вмъкват социално отговорното поведение в културата на компанията и я превръщат в перманентен процес.

Съществуват и културни специфики на мерките в програмите за КСО. Като цяло се налага мнението, че въпреки глобалния характер на подхода, начинът на неговото приложение е различен в отделните страни и региони.

Изключително интересна перспектива на корпоративната социална отговорност на регионално и локално ниво дават изследвания в Германия, които анализират значението на фамилияния бизнес върху развитието на периферните градски и селски райони. Акцентът при тях е поставен върху **пространствената перспектива** на корпоративната социална отговорност, която се проявява особено силно в отдалечени или изоставани в своето развитие региони. (Albers & Suwala, 2018)

Резултатите от проучването на *H. Albers* и *L. Suwala* показват, че семейните фирми се ангажират с развитието на местата по различен начин. Най-разпространени са класическите механизми като спонсориране на различни локални инициативи, но те участват и в публично-частни партньорства, насочени към обновяване на района, в управлението на местата, вкл. чрез включване в различни мрежи с други фирми и с неправителствени организации (Albers & Suwala, 2018).

*Albers* и *Suwala* разглеждат понятието **корпоративна пространствена отговорност** *CSpR* като продължение на класическата концепция за КСО, но изцяло в нейното пространствено измерение и съответната ангажираност към мястото (place) (Albers & Suwala, 2018). Като предшественик на *CSpR* се считат понятията „корпоративна градска отговорност“ (Schiek, 2017) и „корпоративна регионална ангажираност“, които обаче са по-близо до КСО в класическия смисъл на понятието. Корпоративната пространствена отговорност (*CSpR*) интегрира в много по-голяма степен двете концепции – пространствената и индустриалната.

Степента на интензивност на проявление на *CSpR* е различна и до голяма степен зависи от развитостта на формалните механизми и институции в съответния регион. Колкото повече отсъства публична подкрепа за регионалното и местно развитие, толкова по-голямо е участието на малките местни фирми, вкл. фамилни, върху инициативи за местно развитие. На тази основа са дефинирани четири различни типа *CSpR*, които варират в зависимост от „степената на отговорност / пространственост“ (Albers & Suwala, 2018).

- *CSpR 0.0* и *CSpR 1.0* обхващат дейности с нисък ангажимент – например участие в благотворителни инициативи с минимално пространствено въздействие. Често те нямат връзка с корпоративните цели.

- *CSpR 2.0* са по-добре структурирани и обвързани както с целта на фирмата, така и с регионалните цели. Тук се търси синергичен ефект между двете – например участие в инициране на местни проекти, привличане на партньори отвън.

- И накрая, дейностите по *CSpR 3.0* са свързани с по-голяма активност, вкл. в структури на местното управление, дори лидерство на местно ниво, участие в процесите на планиране и т.н. За Германия като такива се посочват разработването на корпоративни пространствени генерални планове или инициативи с многосекторен характер.

Примерите за мерки за *CSpR 3.0* включват разработването на корпоративни пространствени генерални планове или инициативи, които пресичат множество области на политиката в териториалния домейн на публичните власти. Например в Мьонхенгладбах (Северен Рейн-Вестфалия) е създаден генерален план през 2012 г. – 2013 г. с финансиране от местни фирми, голяма част от които семейни.

Още по-емблематичен е примерът на създаване на Агенция за градско разви-



тие – инициативата *Duderstadt 2020*. Тя е идея на местен предприемач, който основава компания като ПЧП с местния университет с цел създаване на генерален план, укрепване на мрежи (например корпоративни, обществени и граждански среди между различни заинтересовани страни), стимулиране на гражданското участие (като дискуссионни форуми, семинари и др.), насърчаване развитието на кварталите и др. (Albers & Suwala, 2018).

Семейните фирми могат да имат и негативно въздействие върху местното развитие. Съществуват множество примери за това. Корпоративното влияние върху публичната сфера може да е двупосочно и това зависи от приоритетите на частния партньор, които могат да не съвпадат с тези на публичния оператор, особено ако той е пренебрегнат в някаква степен. Преодоляването на този проблем може да се реши с по-активното участие на гражданското общество, което застава зад публичния интерес.

В обобщение може да се посочи, че се разграничават две основни групи мотиви: вътрешни и външни. Критерият за разграничение може да бъде принадлежността на заинтересованите страни, които са обект на въздействие. Изключително трудно е да се определи границата между двете групи, тъй като много често вътрешните ползи се трансформират във външни. Независимо от това обаче, проучванията установяват, че инициативите, свързани с КСО, генерират конкурентни предимства, което най-често се измерва чрез нарастване обема на продажбите и разширяване на пазарния дял (*Business in the Community*, н.д.). Основната идея е, че организациите, прилагащи КСО практики, успяват ефективно да управляват вътрешните и външните заинтересовани страни и да извличат материални и нематериални облаги от това, вкл. и по отношение на създаване и развитие на иновации (MacGregor & Fontrodona, 2011).

### **3. Емпирично изследване на КСО в България – акценти**

В България КСО се прилага на практика от десетилетия, макар и в ограничен обхват и мотиви.

С оглед установяване на наложилите се тенденции при прилагането на КСО бе проведено качествено изследване на нагласите на мениджъри и специалисти по управление на човешките ресурси. Приложеният метод е дълбочинно неструктурирано интервю. Обхванати са 6 респондента, като отговорите са дадени в периода 01 – 15 април 2021 г. Трима от респондентите са работещи в клонове на големи международни ИТ компании, един е в голяма българска компания в преработващата промишленост, двама – в МСП в сектора на услугите. Обобщени са и наблюденията на авторите за различните прилагани практики.

За установяването на разпознаваемостта на концепцията за КСО и разработената стратегия на национално ниво бе проведено и допълнително неструктурирано интервю с представители на местни власти и структури на гражданското общество, вкл. читалища, в периода 01 – 20 април 2021 г.

Основните изследователски въпроси в проучването бяха насочени към извеждане на мнения на респондентите за:

- техните оценки на прилаганите практики на КСО и на рационалността на мотивите за тях – дали непременно са свързани с очакванията за положителен ефект от социално отговорните действия върху финансовите резултати на фирмите;
- очакванията на служителите по отношение на КСО, от гледна точка на въздействието върху устойчивото развитие;
- потенциалните ползи от контакти с ВУ – извън набирането на кадри;
- степента на разпознаваемост на Стратегията за корпоративна социална отговорност 2019 г. – 2023 г. сред заинтересованите лица.

Като цяло респондентите от малките фирми не разпознават идеи и понятия, свързани с КСО, макар да посочват прилагането на някои отделни механизми, целящи най-вече осигуряването на условия за работа на служителите.

В големите компании концепцията за КСО е позната, макар и не в детайли. Основните акценти, с които тя се свързва, са персоналът и екологията. Съблюдават се утвърдените политики по отношение на привличането и задържането на служители, както и работата в условия на ефективното и ефикасното оползотворяване на природните ресурси и екологосъобразността на производствените процеси. Анкетиранияте посочват, че се спазват правилата и процедурата, договорени със служителите или с техни колективни органи, съблюдават се безопасните условия на труд и се осигурява благосъстояние на персонала. В интервенциите, които се предприемат, се отчитат действащото законодателство, принципите на добро управление и организационната политика по отношение на отделните аспекти на фирмената дейност.

Основните мотиви за прилагането на КСО са свързани с изграждането и поддържането на положителен обществен имидж с акцент към привличането и задържането на персонал. На втори план остават мотиви, насочени към повишаването на конкурентоспособността и разширяването на пазарното присъствие. Иновативността и устойчивото развитие са фактори, които не са разпознаваеми като движещи за прилагане на КСО в организациите. Интервюираните отчитат, че финансовото възнаграждение и неговият размер не са единствените стимули за привличането и задържането на кадри, като особено добре очертано е това становище в IT компаниите. Като важни стимули там се посочват предимно

възможностите за непрекъснато обучение и квалификация на работното място, прозрачното кариерно развитие, модерната организационна среда, отговорността на работодателя по отношение на околната среда и опазването ѝ с грижа за бъдещите поколения. Именно и в тази посока са предприеманите интервенции по отношение на задържането на талантите, вкл. и чрез участие в дългосрочното планиране на развитието на фирмите, изграждане на административен капацитет и възможности за разгръщане на потенциал.

В условията на пандемия се правят различни инициативи в подкрепа на безопасността на служителите. Такива са въвеждането на гъвкаво работно време и работа от дома, покриване на режийни разходи за ток, телефон, интернет и др., споделян обяд, виртуални тим билдинги и др.

Интервюираните във всички компании не са в състояние да оценят ефективността, ефикасността и целесъобразността на прилаганите в рамките на отделна организация КСО интервенции. По-скоро те се разглеждат като нещо, което се очаква компанията да прави. Тези очаквания произтичат основно от персонала и от нормативните разпоредби. Слаба е застъпеността на корпоративната отговорност за кауза, а още по-слабо е осъзнат приносът на подобни организационни инициативи за местното и регионалното развитие.

Всички интервюирани от бизнес организациите приемат сътрудничеството с университетите еднопосочно. Те търсят кадри с подходяща квалификация и образование и намират това взаимодействие по-скоро за достатъчно. По-тесни контакти, вкл. и по отношение на изграждането и внедряването на инструменти за КСО, са изключение. Обучителните, мотивационните и др. курсове – там, където се осигурява достъп до такива, в по-голямата си част се възлагат на консултантски фирми и центрове за професионална квалификация, които традиционно предлагат унифицирано знание.

Сътрудничеството е потребност, която е слабо разпознаваема от бизнеса и публичния сектор. Все още няма ясно дефинирани нужди от обединяване на усилията за провеждането на политики на различни нива за прилагането на КСО. Сътрудничеството, доколкото има такова между бизнес и образователни и научни организации, е свързано предимно с осигуряване на квалифицирани кадри за технологични процеси и по-малко със свързани с основната дейност проекти. Инициативите, вкл. и партньорски такива между висшите училища и бизнеса по отношение на взаимодействието в контекста на КСО, не са приоритет. Уменията за работа съобразно принципите на концепцията също не са определящи при подбор на кадри от страна на бизнеса.

Що се касае за публичния сектор и структурите на гражданското общество, корпоративната социална отговорност е неразпознаваема. Самата стратегия

(КСО, 2019) не намира интегрираност в документите и практиките на местно ниво директно. Практики обаче се регистрират, особено сред НПО организациите, вкл. и читалища. Тези практики са по-скоро традиционни и не са резултат от посочената стратегия. Подборът на кадри в администрациите не кореспондира с отношения в контекста на корпоративната социална отговорност, като в повечето случаи асоциациите, които се правят с КСО, са свързани с материални стимули и кариерно израстване.

#### **4. КСО във висшите училища**

В България концепцията за КСО присъства в програмите на много висши училища, но не е изследвано прилагането ѝ като организационна практика. Наблюденията на авторите по отношение разпознаваемостта на националната Стратегията за КСО показват, че тя е слабо позната в университетските среди – предимно като документ, но не и като инструмент за подобряване на средата.

КСО се преподава под различно наименование. В съдържателно отношение, освен с наименованието КСО, дисциплината най-често се припокрива с понятието бизнес етика, устойчиво развитие, екологичен мениджмънт. Сред основните инструменти, използвани в обучението, освен класическите методи за преподаване, се прилагат и открити лекции с корпоративни мениджъри и представители на НПО, практически казуси, дискусии.

В Стопанската академия се използва системен подход на преподаване на КСО, включващ различни теоретични модели, както и формални и неформални практики, прилагани от институциите. Дж. Муун и М. Орлицки определят този подход като типичен за европейските ВУ, като характерното за него е, че преподаването се фокусира върху центрирани около човека (human-centered) ценности. Авторите съпоставят този подход с американския начин на обучение, при който акцентът е предимно върху икономическите перспективи, вкл. ползите за акционерите и другите заинтересовани страни. В САЩ обучението е много по-масабно и по-пазарно ориентирано (Moon & Orlitzky, 2011). Европейският подход често разчита и на националните стратегически и програмни документи, които отразяват контекста на европейските достижения в регулирането.

#### **Заклучение**

Прилагането на определена политика по отношение на КСО на национално ниво се нуждае от целенасочени усилия и активни интервенции на всички нива. Това изисква време и комуникация за насочване към проактивното поведение на

ключовите участници – публичен и бизнес сектор. Към момента се регистрират някои слабости по отношение на Стратегията, които в контекста на европейската политика и особено във връзка със Зелената сделка трябва да бъдат бързо преодолявани.

Стратегията е неразпознаваема, слабо интегрирана и комуникирана, което е предпоставка да се превърне в поредния стратегически планов документ, който ще остане само на хартия. Възможностите за преодоляване на тези дефицити са свързани с интегриране на Стратегията за КСО с документи за регионално и пространствено развитие в контекста на устойчивостта, популяризирането ѝ сред заинтересованите лица, вкл. и чрез насърчителни инструменти за внедряване, активно комуникиране и популяризиране, стимулиране на подходящи образователни политики за въвеждане на КСО в обучителния процес в най-ранен етап с цел създаване на култура за прилагане и спазване на принципите и идеите на КСО, както и подкрепа за развиване на уменията и изграждане на компетентности сред бъдещите висшисти.

КСО трябва да се прилага масово сред организацията в България и да е част от културата на предприемачите, администрацията и работещите. На нея е необходимо да се гледа като на условие за привличане и задържане на таланти, постигане на по-високо работоотдаване и мотивираност на персонала, устойчиво развитие на организацията и средата. Такова разбиране предполага целенасочени действия и комплексни интервенции за постигане на обществена зрялост и култура по отношение на устойчивото развитие, което е дълъг е сложен процес, изискващ проактивно поведение на управленско ниво сега.

Необходимо е да се акцентира върху принципите на КСО в по-голям брой дисциплини, особено в професионалните направления 3.7 Администрация и управление и 3.8. Икономика. Изграждането на култура и утвърждаването на умения за прилагане в реална работна среда на социална отговорност изисква целенасочени и системни усилия и формиране на професионална култура, което предполага задълбочаване и тясно обвързване на учебните програми с най-добрите постижения на науката и практиката в различни сфери от обществения живот.

Поради ограничения обхват на проучването остават много нерешени въпроси, които могат да бъдат обект на бъдещи изследвания. Сред най-интересните е въпросът за последствията от „Ковид“ пандемията, които променят отношението към социалната отговорност, а оттам – и поведението на всички участници в обществения живот.

### Използвана литература

1. A. Carroll, K. Shabana, 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* 12(1) DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.
2. Becker, M., 2016. *Focus on Development of Energy-Efficient Technologies*, неизв.: неизв.
3. Business in the Community, н.д. *Connecting Responsible Businesses Across The UK*, неизв.: неизв.
4. DMI, 2019. *16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully*, неизв.: неизв.
5. H. Albers, L. Suwala, 2018. Family firms and corporate spatial responsibilities in Germany - Implications for urban and regional planning and management.. От: неизв.: неизв.
6. Hermes, S., Jarvis, M., Atacik, MC., Schwittay, A., El-Sharkawy, A., 2004. *Can small be responsible? The possibilities and challenges of corporate social responsibility among small and medium enterprises*, World Bank Institute, Washington : WBI series on Corporate Responsibility, Accountability, and Sustainable Competitiveness. .
7. Herrera, J., Larran, M., Martinez, I., Martinez, D. , 2016. Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective.. *Business Research Quarterly* 19, p. 55-72.
8. InGram, 2020. *Corporate Social Responsibility*, неизв.: неизв.
9. Jeremy Moon, Marc Orlitzky, 2011. Corporate social responsibility education in Europe: Trends and comparisons. *JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION*, Volume 17, Issue 5, September.
10. Junction, 2021. *State of CSR in Bulgaria – Annual Review 2020*, неизв.: неизв.
11. Lindgreen, A., Swaen, V., 2009. Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-7. ISSN 1460-8545.
12. Lindgreen, A., Swaen, V., 2010. Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*.
13. MacGregor, S., Fontrodona, J. , 2011. Strategic CSR for SMEs: paradox or possibility?. *Universia Business Review*, p. 80-94..
14. Porter, M., M. Kramer, 2006. Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility.. *Harvard Business Review (December)*: 78-92.
15. Sandford, C., 2011. *The Responsible Business: Reimagining Sustainability and Success*. неизв.: Jossey-Bass.

16. Schiek, M., 2017. Corporate Regional Responsibility (CRR). Lemgo: Rohn. От: неизв.:Lemgo: Rohn.
17. Shalini, S., 2012. Corporate Social Responsibility and HR: Redefining Boundaries. *NHRD Network Journal*, v. 5, 212, pp. 61-64.
18. Vogel, D., 2005. *The Market For Virtue. The Potential And The Limits Of Corporate Social Responsibility*. неизв. :Brookings Institute Press, ISBN 0-8157-9076-7.
19. WBC, 1999. *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
20. Wood, D. J., 2010. Measuring Corporate Social Performance: A Review, March 2010. *International Journal of Management Reviews* 12(1):50 – 84.
21. Бакърджиева, Р. и др., 2017. *Отговорният бизнес в България: съвременни предизвикателства и европейски измерения*. Пловдив: неизв.
22. КСО, С., 2019. *Стратегия за корпоративна социална отговорност 2019 - 2023 г.*, неизв.: Протокол № 36 на Министерския съвет от 28.08.2019 г.
23. МРРБ, 2020. *Списък на общите индикатори в областта на регионалната политика и за постигане на растеж и заетост чрез ЕСИФ за периода 2021-2027 г. – Приложение към Методически указания за разработване и прилагане на ПИРО 2021-2027 г.*, София: неизв.
24. Славова, И., 2013. Социалните постулати на бизнеса: от традиционен към стратегически подход в развитието на корпоративната социална отговорност в България. *Годишник на УНСС*, с. 157 – 198.

## STRATEGIC AND BEHAVIORAL ASPECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN BULGARIA

Margarita BOGDANOVA, Evelina PARASHKEVOVA

### Abstract

The aim of the study is to outline current attitudes and motives for corporate social responsibility in Bulgaria and to examine the extent to which the goals, tools and measures in the National Strategy for Corporate Social Responsibility 2019-2023 correspond to the needs of organizations in business and public sector. In-depth interviews were conducted with representatives of corporate and public sector organizations. Leading motives for the implementation of CSR are presented. Proposals for changes in the scope of the CSR Strategy and the inclusion of tools for improving the macro and meso environment in the country to encourage organizations to behave responsibly are summarized.

**Key words:** *Corporate Social Responsibility, CSR Strategy*