

**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ “СВ. КЛИМЕНТ
ОХРИДСКИ”
ФАКУЛТЕТ ПО ЖУРНАЛИСТИКА И МАСОВА
КОМУНИКАЦИЯ**

**КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ
(КСО) В МИСИЯТА, ВИЗИЯТА И ПРАКТИКИТЕ НА
БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„доктор” по професионално направление 3.5. Обществени комуникации и
информационни науки (Медии и комуникации – *Връзки с
обществеността*)

Автор:
Пламен Стоилов Бобоков

Научен ръководител:
Доц. д-р Светослава Ковачева

София, октомври 2019 г.

Дисертационният труд съдържа увод, изложение (в три глави), заключение и библиография. Разработката е с общ обем 317 стр. и 13 фигури (таблици). Цитираната литература обхваща 270 източника с посочен автор, от които 58 са на кирилица (български и руски език) и 212 източника на латиница (английски език). Цитирани са и 94 източника без изрично посочен автор, главно институционални и/или нормативни документи, както и корпоративни източници, от които 17 са на кирилица (български език), а 77 са на латиница (английски език).

Във връзка с дисертационния труд са направени 4 публикации и 1 участие международна кръгла маса.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ЦЕЛИ И ПРЕДМЕТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО Съвременното общество е резултат от създаването и възхода на мощни бизнес организации, които са в състояние да обединят идеи, ресурси и усилия, чрез които могат да се произвеждат стоки (продукти) и услуги с голяма икономическа ефективност. Това е изключително постижение за човечеството, тъй като благодарение на тази ефективност се реализират основните мерки за запазването на човешкия живот, подобряването на условията на живот и преодоляването на хилядолетни рискове за оцеляването на човешкия род. На практика, индустриалната епоха и последващият ѝ период, определян като постиндустриален, определят начина на живот на всеки – индивид, народ/етническа група, нация, или друго групиране от обществен тип на хора – по света. Съвременният свят е *обществено предопределен*, т.е. основните политически, икономически и социални фактори и предизвикателства са определящи не само за хората, но и за перспективите пред опазването на физическото пространство, в което човешката цивилизация съществува – планетата Земя.

Формирането на определени ценности и стремежът за тяхното практическо постигане и прилагане в еволюцията на човешката цивилизация не е еднозначен. Постоянният стремеж за увеличаване на производителността, печалбата, потреблението и търсене на качество на ежедневието създават предизвикателства, които често надхвърлят градивния ефект (ползите) от действията на бизнес организациите. Все по-често, резултатите от тяхната дейност, както и от действията на индивидите (още тук следва да се отбележи, че в документираната история на човечеството, на планетата Земя никога не е живял по-голям брой хора¹) са не просто увреждащи природната и социалната среда, а застрашаващи самото оцеляване на живота на Земята.

От гледна точка на обществото, въпросът за отговорностите на бизнеса има силен *етичен аспект*. Може да се каже, че етичното поведение в бизнеса е станало *твържествено* със степента, в която една компания е ангажирана с обществените проблеми и практиките, а също и с начина, по който комуникира своите ангажименти. Корпоративното етично поведение носи в себе си основни

¹ Към 09.05.2019 г. населението на Земята наброява 7,7 млрд. души – данните са от <https://www.worldometers.info/world-population/>, последен преглед на 09.05.2019 г.

смислови въздействия върху репутацията на компаниите и на други обществено значими типове организации.

В общественно-икономическата теория и практика е налице и *подходящият, универсално приет и вече широко прилаган* инструмент – *корпоративната социална отговорност (КСО)*. Компаниите са реална и социално значима сила. Те са обект на формиране от страна на обществото, но и самите компании оказват влияние върху него. Социологическият подход към взаимодействието “компания-общество” разкрива, че не само компанията получава от обществото, но и обществото също се обогатява от дейността ѝ. Това е процес на взаимно влияние и взаимодействие в социалното пространство между бизнеса и социалната среда, изграден върху основата на сложна система от обществени потребности.

АКТУАЛНОСТ НА ТЕМАТА. Актуалността на темата за КСО като част от корпоративната философия и практика се определя от интензивните усилия на институциите, бизнеса и обществото (в глобален мащаб, но особено в Европейския съюз) да постигнат равнище на устойчиво развитие, което да генерира интелигентен и приобщаващ растеж. В същото време, общите усилия са насочени и към намаляване на екологичната интензивност на икономиката. Въпросите за етиката и морала в бизнеса винаги са били част от философския дебат за “правенето на бизнес”, винаги са били повдигани като част от дискусиата за “допустимото тълкуване” на моралните императиви.

Освен това, КСО се разглежда и като приложим инструмент за подобряване на ефективността на самите компании и механизъм за създаване на по-добра и устойчива среда за служителите, които да бъдат включени активно в реализацията на корпоративните амбиции и цели, насочени към подобряване на обществените условия. Не на последно място, глобалната икономика и комуникациите правят обществената среда особено чувствителна към възникващи кризи от най-различен характер (социални, екологични и др.) и това силно рефлектира върху репутацията на компаниите и стабилността на пазарите – КСО е стратегически инструмент, който помага да се намалят ефектите на кризисните ситуации.

В разбиранията на автора, всяка компания трябва да взема предвид своите ефекти върху обществото и, реципрочно, обществените въздействия върху себе си. Ако обществото има добро управление и гарантирано върховенство на закона, компанията печели от това, защото има сигурност за

своите капитали, инвестиционни намерения и планове за развитие. Реципрочно, силните обществени системи – образование, здравеопазване, наука и развитие и т.н. – създават продуктивна работна ръка, на която компаниите могат да разчитат. Използвайки рационално тези обществени “активи”, компанията може да осигурява (на свой ред) работни места, благосъстояние и иновации за обществото, подобрявайки стандарта на живот и социалните условия. В противен случай, слабата компания осигурява по-ниски заплати и се губят работни места, което влияе негативно върху общността, това разстройва обществената система, влошава икономическата среда и т.н.

Също така, КСО представлява динамично развиваща се теоретико-практична система, в която процесите търпят особено задълбочено развитие и са обект на бързо нарастващ обществен интерес през последното десетилетие (2009-2019 г.) и тази тенденция се отчита като допълнителен аргумент за избор на темата и в подкрепа на нейния актуален статус. Авторът на дисертационния труд има специално отношение към нея, не само заради чисто научния интерес, но и заради практическите аспекти, свързани със съпричастието към собствеността, управлението и развитието на Prista Oil Group, която е една от най-големите български индустриални корпоративни структури и същевременно – една от първите български корпорации, която в най-новата история на България стартира инвестиции в чужбина – през 2003 г.² Тук следва да се направи предварителното уточнение, че разглеждането на концептуалните и стратегическите постановки, както и практиките ще бъде максимално безпристрастно и обективно, но въпреки това съществува известен риск от “изкривяване” на тази оценъчна информация.

В България темата за КСО генерира определен научен и научно-практически интерес, но все още той “натежава” основно към *познавателни и/или промотиращи разработки*, които имат характера на огромяващи публиката по темата за КСО и сродните феномени като “корпоративно гражданство”, “етичен мениджмънт” и др. Това не е критика към процеса,

² Заводът за производство на моторни и индустриални масла на Prista Oil в Турция е първата крупна българска инвестиция извън страната след 1989 г. Намира се в района на гр. Измит, област Коджаели, на около 80 км. от Истамбул. Официално е открит е на 9-и октомври 2003 г. от президента на Република България Георги Първанов. Инвестицията в производствената мощност с капацитет 50 хил. т годишно е на стойност 10 млн. щ.д. При старта на операциите са разкрити 150 работни места, като с приоритет са наети български изселници. През 2011 г. Prista Oil Holding изкупува мажоритарния дял в узбекистанската компания Uz-Tehaso (собственост на американската енергийна компания Техасо), която се преименува на Uz-Prista. Държавният дял в компанията е 49,9%. Около 70% от продукцията е предназначена за износ в Централна Азия, Казахстан и Източна Европа.

защото обществено-икономическата среда в действителност все още е се намира в периода на “растежа”, т.е. има нужда от доказателства за теоретичните постановки чрез практични резултати. В разработката е отделено специално внимание на историята, развитието и тенденциите в българската нормативна рамка и практики в областта на КСО.

От гледна точка на направения в дисертацията преглед в развитието на разбиранията за принципите и практиките на КСО, настоящият труд следва да бъде приет като логично продължение, което да надгради и задълбочи интереса към КСО като основополагаща и значима част от мисията, визията и практиките на българските компании. Също така, авторът се стреми да допринесе за подобряването на позициите на българския бизнес в световната икономическа система, не само при привличането на инвестиции в България, но и за успешни български инвестиции в чужбина. През последните години се отчита засилен интерес на български компании, които търсят начини на излизане на световните пазари, както в развити, така и в развиващи се икономики. От тази гледна точка, подобряването на теоретико-практическото разбиране за концепцията на КСО и обогатяването с приложни елементи и примери за добри практики следва да бъде поставено и като **практическа задача на дисертационния труд.**

РАЗРАБОТЕНОСТ НА ТЕМАТА. Един от първите целенасочени и задълбочени опити за изясняване на тематичното поле в България е направен през 2004 г. от проф. д-р Здравко Райков с книгата “Корпоративен гражданин”. Неговата основна теза е, че корпоративното гражданство е отговорът на бизнеса на променящата се обществена среда, “...разбиране и поведение, ориентирано не само към удовлетворяване на собствените корпоративни интереси, но и към задоволяване на определени социални потребности.”³

Виляна-Мария Николова, в книгата си “ДНК на корпоративния гражданин” (2016 г.), продължава започнатата от Райков линия на задълбочаване на интереса към принципите на корпоративното гражданство и КСО. В своето амплуа на практик (в комуникациите, а и като вътрешен одитор в областта на КСО), Николова допълва значително както чисто теоретичното, така и теоретико-практичното поле чрез изследване на казуси от българската действителност. Надлежно изучени и анализирани са и основните системи и стандарти за регулация и саморегулация на КСО, което е значима стъпка в

³ Райков, З. Корпоративен гражданин. София, Дармон, 2004, стр. xvi

изясняването на концепцията в България и допринася за нейното популяризиране. Освен това, разработката разширява търсенето и в посоката на политическите аспекти на КСО, което е една от целите и на настоящия дисертационен труд. Николова посочва, че “...въпросите, свързани с понятията “гражданство”, “участие” и “управление”, се превръщат в ключови теми, особено в контекста на проблема за демократичния дефицит на модерните общества. Той се отнася до различните усилия в името на това гражданите да участват в политически и социални дебати за вземане на важни решения... Участието на гражданите в подобни дебати цели включването на хората в политическата система извън формалните механизми на представителната демокрация в полза на доброто управление.”⁴

Марина Стефанова допълва теоретико-практичните разработки по темата, фокусирайки се директно в темата за КСО със своята дисертация на тема: “Фактори за внедряване на корпоративната социална отговорност в български малки и средни предприятия” (2016 г.). Следва да се отбележи, че в качеството си на председател на Българската мрежа на Глобалния договор на ООН (2011-2016 г.), тя има значителен практически опит и принос за развитието на темата за КСО в България и успява да приобщи голяма част от бизнес общността към идеята за КСО като стратегическо направление за развитие на българския бизнес. Фокусът върху малките и средни предприятия (МСП) е мотивиран с аргумента, че такива са преобладаващата част от фирмите в България и за да се популяризира КСО, следва те да са информирани и ангажирани в процеса на развитие.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО. Настоящият дисертационен труд има за **основна цел изследването на КСО в контекста на философията на “правенето на бизнес”**. Дори и да не го декларира изрично (официално), всяка бизнес организация, независимо от своя мащаб, сектор, структура на собствеността и т.н., има определен кръг от идеи, принципи на действие, стратегически и тактически похвати, които прилага, за да действа ефективно в перспектива и да се постави в състояние на баланс с обществените очаквания. *Мисията, визията и практиката* на бизнес организацията са трите основни измерения във фирмената философия, които определят нейните постигнати резултати, настоящо състояние и най-важното – бъдещите перспективи на

⁴ Николова, В.М. ДНК на корпоративния гражданин. София, Болид-Инс, 2016, стр. 74-75

развитие. Именно в тази “триада” следва да се търсят основополагащите принципи на КСО на равнището на дадената компания, тъй като в тях е “генетично кодирана” информацията за принципите на правенето на бизнес.

Втората, но не по значение, цел е да бъде направен **преглед на различните типове институционални рамки, в които КСО е определена и действа като набор от регулации и саморегулации**, в които концепцията действа на *секторно, местно, национално и международно равнище*. Именно в думата “социална” е кодирано значението на КСО – насочена към и отнасяща се до обществото; до обществените взаимоотношения и тяхната реципрочност, в която са основите на *постижимия и постигания баланс* между интересите на хората, обществените и бизнес организациите.

Обединявайки двете цели в една по-конкретна, дисертационният труд си поставя за цел да докаже, че *концепцията за КСО предлага възможности за надграждане на корпорацията от икономически ефективна и обществено “поносима” организация в обществено “участваща” организация, т.е. такава, която е от полза за обществото и може да се чувства равнопоставена във взимането на решения за цялото общество.*

За постигането на тази изследователска цел, пред дисертационния труд се поставят следните **задачи**:

1. Изясняване на същността на КСО и нейните обществено-икономически функции;
2. Извеждане на собствена дефиниция за концептуалната същност на КСО и собствен информационно-аналитичен модел за изготвяне на КСО стратегия;
3. Изясняване на смисловата и правна рамка на КСО в различни измерения и перспективите за развитие;
4. Изследване на казуси, свързани с КСО стратегиите и практиките в конкретен социално-икономически район (Африка);
5. Създаване на план за действие (КСО стратегия) на компания за конкретния социално-икономически район (Африка);

ПРЕДМЕТ И ОБЕКТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО. Предмет на дисертационния труд е модел за практическо приложение на КСО като бизнес философия в интерес на заинтересованите страни. **Обект на дисертационния труд** са обществено-икономическите и политически фактори, свързани с реализацията на КСО в бизнес организациите от всички мащаби, но със специален фокус към

стратегии и дейностите на онези, които се стремят да развият международен бизнес. Тези фактори обхващат разбирането за КСО, нормите, моделите и практиките, които определят условията за реализацията на дейностите, както и връзките с други, едновременно въздействащи феномени и процеси в обществото.

МЕТОДИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО. В основата на анализа е разглеждането на случаи от практиката, т. нар. case studies (“изследване на казуси”), т.е. изследване на принципи и практики от КСО стратегиите и тактиките на мултинационални компании в различни обхвати. Предимството на този изследователски подход е, че може да използва и социологически, и подходи от “арсенала” на други обществени и икономически науки.

СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД. Реализирането на поставената цел и задачи се конкретизира в следната структура на дисертацията. В **първа глава** е направен опит за обхващане на обширното теоретично поле, в което се реализира КСО. Освен прегледа на определенията за КСО, които определят нейното място в обществените, политическите и икономическите реалности е направена и ретроспектива на развитието на концепцията от гледна точка на ключови процеси и тенденции, които предшестват същинската поява и приложение на КСО. Също така, в тази въвеждаща част на дисертационния труд са разгледани и “съседстващите” теоретични модели за обществото и за организацията на бизнеса – организационна култура, гражданска култура, социален капитал, кръгова икономика и др. Въз основа на направения анализ, е изведено собствено (авторско) определение на понятието “корпоративна социална отговорност”, което се използва, за да бъде изяснена ролята на КСО в корпоративната философия. Специално място в теоретичния анализ е отделено и на темата за КСО като инструмент в противодействието на корупцията (както на институционално/административно ниво, така и на т.нар. “частна корупция”). Този акцент се налага заради изключителната актуалност на темата за борбата с корупцията в световен мащаб.

Не на последно място, концепцията за КСО е разглеждана и от критична гледна точка, което е новост за българската теория и практика, тъй като предварителният преглед на публикации по темата показва, че преобладават

изцяло позитивни гледища към нея, което до известна степен изкривява и научната, и практическата визия към КСО. Макар авторът на дисертационния труд да разглежда КСО основно като позитивен стратегически подход за сътрудничество между бизнеса и обществото, обективният анализ показва, че често пъти зад КСО мимикрират и някои неморални бизнес практики. Ето защо въпросът за критичния поглед е от значение.

Във **втора глава** са разгледани основните процеси и тенденции, които издигат значението на КСО от бизнес функция с предимно вътрешни ползи за компанията до фактор за подобряване на общественно-икономическата среда. Специално внимание е отделено на една от ключовите дискуссионни теми – тази за регулацията и саморегулацията на КСО, като са коментирани и анализирани основните гледни точки и подходи по въпроса. Доколкото фокусът на дисертационния труд е поставен основно върху философските ценности в правенето на бизнес (мисия, визия, ценности, добри практики и т.н.), този въпрос е важен при формулирането на собствен модел за изграждане на стратегия за КСО, който да балансира относително “меката” регулаторна рамка с ясни и рационални принципи в стратегическите планове. Също във втора глава е направен изчерпателен преглед на нормативните рамки и стандарти за КСО в България, ЕС и на глобално равнище. Прегледът не претендира за пълна изчерпателност, а е подчинен на основната цел на дисертационния труд. Във втора глава са разгледани и перспективите пред развитието на КСО като значима общественно-икономическа дейност в бъдеще.

В трета глава е направен преглед на КСО дейностите във визията, мисията и практиките на компаниите от Prista Oil Group в ретроспективен план. Формулирана е и стратегическа насока за реализация на КСО в конкретен нов пазар, в който компанията навлиза, а именно – Република Либерия. За сравнителни модели на стратегически концепции и практики са разгледани в историческа перспектива и в контекста на настоящето два случая, които авторът счита за релевантни по отношение на общественно-икономическия контекст в Африка. Първият е свързан с дейността на компанията BMW в Южноафриканската република (ЮАР) и нейната дългосрочна КСО стратегия. Вторият случай е посветен на еволюцията във философията и бизнес практиките на компания Shell Petroleum Development Company (SPDC) – петролодобивна компания в Нигерия, чийто акционер и основен оператор на дейността е Royal Dutch Shell.

В **заклучението** е направено обобщение на извършената работа. Коментирана е степента на изпълнение на целите и задачите и са направени изводи въз основа на прилагането на собственото емпирично изследване. В резултат на самостоятелното изследване са изведени 5 приноса с научен характер по темата за успешното интегриране на КСО в мисията, визията и практиките на бизнес организациите.

За целите на дисертационния труд е направен детайлен обзор на класически и съвременни разработки на *български, руски и английски език*. В общ план, обект на изследователския интерес са монографии, научни статии, статии от авторитетни специализирани и периодични издания в областта на *социалните, икономическите и политическите науки*. Конкретно, от особен интерес са класическите и съвременните разработки по темата за КСО, социалния капитал, организационната култура, теорията на стопанското управление, устойчивото развитие, кръговата икономика и др. Използвани са и ключови стратегически и нормативни документи, които имат отношение към темата. Основен приоритет в използването имат литературните източници, а там, където това е невъзможно – обследвани са и масиви в интернет.

СЪДЪРЖАНИЕ:

УВОД

ПЪРВА ГЛАВА – ТЕОРЕТИЧНИ ИЗМЕРЕНИЯ, ВИЗИОНЕРСКИ КОНЦЕПЦИИ И ПРИНЦИПИ НА КСО

1. Определение, обхват и контекст на КСО

1.1. Съществуващи дефиниции на КСО

1.2. Собствена дефиниция на КСО

1.3. Сродни концепции

1.3.1. Социално отговорно инвестиране

1.3.2. ESG

1.4. История на КСО и фактори, предшестващи появата на системата на КСО

1.4.1. Възникване и развитие на концепцията за социалната държава

1.4.2. “Протестантската етика и духът на капитализма” (Макс Вебер) като отправна точка за отговорния капитал

1.4.3. Развитие на корпоративната филантропия през XX в. в САЩ и Европа

- 1.5. Съвременни фактори за възходящото развитие на КСО
 - 1.5.1. Етични аспекти на КСО
 - 1.5.2. Концепцията за гражданската култура (Алмънд и Верба)
 - 1.5.3. Концепцията за взаимодействието със заинтересованите страни
 - 1.5.4. Възникване и развитие на концепцията за социалния капитал
 - 1.5.5. Социален маркетинг и маркетинг, обвързан с кауза
- 1.6. Обществено-политически и икономически фактори, които въздействат върху развитието на КСО
 - 1.6.1. Организационната култура – типология, особености, влияние върху концепцията за КСО
 - 1.6.2. Глобализация и КСО
 - 1.6.3. Корупцията като специфична сфера за противодействие чрез КСО
- 1.7. Критични възгледи към концепцията за КСО

ВТОРА ГЛАВА - РАЗВИТИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА КСО

2. Надграждане на КСО от бизнес стратегия до фактор за подобряване на обществено-политическата среда
 - 2.1. Преглед на регулациите и саморегулациите в областта на КСО
 - 2.1.1. Глобалният договор на ООН
 - 2.1.2. Законодателна рамка на ЕС
 - 2.1.3. Насоки към мултинационалните компании на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР)
 - 2.1.4. Международен стандарт за КСО – ISO 26000
 - 2.1.5. Стратегия за развитие на КСО в Република България
 - 2.2. Преглед и специфика на моделите за и дейностите по КСО
 - 2.2.1. Анализ и коментар на основните теоретико-практични модели
 - 2.2.2. Изработване на собствен модел за прилагане принципите на КСО в бизнес организация с глобален обхват
 - 2.3. Перспективи пред развитието на КСО
 - 2.3.1. Корпоративното предназначение като еволюционен подход за развитието на бизнес организациите
 - 2.3.2. КСО в контекста на обществено-политическото и икономическо развитие на света
 - 2.3.3. В контекста на обществено-политическото и икономическо развитие на Европа и ЕС

2.3.4. В контекста на обществено-политическото и икономическо развитие на Република България

ТРЕТА ГЛАВА – КСО ВЪВ ВИЗИЯТА, МИСИЯТА И ПРАКТИКИТЕ НА МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ

3. КСО като интегриран елемент във визията, мисията и практиката на мултинационални компании с фокус върху бизнес операциите в Африка
 - 3.1. КСО стратегия и практики на BMW South Africa
 - 3.2. КСО стратегия и практики на Shell Nigeria и Shell Petroleum Development SPDC
 - 3.3. Създаване и историческо развитие на Prista Oil Group
 - 3.4. КСО в стратегията за развитие на Prista Oil Group – основни акценти и резултати
 - 3.5. Настоящо развитие на Prista Oil Group
 - 3.5.1. Промени в стратегията за КСО
 - 3.6. Перспективи пред развитието на КСО в стратегията на Prista Oil Group за разрастване в глобален мащаб

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

II. КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ПЪРВА ГЛАВА – ТЕОРЕТИЧНИ ИЗМЕРЕНИЯ, ВИЗИОНЕРСКИ КОНЦЕПЦИИ И ПРИНЦИПИ НА КСО

В тази въстъпителна част на изложението са обхванати основните определения на понятието “корпоративна социална отговорност” и факторите, които определят значението на КСО в основополагащите елементи на корпоративната философия – мисията и визията на организацията. От своя страна, реализацията на програми в сферата на КСО се отнася към бизнес практиката, която в обществен план служи за “принадлежностно доказателство” към морално-етичните принципи в бизнеса.

В най-общ план следва да се приеме, че КСО е *комплексна концепция за балансирано и устойчиво развитие на бизнес организациите и обществото в контекста на обществените отношения*. В нейната реализация организациите

се стремят да отчетат интересите на обществото, поемайки отговорността за влиянието от своите действия върху заинтересованите страни (клиентите, служителите, акционерите, общностите и т.н.) и околната среда *във всички аспекти на дейността си*. Тази отговорност се разглежда като надхвърляща задължението, просто да се спазва законодателството и предвижда организациите доброволно да правят допълнителни стъпки към подобряването на качеството на живота за служителите и техните семейства, както и в полза на местната общност и обществото като цяло. Все пак, както отбелязват Раше, Морсинг и Муун, "... би било заблуждаващо да се концептуализира КСО изключително само по този начин. Социалната и екологична отговорност е де факто изискване сред по-големите компании в някои индустрии и държави... В много бизнес системи, компаниите демонстрират "вътрешни" задължения да поемат определени отговорности, просто по силата на факта, че са част от тези общества."⁵

Различните възгледи и перспективи върху КСО я оформят като практика, която не може да се разглежда в тесен корпоративен план или като хомогенна организационна дейност. КСО засяга както вътрешната структура на организацията и публиките в нея, така и "социализацията" на организацията – от непосредствените общности, които имат "взимане-даване", през конкуренцията, браншът или браншовете, в които оперира, чак до глобалната динамика, в която решаващи са основните променливи, свързани с устойчивото развитие – екологичните проблеми, промените в климата, рекордно нарастналото население на планетата, политическата и геополитическата нестабилност, миграционните потоци, заплахата за благосъстоянието на голямата част от населението в Западния тип общества и др.

Може да се каже, че дебатът за ангажиментите и отговорностите на корпорациите се родее и с други обществено-политически дебати. Така напр., откриват се съществени сходни моменти с противопоставянето по темите:

- Кой по-добре (бизнесът или държавата) може да управлява средства в обществен интерес?
- Получава ли бизнесът прекалено големи предимства за сметка на гражданите в правно и финансово отношение?
- Съществува ли корпоративен диктат в политиката?

⁵ Rasche, A., M. Morsing, J. Moon. *Corporate Social Responsibility. Strategy, Communication, Governance*. Cambridge University Press, Cambridge, 2017, p. 7

Конкретно, КСО включва в обхвата на организационните дейности следните основни направления:

- Корпоративно управление и етика;
- Здраве и безопасност;
- Управление на околната среда;
- Човешки права (вкл. основни трудови права);
- Устойчиво развитие;
- Условия на труд (вкл. безопасност и здраве, работно време, възнаграждения и др.);
- Взаимоотношения в индустрията
- Участие в живота на общността, нейното развитие и инвестиции в нея;
- Включване и уважение на различните култури и хората в неравностойно положение;
- Корпоративна филантропия и доброволчество на служителите;
- Потребителско удовлетворение и придържане към принципите на честната конкуренция;
- Мерки срещу подкупите и корупцията;
- Отчетност, прозрачност на резултатите и
- Отношения с доставчиците за всички вериги на доставка и на вътрешния, и на външни пазари.

От направения преглед на определенията за КСО като обществено значима дейност следва да бъдат обобщени следните изводи:

1. **КСО е концепция, която влияе пряко върху устойчивия характер на бизнес дейността.** Оптимизацията на административните, производствените и др. процеси с цел те да бъдат максимално приемливи за обществото и минимално увреждащи околната среда е основен подход в КСО. Това помага на компанията да развива своя дейност градивно и с добавена стойност, която далеч надхвърля позитивния счетоводен резултат. Икономическите ползи от инвестициите в КСО имат ясно изразен синергиен ефект – от една страна, компаниите могат да вложат ресурси (финансови, човешки капацитет, организиране на доброволци и т.н.) в създаването на по-стабилни общности, които, заедно с компанията, се стремят към подобряване на благосъстоянието и другите важни условия на живот. От друга страна, общностите могат не само да подкрепят компаниите, но и да направляват с идеите и ресурсите си насоките, в които има нужда от

подкрепа, оказвана като КСО. От трета страна, в този тип взаимодействия администрацията (местна, регионална, национална) също може да има градивна роля, като стимулира и помага за осъществяването на проекти, в които публичното финансиране може да бъде *изцяло заменено или ефикасно допълнено* с корпоративни (финансови и нефинансови) и обществени (нефинансови) ресурси.

2. **КСО като дейност може да обхваща практически всяка обществена сфера, в която възникват дефицити.** Това дава на дейността изключително широк обхват и възможности за ползотворна реализация на сътрудничество в обществения контекст. Разбирането, че компаниите имат място на “корпоративни граждани” в съвременните общества ги овластява с правата и отговорностите да работят за постигането на устойчива и етична обществена среда, от която те имат пряка икономическа полза – напр. чрез осигуряването на настоящия и бъдещ човешки капитал, общественно-политическа стабилност (свързана с фирмения кредитен рейтинг и респ., кредитния рейтинг на държавата, в която оперират), разумното използване на природните ресурси, отношението към иновациите и новите форми на производство и т.н. Даниел Бел имплицитно отбелязва в класическия вече труд “Културните противоречия на капитализма” (1976 г.), че аргументацията на Адам Смит за ограничаването на ролята на държавата в обществените дела всъщност оставя поле за покриване на обществените дефицити от пазарните субекти: “...общественото домакинство да бъде сведено до три задачи: защита на обществото от насилие и нашествието на други общества; гарантиране на вътрешна сигурност и администриране на справедливостта; и създаване и поддържане на определени обществени дела и определени обществени институции, каквито не могат да бъдат създадени и поддържани в името на интереса на отделен индивид или малък брой индивиди; защото печалбата от тях никога не би могла да покрие разходите, които индивидът или малкият брой индивиди биха направили, но тя често прави много повече от това просто да покрива разходите на голямото общество.”⁶
3. **КСО далеч надхвърля относително широко разпространеното разбиране, че е “подчинена” на пазарната политика, респ. на нейните комуникации.** Ролята на тази стратегическа дейност е *равнопоставена на*

⁶ Бел, Д., Културните противоречия на капитализма. София, Народна култура, 1994, стр. 353

или дори по-висша от гореспоменатите направления. Кутевски отбелязва, че “Отговорността към обществото е сложно и голямо предизвикателство, защото обществените потребности са много разнопосочни и, нека си го кажем, трудно подлежащи на едновременно и взаимноприемливо задоволяване, без да създадат някакъв дисбаланс или нова потребност. Ето защо, изборът на кауза или конкретни мерки, които да бъдат подкрепени, е много по-комплексен от пресмятането на очаквания “комуникационен еквивалент”, който може да донесе медийното отразяване. Една от сериозните грешки, която много компании допускат е, че прилагат към КСО “маркетингови” критерии при избора – какво би могло да ги отличи най-много от активизма на конкурентите, да донесе най-сериозен краткосрочен имиджов ефект, евентуално да помогне за получаването на някакво маргинално отличие в секторен конкурс и т.н.”⁷

4. **КСО е и политически фактор, свързан с развитието на общественото благосъстояние и на обществото като цяло.** Традиционното разбиране, че “големите” политики, свързани с опазването на околната среда, борбата с бедността, зачитането на човешките права, превенцията на епидемиите и др. световни проблеми са в полето на взимане на решения от “държавата” (събирателна и неточна формулировка) все по-често се доказва в практиката като погрешно. Ето защо преразглеждането на косвените политически отговорности на бизнес организациите и НПО следва да бъде поставено като дисертабилен въпрос в темата за мястото на КСО в бизнес стратегията. “Тези, които оценяват фирмите по техните социални и екологични резултати би следвало да добавят едно допълнително критично измерение към оценката на гражданските добродетели и отговорността, а именно степента, в която фирмите подкрепят публични политики, (или им се противопоставят), които допринасят за устойчивостта. За да стане възможно това, фирмите трябва да станат прозрачни за своята политическа дейност по същия начин, по който много от тях са станали за своята дейност в подкрепа на устойчивостта. Въпреки че това е все още зараждащ се проблем на корпоративната отговорност, вече има знаци, че водещите групи в гражданското общество започват да се застъпват за по-голяма прозрачност, свързана с корпоративната политическа дейност. Управлението на този развиващ се набор от напрежения, идващи от заинтересованите страни, ще

⁷ Кутевски, Б. Пиарът обича добрите дела. Мениджър, ноември 2018, стр. 96

постави впечатляващи нови предизвикателства за корпоративната стратегия отвъд пазарите.”⁸

5. **На КСО следва да се гледа като на стратегическа инвестиция в бъдещето, а не като на разход.** Да се влагат средства в подобряването на обществената среда в действителност има здрав икономически смисъл, поне равен на приложението на иновации в производството и разширяването на пазарното присъствие. Обществената чувствителност към проблемите, създадени от корпоративната безотговорност се увеличава. Всъщност, глобалната тенденция към всеобщо приемане и прилагане на принципите на КСО поставят под въпрос *изобщо* възможността да се прави бизнес, без да се спазват тези принципи. Тази тенденция е стабилно присъстваща и на практика компаниите, които не се съобразяват с нея, поемат риска да бъдат не просто санкционирани, а поставени в правна и/или обществена невъзможност да правят бизнес на големи пазари. Повечето социално отговорни компании вече могат да усетят позитивните ефекти на КСО върху дейността си, защото могат да разчитат на лоялността на потребителите в качеството им на членове на обществото. Както посочва базовото проучване на инициативата “Глобален договор на ООН” за България, “Добрият бизнес винаги има здрав корен в общността, в която работи, и е отговорен пред нея. Когато фирмите надраснаха отделните общности и държави, тази връзка често се изгуби в пазарната надпревара и в стремежа за по-големи печалби за акционерите. Затова днешната идея за корпоративна социална отговорност е по-скоро преоткриване, а не откривателство. Тя кара фирмите да оценяват дейността си по различен начин от този, с който са свикнали, и да осъзнават, че техният бизнес става по-ценен, когато отговорностите им се простират отвъд границите на обикновения балансов отчет.”⁹

От съществено значение за изработването на собствено (авторско) определение на понятието “корпоративна социална отговорност” е да се изяснят връзките му с по-широкото поле на *корпоративната философия* и по-тясното – на *корпоративната етика*. Те са ключови контекстуални области, в които

⁸ Lyon, T. et al. CSR Needs CPR: Corporate Sustainability and Politics. California Management Review 1-20, University of California Berkeley, 2018, p. 2

⁹ Цит.: Корпоративната социална отговорност в българския контекст. Разбирането, нагласите, опита, пропуските, и предизвикателствата при прилагането на практики за корпоративна социална отговорност от бизнеса в България. Базово проучване на инициативата Глобален договор на ООН и Фондация „Помощ за благотворителността в България“, септември-октомври 2006 г., http://forthenature.org/upload/documents/no-date/korporatiwna_otg.pdf, последен преглед на 27.02.2019 г.

следва да се търси формулиране на едно ново определение, защото обществото разглежда и “мери” преди всичко морално-етичния аспект от действията на компаниите. При това, в контекста на глобалния свят, все повече обществени групи се чувстват засегнати или заинтересовани страни по отношение на компании, които нямат пряка териториална връзка със съответната държава. Подобно универсализиране на процесите и въздействията от бизнеса *логично* води до търсене на по-абстрактен, философски план за осмисляне на взаимоотношенията “бизнес-общество”.

Въз основа на направения преглед и анализ на определенията, обхвата и философския контекст на КСО, собственото определение на автора за КСО гласи:

КСО е модел за стратегическо управление на морално-етичния ангажимент на корпорациите към обществото – както на отделната компания, така и на равнище национален или глобален финансов и индустриален капитал. КСО овластява компаниите и ги превръща в действителен участник в обществените процеси чрез тяхното решение доброволно да осигурят ресурси, допринесат с идеи и ефективно да работят за общественото благосъстояние.

ВТОРА ГЛАВА - РАЗВИТИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА КСО

От направения преглед на теоретичната рамка и историческото развитие на КСО стана ясно, че нейното значение расте едновременно в системата на отвореното общество, международната политика и икономически отношения на високо равнище. Това обаче е в сила най-вече на осезаемото равнище на бизнес стратегията, насочена към комплексно подобряване на обществената нагласа спрямо бизнес субектите и взаимодействието с обществото. Еволюционният процес в теориите и практиките ѝ разширява не само обхвата на визията, мисията и практиките при големите компании, но и приобщава все повече малки и средни предприятия по цял свят към еко-системата на КСО (вж. по-нататък Стратегията за развитие 2030 на CSR Europe). Като пресечна точка на обществения и корпоративния интерес, КСО служи в качеството на *ефективна, действена и консенсусна платформа* за определяне на проблемите и потребностите, за които могат да бъдат набелязани *влиятелни, но същевременно – постижими действия за подобряване на обществено-икономическата среда.*

Ето защо, може да се твърди, че **КСО еволюира концептуално и от механизъм за подобряване на бизнес възможностите (стратегия) се превръща във фактор за подобряване на обществената среда (визия), който включва широк кръг заинтересовани страни.**

Включването на концепцията за КСО на ниво визия и стратегия в организациите повишава значително техния потенциал за подобряването на обществените условия чрез партньорство със заинтересованите страни. Също така, компаниите се справят по-успешно с потенциалните социални конфликти, които възникват от действията им като икономически субекти. На това ниво КСО попада в обсега на взимане на решения от висшия мениджмънт, което увеличава възможностите за предприемане на по-мащабни и устойчиви инициативи в обществената сфера, в която бизнесите могат да поддържат позитивни отношения с всички заинтересовани страни, инкорпорирайки ги в своите стратегии външни тенденции, перспективи и мнения.

Действията на корпорациите винаги са надхвърляли рамките на съответния икономически сектор и са влияели върху комплексните процеси в обществото. Мащабът на дейността също така поражда сериозни обществени въздействия – както желани (икономическа стабилност, приходи от данъци и такси, заетост, инвестиции в инфраструктура и т.н.), така и нежелани (екологичен товар върху средата, промяна в традиционните общностни и обществени модели, натиск върху малки и средни производители и т.н.). Затова и въпросът за баланса между регулацията и саморегулацията в областта на КСО е от съществено значение.

В разбиранията на автора, този въпрос следва да се разглежда от гледна точка на синтеза между различните типове нормативни и доброволни мерки, които са насочени към изграждане на обществено-икономическа среда, в която бизнесът може да определя в значителна степен тематиката и диапазона на своя обществен ангажимент, но не използва това, за да заобикаля регулациите или да злоупотребява с политическо влияние при преформулирането на регулациите. Обществената дилема в случая с КСО е основно следната: ако бизнесът бъде “стегнат” в тежки и прекалено интервениращи регулации, то основният стремеж ще бъде по пътя на минималното съпротивление те да бъдат спазени и да се фокусират усилията и ресурсите (само или основно) в увеличаване на печалбата (вкл. чрез нейното изнасяне в чужбина); обратното – ако регулациите са по-скоро принципни и поставят широко поле за действие и самоинициатива, тогава

компаниите търсят начини да наситят средата с мерки, които да им донесат не само финансов, но и обществен и *общо желан* резултат.

Като най-съществен елемент от **втора глава** следва да бъде определено изработването на *собствен модел за формулиране на КСО политики и стратегия*. В първия модул от модела за изграждане на КСО стратегия е заложен комплексен анализ на факторите, които определят дефицитите и възможностите за тяхното ограничаване или цялостно отстраняване в обществения контекст със стратегически и тактически политики и инструменти на КСО. В основата му е заложена класическата техника на PESTLE анализ, който помага да се определят и оценят факторите на външната среда в шест ключови категории:

- P (Political) – политически
 - Определят общата рамка на съответното политическо управление (както на системно, така и на текущо равнище), която влияе върху обществено-икономическата система. Това може да включва – управленска политика, политическа стабилност/нестабилност, външна политика, външнотърговска политика, данъчна политика, трудово право, екологично право, търговски ограничения и др.
- E (Economic) – икономически
 - Въздействат значително върху начина на правене на бизнес и генериране на печалбата (въз основа на която се определят ресурсите за КСО). Основното разделение е между макроикономическите и микроикономическите фактори. Включва компоненти като икономически растеж, лихвена политика, валутни курсове, инфлация, разполагаем доход, дял на бедни/бездомни/недохранени хора, структура на крайното потребление и т.н.
- S (Social) – социални
 - Обозначават темите и областите, в които дадено население показва споделени убеждения, нагласи и ценности. Основни променливи са прирастът на населението (положителен/отрицателен), възрастово разпределение, здравен статус и т.н., които са от много съществено значение при определянето на основните дефицити/възможности, които трябва да адресира КСО програмата.
- T (Technological) – технологични

- Включват преглед на основните технологични достижения, чрез които може да се подобри начина на живот/благосъстоянието на съответното население. За КСО особено съществени технологични фактори са – инфраструктурните технологии, строителните технологии, технологиите в здравеопазването и образованието, нововъведенията в производството на храни, облекло и т.н.
- L (Legal) – правни
 - Тези фактори включват широката палитра от нормативни документи, които определят регулацията в бизнеса, специфичните регулации за дадени сектори, тенденциите в националното и, в частност, законодателството на ЕС, както и международните правни норми.
- E (Environmental) – екологични
 - Включването на екологичните фактори като самостоятелен дял в универсалния PESTLE анализ са сравнително нововъведение, но по отношение на КСО те са от изключителна важност, тъй като в практиката екологията почти винаги се оказва в дефицит. Основните компоненти, които подлежат на изучаване и анализ са методите за рационално използване на оскъдни суровини, цели за намаляване на замърсяването, правителствените мерки за намаляване на парниковите газове, подходите за правене на бизнес като етична и устойчива компания и др.

Основното предназначение на аналитичния модел е да се определи до каква степен факторите могат да бъдат повлияни/управлявани от мениджмънта на съответната организация или при осъществяването на дадена организационна дейност. За целите на създаването на стратегическия КСО модел, класическият модел на PESTLE-анализ е модифициран и допълнен с два допълнителни фактора, които според автора са ключови за формулирането на стратегическа програма за КСО, а именно:

- **Културни фактори** – свързани преди всичко с по-широкото разбиране на обществото за ценностите, нормите и ограниченията в обществената среда. Често пъти културните и социалните фактори показват разминавания, които могат да се окажат критични в реализацията на КСО програмата.
- **Иновационни фактори** – комплекс от разбирането за комбинацията между икономическите, социални и технологични фактори, в които се формират условия и воля за съществени промени в обществото и/или общността.

Необходимостта от добавянето на двата допълнителни фактора, които подлежат на изучаване, анализ и се взимат предвид при изготвянето на стратегията, произтича от тяхното значимо въздействие върху желанието на съответната общност да сътрудничи и приема КСО като дейност от взаимна полза. Влиянието на културата е значимо, тъй като има съществено отношение към управленските модели и мотивацията на служителите. Според глобално изследване за тенденциите в развитието на човешкия капитал на консултантската компания Deloitte, обхващащо 7000 бизнес и HR лидери от 130 компании в цял свят, 82% от респондентите считат, че културата представлява потенциално конкурентно предимство. Изследователският екип (Каплан и др.) посочва, че “Малко фактори допринасят повече за бизнес успеха от културата – системата на ценностите, убежденията и поведенията, които оформят начина, по който се върши реалната работа в самата организация. Нейната близка връзка с резултатите не е пропусната и от бизнес и HR директорите: почти девет от десет (87%) от участниците са на мнение, че културата е важна, а 54% я оценяват като много важна – по-висок резултат с 9% в сравнение с изследването от 2015 г.”¹⁰

Иновациите като комплекс от социални, икономически и технологични предпоставки също има влияние върху начина, по който бизнес организацията оформя политиката и стратегията си за КСО. Шен, Танг и Жанг, изследвайки практиките на 3315 публични компании в САЩ през периода 2001-2011 г. доказват, че компаниите с по-голям иновационен капацитет и реализирани иновации имат и по-високи нива на КСО. Изследователите констатират, че “...потенциалната загриженост на заинтересованите страни за специфични инвестиции в иновативни фирми мотивира фирмите да бъдат по-ангажирани с КСО. КСО може да намали информационната асиметрия между фирмата и нейните заинтересовани страни, служейки като достоверен сигнал за нейната устойчивост в пред-договорния период... Резултатите стабилно показват, че контролирането на потенциални вътрешни проблеми има връзка с иновациите и КСО. Също така, откриваме, че взаимоотношението става по-силно, когато вътрешните или външните условия предизвикат влошаване в информационната асиметрия, като напр. в случаите, когато нивото на риск в компанията е по-

¹⁰ Caplan, M. et al. Shape culture. Drive strategy. Global Human Capital Trends 2016. The new organisation: Different by design, Deloitte University Press, 2016 p. 37

високо или когато фирмата оперира на по-рестриктиран пазар. С резултатите от изследването доказваме, че КСО носи повече финансови ползи на фирмите, които демонстрират по-голяма иновативност.”¹¹

Всеки от осемте значими фактора следва да се разгледа в три основни измерения:

1. Регионално измерение. Изключително важно заради глобалната тенденция ефектите от всички обществено-икономически и политически действия да се разпростират не само в границите на националните държави, но и в съседните. Освен това, често пъти социалните и културните особености са много по-добре отличими, ако са поставени в по-широк контекст. Не на последно място, тенденцията към изграждане на различни типове обединения за регионално сътрудничество предлага по-широки възможности за разширяване на обхвата на дейностите и синергийните ефекти върху населението в даден регион.
2. Национално измерение. Разглеждането на факторите в това измерение е много логично, тъй като основните индикатори в 8-те фактора обикновено се формират на национално ниво, особено политическият и правният контекст, които са определящи за допустимостта на предлаганите мерки. Въпреки някои разнопосочни съвременни тенденции, от една страна, към глобализация на обществено-политически норми и процеси, а от друга – за засилване на ролята на местните административни и социални органи – националните държави остават основен субект при взимането на решения, които влияят върху дейността на бизнес организациите.
3. Местно измерение. Това ниво на анализ е от много съществено значение, тъй като бизнес операциите имат физически измерения и “най-близкият кръг” от заинтересовани страни обикновено е физически свързан/повлиян от тях. Също така, по този начин могат да бъдат установени определени потенциални напрежения при сравняването с местния мащаб, напр. при работа в територии, които са по-напреднали или по-изостанали в сравнение със “средната национална статистика”.

Находките от изучаването на факторите се нанасят в следната таблица:

¹¹ Shen, R., Y. Tang, Y. Zhang. Does Firm Innovation Affect Corporate Social Responsibility?. Harvard Business School, Working Paper 16-096, 2016, p. 4-5

Факторна група	Регионално измерение	Национално измерение	Местно измерение
Политически контекст			
Правен контекст			
Икономически дефицити/възможности			
Социални дефицити/възможности			
Технологични дефицити/възможности			
Екологични дефицити/възможности			
Етнокултурни дефицити/възможности			
Иновационни дефицити/възможности			

Фиг. 10: Модел за изработване на КСО стратегия (Фаза 1)

Във втория модул/фаза се прави оценка на най-важните фактори, които следва да бъдат адресирани чрез КСО мерки. Подборът и подреждането по важност могат да бъдат направени *по три основни начина*:

1. **Въз основа на субективни (експертни) заключения.** В този случай обикновено взетото решение носи класическия риск на личното пристрастие, което е и основен недостатък. Предимството е, че при този тип взимане на решение може да се подходи гъвкаво и чрез дискуссионни техники да се определят стратегическите насоки и цели и тактическите задачи, които следва да бъдат решени. Основен недостатък е, че решението остава *неподкрепено* от емпирични доказателства.
2. **Въз основа на класически факторен анализ.** При факторния анализ “тежестта” на идентифицираните теми и проблеми се прави чрез статистическа техника. Тя позволява множеството корелиращи данни се преобразува в ново множество с некорелиращи изкуствени променливи, (“фактори”) които обясняват възможно по-голяма част от общата вариация на изходните данни. Техниката се използва за намаляване броя на началните променливи, чрез групирането на тези, които имат връзка помежду си. Предимството на тази техника е, че има *емпирични (статистически значими) доказателства* за важността на съответните фактори. Недостатък

е, че адресирането на *факторно определените* задачи (в чист вид) трудно може да бъде подложено на открита и по-широка дискусия с цел “разместване” на приоритетните области на КСО – на управленско ниво и на ниво заинтересовани страни.

3. **Въз основа на комбинация (синтеза) на двете гореописани техники.** Провеждането на дискуссионни панели, основани на емпирични данни следва да се определи като *оптимален вариант* за определянето на стратегическите и тактически цели на КСО.

Решаващи фактори	Изводи	Препоръки (КСО мерки)	Хоризонт	Ресурси
1. ...				
2. ...				

Фиг. 11: Модел за изработване на КСО стратегия (Фаза 2)

Важен елемент от прегледа на развитието на КСО е степента на развитие в България. В разбиранията на автора, перспективите за развитие на КСО в България са оптимистични и то в близко бъдеще. Стабилизирането на икономическата среда и устойчивото развитие на индустриалните сектори предполага, че компаниите мотивирано биха се стремили към адекватни стратегически и тактически мерки, които да подобрят обществената среда и да постигнат стабилизиращ ефект и в обществените отношения. Равновесието между обществената и бизнес средата е *неотменимо условие за постигане на устойчиво развитие*. Все пак, следва да се набележат някои ключови проблеми на средата в България, които трябва да намерят своето решение и при които КСО се очертава като *стратегически, ефективен и дългосрочно приложим подход*.

На първо място, в голямата си част българската икономика е ресурсоемка и с относително ниска степен на приложение на върхови технологии и иновации. Подходяща перспектива за развитие представлява прилагането на принципите на кръговата икономика, което ще доведе до намаляване на разходите, свързани с традиционните (“линейни”) икономически цикли и респ. би освободило значителен финансов ресурс, който може да се вложи в КСО. По данни на Министерството на икономиката от 2018 г., “Инвестициите в кръговата икономика в България се оценяват на 81 млн. евро, което е 0,18% от брутният вътрешен продукт и е над средното ниво от 0,12% в

Евросъюза. Тези вложения създават заетост на 59 хиляди души, а създадената от тях добавена стойност възлиза на около 521 млн. евро и очакванията са ефектът им да нараства.”¹²

На второ място, компаниите са изключително концентрирани върху ефективността на производството и намаляването на оперативните разходи, което често пъти създава значими проблеми при стратегическото планиране на разходи, свързани с подобряване на ключови компоненти за устойчивото развитие като условия на труд и адекватно заплащане, усъвършенстване на служителите, инвестиции в иновации и социални дейности. Необходим е принципно нов подход, в който компаниите могат да оценят/остойностят ефектите от своята обществена ангажираност (и положителната, и отрицателната). “На повърхността” ефектите са основно репутационни, т.е. свързани с уважението/непоносимостта, които хората и общностите демонстрират към компанията. В действителност, ползите/щетите от операциите на компанията имат решаващо въздействие върху социо-културната среда и общественото благосъстояние. Като цяло, наличието на заетост при икономически адекватно заплащане създава основен “стълб” на общественото възприятие за икономическа и социална стабилност и намалява страховете от негативни икономически явления като инфлация, затруднение при обслужването на текущи кредитни и др. задължения, трудова миграция и емиграция и др. Ангажираността с развитието на социалната среда е *инвестиция*, а не *разход*. Сигурната вътрешнофирмена и социална среда създава необходимите предпоставки за развитието на бизнеса в много измерения – от кадровата обезпеченост и капитала, базиран върху знанията и усъвършенстването, през подкрепата на заинтересованите страни до стимулирането на потреблението от собствените служители и общностите.

На трето място, в планирането и реализацията на КСО, за българските компании е полезно да търсят каузи и проекти, които стоят *отвъд* “имиджовото” допълване на маркетинговите и комуникационните кампании и въздействат за реална социална промяна. Създаването на българската еко-система на социално отговорния бизнес зависи до голяма степен от мащаба на начинанията и “синаптичните” връзки между тях. Един от възможните пътища

¹² Цит. по: Инвестициите в кръгова икономика у нас са над средното в Европа. Медияпул (онлайн), 02.10.2018 г., <https://www.mediapool.bg/investitsiite-v-kragova-ikonomika-u-nas-sa-nad-srednoto-v-evropa-news284546.html>, последен преглед на 27.08.2019 г.

за постигане на тази позитивна промяна е приемането и развитието на корпоративното предназначение като направление за бизнеса. Тази трансформация по еволюционен път ще допринесе съществено за натрупването на по-голяма критична маса от компании, които управляват целенасочено и стратегически своите дейности в обществена полза.

ТРЕТА ГЛАВА – КСО ВЪВ ВИЗИЯТА, МИСИЯТА И ПРАКТИКИТЕ НА МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ

Без съмнение, понастоящем Африка е икономическото пространство, което разкрива много сериозен потенциал за растеж в следващите десетилетия. Причина за това не е само номиналното ниско развитие на повечето държави, които са богати на ресурси, а световният ресурсен “глад” продължава да расте. Основен фактор за високия потенциал се крие в политическата воля на голяма част от правителствата на африканските държави, които виждат и съзнават потенциала си, както и потенциалът на целия континент да стане много много по-значима част от новия обществено-икономически ред в света. В тази част на дисертационния труд е направен детайлен преглед на тенденциите и перспективите в развитието на Африка и ролята на КСО в тях. Това е необходимо, за да бъде направен и задълбочен анализ на плановете на Prista Oil Group за социално отговорно разрастване на бизнеса в Африка (Република Либерия).

Държавите в Африка са типичен пример за развиващи се държави, които търсят *политически и стратегически съюзи с мултинационалните компании, за да придобият легитимност и стабилност в своите икономически планове.* Бремер отбелязва, че “Изпълнителните директори на мултинационалните компании следва да разбират начините, по които правителствата на развиващите се държави предефинират интересите си и създават нови политики, за да ги следват. В едната крайност, създаването на протекционистки норми и правила може да държи политическия риск по-нисък, но може да означава и отстъпване на пазарен дял за глобалните конкуренти. В другата крайност, следването на стратегия без отчитане на геополитическата динамика

може да стимулира бурен растеж в краткосрочен план, но увеличава риска от това, политиката да подкопае фатално бизнес операциите в бъдеще.”¹³

Гемават пък посочва, че логистиката и свързаната с нея инфраструктура е едно от най-значимите предизвикателства пред развитието на африканските икономики, привеждайки пример с африканския износ за САЩ, който “... илюстрира вътрешнорегионалните проблеми: този износ е три пъти по-скъп, отколкото износа, който идва от развитите държави. Част от тези по-високи разходи е обективен проблем – заради държавите, които нямат излаз на море, но по-значимият фактор, изглежда, е свързан с това, че африканските пристанища са сред най-бавните и най-скъпите в цял свят – за което, най-вероятно, може да се направи нещо в посока подобрене. Освен това, вътрешната търговия в Африка също е бавна и показва още по-ясно влиянието на изключително лошата инфраструктура. Според някои експертни оценки, ако пътищата в Западна Африка бяха поне павирани, това би утроило търговията в този регион.”¹⁴

Сериозно предизвикателство пред развитието на Африка е и изоставането в областта на опазването на околната среда, което сериозно застрашава живота и здравето на големи групи хора и на биоразнообразието на континента. Континенталното богатство от природни ресурси, състоящо се от плодородни обработваеми земи, вода, петрол, природен газ, минерални суровини, гори и диви животни е поставено под сериозни заплахи заради безогледната експлоатация на местното население, а и в още по-голяма степен от недобросъвестни компании, които предпочитат да търсят начини за “споразумение” с местните правителства и др. институции, извличайки свръхпечалби от африканските си операции. По данни на Програмата по околна среда на ООН¹⁵, Африка държи 30% от минералните ресурси в света, 8% от световните запаси на природен газ, 12% от тези на петрол, 40% от златото в света, както и около 90% от световните запаси на хром и платина. Най-големите запаси от кобалт, диаманти, платина и уран се намират в Африка. На континента са 65% от всички обработваеми земи в света и 10% от вътрешните възобновяеми източници на прясна вода. В повечето африкански държави,

¹³ Bremmer, I. The New Rules of Globalization. Harvard Business Review, January-February 2014, p. 105

¹⁴ Cit.: Ghemawat, P. World 3.0. Global Prosperity and How to Achieve It. Boston, Harvard Business Review Press, Boston, 2011, p. 67

¹⁵ Cit.: Our Work in Africa. United Nations Environmental Programme (online), <https://www.unenvironment.org/regions/africa/our-work-africa>, последен преглед на 21.08.2019 г.

природният капитал представлява между 30% и 50% от общественото благосъстояние. Над 70% от хората, живеещи в Субсахарска Африка зависят от горите и гористите територии за своето съществуване. Земята е ценен актив за икономическо развитие, както и социо-културен ресурс. Значителен дял от тези ресурси обаче се използва изключително неустойчиво, а в много случаи – и криминално – според международните норми. Така напр., Африка губи около 195 млрд. щ.д. годишно от своя природен капитал чрез незаконни финансови операции, незаконен добив на минерални ресурси, незаконна сеч, незаконни сделки с диви животни, нерегламентиран риболов, екологична деградация и др. При колективно действие, континентът може да постави под контрол и да започне да използва огромните си природни ресурси, за да финансира своя дневен ред за развитие; от решаващо значение е да се гарантира, че бъдещият растеж и използване на природните ресурси ще бъдат ориентирани към резултатите, ще щадят климата и ще бъдат устойчиви.¹⁶

В трета глава са разгледани основните приоритети в стратегията на Prista Oil Group за разрастване на устойчивия бизнес в национален и глобален мащаб. Основен приоритет в настоящата дейност на Prista Oil Group е разрастването на международните пазари чрез производство в ключови географски локации, които спестяват транспортните разходи за готова продукция и в същото време позволяват значима регионална експанзия. Основен фокус са развиващите се пазари в Азия (с фокус върху Близкия Изток), Африка и Южна Америка. Тези планове са реалистични и изготвени въз основа на солидното производствено и пазарно присъствие на основните компании от групата – Prista Oil Group има собствено производство и корпоративни представителства в 18 държави на три континента. Prista Oil изнася продукция за 54 държави на четири континента, а Monbat – за 70 държави на пет континента. Синергийният ефект от двете бизнес направления има значителен ефект върху успеха на икономическата група.

За да постигне тези важни пазарни цели, компанията вече работи по развитието на нов важен проект, свързан с практическото пазарно приложение на две иновативни технологии – рециклиране на отработени моторни масла с цел получаване на базово масло чрез прилагане на технологията *каталитично хидрогениране*¹⁷ и смесване чрез “студена кавитация на смазочни масла” (Cold

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Каталитично хидрогениране – хидрогенирането е химична реакция между молекулен водород (H₂) и друго съединение или елемент, обикновено в присъствието на катализатор като никел, паладий или платина, се използва широко за получаване на органични вещества както в

Cavitation Blending of Lubricants/CCBL). Тези проекти са свързани едновременно с подобряване на икономическата ефективност чрез осигуряване на достъп до евтина и качествена основна суровина за производството, но също така имат и значими екологични и социални измерения, защото към момента значителна част от отработените моторни масла остават несъбрани за рециклиране и (основно) се изгарят в непригодни за това отоплителни системи. Тази недобросъвестна практика създава значителни рискове за населението заради замърсяването на въздуха с опасни компоненти от маслата. За целите на дисертационния труд, казусът с приложението на тази технология ще бъде разгледан по-подробно, тъй като той има пряко и съществено значение върху КСО стратегията на Prista Oil.

На първо място следва да се отбележи, че отработените масла в глобален мащаб представляват значителен обем и при неправилно съхранение или оползотворяване създават значителни рискове за природните ресурси и за здравето на хората (вж. по-долу), а при тяхното рециклиране чрез технологията на каталитично хидрогениране се получават базови масла с по-високо качество, отколкото произведените от суров петрол. Отработените моторни масла са ценен индустриален ресурс. За дълго време основното приложение е използването на тяхната *висока енергийна стойност*, която може да се получи при изгаряне при изключително висока температура (вж. по-нататък). С развитието на технологичните процеси обаче, този фокус се измества към оползотворяването на техните запазени *смазващи качества*. Въпреки че по време на процеса на работа в двигателите маслата сериозно се замърсяват, вече съществуват практически приложими технологични процеси, при които те могат да бъдат основно пречистени, при това със значителни положителни икономически и екологични ефекти.

Както бе отбелязано на няколко места в разработката, Prista Oil е една от най-динамично развиващите се български компании, а също и една от първите, които започват инвестиции зад граница в най-новата история на страната. Това създава значими отговорности, съпричастие и ангажираност към политиките и дейностите, свързани с КСО във всички стопански дейности и валидни за всички компании от групата. Основен принцип при стратегическото

лабораторни условия, така и в промишлен мащаб. Основното приложение в рециклирнето на отработени масла е добивът на висококачествено базово масло с високо съдържание на наситени въглеводороди и ниско съдържание на сяра – б. а.

целепологане за реализацията на КСО е, че тя е *доброволен ангажимент за акционерите, мениджърите и служителите на компанията, който включва всички действия в процеса на работа на Prista Oil, а корпоративният успех и общественото добруване са взаимозависими. Дългосрочните интереси на организацията са най-добре защитени чрез подобряването на икономическите, социо-културните и екологичните (вкл. енергийните) практики.* Философията на Prista Oil е, че на бизнеса се пада отговорната и нелека, но важна за обществото задача да го “води” и “превежда” през предизвикателствата на бъдещето и на развитието. Успешно развиваният бизнес притежава достатъчен капацитет и финансови възможности да работи за социално отговорен икономически растеж, изпълнявайки основните предпоставки, необходими за устойчивост – печалба и стриктно спазване на законите. В представите на автора, КСО има тясна и пряка връзка с личните виждания на собствениците, акционерите и мениджмънта на компанията. Корпорацията изразява тяхната колективна воля, която е насочена към едновременно печелившо и отговорно управление (корпоративно гражданство), което силно наподобява устройството на съвременните държави – държавата, сама по себе си, съществува дотолкова, доколкото тя “събира” волеизявлението на гражданите и го реализира чрез изпълнителната, законодателната и съдебната власт. В този смисъл, авторът разглежда като нормален процеса, при който “импулсът” за КСО идва от личните виждания на собствениците, акционерите и мениджърите на компанията. Следва също да се отбележи, че този процес е двупосочен – КСО е насочена към нуждите на обществото и нуждаещите се заинтересовани страни, но тяхната “обратна връзка” непрекъснато актуализира адекватните цели и мерки на КСО.

Основен приоритет в географското разрастване на бизнеса на Prista Oil Group е проектът за разработването и реализацията на проект за модернизация на пристанищния комплекс в гр. Бюканан (Либерия) и изграждането на прилежаща специална икономическа зона. Компанията вече има подписан концесионен договор за реализацията на проекта за срок от 25 години. Към момента пристанището е основна точка за износ на желязна руда и дървесина. В момента пристанищният комплекс има неустойчиво развитие, като основен проблем е липсата на мрежа за пренос на електроенергия (вж. по-долу). Също така, пристанищната инфраструктура е остаряла, не отговаря на съвременните мащаби и технологии за товарене на кораби и е практически неизползваема през

дъждовния сезон (май-октомври). Целта е капацитетът на товарите в края на проектния период да достигне 60 млн. т годишно при малко над 3,5 млн. т към настоящия момент (2017-2018 г.). Планира се и изграждането на хъб за енергоносители, който ще обслужва целия регион на Западна Африка. Prista Oil възнамерява да се включи в тази синергийна система, изграждайки производствена мощност за блендинг на автомобилни масла и хъб за смазочни материали.

Плановете предвиждат на площ от 16 390 хектара в 25-годишния срок на конценията да бъдат направени радикални подобрения в инфраструктурата и суперструктурата на града и пристанището, така че те да се превърнат в икономически жизнеспособен и привлекателен за живеене и бизнес район. Прогнозите са за увеличаване на населението на гр. Бюканан от сегашните 60 хиляди до около 500 хиляди души при пълната реализация на проекта, за които ще има достъпна жизнена среда (проектирана, организирана и реализирана по европейски модел) и големи възможности за заетост – пряко в развитието на пристанището и специалната икономическа зона или в съпътстващите бизнеси (вж. по-долу). Общата инвестиция в модернизацията на пристанищния комплекс се очаква да достигне 277 млн. щ.д., а в специалната индустриална зона – над 500 млн. щ.д. Очаква се да бъдат създадени около 5 хиляди нови работни места, като първите 2 хиляди ще бъдат разкрити още при стартирането на проекта, за да бъде посрещната съществена необходимост от подготовка на терени за изграждане на новата инфраструктура. Голяма част от тези 2 хиляди работни места ще бъдат за неквалифицирана работна ръка, но с напредването на проекта ще расте тяхното количество и качество. Целенасочено, част от дейностите, които могат да бъдат извършвани с голяма степен на механизация и автоматизация, ще бъдат извършвани от хора от местното население, защото това има силен ефект върху изграждането и укрепването на социалния капитал в обществото.

Очаква се спомагателните бизнеси да генерират допълнителна заетост. Опитът при реализацията на подобни мащабни проекти сочи, че те генерират допълнителни работни места в пропорция от 4:1 до 10:1, т.е. за всяко пряко разкрито работно място във веригата на доставки се генерират *от четири до десет работни места*, голяма част от които са свързани с предприемачески бизнеси.

Един от основополагащите проекти за реализацията на проекта в гр. Бюканан е за изграждане на топлоелектрическа централа (ТЕЦ) с мощност 60 мегавата. Захранвана от природен газ, тя трябва да осигури електроенергия за пристанището и другите икономически дейности, както и за прилежащите жилищни райони. Електроснабдяването в Либерия представлява една от основните пречки пред икономическото развитие и подобряването на условията за живот. Електроснабдителната мрежа достига до едва 25% от територията на страната, основно в района на столицата Монровия и прилежащата област Монсерадо. Цената на доставяната електроенергия е много висока, а повечето компании и по-заможни домакинства разчитат изцяло на произведено от дизелови генератори електричество.

Изграждането на ТЕЦ ще бъде високоефективен и същевременно – социално отговорен проект – защото ще осигури електроенергия с ниска (съотнесено към настоящите високи крайни цени) себестойност и ще може да произвежда достатъчно екологично чиста енергия за растящ брой индустриални потребители и домакинства в района. Допълнителна устойчивост и ценова оптимизация ще бъдат постигнати с изграждането на соларен парк с мощност 100 мегавата в рамките на специалната икономическа зона (проучванията показват, че цялата територия на Либерия има благоприятни условия за производство на електроенергия от соларни инсталации).

За целите на проекта ще бъде изградена също индустриална и битова канализация. Либерия е една от малкото държави в Африка, които имат и достатъчно водни ресурси, които могат да осигурят водоснабдяване за населението и за селското стопанство. Въпреки това, водоснабдяването и канализацията са сериозен икономически, социален и здравен проблем. В продължение на цяло десетилетие (2005-2015 г.) в страната върлува епидемия от ебола, предпоставките за която са и в занижената хигиена заради липсата на водоснабдяване и канализация.

Все пак, най-значимият проект, свързан с развитието на проекта в гр. Бюканан е в областта на образованието, което еднозначно се идентифицира като *основен фактор за общественно-икономическото развитие на всички държави в Африка и следва да се приема като свръхцел на всяка КСО стратегия на континента*. Следва да се отбележи, че гражданите на Либерия ползват преференции при кандидатстване в американски университети и голяма част от завършилите в САЩ след завършване на образованието си се завръщат и

работят в родната си страна. Наред с високия дял на население под 25 г. това създава висок потенциал за бързо и устойчиво изграждане на човешки капитал.

Основен дефицит на кадри обаче съществува в сферата на техническите професии на базово и средно ниво. Една от първите инвестиционни и КСО задачи по проекта е създаването на *две средни технически училища*, които да обучават средни кадри в строителството, пристанищната механизация и други сфери, в които има належаща нужда от квалифицирани кадри на това ниво. Освен акцент в учебните програми ще бъдат интензивното изучаване на английски език и прилагането на *дуален модел на обучение*, в който максимално рано учащите се придобиват знания и умения, необходими за бъдещата им професионална реализация. Освен това, в по-дългосрочна перспектива се предвижда създаването и развитието на *морски колеж*, където да се обучават квалифицирани кадри за морската индустрия. Това е продиктувано основно от значителния недостиг на кадри, така и от стратегическата цел на Prista Oil Group да реализира капацитета на Либерия като страна, която развива приоритетно бизнеса “*флаг на облагодетелстване*” (Flag of convenience/FOC).¹⁸

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основният изследователски въпрос, свързан с концептуализацията на КСО като част от модерната бизнес философия е как моделите за собственост и управление в бизнеса кореспондират с концепцията за споделената отговорност и синергията между обществото, институциите и бизнеса. От направения преглед на историческото и еволюционно развитие на КСО стана ясно, че тя е сравнително нова парадигма за бизнес организациите. Тяхната основна цел за непрекъснато увеличаване на икономическата ефективност и предоставяне на резултатите от нея във волята на акционерите започва да противоречи на общественото разбиране за справедливо разпределение на богатата и отговорностите в обществената система. От днешна гледна точка е немислимо да се прави заключението, че бизнесът трябва да ограничи своята отговорност само до печалбата в рамките на закона – едва ли някой икономист-теоретик или стопански ръководител би се ангажирал с подобно виждане. Само преди около 50 години този възглед е бил водещ и дори съвместим с възгледа на Нобелов

¹⁸ Практика за регистриране на търговски кораб в страна, която има благоприятни (т.е. по-малко ограничителни) изисквания за безопасност, регистрационни такси и т.н. – б. а.

лауреат за икономика (Милтън Фридман). Това показва колко значима е трансформацията във вижданията за ролята на бизнеса във формирането на обществената среда.

Разбира се, печалбата остава водеща цел при правенето на бизнес. Това е рационално и логически оправдано. Същевременно, печалбата може да бъде разгледана и от друга гледна точка – като основно средство за постигане на общи за бизнеса и обществото цели. Минималната печалба или нейното отсъствие води бизнеса в низходяща спирала на развитие, застои и в крайна сметка – разрушаване на бизнеса, защото той губи своето икономическо предназначение. Това негативно развитие обаче генерира проблеми не само за акционерите, но и в социално-политически план – загуба на работни места, ликвидирани на съпътстващи бизнеси във веригите за доставки, намаляване на данъчните постъпления за съответния регион или държава, обществен упадък на цели региони, екологични катастрофи заради изоставени производства и т.н. Колапсът на социалистическите планови икономики в СССР и в Централна и Източна Европа в края на 80-те и началото на 90-те год. е нагледен пример за последствията от размиването на фокуса в печалбата и реализацията на адресиран икономически интерес.

Обратно, генерирането на печалба при спазване на законите и ясна морална концепция за взаимоотношенията “бизнес-общество” има ефект върху изграждането на ясни граници на допустимото и поставянето на правилните “залози” – обществото държи отговорен бизнеса за начина, по който генерира печалба и чрез държавата и гражданското общество има редица механизми, чрез които да го санкционира, ако има несъответствия между декларациите и действията.

Бизнесът пък има полза от постигането и поддържането на устойчивост в обществените и екологични системи, защото от природата идват основни ресурси за “правенето на бизнес”, а пазарите от крайни потребители всъщност представляват основата на съвременните политически системи.

Основна цел на този дисертационен труд бе да докаже, че *при постоянно координиране на доброволните бизнес усилия, общественото доверие и гъвкавата и поощряваща институционална рамка, КСО действително е път за подобряване на общественно-икономическите и екологичните условия в демократичните общества по света.* Също така, въз основа на направеното изучаване и анализ на нормите за регулация и саморегулация и на добрите

практики в КСО сектора, *може да се твърди, че оформянето на КСО като еко-система е оптималният вариант за постигане на промени в мащабите, които са едновременно заложен в теоретичните модели и са желани от бизнеса и обществото като заинтересовани страни.* Предложеното авторско определение акцентира върху тази основна свъръхцел на КСО, като посочва и “възнагражданието” на корпоративно отговорните компании, а именно – участието им във взимането на обществени решения от една пълноправна и овластена позиция. КСО е оптималната спойка между основните фактори (икономика-общество-околна среда) в устойчивото развитие. Тя вече се е превърнала в елемент от конкурентното предимство в бизнеса и като такъв има своето значимо място във визията и мисията на всяка бизнес организация. Нейното практикуване е показател за това, доколко организацията е склонна да реагира рационално и далновидно на външните предизвикателства. Оптимален вариант, за успешното функциониране КСО е, когато *отновната бизнес дейност на компаниите е организирана така, че да генерира обществени ползи.* Този принцип е най-ясно изразен в концепцията за корпоративното предназначение – еволюционна стъпка в теорията на КСО, която се разглежда детайлно за пръв път в българската наука в настоящия дисертационен труд.

Също така, не бива да бъдат подминавани или подценявани критичните гледни точки към КСО. Едно научно изследване с амбиция за задълбоченост следва да обърне значително внимание на тези гледища. До момента, в българската научна литература те се разглеждат бегло. В настоящия дисертационен труд бе направен опит за по-задълбочен преглед и анализ на основните критични аргументации. Следва да се обобщи, че основните аргументи против КСО имат осезаем политически уклон и я заклеймяват като целенасочен (дори злонамерено целенасочен) опит на компаниите да манипулират обществото и да избегнат по-строги (респ. според противниците на КСО – по-справедливи за обществото) регулации. Въпросът за характера и тежестта преминава в сферата на политическото, той е основен за противопоставянето между консервативните и либералните идеи, но в случая с КСО политическият му фокус се измества към това, доколко ориенираните към печалба компании и техните собственици и мениджъри имат морално-етичните ценности, *сами да определят каква част от печалбата трябва да бъде “върната” за подобряване на благото на обществото.*

КСО е систематичен подход за управление на действията на бизнеса в полза на обществото и като такъв следва да се реализира чрез определен модел, който включва инструмент или набор от инструменти, които да определят основната насока и най-подходящите или най-належащите насоки, в които КСО да бъде използвана като политика и подход за подобряване на общественото или екологичното състояние. Във втора глава на дисертационния труд бе предложен авторов аналитичен модел, който в две фази определя *основния контекст и приоритетите* в КСО на организационно ниво. В първата фаза се прилага модификация на класически PESTEL-анализ, който определя политическите, икономическите, социалните, технологичните, екологичните и правните фактори, които влияят върху дейността на организацията и КСО, като към вече известния модел са добавени още *два, по-комплексни фактора* – *иновационни и културни* – които определят насоките и подходящия инструментариум за КСО. Факторите се определят като двойки “дефицит/възможност”, за да се адресира първо отстраняването на дефицитите, а след това – да бъде оползотворен потенциала за усъвършенстване на обществените условия. Основните фактори за формирането на КСО стратегията могат да бъдат определени по три начина – субективно определени (в съгласие между собствениците и мениджмънта на компанията), чрез прилагането на класически факторен анализ или чрез синтеза на двата подхода, в която решенията се взимат, като се комбинират двата подхода. В съща фаза на модела се определят насоките и конкретните действия *спрямо мащаба – регионален, национален или местен*. По този начин се постига синхронизиране на действията по КСО и се избягват припокривания, респ. оставяне на “празни полета” в приложението на стратегията. Във втората фаза се извеждат най-важните (решаващи) фактори и се определят конкретните *изводи, мерки, ресурси и хоризонт* за КСО стратегията.

В авторовите виждания и от резултатите от прилагането на модела за практически цели, *иновационните фактори са първостепенни* за постигането оптимални вътрешни условия и обществено-икономически предпоставки, в които КСО се разгръща най-ефективно. Прилагането на авангардни и основно трансформиращи (disruptive) технологии, съчетани с ефективен бизнес модел и силен социален елемент в операциите на компанията има решаващ синергиен ефект върху КСО. Напротив, изключването на някой от компонентите на *иновационния комплекс* значително намалява резултатите. Както стана ясно от

анализа на развитието на КСО дейността на Prista Oil Group, въвеждането на нови управленски решения, засягащи операциите на компанията на управленско и технологично ниво позволява постигането на значим напредък по отношение на опазването на околната среда, въвеждането на принципите на кръговата икономика, оптимизацията на разходите и др. Комбинацията от тези фактори повишава рентабилността на дейността и генерира средства, с които да се осъществяват повече и по-мащабни КСО действия.

От направеното изследване на казуси (case studies) от практиката на мултинационални компании в африкански държави стана ясно, че КСО има бързо нарастващо значение като елемент от развитието на африканските общества и икономики. Разгледаните и анализирани казуси показват, че могат да бъдат открити няколко общовалидни области на приложение на КСО в Африка – това са развитието на образованието и здравеопазването на местно (общностно) и на национално равнище. Освен преките ефекти върху общностите, КСО има и по-широк ефект върху интеграцията във все още фрагментирания (или в процес на формиране) национални общества.

Изборът на казуси, отнасящи се до стратегии, реализирани в най-големите африкански национални икономики (BMW в ЮАР и Shell в Нигерия) не е случаен. В авторовите разбирания, проектът на Prista Oil Group в Либерия има потенциала да разгърне значим икономически напредък и да допринесе съществено за икономическия напредък на страната и в средносрочен и дългосрочен план да я причисли към най-бързо развиващите се африкански икономики, осигурявайки перспектива за обществено добруване и развитие. Предпоставки за това са прогресивното законодателство, политическата воля за демократизиране на управлението и обществения живот, участието на страната като активен партньор в регионалните политико-икономически съюзи, богатството на природни ресурси и др. Ето защо направеното сравнително изследване бе опит за очертаване на универсално приложимите добри практики и възможните пътища за реализация на КСО във взаимноизгодна посока. Основно различие между казусите на BMW в ЮАР и Shell в Нигерия с проекта на Prista Oil Group е, че той ще бъде развиван в един различен социално-икономически момент за африканския континент и, в частност, за Либерия, в който изискванията за социална отговорност спрямо инвеститорите са осезаемо по-високи.

От анализа на казуса на Shell в Нигерия стана ясно също, че компаниите вече не са в позиция да пренебрегват общественно-политическия ефект от бизнес операциите си и силово да налагат вредящи или неприемливи за обществото решения и практики. Глобалното общественое мнение е непреодолим и същевременно – определящ – фактор, чието влияние създава сериозен натиск в случаи на неетично корпоративно поведение.

В авторовото разбиране, следва да бъдат открити следните *приноси моменти на дисертационния труд*:

На първо място, един от най-значимите приноси на дисертационния труд е детайлният преглед на *бъдеща стратегия за КСО, изследвана и анализирана от субект в реализацията на проекта (авторът, в качеството му на съсобственик и член на управителното тяло на Prista Oil Group)*. Разглеждането на КСО стратегия в перспектива е удачен подход, защото адресира основните смислови и изграждащи елементи на корпоративната философия – мисия и визия – “в бъдеще време”, т.е. в синхрон с прегледа на плановете за развитие. Практиките на компанията служат и за връзка с настоящите достижения и основата за усъвършенстване и развитие в бъдеще.

На второ място следва да бъде посочено разглеждането на *корпоративното предназначение като еволюционна форма на КСО, което за пръв път се прави в българската научна литература*.

На трето място, *дисертацията предлага един по-разширен и задълбочен преглед на критичните гледни точки към концепцията за КСО в България*. Това е в противовес на преобладаващо промотиращите разработки до момента.

На четвърто място следва да се посочи *задълбочаването на анализа на КСО политиките и стратегиите от гледна точка на бизнес философията*.

На пето място, като приносен момент може да бъде открито изследването на *казусите от практиката на Prista Oil Group като голяма българска компания, която реализира глобални инвестиции и използва взаимно допълващи се елементи от външни и типично български бизнес практики*.

**Публикации и участия в научни конференции във връзка с
дисертационния труд:**

1. „Опазване на културното наследство като устойчив елемент на корпоративната социална отговорност“ – доклад на V-та Международна кръгла маса „Проблеми на обществената комуникация“ при УНИБИТ
2. „Публично-частните партньорства при изграждането на спортна инфраструктура в контекста на корпоративната социална отговорност (КСО)“ – Годишник на ФЖМК, т. 26, 2019 г. (докторанти) – (под печат)
3. „Опазване на културното наследство като устойчив елемент на корпоративната социална отговорност“ – Сборник с материали от V-та Международна кръгла маса „Проблеми на обществената комуникация“, УНИБИТ (под печат)
4. „Корпоративната социална отговорност (КСО) като действителен механизъм за ограничаване на корупционните практики“ – приета за печат в сп. „Философски алтернативи“ – (под печат)
5. „Организационната култура – типология, особености и влияние върху концепцията за корпоративна социална отговорност (КСО)“ – сп. „Философски алтернативи“ – (под печат)