



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

**ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И ПОЛИТИКА“  
КАТЕДРА „МИО И БИЗНЕС“**

**ИЛИНА СИМЕОНОВА МУТАФЧИЕВА**

**АВТОРЕФЕРАТ**

НА

ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНАТА И НАУЧНА  
СТЕПЕН „ДОКТОР“

**ТЕМА: ЦЕЛИТЕ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ – КАТАЛИЗАТОР ЗА  
УПРАВЛЕНСКА ТРАНСФОРМАЦИЯ В КОМПАНИИТЕ**

**Специалност:** Световно стопанство и международни икономически отношения

**Научен ръководител:** проф. д.ик.н. Бистра Николова Боева

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Международни икономически отношения и бизнес“ на редовно заседание на Катедрения съвет на Катедра „Международни икономически отношения и бизнес“ , проведено на 24.06.2025 г.

Дисертационният труд е със следната структура – увод, три глави, заключения, приложения, използвана литература в общ обем от 305 страници, от които същински текст е в размер на 211 страници. Представени са 35 таблици, 10 фигури, 10 приложения, използваната литература включва 437 източника, от които 94 на български език и 343 на английски език.

## I. АКТУАЛНОСТ И ЗНАЧИМОСТ НА ТЕМАТА

Приемането през 2015 г. на документа на ООН „*Да преобразим нашия свят: Дневен ред до 2030 година за устойчиво развитие*“ и заложените в него 17 Цели за устойчиво развитие (ЦУР)<sup>1</sup> отбелязват **трансформираща промяна** в глобалната перспектива за икономиката, обществото и околната среда. Дневен ред 2030<sup>2</sup> е замислен като всеобхватна рамка за справяне с неотложни предизвикателства като бедността, неравенството, устойчивия икономически растеж и изменението на климата. Обхватът на Дневен ред 2030, техните подцели и индикатори надхвърля традиционните отговорности на правителствата и включва активна роля на гражданското общество, академичните среди и бизнеса. Това разширяване на отговорностите подчертава необходимостта **всички обществени актьори**, включително частният сектор, да допринасят за постигането на устойчиво развитие.

Глобалните цели предизвикват **преосмисляне на съществуващите парадигми** за икономически растеж, като призовават компаниите да интегрират принципите на устойчиво развитие в своето управление. Това означава фундаментална промяна в разбирането за начина, по който бизнесът може да допринесе за глобалния просперитет, съхранявайки ресурсите за бъдещите поколения. Налични са множество примери и емпирични изследвания, показващи че поставянето на цели, излизащи отвъд тясно икономическите показатели, може да бъде печеливша стратегия – води до повишена конкурентоспособност, подобрена корпоративна репутация и допълнителни ползи за обществото. В този смисъл **ангажираността на бизнеса** с устойчивото развитие не означава непременно увеличени разходи, а може да създаде стойност както за компанията, така и за заинтересованите страни.

Само пет години преди изтичането на хоризонта на Дневен ред 2030, **ролята на частния сектор** за постигането на ЦУР се очертава като критично важна. Компаниите, като двигатели на иновации, икономически растеж и заетост, са в уникална позиция да допринесат съществено за напредъка по глобалните цели – приносят им вече надхвърля традиционните икономически функции. Съвременните очаквания към бизнеса са да възприема и прилага принципите на устойчивост, да спазва глобални екологични и социални стандарти и да отчита прозрачно своя напредък по тези показатели. Тази **промяна в обществените и регулаторни очаквания** е не само морален императив, но

---

<sup>1</sup> 1 Цели за устойчиво развитие се наричат още и Глобални цели както е възприето в литературата

<sup>2</sup> 2 Съкратено и широко разпространение на наименованието на „Да преобразим нашия свят: Дневен ред до 2030 година за устойчиво развитие“

и *стратегическа необходимост* – потребители, инвеститори, институции и обществото като цяло изискват все по-отговорно поведение от страна на бизнеса. В тази рамка управлението и различните управленски практики на компаниите претърпяват трансформации, отразяващи нарасналото значение на интеграцията на устойчивото развитие.

**Актуалността и значимостта** на темата могат да бъдат аргументирани от различни аспекти:

**От една страна**, Глобалните цели, в своята основа *предизвикват преосмисляне* на съществуващите традиционни парадигми на икономически растеж като призовават бизнеса да интегрира *принципите на устойчиво развитие* в своето управление. Това отразява фундаменталната промяна на начина, по който компаниите могат да допринесат за глобалния просперитет, като същевременно се грижат и за бъдещите периоди. Съществуват много примери и емпирични изследвания за това, че поставянето на определени цели отвъд тясно дефинираните икономически показатели може да е печеливша стратегия от гледна точка на повече конкурентоспособност, подобрена репутация и повече ползи за обществото, а ангажираността на бизнеса с устойчивото развитие не означава задължително допълнителни разходи.

**От друга страна**, само пет години преди изтичане на срока на Дневен ред 2030, ролята на частния сектор за постигането на ЦУР се превръща в *критична област* на внимание. Компаниите като основни двигатели на иновации, растеж и заетост, са в уникална позиция за постигане на напредък по програмата за ЦУР и приносят им надхвърля традиционните икономически функции. Днес от компаниите се *очаква* да възприемат и интегрират принципите на устойчивото развитие, да се съобразяват с глобалните екологични и социални стандарти и да участват в прозрачно отчитане и разкриване на информацията относно своя напредък. Тази промяна в очакванията представлява не само морален императив, но и *стратегическа необходимост*, тъй като потребителите, инвеститорите и регулаторните органи отдават на тази промяна все по-голямо значение. В тази връзка мениджмънтът претърпява трансформации, които отразяват нарастващото значение на екологичните, социалните и управленските аспекти.

В контекста на приведените аргументи бих посочила **моето лично, професионално и академично развитие**, което е свързано с устойчивото развитие и възможностите за промяна на средата чрез ангажиране и интегриране на свързаните принципи, норми, ценности и цели. Бакалавърската и магистърската ми степен съм

придобила в катедра „МИО и бизнес“, което ми предостави широка теоретична основа относно глобалните икономически процеси, тяхното прогнозиране и анализ, както и способността да ги разглеждам през призмата на трансформационния им потенциал.

По време на моето образование тези мои интереси ме доведоха до възможността да обвържа професионалния си път с ООН и Целите за устойчиво развитие<sup>3</sup>. Опитът ми, натрупан през годините в съчетание с моето образование и лични убеждения очертават **мотивацията** ми да започна своята докторантура<sup>4</sup>, която разшири и надгради разбирането ми за необходимостта от изследване на темата и нейната адаптация спрямо контекста на Република България.

---

<sup>3</sup> От 2009 г. до 2021 г. бях част от екипа на Дружество за ООН в България, където съм работила по редица международни, европейски, регионални и национални проекти свързани с Целите за устойчиво развитие. В същия период съм работила и с Българската платформа за международно развитие. През 2021 г. бях съветник към политическия кабинет на вицепремиера по климатични политики и работих за създаване и плавно функциониране на Консултативния съвет по Европейската зелена сделка. От 2022 г. до юни 2024 г. бях част от законодателната власт като член на Народното събрание, което ми даде възможност да работя пряко относно изменението на законодателството в сферата на устойчивото развитие. От 2018 г. съм съосновател на две социални предприятия.

<sup>4</sup> В годините на моята докторантура имах възможност да се включа в редица академични събития като участие в проект BG05M2OP001-2.009-0012 Повишаването на изследователския потенциал на УНСС и подобряването на условията за провеждане на научни изследвания – инвестиция с много измерения», финансиран от Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейските структурни и инвестиционни фондове; участие в ежегодната конференция на катедра „МИО и бизнес“, участие в международни конференции организирани на ASECU, ВУЗФ и катедра „Финанси“ в УНСС.

## **II. СЪДЪРЖАНИЕ**

Списък на съкращенията:

Списък на таблици:

Списък на фигури

### **УВОД**

## **ПЪРВА ГЛАВА: ЦЕЛИТЕ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА ООН – ЕВОЛЮЦИЯ И ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ СЪВРЕМЕННИЯ БИЗНЕС И МЕНИДЖМЪНТ**

- 1.1. Устойчиво развитие – икономически, екологични и социални измерения
  - 1.1.1. Развитие
  - 1.1.2. Устойчивост
  - 1.1.3. Устойчиво развитие
  - 1.1.4. Устойчивост и конкурентоспособност
- 1.2. Пътят към Дневен ред 2030
  - 1.2.1. Цели за устойчиво развитие – обхват и основни послания
- 1.3. Институционална рамка за изпълнение на целите за устойчиво развитие
  - 1.3.1. Ролята на ООН и други международни организации
  - 1.3.2. Европейски съюз – лидер в устойчивото развитие
  - 1.3.3. Как и доколко България изпълнява ЦУР
- 1.4. Дневният ред 2030 и променената бизнес среда
  - 1.4.1. Ресурсна осигуреност за изпълнение на ЦУР – финансиране и финансови механизми
  - 1.4.2. ЦУР– промененото обкръжение и възможности за бизнеса в глобалния трансформационен процес

## **ВТОРА ГЛАВА: ТРАНСФОРМАЦИЯ НА СЪВРЕМЕННИЯ МЕНИДЖМЪНТ – ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА В КОНТЕКСТА НА ЦЕЛИТЕ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА ООН**

- 2.1. Мениджмънт за устойчиво развитие
  - 2.1.1. Класически теории за мениджмънта – непреходни и надграждани
  - 2.1.2. Еволюция на мениджмънт за устойчиво развитие

- 2.1.3. Мениджмънт за устойчиво развитие – същност и управленски практики
- 2.2. Цели за устойчиво развитие и мениджмънт за устойчиво развитие – две страни на успешен трансформационен процес
  - 2.2.1. Мениджърски концепции и практики в подкрепа на устойчиво развитие
  - 2.2.2. Стандарти и насоки за управление, подчинено на устойчиво развитие
- 2.3. Трансформация на управлението и бизнеса – следствие от глобалните цели
  - 2.3.1. Стратегическата трансформация
  - 2.3.2. Оперативна, дигитална и иновационна трансформация
  - 2.3.3. Трансформация на взаимоотношенията със заинтересовани страни
  - 2.3.4. Трансформация на организационната култура и корпоративното лидерство

## **ТРЕТА ГЛАВА: ТРАНСФОРМАЦИЯТА НА МЕНИДЖМЪНТА В ПЕРСПЕКТИВАТА НА РАЗКРИВАНЕ НА НЕФИНАНСОВА ИНФОРМАЦИЯ**

- 3.1. Интегриране на ЦУР в корпоративното отчитане
  - 3.1.1. Глобални рамки за оповестяване на нефинансова информация
  - 3.1.2. Оповестяване на нефинансова информация според изискванията на ЕС
- 3.2. Анализ на нефинансови декларации на компании
- 3.3. Анкетно проучване относно нагласите на българските потребители към компании, интегриращи устойчивото развитие и Целите за устойчиво развитие

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

- Приложение 1
- Приложение 2
- Приложение 3
- Приложение 4
- Приложение 5
- Приложение 6
- Приложение 7
- Приложение 8
- Приложение 9
- Приложение 10

## **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

### **III. ОБХВАТ, ОБЕКТ, ПРЕДМЕТ, ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО**

В настоящата дисертация се изследва трансформационният потенциал на Целите за устойчиво развитие като катализатор за управленска промяна в компаниите. За тази цел е използвана **изследователска стратегия**, която структурира и дефинира елементите, необходими за всяко дисертационно проучване – обхват, предмет, обект, теза, хипотеза, изследователска стратегия, информационно осигуряване и ограничителна рамка.

**Обхватът** на изследването е двумерен – теоретичен и емпиричен. В теоретичен план дисертационният труд е пресечната точка и предоставя анализ на ключовите теории, модели и изследвания, свързани с устойчивостта, устойчивото развитие, управлението и промените. В емпиричен план се оценява интеграцията на ЦУР за българските компании, от една страна чрез анализ на нефинансовите декларации на компаниите от индекса SOFIX, а от друга чрез анкетно проучване на обществените нагласи сред 361 респонденти с цел установяване на реалните управленски промени. Чрез съчетаването на тези перспективи дисертацията се стреми да преодолее пропастта между абстрактните принципи на устойчивото развитие и тяхното практическо измерение в контекста на частния сектор.

**Обект на изследването** е проследяване на трансформациите на управленските практики в контекста на взаимодействието между системата на управлението и обкръжението.

**Предметът на дисертацията** е самата управленска трансформация в компаниите, интегрирала Целите за устойчиво развитие като рамка за своя мениджмънт. Изследването се стреми да даде отговор на въпроса *как и в каква степен* компаниите адаптират и променят своите управленски практики в контекста на Дневен ред 2030 и устойчивото развитие.

Основна **цел на изследването** е да оцени по какъв начин и в каква степен Целите за устойчиво развитие влияят върху управленските трансформации в компаниите, докато паралелно с това частният сектор подпомага постигането на Дневен ред 2030.

От своя страна, **изследователски задачи** са:

- Анализ на теоретичните основи и концепции, свързани с устойчивото развитие и Дневен ред 2030 и въздействието им върху управлението на бизнеса;
- Анализ и оценка на приложението на Целите за устойчиво развитие от страна на бизнеса в международен и национален план;

- Систематизиране на различни теории и модели на управленски трансформации, представяне на практически примери за прилагането им;
- Идентифициране на предизвикателства и бариери пред интеграцията на Целите за устойчиво развитие от страна на бизнеса и представяне на инструменти за преодоляването на затрудненията от гледна точка на управленските практики;
- Формулиране на практически насоки и препоръки, базирани на анализ на реални примери за успешни трансформации на управленски практики.

#### **IV. ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА ТЕЗА И ХИПОТЕЗИ**

Основна **теза** на дисертацията е следната:

*Трансформациите в бизнеса и управлението не следва да се разглеждат само и единствено като резултат от Целите за устойчиво развитие. От една страна Глобалните цели поставят изисквания и водят до промяна и адаптация на управлението, но от друга – трансформираните бизнеси и управленски практики допринасят за постигането на Дневен ред 2030. Именно в дисертационния труд се доказва двойната парадигма - взаимодействието между двете системи.*

Формулирани са три **хипотези**, както следва:

**Хипотеза 1** – Интеграцията на Целите за устойчиво развитие в управленските практики води до нов етап на развитие и ускорява трансформациите на компаниите. Този процес повишава конкурентоспособността и устойчивостта, като едновременно с това допринася за създаване на положително социално-икономическо въздействие и опазването на околната среда. Това потвърждава взаимодействие и ефект между мениджмънта и Глобалните цели;

**Хипотеза 2** – Интегрирането на Глобалните цели от компаниите действа като катализатор за управленски трансформации;

**Хипотеза 3** – Ангажираността на компаниите с Дневен ред 2030 е продиктувана както от задължителни регулаторни изисквания, така и чрез прилагането на доброволни инициативи, мотивирани от нарастващите очаквания от заинтересованите страни.

**Информационното осигуряване** включва преглед и анализ на първични и вторични източници. Използвани са литературни източници на български, английски, руски и френски език като книги, доклади, научни статии, сборници от международни и национални конференции, научни издания и списания, официалните страници на международни институции като ООН, Организация за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР), Световна банка, Европейската съюз (ЕС) и други. По отношение на българския контекст са използвани официални закони и документи на Министерски съвет, Комисия за финансов надзор (КФН), Българска банка за развитие (ББР), Българска фондова борса (БФБ), Национален статистически институт (НСИ).

Разгледани са също така редица практически ръководства и наръчници, свързани с Целите за устойчиво развитие на международни и национални организации и

обединения на бизнеса като Глобален договор на ООН и Глобална инициатива за разкриване на информация (GRI). Използвани са **бази данни** – АПИС, СИЕЛА, Търговски регистър, X3News и Central and Eastern European Online Library, EBSCO, Emerald Insight, ProQuest, ScienceDirect, Scopus, Springer, Statista, Web of Science, Taylor & Francis, Wiley online library.

## V. МЕТОДОЛОГИЯ И ИНФОРМАЦИОННО ОСИГУРЯВАНЕ

**Изследователската стратегия** обхваща съчетанието на системния подход, исторически анализ, анализ на съдържанието (content analysis), синтез, обратен анализ (reverse content analysis), логически методи (индукция и дедукция), абстракция, обобщение и статистически методи.

Настоящото проучване прилага комбиниран подход по отношение на методите на изследване – ползват се качествени и количествени методи за оценка на връзката между Целите за устойчиво развитие и управленската трансформация на компаниите.

**Качествените методи** включват преглед и анализ на статии, книги, доклади, научни изследвания, нормативната рамка и стратегически документи на международни, европейски и национални институции, както и анализ на съдържанието на нефинансовите декларации на компаниите от индекса SOFIX. Също така се осъществява анализ, синтез и представяне на основополагащи и съвременни теории, както и подбор на съотнесими реални примери.

Тези наблюдения се допълват от **количествени методи**, свързани с анкетно проучване, отразяващо нагласите на обществото към компаниите относно важността на интеграцията на ЦУР (анкетно проучване с 361 респондента). Данните от анкетното проучване са анализирани чрез *статистически методи* и са изведени тенденциите и изводите относно нагласите на респондентите и каква е ролята им в трансформацията на управлението. За втората част на проучването е *разработена авторска матрица* за по-добро и систематично сравнение на компаниите по ключовите критерии, заложи в нефинансовите декларации.

В дисертационния труд, също така, с цел доказване на тезата и хипотезите се използва подходът на обратния анализ (*reverse analysis*) като анализ от „*резултата към същността*“. Анализът започва не от декларираните управленски намерения, а от *реално отчетените резултати* и посочени трансформации, отразени в публично достъпните източници (нефинансовите декларации) и *възприятието* на обществото чрез анализ на нагласите въз основа на проведеното анкетно проучване на българските респонденти относно важността на интегрирането на устойчиво развитие и ЦУР в дейността на компаниите. Тази „*проверка на изхода*“ позволява доказването на хипотезите и тезите на дисертацията.

По отношение на **ограничителната рамка** на изследователската стратегия е важно да се отбележи, че настоящата дисертация няма претенции за изчерпателност по отношение на теориите и моделите, свързани с устойчивото развитие, управлението и неговите аспекти. В хронологичния преглед свързан с приемането на Дневен ред 2030 са подбрани само най-значимите събития и документи.

По отношение на **времето ограничение**, дисертационният труд обхваща времевата рамка до 31 януари 2025 година. Анализът на нефинансовите декларации на публичните компании от индекса SOFIX обхваща приключените финансови години от 2017 до 2023 г. За основа на изследването са използвани приложимите закони и разпоредби, които са в сила към януари 2025 г.<sup>5</sup>

По отношение на **географските ограничения**, изследването се фокусира до Република България. Емпиричната част се базира на анализ на нефинансови декларации на публичните компании от индекса SOFIX за финансовите години 2017–2023. Анкетното проучване е проведено онлайн през периода 17.07–18.09.2024 на български език и е попълнено от сред 361 респонденти като опит да се направи оценка на потребителската подкрепа за българския бизнес, който интегрира Глобалните цели и принципите на устойчивото развитие.

Анкетното проучване не е и не претендира за представителност, а има за цел да открие основни тенденции за българските потребители и е опит да се направи оценка на потребителската подкрепа за българския бизнес, който интегрира Глобалните цели и принципите на устойчивото развитие.

**В методически план ограниченията** са свързани с анализа на нефинансовите декларации чрез *създадената авторска матрица* и е направен при ограниченията на информацията, която самите документи предопределят по отношение на съдържанието, което не следва задължителна структура и формат. Дисертацията разглежда ключови събития и документи, свързани с приемането на Дневен ред 2030, пряко свързани с управленската трансформация на бизнеса. Тематично изследването е фокусирано върху взаимодействието между управлението и Целите за устойчиво развитие, без задълбочен анализ на националните държавни политики или пълен набор от финансови инструменти на ЕС, освен в ролята им на външен фактор за корпоративни решения. Настоящата дисертация не претендира за изчерпателно покритие на всички теории и модели, свързани с устойчивото развитие и управлението на компаниите.

---

<sup>5</sup> Заявените намерения за измененията от ЕС и Народното събрание на Република от февруари и март на 2025 година не са взети под внимание.

Приведените *примери за трансформации на международни компании* във втора глава на дисертационния труд са с цел представяне на добри практики в прилагането на Целите за устойчиво развитие, които биха могли да вдъхновят и послужат за пример за българските фирми при адаптиране на собствените им стратегии и управленски процеси.

Дисертацията разглежда *ключови събития и документи*, свързани с приемането и изпълнението на Дневен ред 2030, но обхваща само най-значимите етапи и норми, пряко свързани с управленската трансформация на бизнеса. Тематично изследването е фокусирано върху взаимодействието между управлението и Целите за устойчиво развитие, без задълбочен анализ на националните държавни политики или пълният набор от финансови инструменти на ЕС, освен в ролята им на външен фактор за корпоративни решения. Настоящата дисертация не претендира за изчерпателно покритие на всички теории и модели, свързани с устойчивото развитие и управлението на организациите.

**В тематичен план ограничение** на дисертационния труд е, че изследването не се фокусира върху трудностите и предизвикателствата при постигането на самите Целите за устойчиво развитие и причините за изоставянето в първоначално набелязаните срокове. Също така геополитическите конфликти, търговските дефицити, нестабилността в световното стопанство (в частност и глобалната пандемия) са само частично представени доколкото засягат достъпа до ресурси и управлението на веригата на доставки.

По отношение на **терминологията** в дисертацията се използват официалните преводи на термини от английски език на български език от нормативни и стратегически документи, когато са налични. За всички останали случаи се използват английското наименование поради липса на официален и единен превод<sup>6</sup>. Единственото изключение е свързано с термините Програма 2030 и Дневен ред 2030.

*Дневен ред 2030* е правилното съкращение на български език на наименование документ *Да преобразим нашия свят: Дневен ред до 2030 година за устойчиво развитие (Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development)*. По-популярният, но неофициален термин, който се използва в медиите, публичните дискусии и институционалните среди е Програма 2030, но той не отразява същността на стратегическа визия. Ако се вземе предвид наложилите се преди това превод на Agenda

---

<sup>6</sup> Например ESG и GRI са използвани с официалните си абривиатури от английски език.

21 като Дневен ред 21, би трябвало и в случая с Програма 2030 да се прилага принципът, че документът формулира належащи мерки за решаване на проблем с усилията на всички членове на общността или на обществото.

## VI. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

**Структурата на тази дисертация** отразява двойния ѝ фокус върху теорията и практиката.

**Уводът** на дисертационния труд представя и обосновава *актуалността* и значимостта на избраната тема. Изяснени са обхватът, обектът, предметът, целите, задачите, тезата, хипотезите и изследователската стратегия, както и са представени избраните подходи. Изведена е парадигмата на двойната промяна – как Дневен ред 2030 влияе върху управлението на компаниите и как трансформацията на бизнеса допринася за постигането на Глобалните цели до 2030 г.

**В първата глава** се изясняват *основните понятия* и *концептуални рамки*, свързани с устойчивото развитие и съставните части на термина – устойчивост и развитие като това е необходимо за по-нататъшния анализ. *Представен е исторически преглед* на еволюцията на идеята за устойчиво развитие през последните десетилетия, като се акцентира върху ключови международни инициативи и споразумения. Синтезирани са и ключовите събития, довели до консенсусното приемане от Общото събрание на ООН на 25 септември 2015 на Резолюция A/RES/70/1 „*Да преобразим нашия свят: Дневен ред до 2030 година за устойчиво развитие*“. Разгледан и анализиран е *всеобхватният характер* на Целите за устойчиво развитие – тяхното съдържание, принципи и универсално приложение. Анализирана е *институционалната рамка* за реализиране на ЦУР, като се откроява ролята на ключови организации, най-вече на Европейски съюз като глобален лидер и ангажменти и политики за България. В последната част на главата се очертава *променената бизнес среда* вследствие на приемането на Глобалните цели и са анализирани произтичащите *регулаторни механизми и финансови инструменти*. Очертана е ролята за това как Целите за устойчиво развитие влияят върху условията, в които оперират компаниите, какви нови възможности и предизвикателства възникват за бизнеса и защо адаптирането и промяната към тази нова среда е от ключово значение за компаниите и техния корпоративен успех.

**Втората глава** е посветена на *управленските практики и аспекти* и се разглежда от двойната перспектива на взаимодействието. Направен е преглед на класическите теории за мениджмънта като фундамент в управлението, които бива надграждан и допълван през годините. Проследено е развитието на управленските практики в исторически и еволюционен план като е проследена еволюцията от

Мениджмънт 1.0 до Мениджмънт 5.0. Разграничени са понятията „*устойчив мениджмънт*“ (управление на компаниите по начин, който осигурява дългосрочна устойчивост на самата фирма) и „*мениджмънт за устойчиво развитие*“ (управление, ориентирано към интегриране на устойчивото развитие и принос за баланс между екологично, социално и икономическо измерение) и са представени значими изследвания относно връзката между Глобалните цели и управленските практики като две страни на успешния трансформационен процес. Главата представя и анализира трансформацията на управлението и бизнеса като следствие от приемането на Глобалните цели. Представени са редица теоретични модели, рамки и насоки, които са подкрепени с преведени практически примери от международната практика и илюстрират как водещи компании трансформират стратегиите и структурите си в отговор на Целите за устойчиво развитие. Управленските трансформации се изследват по отношение стратегическите цели, бизнес процеси и операции, технологични процеси, организационна култура, корпоративно лидерство и взаимодействие със заинтересованите страни, включително и управлението на веригата за доставки.

Трансформацията на управлението не е единствено реакция на външен натиск свързан с промяната на обкръжението, включително регулации и пазарни очаквания, а все по-често е формирана като резултат от осъзната мотивация, стремеж към иновации, трупане на репутационен капитал и дългосрочна финансова устойчивост.

Въз основа на всичко това Втора глава потвърждава валидността на *двупосочната парадигма*, заложената в изследователската стратегия на дисертационния труд и предоставя аналитична рамка за разбиране на управленските промени, които се разглеждат в следващата, трета глава.

**Третата глава** представлява следващият етап в доказването на тезата. Обхваща резултатите от две проучвания и анализ на получените резултати. В нейното начало е дадена обосновка на значението на *прозрачността и разкриването на нефинансова информация* като инструмент за проследяване на устойчивостта в корпоративния контекст. *Разгледани са подробно* стандартите, рамките и насоките за нефинансово отчитане, които са на разположение на компаниите (напр. Директивата на ЕС относно оповестяването на нефинансова информация, стандартите GRI, принципите на Глобалния договор на ООН, Директива по отношение на корпоративното докладване за устойчивост и др.). Анализирани са самите инструменти и стандарти и как те подпомагат компаниите да структурират и комуникират своя принос към ЦУР, предоставяйки *систематични препоръки и насоки* за обхвата на разкриване на информацията.

Анализът е изграден върху *обратен изследователски подход или иначе казано чрез „проверка на изхода“*. Обратният анализ проверява резултати от трансформациите чрез два независими, но взаимнодопълващи се източника на информация, а именно *анализ на съдържанието на нефинансовите декларации и анкетно проучване*.

Анализът на нефинансовите декларации обхваща публичните дружества, които са част от индекса SOFIX в периода от 2017 до 2023 г. – общо 24 дружества. Основната *цел на анализа* е да се установи *дали* и *как* българските компании отчитат трансформациите във своите управленски практики в резултат на интеграцията на устойчивото развитие и Дневен ред 2030. В настоящото изследване е използван контент анализ (content analysis) за сравнение на анализа на съдържанието на нефинансовите декларации чрез попълване на авторска матрица за всяка една компания по години от 2017 до 2023 година. В матрицата е приложен анализ на всеки от елементите като се използва скала:

- наличие – представено е подробно всяко измерение, като са включени количествени и качествени индикатори за измерване на въздействието;
- частично – елементите са споменати или просто са изброени без да може реално да се оцени тяхното въздействие;
- липса – няма текст, свързан изобщо с тези аспекти.

- В графа *„Нефинансова декларация“* се посочва наличие или липса на нефинансова декларация за съответната финансова година;

- В графите *„Екологични въпроси“*, *„Социални въпроси и въпроси свързани със служителите“* и *„Права на човека и антикорупция“* са анализирани и посочени същността на основните аспекти за нефинансово докладване съгласно Закона за счетоводство

- В графа *„Използвани стандарти“* – попълват се всички стандарти и/или рамки, които компанията използва като ISO стандарти, GRI, ESG, PRI и други. Политиките, свързани с корпоративната социална отговорност също са упоменати;

- В графа *„Връзка с ЦУР“* се посочва дали са споменати Глобалните цели и дали са определени приоритетни в самите нефинансови декларации ;

- В графата *„Друго“* – представена е информация, която е събрана извън нефинансовите декларации, например корпоративните интернет страници на компаниите. В тази графа се отбелязвано е наличие на Доклади за устойчивост, членство в обединения на бизнеса с фокус върху Целите за устойчиво развитие (например

Глобалната мрежа на ООН), ангажираност по отношение на Дневен ред 2030, която е упомената, но не е включена в предоставената нефинансова декларация.

За всяка отделна година е създадена авторска матрица, обобщените резултати са представени в таблица 19, а допълнителен обобщен текстов анализ за всяко едно от дружествата е поместен в рамките на Приложение 7.

**Таблица 19:** Обобщена таблица на елементите от нефинансовите декларации

Критерий	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Наличие на нефинансова декларация	13	14	15	16	17	18	19
Пълно отразяване на екологичните въпроси	8	9	10	12	13	15	16
Пълно отразяване на социалните въпроси и въпроси по отношение на служителите	7	8	9	11	12	14	15
Пълно отразяване на права на човека и антикорупция	5	6	7	9	10	12	13
Посочена изрична връзка с ЦУР	1	3	5	7	9	10	11

*Източници: Авторска разработка въз основа на нефинансовите декларации на избраните компании*

Докато нефинансовите декларации разкриват информация, която отразяват формалната управленска ангажираност към устойчивото развитие, то нагласите на общество са **външен индикатор за тези ангажименти**, формирани на база информираност, доверие и очаквания. В тази връзка е проведено анкетно проучване на нагласи на българските потребители към компаниите, интегриращи устойчиво развитие и Целите за устойчиво развитие. Данните са събрани чрез количествен метод на анонимно анкетно проучване. Проучването обхваща **361 респондента** в периода 17.07 – 18.09.2024 посредством онлайн въпросник. Въпросникът е разпространен чрез социалните мрежи (Facebook и LinkedIn) и няма предварително създаден подбор на респондентите. Извадката е самоселективна и доброволна, всички респонденти са участвали по собствена инициатива без никакви стимули и без предварителен подбор. Анализът на анкетното проучване е осъществен на два етапа. Първият етап е описателен анализ за изследване на променливите поотделно и представяне на честотното разпределение на основните статистически показатели. Представени са изводи относно тенденциите. Отговорите от анкетата са **кодирани и анализирани** с помощта на Python. На база анализа на резултатите могат да бъдат определени няколко ключови тенденции:

- **Информираността** има **ключово значение** за формирането на нагласите в потребителите и **оказва влияние на индивидуалната подкрепа чрез покупка**. 70,08% от анкетиранияте посочват, че са запознати с ЦУР, а самооценяващите като „отлично запознати“ са 16.06%. Анализът демонстрира, че по-информиранияте респонденти имат по-високи очаквания към бизнеса. Индивидуалната подкрепа към компанията зависи от степента на информираност по отношение на Целите за устойчиво развитие. Респондентите с по-висока осведоменост по отношение на ЦУР, значително по-често избират продукти и услуги от компании, които отговарят на техните стандарти и са с насоченост към устойчивост. Анализът доказва статистически значима връзка и потвърждава, че по-високо информираните респонденти са по-склонни да купуват от компании, които са ангажирани с Глобалните цели.

- Резултатите показват **високо ниво на обществена подкрепа** за корпоративната ангажираност към ЦУР. 95,01% от респондентите смятат, че бизнесът трябва да се ангажира с постигането на ЦУР и заявяват своята подкрепа към подобна отговорност от компанията. Това показва, че устойчивото развитие се възприема като значима за отговорност на бизнеса, а **не просто като доброволна практика**. 64,8% от респондентите са на мнение, че **ролята на държавите и регулациите е важна** по отношение на подкрепа и насърчаване на бизнеса в неговата интеграция на ЦУР.

- **Приоритетите на потребителите** относно бизнес ангажираността към ЦУР са свързани със **социално-икономическите аспекти**. Най-важните Цели за устойчиво развитие, които респондентите определят, че бизнесите трябва да интегрира са **Цел 8** „Сигурна работа и икономически растеж“ (15,41%), **Цел 4** „Качествено образование“ (11,89%) и **Цел 12** „Отговорно потребление и производство“ (10,07%). Целите, свързани с климата и природата, са твърде малък процент и показва, че респондентите очакват от бизнеса предимно социално-икономически, а не екологични ангажименти.

Обобщено, резултатите от анализа на анкетното проучване показват висока степен на обществена осведоменост на българските респонденти относно Целите за устойчиво развитие и **високите им очаквания** към бизнеса да демонстрира реална ангажираност чрез интеграция, конкретни дейности и разкриване на информация по отношение на аспектите на устойчивото развитие. Резултатите потвърждават, че

потребителските нагласи действат като **външен мотивиращ фактор за бизнес трансформация** чрез натиск за отчетност и поведение в съответствие с принципите на устойчивото развитие.

Въз основа на двата анализа може да се заключи, че **двупосочната парадигма на трансформация е утвърдена и** отчетността, информираността и управленските решения и практики функционират като взаимосвързан механизъм.

В рамките на **заключението** на дисертацията са представени и синтезирани основните приноси и изводи от дисертационния труд. Потвърдено е наличието на **двупосочна връзка** – Целите за устойчиво развитие действително стимулират промени в бизнеса, но и самите тези промени допринасят за постигането на целите.

На базата на получените резултати са формулирани конкретни **препоръки** към компаниите и към държавните институции. В заключението се изтъкват и **приносите на дисертацията** за обогатяване на научното знание и за подпомагане на практиката и се очертават възможни направления за бъдещи изследвания, произтичащи от настоящата работа.

## VII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целите за устойчиво развитие на ООН предоставят *цялостна рамка* за подпомагане на бизнеса при разработването на подходящи бизнес решения. Ползите от участието на бизнеса в изпълнението на ЦУР са както за него самия, така и за постигането на Дневен ред 2030. По отношение на ползите за бизнеса Докладът от 2017 г. на Комисията за бизнес и устойчиво развитие „*По-добър бизнес, по-добър свят*“ посочва, че ако ЦУР бъдат успешно приложени, допълнителната пазарна стойност ще отключи 380 милиона работни места до 2030 г. (UN, 2017). На свой ред Глобалните цели могат да бъдат полезен инструмент за компаниите с цел измерване и *подобряване на тяхното представяне*. ЦУР представляват амбициозна и трансформираща програма. Бизнесът, който се включи активно в тази трансформация, и приеме Глобалните цели като стратегически фокус, в крайна сметка е в по-добра позиция за откриване на пазарни възможности и за управление на възникващи рискове.

Компаниите не са само пасивни участници в изпълнението на Дневен ред 2030, а са активни единици в цялостната система и влияят както върху иновации и трансформацията на бизнес моделите, но и върху формулирането на политики. ЦУР се превръщат в общ език на устойчивото развитие. Стратегическото привеждане в съответствие с Глобалните цели става стандартна практика за управлението на бизнеса. Изследването на трансформационния потенциал на Целите за устойчиво развитие на ООН в контекста на управленската промяна в компаниите показва, че интеграцията на тези цели оказва значително влияние върху управленските процеси в съвременния бизнес свят.

Изследването **потвърждава тезата на дисертацията** – *Трансформациите в бизнеса и управлението не следва да се разглеждат само и единствено като резултат от Целите за устойчиво развитие. От една страна Глобалните цели поставят изисквания и водят до промяна и адаптация на управлението, но от друга – трансформираните бизнеси и управленски практики допринасят за постигането на Дневен ред 2030. Именно в дисертационния труд се доказва двойната парадигма – взаимодействието между двете системи.*

**Потвърдени са и трите хипотези** както следва:

- **Първа хипотеза**, свързана с търсенето на връзка между интеграцията на Целите за устойчиво развитие и управленските трансформации е потвърдена както чрез анализа на нормативната рамка и представените реални примери на компании, така и чрез анализ на нефинансовите декларации.
- **Втората хипотеза**, свързана с ефекта върху управленските елементи и аспекти от интегрирането на Глобалните цели е потвърдена чрез представените теории, модели, насоки и примери за управленски трансформации по отношение на стратегията, веригата от доставки, корпоративното лидерство и т.н.
- **Трета хипотеза** е потвърдена чрез анализа на нефинансовите декларации и анкетното проучване, които доказва, че корпоративната и управленска ангажираност с Дневен ред 2030 е резултат както от регулаторните изисквания, така и от нарастващите очаквания на обществото.

Настоящата дисертация допринася значително към разширяването на знанията в областта на управлението на бизнеса и устойчивото развитие, като предлага нови перспективи, практики и подходи, които могат да бъдат приложени както теоретично, така и практически.

**Основните изводи** от проведеното изследване могат да бъдат обобщени в следните три направления:

**1.** Концепцията за устойчиво развитие е надхвърлила първоначалното и тясно разбиране единствено и само като опазване на околната среда. Преминаването към интегрирането на икономическите, социалните и екологичните аспекти, като се признава тяхната взаимозависимост, представляващо фундаментална промяна. Това подчертава новата парадигма, при която устойчивото развитие не е само екологичен проблем, а системен глобален подход, който обхваща всички аспекти на човешкото развитие и е необходимо да се търсят общи решения. Развитието на теориите за устойчиво развитие през последните десетилетия е ключов фактор за формулирането и приемането на Дневен ред 2030.

**2.** Дневен ред 2030 предоставя стратегически насоки за държавите, бизнеса и обществото за преодоляване на предизвикателствата от глобален и национален характер. Интегрирането на ЦУР в бизнеса не е само отговорност, но и възможност за компаниите да адаптират своите стратегии към новите реалности. Успешната интеграция в самите управленските практики на компаниите изисква добро и дълбоко познаване на

концепцията за устойчиво развитие, както осъзнато разбиране за това каква е промяната на обкръжението и какви са съответно възможностите, които това дава.

3. Интегрирането на Целите за устойчиво развитие предлага нови възможности за пазарни иновации и трансформация на бизнес стратегиите, а отчитането от друга страна, позволява разпознаването на възможности за нови пазарни трансформации, Бизнесът може да получи значителни ползи чрез интегриране на устойчивото развитие и внедряване и разработване на устойчиви практики и технологии, които водят до намаляване на разходите, подобряване на репутацията и повишаване на конкурентоспособността на международните пазари.

4. Интеграцията на устойчивото развитие, включително и Глобалните цели в управлението не само отразява глобалните предизвикателства, но и води до нови управленски практики, които подчертават взаимовръзката между икономическия растеж, социалната отговорност и опазването на околната среда. Мениджмънтът за устойчиво развитие изисква адаптивност и иновации в стратегическото мислене на компаниите, Това обуславя необходимостта от нови управленски концепции и практики, подкрепящи устойчивото развитие.

5. Вследствие на приемането на Дневен ред 2030 и интегрирането на ЦУР, управлението на бизнеса преминава през значителни промени. Стратегиите на компаниите се адаптират и трансформират към новите реалности, които включват иновации, нови възможности за взаимодействие със заинтересованите страни, корпоративно управление и лидерство, управление на веригата на доставки и не на последно място самите производствени процеси

6. Разкриването на информация за интеграция на устойчивото развитие на компаниите е компонента на подцел 12.6. В дисертационния труд съобразяването с тази подцел от Цел 12 от страна на българските компании бе ползвано за доказване на трансформационните процеси. Именно проучването на трансформационните процеси чрез анализ на стандартизираните отчети за нефинансова информация показва различни подходи по отношение на обхватност, както и различна ангажираност на ръководствата на тези компании. Възможности, доказващи как и доколко се развива бизнесът и управлението съобразно устойчивото развитие и Целите за Устойчиво Развитие се съдържа в отчетите на компании от сектор фармация и финанси.

7. Независимо от споменатите ограничения, публикуването на данни за интегрирането на устойчивото развитие в самия бизнес и неговото управление чрез ESG

аспектите дават доказателства за тезата на дисертационния труд, както и за двойната парадигма на промяната.

**8.** Трансформационните процеси в бизнеса и управленските практики се доказват и чрез общественото възприятие за ангажимента на компаниите с ЦУР. Резултатите разкриват, че обществото започва да придава все по-голямо значение на устойчивото развитие и ангажимента на компаниите към ЦУР. Респондентите посочват, че интеграцията и ангажираността с устойчивото развитие е важен фактор при вземането на решения за покупка или услуга, което подсказва за нарастващото значение на устойчивото развитие за бизнеса, в контекста на изменящите се потребителски нагласи.

Въпреки че настоящето изследване предоставя значителни приноси към разбирането на влиянието на Целите за устойчиво развитие върху управлението на бизнеса, то има и някои **ограничения**, които следва да бъдат взети под внимание при интерпретацията на резултатите. **Първото** ограничение е *географският обхват* на практическата част от изследването. Анкетното проучване е попълнено само от български респонденти, а анализа на нефинансовите декларации е само на компании, които са част от Българската фондова борса. Фокусът е върху **българския контекст**, въпреки че ЦУР са глобални по своя характер. Възможно е компаниите в други географски региони да имат различни подходи и нива на интеграция на ЦУР, което може да доведе до различни изводи. За да се преодолее това ограничение, бъдещи изследвания могат да разгледат **международни сравнителни проучвания**, които да обхващат разнообразни региони и индустрии.

**Второто** ограничение е свързано с *времения период*, обхванат в изследването. Изследването на нефинансовите декларации на компаниите от индекса **SOFIX** обхваща периода 2017-2023 г., а по отношение на законодателната рамка се разглежда само актуалните разпоредби към януари 2025 г. **Третото** ограничение е свързано с *методи на събирането на данни*, по-специално с използването на **анкетно проучване**, което е ограничено само до 361 респонденти. Извадката не е представителна и може да не отразява напълно нагласите и възприятията на цялото общество. За по-голяма валидност и обхват в бъдеще може да се приложат по-широки и по-разнообразни анкети или интервюта.

На основата на резултатите от дисертационния труд могат да бъдат очертани и възможности за бъдещи изследвания. Едно от основните направления за бъдещи изследвания би било *провеждането на международни сравнителни проучвания*, които да обхващат различни региони и индустрии, за да се проучат специфични подходи и стратегии на трансформацията на управленските практики вследствие на ЦУР в

различни икономически и социални контексти. Сравнението между развити и развиващи се икономики би могло да разкрие значителни различия в приложението на ЦУР и да подсказе какви практики са най-ефективни в контекста на специфични пазарни условия и регулаторни рамки. Второ, бъдещи изследвания биха могли да *разширят обхвата на изследваните компании* чрез включване на по-голям брой компании или фокусиране към конкретна индустрия, което ще позволи по-обширен и представителен анализ на начина, по който различните индустрии се трансформират вследствие на устойчивото развитие и ЦУР. Тези изследвания могат да се фокусират не само върху публичните компании, но и върху *малки и средни предприятия*, които често имат различен подход към устойчивото развитие поради ограничения в ресурсите.

Трансформацията на управленските практики и цялостно на бизнеса в контекста на устойчивото развитие и Дневен ред 2030 ще продължава да бъде водеща тема в икономическите и управленските изследвания. От изключително значение е, бизнесът да не разглежда тези промени само като регулаторно задължение, а като стратегическа възможност за иновации, растеж, привличане на капитал и повишена конкурентоспособност. Солиден аргумент за всичко това е самото дисертационно изследване, което потвърждава и **основната теза на дисертационния труд**, а именно, че бизнесът не само се променя под въздействието на устойчивото развитие и Целите за устойчиво развитие, но и активно допринася за неговото реализиране чрез отчетност, поведение и устойчиви управленски практики.

## VIII. ОСНОВНИ НАУЧНИ И ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ

Проведеното изследване предлага *теоретичен, интердисциплинарен и емпирично обоснован поглед* за взаимовръзката между Целите за устойчиво развитие и управленските трансформации в бизнеса. Настоящата дисертация допринася значително към разширяването на знанията в областта на управлението на бизнеса и устойчивото развитие, като предлага нови перспективи и подходи, които могат да бъдат приложени както теоретично, така и практически.

**Теоретичният принос** на дисертацията формулира интегрираща рамка по отношение на управленските трансформации чрез систематизиране и представяне на теории, модели и стандарти по отношение на управленските практики, интегриращи устойчиво развитие и Целите за устойчиво развитие. Дисертационният труд не само показва как ЦУР променят корпоративните стратегии, но и доказва как Глобалните цели могат да окажат реално въздействие върху конкурентоспособността и устойчивостта на компаниите. Успоредно с това дисертационния труд доказва как пряко и косвено Дневен ред 2030 има трансформационно въздействие не само към вътрешните бизнес процеси и управленски аспекти, но и в отношенията с потребители и инвеститори. Разграничението на терминологията на български език по отношение на „устойчив мениджмънт“ и „мениджмънт за устойчиво развитие“ също е сред теоретичните приноси на разработката.

**В методически аспект приносът** на дисертацията е значителен, като се състои в използването на обратен подход за анализ чрез „проверка на изхода“ и създаването на *авторска матрица за оценка* за анализ на нефинансови декларации. Тази матрица предоставя нов подход към оценката на отчетността и прозрачността на компаниите по отношение на ангажимента им към ЦУР. Методологията, използвана в изследването, представлява отправна точка за бъдещи изследвания, които могат да разширят приложения методически подход и да го приложат в други индустриални и географски контексти.

**В емпиричен план**, чрез подход на обратен анализ са обобщени резултати от две допълващи се изследователски линии: (1) анализ на нефинансовите декларации на публични дружества от индекса SOFIX и (2) анкетно проучване на обществените нагласи. *Нефинансовите декларации* предоставят информация, която самите компании искат да разкрият и докладват към заинтересованите страни, докато анкетното проучване показва *до каква степен тези послания се възприемат, разпознават и*

*оценяват* от обществото като достоверни и значими и оказват ли влияние за подкрепа от страна на потребителите. Основната цел на анализа на нефинансовите декларации е да се изследва *как и дали компаниите представят своите ангажимент към устойчивото развитие* и в частност Дневен ред 2030 чрез формулираните цели, политики, използваните стандарти, насоки и препоръки. Включването на анкетно проучване е да се изследва *дали обществото разпознава корпоративните усилия, какви са неговите очаквания и дали и как те оказват натиск или стимулират* промени в управленските практики във връзка с устойчивото развитие. Чрез съпоставката между външна комуникация от компаниите и външната реакция от потребители, граждани и други заинтересовани страни, изследването се стреми да оцени осъществената *дълбочина и ефективност на управленската трансформация* на бизнесите, които интегрират устойчивото развитие. Основната цел на включването на анкетно проучване е да се изследва *дали обществените очаквания оказват натиск или стимулират промени в управленските практики.*

**Практическата значимост** на изследването се изразява в предложени *аналитичен инструментариум* (авторска матрица за анализ на нефинансови отчети) и във формулираните препоръки към бизнеса, институциите и академичната общност за подобряване на стратегическата ориентация към устойчивост, отчетността институциите за подобряване на отчетността в съответствието с регулаторната рамка на ЕС. Практическият принос, които произтичат от настоящето изследване, е важен за интеграцията на устойчивото развитие и ЦУР в управлението на компаниите. Дисертацията предлага конкретни насоки за подобряване на нефинансовото отчитане, подчертавайки значението на **прозрачността и отчетността** за изграждането на **дългосрочна конкурентоспособност и повишена репутация**. Тези препоръки могат да се използват от компаниите за по-добро адаптиране към глобалните изисквания за устойчиво развитие и за постигане на по-голяма социална и икономическа стойност. Също така, дисертацията предоставя и уникален поглед върху **прилагането на ЦУР в българския контекст**.

Целите за устойчиво развитие на ООН предоставят цялостна рамка за подпомагане на бизнеса при разработването на подходящи бизнес решения. Ползите от промяна в бизнес стратегията съобразена със заложените Глобални цели не се простира единствено и само по постигането на 17-те цели от Дневен ред 2030. Добавената стойност за бизнеса надхвърлят това и е свързано с по-голяма обществена подкрепа, подобрена репутация, привличане на нови и дългосрочно ангажиране на съществуващи клиенти и служители,

мобилизиране на нови капитали и създаване на иновативни продукти и услуги. На база на всичко гореизброено могат да бъдат обобщени конкретни препоръки към бизнеса и институциите в България.

**Препоръчва се българския бизнес да надгради своята корпоративната прозрачност.** Данните от анкетата показват, че **по-информираните потребители са по-склонни да подкрепят устойчиви компании.** Следователно, бизнесът трябва активно да комуникира своите практики чрез прозрачни, достъпни и съпоставими форми на докладване. Препоръчва се въвеждането на съкратен и лесно четим вариант на нефинансовите декларации, насочен към потребителите и качен на достъпно място в уебсайтове и страниците в социалните мрежи на самата компания. **Разширяване на продуктови линии и услуги, интегриращи устойчиво развитие** - над **50%** от респондентите заявяват, че „понякога“ избират устойчиви продукти, но само **11,38%** правят това „винаги“. Това предполага, че потребителите имат положителна нагласа, но липсва достатъчно предлагане или комуникация. Компаниите могат да отговорят на тази тенденция чрез **по-достъпни устойчиви продукти** и по-ефективно маркетингово позициониране. **Корпоративни образователни инициативи** - Анализът показва, че **степената на информираност влияе върху обществените нагласи** и в частност на клиентите и служителите на компанията. Компаниите могат и следва да се включат в повишаването на осведомеността чрез **образователни кампании**, организиране на семинари и сътрудничество с университети за съвместни проекти, насочени към устойчивото развитие. **Стратегически партньорства за устойчиво развитие** следва да бъдат насърчени. Компаниите могат да засилят своята ангажираност чрез партньорства с **граждански организации, международни институции, академична общност и публичния сектор.** Създаването на **мултисекторни инициативи**, които комбинират бизнес ресурси и експертизата на неправителствени организации, може да доведе до реални промени в областта на устойчивото развитие.

**Препоръките относно българските институции** се основават на необходимостта от **създаване на стимули за бизнес и насърчаване на добрите примери.** От една страна следва да бъде насърчавана интеграцията относно устойчивото развитие и иновациите съобразени с концепцията за баланс между с опазване на околната среда, социални въпроси и икономически растеж. От друга страна Правителството следва да въведе **данъчни облекчения** или **финансови стимули** за компании, които ефективно интегрират устойчивото развитие и Глобалните цели в своите стратегии. Също така е препоръчително осигуряването на **ефективно прилагане на задължителните**

**изисквания** относно разкриване на информация и отчетност свързана с устойчивото развитие и Целите за устойчиво развитие. Следва да бъде подобрен координационния механизъм между НАП, Комисия за финансов надзор и Министерство на финансите с цел ефективен надзор върху прилагането на нефинансовата отчетност. Също така следва да бъде **създаден единен публичен регистър** на задължените компании.

Въз основа на направеното изследване следва да се препоръча на **академичната и изследователска общност** необходимостта от **по-задълбочен интердисциплинарен подход** при преподаване и изследване на връзката между бизнес, управление и устойчиво развитие. Също така е настоящата работа потвърждава нуждата от значително разширяване и стандартизиране на емпиричната база данни и необходимостта от повече количествени и качествени данни по темата за двойната парадигма между бизнеса и устойчивото развитие. В заключението на дисертационния труд са отправени препоръки за бъдещи научни изследвания и проекти.

Препоръките, изведени от настоящото изследване, показват, че за ефективното постигане на Целите за устойчиво развитие е необходимо сътрудничество между бизнеса и институциите. Компаниите трябва да предприемат **проактивни мерки** за интегриране на устойчивото развитие в стратегиите и дейността си, а институциите следва да създадат **благоприятна регулаторна и стимулираща среда**. Подобряването на корпоративната прозрачност, засилването на образователните инициативи и насърчаването на интеграцията на аспектите на устойчивото развитие са ключови стъпки към по-ефективното изпълнение на Дневен ред 2030.

Трансформацията на управленските практики и цялостно на бизнеса в контекста на устойчивото развитие и Дневен ред 2030 ще продължава да бъде водеща тема в икономическите и управленските изследвания. От изключително значение е, бизнесът да не разглежда тези промени само като регулаторно задължение, а като стратегическа възможност за иновации, растеж, привличане на капитал и повишена конкурентоспособност. Солиден аргумент за всичко това е самото дисертационното изследване, което потвърждава и **основната теза на дисертационния труд**, а именно, че бизнесът не само се променя под въздействието на устойчивото развитие и Целите за устойчиво развитие, но и активно допринася за неговото реализиране чрез отчетност, поведение и устойчиви управленски практики.

## IX. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

В хода на разработване на дисертацията авторът е публикувал основни резултати и части от изследването в следните научни издания:

**Мутафчиева, И.** (2024). Климатични промени и българския бизнес – отговор и предизвикателства. В *Членството на България в Европейския съюз: шестнадесет години по-късно. Том 1: Доклади на български език* (стр. 42–49). София: Издателски комплекс – УНСС.

**Мутафчиева, И.** (2021). Нагласи на българския бизнес по отношение на Целите за устойчиво развитие на ООН. В *Членството на България в Европейския съюз: дванадесет години по-късно* (стр. 253–259). София: УНСС. ISBN: 978-619-232-370-7

**Мутафчиева, И.** (2021). Устойчивост в стратегиите като отговор на глобалните социални, здравни и икономически предизвикателства. В *Икономиката на България и Европейския съюз: предизвикателството COVID-19. Сборник с доклади от Шестнадесетата международна научна конференция на младите учени, 12 февруари 2021 г.* (стр. 840–849). София: ВУЗФ "Св. Григорий Богослов". ISBN: 978-619-7622-04-1

**Мутафчиева, И. & Недкова, Р.** (2021). *Миграция и развитие: Мониторингов доклад*. София: Българска платформа за международно развитие. ISBN:978-619-7484-05-2

**Мутафчиева, И.** (2020) *Нагласите на българския бизнес по отношение на целите за устойчиво развитие на ООН. В Икономика на България и Европейския съюз: Кръгова икономика и корпоративна социална отговорност. Сборник с доклади от Петнадесета международна научна конференция на младите учени, 22 ноември 2019 г.* (стр. 497–506). София: ВУЗФ "Св. Григорий Богослов". ISBN: 978-619-232-316-5