

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

КАТЕДРА „МИО И БИЗНЕС“

ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И ПОЛИТИКА“

Симеон Василев Симеонов

**ПАРТНЬОРСТВА МЕЖДУ НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИТЕ
ОРГАНИЗАЦИИ И МЕЖДУНАРОДНИТЕ КОМПАНИИ
В КОНТЕКСТА НА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ –
БЪЛГАРСКИЯТ ОПИТ**

ДИСЕРТАЦИЯ

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по научна
специалност „Световно стопанство и МИО“

Научен ръководител:

Доц. д-р Доброслав Емилов Моллов

DOI: [10.13140/RG.2.2.32963.99366](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32963.99366)

Email address: simeonsimeonov89@abv.bg

София, 2023 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

Списък на фигурите.....	IV
Списък на таблиците.....	V
УВОД.....	1
ПЪРВА ГЛАВА: ОСНОВНИ ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ВЪЗНИКВАНЕ НА ПАРТНЬОРСТВОТА	
1.1. Социални последици от глобализацията.....	10
1.1.1. Негативни последици от глобализацията.....	13
1.1.1.1. Загуба на национален суверенитет.....	14
1.1.1.2. Офшоринг и изтичане на работни места.....	15
1.1.1.3. Бедност и нарастващо неравенство на доходите.....	18
1.1.1.4. Околна среда и климатични промени.....	20
1.1.2. Глобализация и корпоративна социална отговорност.....	26
1.1.2.1. Пропуски в управлението.....	26
1.1.2.2. Социално-икономически и екологични приоритети.....	28
1.1.2.3. Кризисни ситуации.....	29
1.1.2.4. Активизъм на заинтересованите страни.....	31
1.2. Корпоративна социална отговорност и устойчиво развитие.....	33
1.2.1. Възникване и развитие.....	34
1.2.2. Същност и особености.....	38
1.2.3. Състояние на КСО в България.....	46
1.2.4. Устойчивост и устойчиво развитие.....	50
1.2.4.1. Устойчиво развитие и международен бизнес.....	59
Основни обобщения и изводи от първа глава.....	70
ВТОРА ГЛАВА: СЪЩНОСТ И ОСОБЕНОСТИ НА ПАРТНЬОРСТВОТА	
2.1. Неправителствени организации.....	73
2.1.1. Същност и значимост.....	74
2.1.2. Структура и типология.....	78
2.1.3. Институционални участници в международния бизнес.....	83
2.1.4. Казуси.....	90
2.2. Същност и развитие на партньорствата.....	100
2.2.1. Мотиви и рискове.....	108
2.2.1.1. От гледна точка на международните компании.....	111
2.2.1.2. От гледна точка на неправителствените организации.....	115

2.2.2. Значение на партньорствата в международния бизнес.....	117
2.2.2.1. Казуси.....	121
2.2.3. Препоръки за изграждане на успешни партньорства.....	142
Основни обобщения и изводи от втора глава.....	146
ТРЕТА ГЛАВА: МОТИВИ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ПАРТНЬОРСТВА И РАЗВИТИЕ В БЪЛГАРИЯ – ЕМПИРИЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ	
3.1. Изследване 1: Компании на българския пазар.....	149
3.1.1. Участници.....	150
3.1.2. Процедура.....	150
3.1.3. Измерители.....	151
3.1.4. Резултати и дискусия.....	151
Основни обобщения и изводи.....	161
3.2. Изследване 2: Неправителствени организации на българския пазар.....	164
3.2.1. Участници.....	164
3.2.2. Процедура.....	164
3.2.3. Измерители.....	165
3.2.4. Резултати и дискусия.....	166
Основни обобщения и изводи.....	173
3.3. Приноси и препоръки за бъдещи изследвания.....	174
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	178
Източници.....	182
Приложения.....	202
Приложение А: Изследване 1.....	202
Уводно писмо.....	202
Въпросник.....	203
Статистико-методологически апарат.....	216
Схема за кодиране на анкетна карта.....	222
Списък с имената на компаниите.....	230
Приложение Б: Изследване 2.....	235
Уводно писмо.....	235
Въпросник.....	236
Статистико-методологически апарат.....	247
Схема за кодиране на анкетна карта.....	251
Списък с имената на неправителствените организации.....	255

Списък на фигурите

Фигура 1: Изменение на нивото на въглероден диоксид в атмосферата.....	22
Фигура 2: Натиск върху компанията да предприеме действия спрямо климата.....	25
Фигура 3: Количество вода (л) за производство на мляко (л).....	26
Фигура 4: Количество въглеродни емисии (кг) за производство на продукт (кг).....	26
Фигура 5: Фактори за възникване и развитие на КСО.....	27
Фигура 6: Пирамида на корпоративна социална отговорност.....	39
Фигура 7: Състояние на КСО в България.....	49
Фигура 8: Приоритетни КСО цели през 2020-2023 г.....	50
Фигура 9: Еволюционно развитие на КСО.....	52
Фигура 10: Модели на устойчивост.....	54
Фигура 11: 17-те глобални цели на ООН за устойчиво развитие.....	55
Фигура 12: Общо представяне на България по целите за устойчиво развитие.....	57
Фигура 13: Въздействия на ESG програмите върху финансовото представяне на компаниите.....	60
Фигура 14: Организации в обществена полза според основната им дейност (брой).....	77
Фигура 15: Примерна организационна структура на НПО.....	78
Фигура 16: Степен на обществено доверие в институциите (%).....	112
Фигура 17: Общ профил на компаниите.....	152
Фигура 18: Предпоставки за социално отговорно поведение.....	153
Фигура 19: Коя от заинтересованите страни е най-важна за Вашия бъдещ успех?.....	154
Фигура 20: Кои от целите за устойчиво развитие активно подкрепяте?.....	155
Фигура 21: Приоритетни цели през периода 2021-2024 г.....	156
Фигура 22: Какво мислите за НПО?.....	157
Фигура 23: Впечатления от партньорствата с НПО.....	159
Фигура 24: Същност на партньорствата между компаниите и НПО.....	160
Фигура 25: Основни мотиви за инициране и сключване на партньорства с НПО.....	160
Фигура 26: Основни предпоставки за сключване на партньорства с НПО.....	161
Фигура 27: Общ профил на НПО.....	166
Фигура 28: Какво мислите за международните компании?.....	167
Фигура 29: Впечатления от партньорствата с международни компании.....	168
Фигура 30: Сравнение на типа партньорства между НПО и международните компании.....	169
Фигура 31: Основни мотиви за инициране и сключване на партньорства с компании.....	170
Фигура 32: Основни предпоставки за сключване на партньорства с компании.....	171
Фигура 33: Сравнителен анализ между НПО и международните компании.....	172

Списък на таблиците

Таблица 1: Възникване и развитие на корпоративната социална отговорност.....	37
Таблица 2: Индекс на целите за устойчиво развитие (0-100, 2021г.).....	56

УВОД

Нашето съвремие се отличава с постепенния възход на международните компании. Същевременно броят на неправителствените организации (CARE International, Greenpeace, UNICEF, World Wide Fund for Nature) осезаемо се увеличи през последните тридесет години. В исторически план взаимоотношенията между двете страни поетапно се трансформират от съперничество в партньорство. Конструктивната промяна в индивидуалния манталитет „ние срещу тях“ е резултат от протичащите глобализационни процеси. Последствията от глобализацията съществено променят световния баланс на силите, намалявайки влиянието на отделното национално правителство и публичния сектор като цяло. В резултат на това неправителствените организации се превръщат в „гласа за защита на интересите“ на гражданското общество и придобиват значително международно влияние. Също така нараства и влиянието на големите международни компании, които придобиват гъвкавостта сравнително лесно да заобикалят националните законови изисквания (социални, екологични). В случай че възпрепятстват техните бизнес практики, те имат правната и икономическата възможност да прехвърлят своята дейност към по-атрактивни развиващи се пазари без високи разходи. Новият световен ред принуждава широката общественост да изисква от бизнеса да поеме по-голяма отговорност за негативните въздействия от своята дейност. С оглед на отслабеното влияние на националните правителства, неправителствените организации предприемат директни опозиционни действия срещу компаниите. Тяхната ответна реакция се е изразявала в публични протести, стратегическо използване на медиите и съдебни преследвания. Независимо от първоначалните враждебни взаимодействия между двете страни, те постепенно придобиват по-конструктивна форма на сътрудничество през последните години. Компаниите постепенно започват да създават и прилагат програми за корпоративна социална отговорност, осъзнавайки своята зависимост от взискателните очаквания на заинтересованите страни. Неправителствените организации, които от своя страна са подтикнати от липсата на адекватна финансова подкрепа, осъзнават необходимостта от конструктивен диалог с компаниите като целесъобразен подход спрямо глобалните предизвикателства. Отчитайки потенциалните взаимни ползи, неправителствените организации и компаниите започват да формират партньорства помежду си. Предвид международното им влияние и роля, партньорствата между тях именно съставляват нужното трайно решение срещу настоящите предизвикателства пред международния бизнес. Взаимодействието между тях значително ще диктува развитието на международния бизнес, а той от своя страна ще оказва влияние върху отделните форми на партньорства между тях.

Партньорствата следва да се разглеждат като стратегически подход за по-ефективното изпълнение на дейности с широка обществена значимост. Представяват по-висш етап от еволюционното развитие на корпоративната социална отговорност. Несъмнено партньорствата между неправителствените организации и международните компании са целесъобразно решение спрямо настоящите глобални предизвикателства. Сред тях са например: крайна бедност, неравенства, изменение на климата, влошаване на околната среда, мир и справедливост. Тяхното задълбочаване се очаква да има категорично негативни въздействия върху развитието на международния бизнес. Същевременно по-напредналият форми на партньорства (стратегически) между двете страни позволяват тяхното разглеждане като потенциални бизнес възможности. Без съмнение икономическото развитие и човешкото благополучие са взаимно свързани. Следователно неправителствените организации и международните компании трябва да гледат в една посока, защото техните основополагащи мисии са екзистенциално взаимнообвързани. Значимостта на партньорствата между неправителствените организации и международните компании е дискутирана за първи път по време на Конференцията на ООН за околната среда и развитието в Рио де Жанейро през 1992 г. По време на Световния икономически форум през 1998 г. тогавашният генерален секретар на организацията Kofi Annan отново акцентира върху необходимостта от по-напреднали форми на партньорства между двете страни. Същото се отнася и за Световната среща на върха за устойчиво развитие, която се провежда в Йоханесбург през 2002 г. Общият стремеж за по-устойчиво бъдеще води до приемането на „Програма за устойчиво развитие до 2030 г.“ през 2015 г. Изведени са 17 глобални цели за устойчиво развитие, а ефективното им осъществяване зависи именно от успеха на Цел 17 (партньорства за постигане на целите). Следва да се спомене и поетия ангажимент за климатично неутрална и по-устойчива Европа до 2050 г. Съгласно доклада *Sustainable Development Report 2021* глобалната средна оценка на индекса на целите за устойчиво развитие бележи спад за първи път през 2020 г. Тежката здравна и социално-икономическа криза, като резултат от Covid-19 пандемията, изобличи несъвършенствата на текущата икономическа система и постави въпроса за пътя напред. В тази връзка по време на Световния икономически форум в град Давос през 2020 г. се постави началото на инициативата „Голямото нулиране“. Тя подчертава необходимостта от своевременното приемане на радикален план за трансформация на икономиката. Най-вече от стратегическите партньорства между неправителствените организации и международните компании се очаква да имат съществен принос в предстоящия устойчив преход и реализацията на целите за устойчиво развитие. Представявайки понастоящем най-сериозните предизвикателства

пред човечеството, те не могат да бъдат успешно осъществени без активното взаимодействие между двете страни като субекти на международния бизнес.

Изложените дотук аргументи недвусмислено потвърждават **актуалността** на партньорствата между неправителствените организации и международните компании в контекста на устойчивото развитие. Въпреки това следва да се отбележи, че научните изследвания в областта са все още сравнително ограничени и имат предимно теоретичен характер. Преобладаващата част от тях разглеждат тяхната поява и еволюционно развитие (Hemphill, 1994; Stafford & Hartman, 1996; Nelson & Zadek, 2000; Arts, 2002; Yaziji & Doh, 2009; Poret, 2014; Dadgar, 2016). Останалите изследвания в научната област акцентират върху хипотетичните мотиви на двете страни и предизвикателства в контекста на партньорствата между тях (Hear, 2000; Ashman, 2001; Martínez, 2003; Damlamian, 2006; Pedersen & Pedersen, 2013). Следва да се спомене и приноса на Austin и Seitanidi (2000 & 2012a), които обособяват четири типа партньорства: филантропични, транзакционни, интегративни и трансформационни. Последните два типа партньорства имат стратегически характер и представляват особен интерес в настоящия дисертационен труд. От своя страна Pearce и Doh (2005) извеждат препоръки за изграждането на стабилни и взаимноизгодни партньорства между неправителствените организации и международните компании.

Значимостта на настоящия дисертационен труд произтича от следните предпоставки:

- Научният принос в областта има предимно теоретичен характер. Емпиричните проучвания, с малки изключения, изследват мотивите и рисковете на междусекторното партньорство единствено от гледна точка на неправителствените организации или бизнеса;
- Справка с Българския портал за отворена наука и дигиталните библиотеки на водещи университети показва, че темата по-скоро не е изследвана до момента в страната. Следователно дисертационният труд може да допринесе с научно-теоретични, методични и научно-приложни приноси към българската научна литература. Същевременно той може да послужи и като отправна точка за последващи изследвания в научната област;
- Глобалните предизвикателства пред съвременния международен бизнес (икономически, социални, екологични) подчертават нарастващата актуалност и значимост на партньорствата между неправителствените организации и международните компании. По-детайлното им разбиране може да насърчи тяхната по-висока ефективност и успеваемост.

Обект на анализ в настоящата дисертация са неправителствените организации и международните компании. **Предмет на изследване** са мотивите за партньорства между тях.

Съгласно обособените по-горе предпоставки и в подкрепа на формулираната теза, дисертацията си поставя следната **изследователска цел**:

- Да изследва мотивите на неправителствените организации и международните компании за инициране и сключване на партньорства между тях, както и да установи степента на съществуване на стратегически партньорства между двете страни в България.

Същевременно дисертацията си поставя следните **задачи** в подкрепа на целите:

- Да предложи актуален и критичен литературен анализ на изследваната проблематика;
- Да изведе ценни препоръки за осъществяване на успешни стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании;
- Да приложи подходяща методика на изследване (качествени и количествени методи);
- Да разработи подходящи въпросници и проведе две отделни емпирични изследвания;
- Да приложи статистически анализ на събраната емпирична информация, за да се установи значимостта на получените резултати и наличието на причинно-следствени връзки;
- Да докаже обособената теза, както и да потвърди/отхвърли формулираните хипотези;
- Да допринесе с научно-теоретични, методични и научно-приложни приноси към българската научна литература.

Изследователската теза, която се застъпва в дисертацията, е следната:

Успешните стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании благоприятстват развитието на международния бизнес. Тяхната същност изисква обединяването на взаимнодопълващи се знания, умения и ресурси. Ръководени от обособени общи цели за устойчиво развитие, те създават споделена стойност за обществото и международните компании.

Формулирани са следните **хипотези**:

- **Хипотеза 1:** Основният мотив на международните компании да си партнират с неправителствени организации е възможността да подобрят своята репутация;
- **Хипотеза 2:** Основният мотив на неправителствените организации да си партнират с международни компании е необходимостта от финансова подкрепа;
- **Хипотеза 3:** Партньорствата между неправителствените организации и международните компании в България имат предимно филантропичен характер.

Информационното осигуряване включва първични и вторични информационни източници. Използвани са литературни източници на български и английски език. Например това са: книги; бакалавърски/магистърски тези; научни и специализирани списания; офи-

циални публикации на национални и международни институции; учебници; ръководства; и интернет страници. Достъпът до тях е осъществен посредством следните академични бази данни: Brill, Core, EBSCO, Elsevier, Emerald Insight, JSTOR, ProQuest, ResearchGate, ScienceDirect, Scopus и Social Science Research Network.

При разработването на дисертацията са приложени следните **методи на изследване**: исторически подход; логически подход; анализ и синтез; абстракция и обобщение; индукция и дедукция; системен и сравнителен анализ; казусен подход; както и статистически методи. От съществено значение за цялостния научен принос на дисертацията са авторските емпирични изследвания. Те се базират на онлайн анкетни изследвания сред 500 компании и 300 неправителствени организации в България, проведени във времеви период 01.01.2021-31.08.2021г. Целта на двете отделни изследвания е да се установи взаимната нагласа между неправителствените организации и международните компании, както и техните индивидуални мотиви за сключване на партньорства помежду им. Също така изследванията имат за цел да установят степента на съществуване на по-напреднали форми на партньорства (стратегически) между двете страни в България. Тези цели са материализирани посредством анализ на събраната емпирична информация, като е използвана програмата за статистически анализ SPSS. Извършени са: коефициенти на корелация (*Kendall's tau-b*) за установяване на взаимозависимост между категорийни признаци; статистически непараметрични тестове (*Friedman, Wilcoxon, Cochran's Q, McNemar*) за установяване на значима разлика между отделни категорийни признаци; статистически непараметрични тестове (*Chi-Square test of independence, Mann-Whitney U test*) за проверка на разлика между средни на две независими извадки; графично и таблично представяне на резултатите. Изведени са оригинални изводи с научно-приложна значимост, с оглед на глобалните предизвикателства пред двете страни в международния бизнес.

Дисертацията е разработена при следните **ограничителни условия на изследване**:

- Настоящото изследване няма претенции за изчерпателност по отношение на дискутираните теоретични аспекти – теории, предпоставки за възникване на партньорствата, съдържателни елементи, събития, процеси и характеристики – имащи отношение към обособения научен проблем. Към предпоставките за възникване на партньорствата между неправителствените организации и международните компании можем например да отнесем: глобализационните процеси (позитиви и негативни последици) и новия световен ред (отслабваща роля на държавната власт, пазарни провали, нарастваща роля и влияние на неправителствените организации и международните компании); антагонистичните взаи-

моотношения между двете страни в исторически план и произтичащите негативни последици; корпоративната социална отговорност; научно-теоретичните и емпиричните изследвания (например пирамида на корпоративната социална отговорност, корпоративно гражданство, теория на легитимността, теория на заинтересованите страни и концепция за създаване на споделена стойност); международните инициативи и споразумения; възикателността и нарастващите очаквания на заинтересованите страни (например потребители, служители, инвеститори, местна общност); глобалните предизвикателства в контекста на целите на ООН за устойчиво развитие; ползите от сключване на партньорства (индивидуални потребности, взаимодопълващи се ресурси, споделяне на риска); и максимизирането на възможностите в международния бизнес (достъп до нови пазари, съкращаване на разходите, създаване на нови продукти и услуги, конкурентни предимства). Споменатите предпоставки са разгледани в една или друга степен, като тяхното разглеждане не е ограничено в рамките на първа глава от настоящата дисертация. Предвид историческия подход на представяне на научната теория, основният фокус в нея е върху негативните последици от глобализацията, корпоративната социална отговорност и устойчивото развитие (основни предпоставки). В исторически план именно недотам етичните и екологично-съобразните практики на международните компании водят до разнообразни негативни последици. Те от своя страна противопоставят неправителствените организации и международните компании, като постепенно се поставя началото на съвременното развитие на корпоративната социална отговорност. Въпросните негативни последици изкрystalизират в целите на ООН за устойчиво развитие, които понастоящем са в основата на партньорствата между двете страни. Въпреки това задълбочаващите се негативни последици от глобализацията следва да не се разглеждат стриктно в техния негативен нюанс. Те представляват възможности за растеж, развитие и придобиване на конкурентни предимства пред двете страни в контекста на динамичния международен бизнес;

- Настоящото изследване следва хронологическа последователност в дискутирането на отделните теоретични аспекти. Отправна точка на интерес представляват неблагоприятните икономически, социални и екологични последици, като резултат от началните етапи в протичането на икономическата глобализация. Въпросните последици поставят началото на съвременното развитие на концепцията за корпоративна социална отговорност в средата на миналия век. Следователно концепцията целенасочено се разглежда основно като резултат от неблагоприятните последици от глобализацията, а не през призмата на нейната настояща роля да максимизира положителното влияние на бизнеса върху обществото. Не се разглеждат в детайл положителните въздействия от глобализацията и

международния бизнес като цяло. Не се разглеждат детайлно и останалите предпоставки (външни, вътрешни), които също имат роля във възникването и развитието на корпоративната социална отговорност. Например това са, както следва: културни традиции, политически реформи, пазарен достъп, верига за доставки, инвестиционни стимули, както и международна стандартизация;

- Обект на емпиричното изследване (Изследване 1) е бизнесът в България. Изследването е проведено единствено сред компаниите, които попадат в класацията „Водещи работодатели в България“ на ИСАР България. Подбраните 500 компании са класирани по критерий „Брой осигурени лица“ към 31.12.2018 г. и се отличават със своите добри практики по корпоративна социална отговорност. 55/65 (84.6%) от анкетираните компании посочват, че оперират на международния пазар;
- Обект на емпиричното изследване (Изследване 2) са съответно неправителствените организации в България. Изследването е проведено единствено сред 300 неправителствени организации в обществен интерес. Те са подбрани по азбучен ред, независимо от своята социална дейност, съгласно Информационния портал за неправителствените организации в България. Същевременно 275 от тях са актуализирали своята лична информация в портала преди по-малко от една година, а останалите 25 – преди повече от една година. Не е предвидено участието на неправителствените организации в частна полза. 56/112 (50%) от анкетираните организации оперират на международния пазар.

Дисертацията следва следната логическа и хронологическа последователност:

Международен бизнес \longleftrightarrow Глобализационни процеси \longrightarrow Неблагоприятни последици с икономически, социален и екологичен характер \longrightarrow Начало на съвременното развитие на концепцията за корпоративна социална отговорност \longleftrightarrow Поява на неправителствените организации на национално и международно равнище \longrightarrow Враждебни взаимоотношения между неправителствените организации и международните компании \longrightarrow Устойчивост и устойчиви цели като последващ етап от еволюционното развитие на корпоративната социална отговорност \longrightarrow Партньорства между двете страни за осъществяване на целите на ООН за устойчиво развитие и максимизиране на възможностите в международния бизнес. Партньорствата следва да се разглеждат като стратегически подход за по-ефективното прилагане на социално отговорни дейности от страна на неправителствените организации и международните компании. Те представляват своеобразна форма на прилагане на практики по корпоративна социална отговорност.

Дисертацията е структурирана в три отделни глави: Първа глава (Основни предпоставки за възникване на партньорствата); Втора глава (Същност и особености на партньорствата); Трета глава (Мотиви за осъществяване на партньорства и развитие в България – емпирични изследвания). **Първа глава** от дисертацията разглежда основните предпоставки за възникване на партньорствата между неправителствените организации и международните компании. Основополагащо значение е отредено на негативните социални последици от глобализацията, обусловени от непрекъснатия растеж и динамичност на международния бизнес. Те се разглеждат целенасочено през призмата на настоящето, за да отразят коректно задълбочаващите се предизвикателства пред съвременния международен бизнес. Проследени са началните етапи на възникване и развитие на концепцията за корпоративна социална отговорност, като резултат от тяхното протичане. Особено внимание е обърнато на състоянието и нейните практически измерения в България. Също така е изяснена същността на устойчивостта и устойчивото развитие в контекста на международния бизнес. Разгледани са и целите на ООН за устойчиво развитие, тъй като партньорствата между двете страни са предимно насочени към тяхното осъществяване. **Втора глава** разглежда подробно същността, ролята и нарастващото влияние на неправителствените организации в международния бизнес. Изяснени са същността и типологията на партньорствата. Обърнато е внимание и на състоянието на неправителствения сектор в България. Също така е проследено развитието във взаимоотношенията между неправителствените организации и международните компании – от съперници до партньори. Разяснени са личните мотиви и рисковете, които съпътстват партньорствата между тях. Като заключение са разгледани осем казуса за успешни стратегически партньорства от българската и международната бизнес практика. **Трета глава** отразява методичните и научно-приложните приноси на дисертацията. За тази цел са проведени две емпирични изследвания. Изследване 1 целеше да установи мотивите на международните компании ($n = 65$) за сключване на партньорства с неправителствени организации. **Основните им мотиви са:** легитимност, обществени очаквания и познаване на социалните сили. Изследване 2 имаше за цел да установи мотивите на неправителствените организации ($n = 112$) за сключване на партньорства с международни компании. **Основните им мотиви са свързани с възможностите за:** финансова подкрепа, дарения в натура и управление на по-големи проекти от обществено значение. Може да се направи заключението, че партньорствата между двете страни в България са по-скоро в начален етап на развитие, тъй като те са предимно обусловени от личните потребности. **Незначима е и тяхната подкрепа спрямо стратегическите партньорства.**

Не на последно място по значение авторът изразява своята признателност към доц. д-р Доброслав Моллов (научен ръководител) и Катедра „МИО и бизнес“ за оказаната подкрепа и съдействие в процеса на цялостното разработване на дисертацията.

ПЪРВА ГЛАВА: ОСНОВНИ ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ВЪЗНИКВАНЕ НА ПАРТНЬОРСТВОТА

Настоящата глава разглежда основните предпоставки за поява на партньорствата между неправителствените организации и международните компании. Поставя се акцент върху негативните социални последици от началните етапи в протичането на глобализацията, обусловени от непрекъснатия растеж и динамичност на международния бизнес. Негативните последици се разглеждат през призмата на настоящето, за да отразят задълбочаващите се глобални предизвикателства пред съвременния международен бизнес. Проследяват се началните етапи на възникване и развитие на концепцията за корпоративна социална отговорност, като резултат от тяхното протичане. Обръща се специално внимание на състоянието и нейните практически измерения в България. Също така се изясняват същността на устойчивостта и устойчивото развитие в контекста на международния бизнес. Разглеждат се и целите на ООН за устойчиво развитие, тъй като партньорствата между двете страни са предимно насочени към тяхното осъществяване.

1.1. Социални последици от глобализацията

Международният бизнес може да се разглежда като стимулатор на икономическата глобализация (Боева, 2008). Основни предпоставки за нейното развитие са Общото споразумение за митата и търговията (*General Agreement on Tariffs and Trade*), пазарната либерализация, индустриализацията и техническите иновации. Като резултат може да се отчете значителния растеж в международната търговия и инвестиции. Дейността на компаниите се насочва към масовото производство и предлагане на стоки/услуги (включително инвестиционни стоки и услуги с напредването на интернет технологиите) с цел задоволяване на нарастващите нужди на световното търсене. По данни на Statista (2022) г. онлайн продажбите достигат около \$5.2 трилиона в световен мащаб за 2021г., като продажбите на най-големия онлайн търговец Alibaba се равняват на над \$700 милиарда за 2022 г. Също така международният бизнес олицетворява процесите на глобализация и интернационализация на стопанската дейност. Други форми на международен бизнес включват например инвестиционни сътрудничества (преки чуждестранни инвестиции, смесени предприятия, аутсорсинг, офшоринг и нестопански-частни партньорства). Затова следва да се отчете наличието на двупосочна връзка и взаимно влияние между международния бизнес и глобализацията. По същество глобализацията се отнася до постепенната взаимнообвързаност и взаимозависимост на националните икономики. Свободното движение на стоки, услуги, капитали, технологии и хора позволява на бизнеса да разглежда света като интегриран пазар без граници. В резултат на това потребителите имат достъп до неогра-

ничен асортимент от стоки/услуги с по-добро качество и на достъпни цени. Хранителните магазини например избилстват с подправки и плодове, нетипични за съответния сезон или климат на страната. Същият принцип е валиден за така наречените луксозни стоки. Цената на един автомобил ще бъде по-висока, ако приемем, че вложеният труд и производството на неговите части са цялостно концентрирани на едно място. Стремещт към конкурентоспособност чрез съкращаване на разходите насърчава международните компании да се насочат към нововъзникващи и различни пазари за ресурси. Поради тази причина произходът на дадена стока често не може да бъде еднозначно определен. Подходящ пример са шоколадовите деликатеси на белгийската шоколадова къща Neuhaus. Един шоколадов бонбон съдържа съставки от Кот д'Ивоар, Филипините, Еквадор, Венецуела и Сао Томе и Принсипи (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2015). Според Ospina и Beltekian (2018) към момента около 25% от световното производство се пласира извън страната на произход. За сравнение, този показател се равнява на стойност от около 7% през 1950 г. Същевременно по-интегрираният свят предоставя по-голяма свобода на личен избор и мобилност – имаме възможността да пътуваме, учим, работим и живеем в различни държави. Напредъкът на интернет и информационните технологии улесняват достъпа до образование, трудова заетост и финансови/инвестиционни услуги (договорни фондове, инвестиционно банкиране, управление на активи и инвестиционни консултации). Посочените услуги традиционно се осъществяват присъствено, но онлайн технологиите правят възможно и тяхното дистанционно предлагане. Тази тенденция е най-отчетлива по време на пандемията от Covid-19, включително в държави с традиционно по-ниско ниво на дигитализация в сфера на услугите като образование и финансови операции. Съгласно доклад на Европейската комисия от 2017 г.: 3,3 милиона души са учили в чужбина по програмата „Еразъм“ от 1987 г. насам; извършени са 75 милиона онлайн трансгранични покупки в Европейския съюз през 2016 г.; както и 244 милиона души по света живеят в чужда държава. Вероятно понастоящем тези данни са дори и по-внушителни в количествен аспект. От своя страна компаниите могат да се възползват от предимствата на глобалната верига за доставки и оттам съответно да повишат своята собствена конкурентоспособност. Потребителите пък получават достъп до по-голям асортимент от вносни стоки и услуги на по-ниски цени, оказвайки потенциално стимулиращ ефект върху тяхната покупателна възможност и качество на живот. Глобалното сътрудничество в областта на устойчивото развитие например също насърчава обмена на идеи и оттам се създават предпоставки за ускоряване на иновациите. Следва да се отличат най-вече партньорствата между неправителствените организации и международните компании за реализиране

на целите на ООН за устойчиво развитие. Успешните стратегически партньорства между двете страни благоприятстват развитието на международния бизнес. Това е така, тъй като тяхната същност изисква обединяването на взаимодопълващи се знания, умения и ресурси. Ръководени от обособени общи цели за устойчиво развитие, те създават споделена стойност едновременно за обществото и международните компании.

Освен общото повишаване на стандарта на живот по света, преходът към по-единен глобален пазар поражда многообразни негативни последици и предизвикателства (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2020). В действителност ползите от глобализацията не са равномерно разпределени между отделните индивиди, от една страна, и от друга – между развитите и развиващите се държави. Предизвикателствата пред тях са основно обусловени от сложността, динамичността и непрекъснатия растеж на международния бизнес. Позовавайки се отново на по-горе дискутирания доклад на Европейската комисия, европейците имат смесени възгледи относно ефектите от глобализацията. 45% от тях гледат на нея като заплаха, 35% се притесняват от икономическите си перспективи, а 53% от анкетирания европейци я разглеждат като заплаха за идентичността на своята страна. Със задълбочаването на глобализацията светът ще продължи да се „сплесква“, докато не се превърне в интегрирана мрежа (Friedman, 2007). В контекста на настоящата дисертация тази интеграция поставя различни предизвикателства пред утвърдените и новопоявяващите се институции. Създават се предпоставки за по-улесненото навлизане на международния пазар от страна на компаниите. Въпреки това разнообразието от култури, социални ценности и политически структури може да ги направят по-уязвими към ответните реакции на неправителствените организации (НПО), които може да не подкрепят практиките им. Глобализацията и нейните многообразни въздействия поставят нови предизвикателства пред неправителствените организации и международните компании. Дискусиите относно негативните последици от глобализацията не само са навлезли в популярната бизнес преса, но понякога са водещи. През последните няколко години са публикувани десетки книги, посветени на глобализацията и нейните многообразни въздействия, като много от тях дори се превръщат в бестселъри. Сред тях са например: *The Globalization Paradox* – Dani Rodrick; *Globalization and the Environment* – Peter Christoff и Robyn Eckersley; както и *Globalization: Causes and effects* – David Deese. Снимки на сблъсъци между полиция и протестиращи по време на срещите на Световната банка, Световната търговска организация и Световния икономически форум са публикувани на кориците на водещи ежедневници и седмичници по целия свят (Yaziji & Doh, 2009). Неправителствените организа-

ции предоставят средства за организирано застъпничество в подкрепа на редица интереси, засегнати от глобализационните тенденции. През 2002 г. например рок звездата Paul Hewson (Bono) придружава министъра на финансите Paul O'Neil (Съединени американски щати) на планирана обиколка в Африка. Целта на тяхното посещение е да се повиши общественото внимание към проблемите, свързани със синдрома на придобитата имунна недостатъчност, дълговете и търговията. Пътуването е отчасти спонсорирано от неправителствената организация на Bono – DATA (Debt, AIDS, Trade for Africa). В резултат на това международната дейност на неправителствената организация получава широко покритие в световните медии. Тези и други подобни събития отразяват конкретни опасения на определена група протестиращи граждани и заинтересовани страни, а именно:

Настоящият световен икономически ред – изграден от международни организации, отделни национални правителства и международни компании – не обслужва непременно интересите на широката общественост.

В исторически план именно негативните последици от глобализацията поставят началото на съвременното развитие на корпоративната социална отговорност през 1960-1970 г. Същността и основополагащите ѝ принципи предразполагат последващото сключване на партньорства между неправителствените организации и международните компании. От своя страна партньорствата позволяват разглеждането на негативните последици от глобализацията като потенциални бизнес възможности. Същевременно успешните стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании потенциално могат да благоприятстват развитието на международния бизнес. **В исторически план те са резултат от негативните последици от дейността на компаниите, но понастоящем те съдействат за реализирането на целите на ООН за устойчиво развитие и максимизирането на възможностите в международния бизнес.** Следователно по-важните негативни последици от глобализацията следва да бъдат разгледани. Тяхната поява и последващо задълбочаване олицетворяват тази нейна същност, която Eden и Lenway (2001) определят като „черната страна“ на глобализацията.

1.1.1. Негативни последици от глобализацията

Cavusgil, Knight и Riesenberger (2020) обособяват няколко негативни последици от протичането на глобализационните процеси. Те са, както следва: загуба на национален суверенитет; офшоринг и изтичане на работни места; бедност и нарастващо неравенство на доходите; околна среда и климатични промени.

1.1.1.1. Загуба на национален суверенитет

Съответства на принципа „мисли глобално, действай локално“. Основният му смисъл се съдържа в разбирането, че отстояването на националните интереси и свободата на действие имат първостепенно значение. Последващото възприемане и прилагане на принципите на международни споразумения оказват пряко въздействие върху икономическата система и бизнес практиките на дадена страна. Нерядко големи международни компании упражняват влияние върху националните правителства посредством финансиране на важни за тях кампании. Всъщност в своето изследване Anderson и Cavanagh (2000) посочват, че 51 от 100-те най-големи световни икономики през 1999 г. са международни компании. Уповавайки се именно на собствената си финансова мощ и значимост за националните икономики, те могат да разполагат с относителен контрол над законодателния процес. Натискът от страна на големите международни компании, с цел да избегнат политически надзор и данъци, е основно насочен към нововъзникващите пазари (Graham, 2004). Тези обстоятелства могат да окажат негативно влияние върху националния суверенитет по отношение на целостта на правителствения контрол над социалната структура и политическата система. В тази връзка особен интерес представлява изследването на Desbordes и Vauday (2007), които детайлно разглеждат степента на политическо влияние на международните компании в развиващите се страни. Съгласно тяхното изследване международните и националните компании имат по-скоро еднаква степен на политическо влияние, изразяващо се в регулаторни и финансови предимства. Това наблюдение се отнася предимно до страните от Източна Европа и Централна Азия. Същевременно международните компании нерядко успяват да се договорят с отделното национално правителство за по-благоприятни условия за навлизане на националния пазар (по-ниски данъци). Благоприятната бизнес среда насърчава преките чуждестранни инвестиции, от които се очаква да окажат стимулиращ ефект върху растежа на националната икономика. Големите и по-влиятелни международни компании обаче е възможно да имат известно предимство по отношение на своето политическо влияние. Само по себе си неговото присъствие увеличава възможностите пред международните компании да окажат влияние върху правителствените политики в полза на техните частни интереси. Когато политическото им влияние се използва с цел придобиване на монополни привилегии, могат да се очакват значителни негативни последици за националната икономика. Според Hellman, Jones и Kaufmann (2002) компаниите от страни-членки на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие не „внасят“ по-добри стандарти за корпоративно поведение.

Спрямо тези на вътрешния пазар, те са по-склонни да си служат с корупционни форми на влияние, където подкупването на държавни служители е често срещана практика.

Подобни практики са били възможни особено в началните етапи от съвременното развитие на концепцията за корпоративна социална отговорност. Компаниите умело експлоатират възникналите „пропуски в управлението“ между отслабващия контрол на държавната власт и все още липсващата единна международна регулаторна рамка. От своя страна националните правителства, които следват целенасочена политика за икономически растеж и развитие, не разполагат с много алтернативи за действие. В сходна позиция са предимно по-слабо развитите страни с нисък жизнен стандарт (Detomasi, 2007). Така на компаниите се позволява да прилагат предпочитаните от тях производствени стратегии, въпреки негативните въздействия върху местните индустрии и културните норми. Следователно активното протичане на глобализационните процеси „затрудняват“ наличните управленски механизми за тяхното ефективно управление. Периодът съвпада с възникването на неправителствените организации и тяхната нарастваща роля на международната сцена. Ответната им реакция се изразява в последвалото активно популяризиране на въздействията от дейността на бизнеса (икономически, социални, екологични¹) сред широката общественост. Стига се до заключението, че максимизирането на ползите от глобализацията налага приемането на по-глобални правила. Целта им е да се постигне съгласуване на принципите, стандартите и морално-етичните норми на бизнес поведение. Като резултат от това концепцията за корпоративна социална отговорност придобива все по-голямо международно значение през последните две десетилетия. От своя страна неправителствените организации постепенно поемат ролята на институционални посредници между бизнеса и държавната власт. Освен техния принос за съставянето на международни стандарти по корпоративна социална отговорност и устойчиво развитие, те подкрепят и разработването на различни национални стратегии. Загубата на национален суверенитет в разгледания дотук контекст поражда в известна степен „ефекта на доминото“.

1.1.1.2. Офшоринг и изтичане на работни места

В научната литература съществуват противоречиви становища относно развитието и значимостта на този процес. Несъмнено глобализацията има значителен принос в създаването на нови възможности и работни места по цял свят. Макар че се разглежда предимно като заплаха от потърпевши работници в развитите икономики, тя допринася за редуци-

¹ Концепцията за тройната долна линия (на английски: triple bottom line) е предложена от John Elkington през 1994 г. През 1999 г. е публикувана в едноименната книга „Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business“. Източник: Elkington, J., 1999.

ране на бедността в развиващите се страни (Jenkins, 2006). Офшорингът по своята същност представлява изнасянето на бизнес дейности (услуги, производство) на дадена компания зад граница с цел съкращаване на производствените разходи (Chang, 2012). Подходящ пример са международните компании, занимаващи се с производство на облекло и обувки като Adidas, H&M, Nike и Zara. Производството им е прехвърлено в страни като Турция, Индия, Бангладеш и Китай. Други компании (в сферата на услугите) като Experian, GfK, IBM и HP насочват дейността си по пазарни изследвания, техническа поддръжка и софтуерен дизайн в България, Румъния, Полша и Чехия. В свое проучване Murgonets (2020) посочва, че България заема съответно пето място в света като офшорна дестинация в сферата на информационните технологии. Тезата на поддръжниците за позитивите от офшорига опира до съкращения в разходите като предпоставка за растеж и по-ниски цени на предлаганите услуги/продукти. Така се създава висококвалифицирана заетост. Следва да бъдат разгледани два отделни случая, които илюстрират тази теза.

Основана през 1992 г. в Ню Джърси, семейната компания Claimpower предлага финансови услуги в подкрепа на лечебните заведения и здравните институции. Тя създава специализиран софтуер, който подпомага здравните специалисти в работата им с пациенти по отношение на финансовата отчетност (Brouthers, 2002). Впоследствие тя пренася своята основна дейност в Индия, където за нея работят над 100 души персонал. В рамките само на 2 години Claimpower успява да съкрати разходите си и увеличи четирикратно своята бизнес дейност. Това води до по-изгодни финансови параметри за здравните специалисти при запазване на качеството на предлаганите им услуги. В резултат на собствения си растеж компанията има възможността да се насочи към вътрешния пазар на труда с цел наемане на висококвалифициран персонал.

Подобна е ситуацията с IBM, която е сред водещите международни компании в света за високотехнологични услуги. Съгласно статистически данни от 2019 г. над 70% от нейните близо 353,000 служители са базирани извън Съединените американски щати (Alsop, 2020). Следвайки политика по офшоринг, IBM съкращава разходите си с \$40 за час на служител и с около \$168 милиона на годишна база (Kedia, Nordtvedt & Pérez, 2002). По този начин компанията успява да се противопостави на своите конкуренти като индийската Infosys, която поначало има конкурентно предимство заради ниските си производствени разходи. Не само успява да запази своята функционалност, но IBM включително запазва работни места и създава висококвалифицирана заетост на вътрешния пазар.

Общото между разгледаните по-горе два примера от международната практика опира до становището, че ниските разходи генерират растеж и оттам заетост. Въпреки това процесът на глобализация неминуемо причинява загуба на работни места в много развити икономики като например Съедините американски щати, Германия и Швеция. Могат да се отличат два етапа. Първият е свързан с преместването на американски и европейски производства на обувки, текстилни изделия, играчки, електроника и автомобили към развиващи се икономики (преки чуждестранни инвестиции, офшоринг). Вторият се отнася до загуба на работни места от сфери на услугите като научна и изследователска дейност, здравеопазване, финансови и инвестиционни услуги, счетоводство и софтуерен дизайн. Опозицията на офшоринга клони към твърдението, че общите ползи от процеса са неравномерно разпределени. Подобни аргументи са емпирично потвърдени от изследване на Световната банка сред общо 120 страни в периода 1988-2008 г. (Batabyal, 2020). След присъединяването на Китай към Световната търговска организация през 2001г., търговският ѝ обмен със Съединените американски щати бележи значителен растеж. Междувременно Китай се превръща във водещ световен износител с дял в световното производство от 2% през 1991г. до 28% през 2018 г. Бивайки водещ световен вносител по данни от 2019 г., Съединените американски щати отчитат търговски дефицит във взаимоотношенията си с Китай (Workman, 2020). Това води до загуба на 3.7 милионна работни места на вътрешния пазар, като над 75% от тях са в сферата на производството. В тази връзка Milanovic (2018) споделя, че най-засегнати от глобализационните процеси са именно работническата класа в развитите икономики. Голям дял от представителите на средната класа в Съединените американски щати и Западна Европа могат да отчетат минимален растеж в доходите си от 1988 г. насам. В същото време офшорингът повишава стандарта на живот на близо 200 милиона китайци, 90 милиона индийци и на още 30 милиона души в страни като Мексико, Индонезия, Бразилия и Египет.

Останалите контрааргументи, свързани с изтъкнатите положителни последици от офшоринга, се отнасят до по-достъпните пазарни цени и висококвалифицираната заетост. Въпреки стремежа на компаниите към по-ниски разходи, като предпоставка за по-достъпни цени на предлаганите от тях стоки и услуги, подобна тенденция е рядкост. Животът като цяло поскъпва през годините, а цените на потребителските стоки и услуги плавно нарастват. Подходящ пример е енергийната криза в Европа от края на 2021 г., която доведе до значителното поскъпване на различни продукти и услуги. В действителност ползите от по-ниските производствени разходи намират отражение в по-големи финансови облаги

за акционерите и висококвалифицираните служители (Manyika et al., 2019). Следователно икономическият растеж на Claimpower е за сметка на други компании в отрасъла поради по-ниските си разходи, а не заради изцяло вътрешен растеж на своята дейност. Съществуват различни изследвания в научната литература, целящи да установят налична причинно-следствена връзка между офшоринга и разходите. Офшорингът действително може да доведе до по-ниски производствени разходи, но предимно в краткосрочен аспект (Mayerhofer, Riedl, Hartmann & Kollinger, 2004). Подобна политика на действие обаче отклонява вниманието на компаниите от важността на иновациите като рационалното средство за ефективно производство. Технологичните иновации например имат потенциала да понижат производствените разходи, а оттам да увеличат производството и ограничат изтичането на работни места. Анализ на Flinders (2012) илюстрира намерението на големи международни компании да офшорнат 750,000 висококвалифицирани позиции между 2012-2016 г. Отнасят се до сфери като човешки ресурси, финанси и информационни технологии. Тази прогноза се потвърждава на база тенденциите през изминалото десетилетие, което поставя под съмнение целесъобразността на офшоринга. Негативните му последици са насочени главно към нискоквалифицирани хора от развити икономики, чиято преквалификация изостава от динамичността на глобализацията. Тези предизвикателства (безработица, оптимизиране на разходите, програми за обучение и инвестиране в човешкия капитал) са именно част фокуса на корпоративната социална отговорност. Посредством стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании тези негативи могат да се превърнат в нови възможности. Динамичността на международния бизнес изисква постоянното придобиване на нови конкурентни предимства. Партньорствата между двете страни дават тази възможност.

1.1.1.3. Бедност и нарастващо неравенство на доходите

Бедността има своите измерения и показатели. Най-общо тя се отнася до неадекватността в размера на месечния доход, който е необходим за задоволяването на основните човешки потребности. По данни на Световната банка малко над 1 милиард души по света са имали възможността да избегнат крайна бедност² в периода 1990-2019 г. (Howton, 2020). Въпреки това техният брой достига 663 милиона души през 2019 г. Понастоящем, под многофакторното влияние на пандемията от Covid-19, намиращите се в крайна бедност са около 717 милиона души (World Data Lab, 2021). Половината от тях се намират на териториите на пет страни – Индия, Нигерия, Демократична република Конго, Етиопия и

² Отнася се до липсата на достатъчно ресурси за задоволяване на основни жизненни нужди и потребности (чиста питейна вода, храна, хигиенни условия). По последни данни тя се равнява на 0.9 евро на ден. **Източник:** <https://www.coe.int/bg/web/compass/poverty>.

Бангладеш. Ролята на международните компании по отношение на бедността в световен мащаб може да се разглежда през призмата на общите последици от политиката им по офшоринг. Да, те създават условия за трудова заетост и оттам милиони хора по света получават възможността за относително по-добър стандарт на живот. Въпреки това развиващи се икономики като Мексико, Бразилия, Виетнам и Индия се интегрират значително по-бавно в глобалната икономика и бедността там все още преобладава. Ниското заплащане на труда е предпочитана алтернатива пред липсата на заетост, което пък води до експлоатативни трудови практики. Международните компании нерядко са били критикувани от страна на неправителствените организации по отношение на крайно тежките трудови условия и използването на детски труд. Въз основа на данни от 2020 г. в света има около 160 милиона работещи деца, като от тях 79 милиона извършват рискови дейности (International Labour Organization & UNICEF, 2021). Процентното полово съотношение е момчета (97 милиона, 60%) срещу момичета (63 милиона, 40%). Възрастта на децата е между 5-11 години (55.8%), следвани от 12-14 години (22.2%) и 15-17 години (21.9%). Трудовата им заетост е в сферите на земеделието (70.0%), услугите (19.7%) и промишлеността (10.3%). Може да се обобщи, че детският труд е експлоатиран предимно в африканските и азиатските страни. Основен проблем пред създаването на работни места в развиващите се икономики са безопасността на служителите и осигурените санитарно-хигиенни условия. Например срутване на фабрика за дрехи в Бангладеш през 2013 г. отнема живота на над 1,100 работници (Emont, 2018). По-скорошен пожарен инцидент в страната води до трагичен край за още 25 души поради заключени аварийни изходи на работна сграда (Chappell, 2019). Бедността в тези страни допълнително бива стимулирана от бизнес политиката на международните компании, водещи се главно от размера на производствените си разходи. Нововъзникващите пазари се разглеждат като конкурентно-способни поради ниския си жизнен стандарт, което стимулира международните инвестиции (преки чуждестранни инвестиции) по създаване на трудова заетост. В случай на правителствена политика, насочена към общото повишаване на стандарта на живот на населението, се рискува загуба на хиляди работни места. Подходящ пример е текстилната индустрия в островната държава Мавриций, където националният доход постепенно нараства през последните години. Впоследствие това води до изместването на производствената дейност от страна на някои компании към нововъзникващи пазари с по-ниски разходи за труд (Forte & Ribeiro, 2019). Подобна е ситуацията с немската компания GfK, която съществено намали своята дейност в България в полза на по-засилено бизнес присъствие в Индия и Пакистан.

Поглеждайки отново през призмата на негативните последици от офшоринга, социалното състояние на бедност засяга включително и развитите икономики. В този контекст офшорингът може да се разглежда като размяна на добра срещу по-неблагоприятна трудова заетост в социално-икономическо отношение. Изтичането на работни места зад граница засяга предимно нискоквалифицирания персонал, който в повечето случаи е с многогодишен трудов стаж в съответната компания. В резултат на това те губят своето право на здравно и пенсионно осигуряване, както и финансовата възможност за издържане на семействата си. Неадекватността на професионалната им квалификация спрямо динамичността и нуждите на международния бизнес създава значителни предизвикателства пред намирането на трудова заетост. Напредналата възраст на голяма част от работната сила, в допълнение към създадената висококвалифицирана заетост на вътрешния пазар, води до нарастваща бедност в развитите икономики. Под влиянието на различни обстоятелства и фактори изнесената дейност извън граница нерядко се връща обратно на вътрешния пазар. Когато това се случи, финансовите възнаграждения на новонаетата работна сила са по-ниски в сравнение с периода преди нейното изнасяне навън (Jones, Dutordoir, Neto & Squire, 2017). Неограниченият достъп до пазари с ниска стойност на труда създава предизвикателства пред действителния растеж на доходите в по-богатите страни. Предизвикателствата пред отделната страна се свеждат до оползотворяването на позитивите от глобализацията и едновременното минимизиране на нейните негативи. Това е възможно посредством прилагането на добрите практики по корпоративна социална отговорност. При определени условия тяхната ефективност може да се максимизира чрез партньорствата между неправителствените организации и международните компании. Най-вече успешните стратегически партньорства между тях благоприятстват развитието на международния бизнес. Тяхната същност налага обединяването на взаимнодопълващи се знания, умения и ресурси. Ръководени от обособени общи цели за устойчиво развитие, те създават споделена стойност за обществото и международните компании.

1.1.1.4. Околна среда и климатични промени

Процесът на индустриализация, стимулиран от глобализацията, насърчава увеличението на производството и икономическата активност. Независимо от осезаемото повишаване на жизнения стандарт и условия на живот на хората по света, негативните последици от нейното развитие засягат значително целостта на околната среда. Явяващият се като резултат икономически растеж е свързан предимно с оползотворяването на невъзобновяеми природни ресурси (въглища, нефт, газ, метални минерали). Прекомерната им употре-

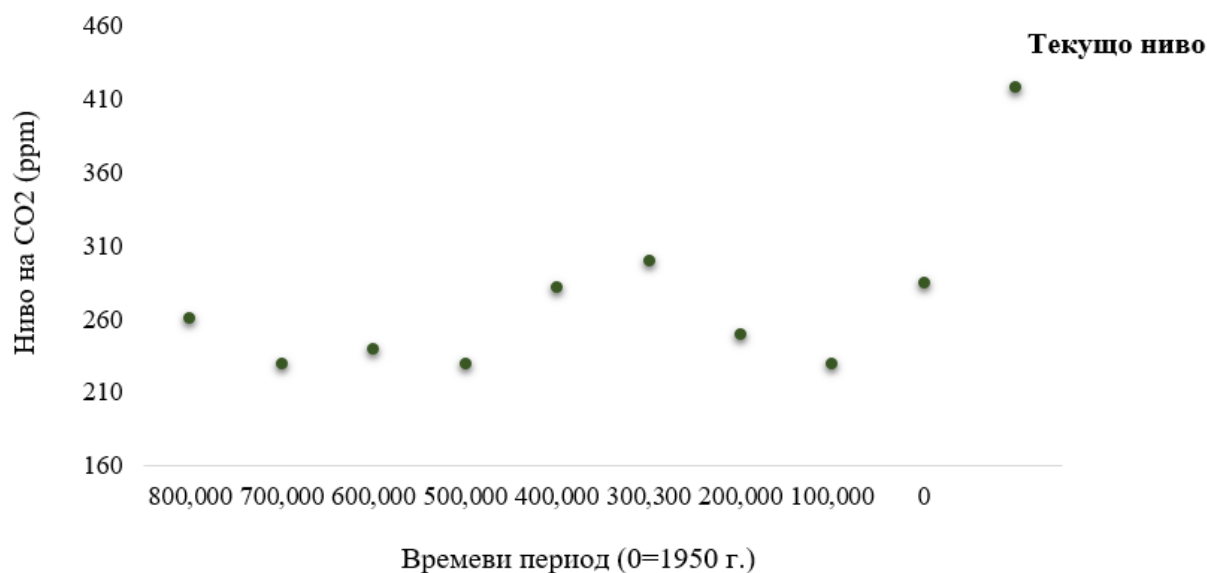
ба за сметка на възобновяеми природни ресурси (вода, вятър, слънчева светлина), като по-устойчива алтернатива, ще се отрази негативно върху земния климат. Конкуренетоспособността на дадена компания, произтичаща от по-ниските разходи, е в основата на нейната стратегия за интернационализация. Следователно тя има възможността да извлече полза от предимствата на глобалната логистика и оттам да придобие гъвкавост при снабдяването с необходимите суровини. Тези предимства са свързани с по-големи транспортни разходи, което причинява драстично увеличение на въглеродния отпечатък³. Морският транспорт например е в основата на международната търговия, като превозва около 80% от всички световни товари (UN Conference on Trade and Development, 2019). Неслучайно големите товарни кораби и контейнеровози са сред най-мащабните световни замърсители на въздуха и морската околна среда. Налични емпирични изследвания свидетелстват, че един огромен контейнеровоз генерира парникови емисии, равняващи се на общото замърсяване на въздуха от 50 милиона коли (Piesing, 2018). Само 15 на брой внушителни по размер контейнеровози са необходими, за да отразят общото отделено количество парникови емисии от всички налични автомобили в световен мащаб. Освен емисиите от въглероден диоксид морският транспорт също така е свързан с отделянето на азотни и серни оксиди, отговорни за формирането на киселинни дъждове. Поради високото си съдържание на водородни йони те могат да окажат последващо вредно въздействие върху живота във водата, растенията и инфраструктурата. Към приноса на корабите в замърсяването на въздуха може да се добави и отговорността им за увреждането на морската околна среда – нефтени разливи, отпадъчни води и отпадъци от човешка дейност. През 1975 г. National Academy of Science изчислява, че общото количество отпадъци в океана към тогавашния момент се равнява на около 7 милиона тона (Barnes, 2002). Според Програмата на ООН (United Nations) за околната среда от 2001г. над 1 милион морски птици и 100,000 морски бозайници годишно стават жертва на замърсяването.

Тежкотоварните камиони като значима част от международната търговия се явяват друг основен голям замърсител на въздуха. Сумарно представено тяхното движение по пътищата съставлява 7% от общото количество емисии парникови газове, генерирано от всички компании в дейността им (Heckstall, 2018). Като цяло международният търговски пътен транспорт може да се разглежда като недостатъчно ефективен поради липса на координация и прозрачност в работния процес. В своята дейност товарните камиони изминават милиарди километри на годишна база, като в преобладаващия брой случаи са частич-

³ Отнася се до общото количество емисии въглероден диоксид и други парникови газове. Причинява се пряко или индиректно от човек, организация, процес и продукт. **Източник:** <https://www.carbontrust.com/resources/carbon-footprinting-guide>.

но пълни или празни. Тяхното оптимално използване може да доведе до потенциалното намаляване на емисиите въглероден диоксид с до 100 милиона тона годишно. Във времевия период от 1965 г. до днешна дата общото количество парникови газове в атмосферата е изчислено да достига над 1.35 трилиона метрични тона (Ghosh, 2019). Наличните данни също така посочват, че над една трета от по-горе регистрираното количество парникови газове може да се отнесе до 20 компании. Между 1965 г. и 2017 г. тяхното общо генерирано количество въглеродни емисии достига 480,169 метрични тона, което е изчислено да представлява 35% от акумулираните глобални емисии. Представени в низходящ ред, петте водещи международни компании по този негативен показател са: Saudi Aramco (Саудитска Арабия), Chevron (САЩ), Gazprom (Русия), Exxon Mobil (САЩ) и National Iranian Oil Company (Иран). Същевременно последните налични данни от 2018 г. сочат, че най-големите страни-емитенти на парникови газове са Китай, Съединените американски щати, Европейският съюз, Индия, Русия и Япония (Stirra et al., 2019). В рамките на Европейския съюз това са Германия, Франция, Италия, Полша, Испания и Нидерландия.

Несъмнено интензивната и недотам рационална човешка дейност носи основна отговорност за прекомерното отделяне на емисии парникови газове в атмосферата (**Фигура 1**). Според NASA нивото на въглероден диоксид се е повишило с близо 50% от началото на индустриалната революция преди 270 години, а това на метана се е удвоило (Bates, 2021).



Фигура 1: Изменение на нивото на въглероден диоксид в атмосферата
Източник: Mulhern, O., 2020, para. 10

Установено е, че в резултат на последващия икономически растеж, средната температура на повърхността на Земята се е повишила с малко над 1°C (2°F) спрямо прединдустриалната епоха. Явява се следствие от невъзможността на природните механизми (океани,

растения) да абсорбират изцяло повишените нива на въглероден диоксид, метан и азотен оксид. Парниковите газове в атмосферата имат свойството да поглъщат отделената слънчева топлина при нейното освобождаване от земята обратно във въздуха. Действайки като стъклени стени на парник, тази топлина е възпрепятствана в естествения си стремеж да напусне земната повърхност. От своя страна процесът на глобално затопляне причинява неблагоприятни климатични изменения, като поставя съществени предизвикателства пред развитието и оцеляването на живота на планетата. Климатичните изменения се изразяват например в проявата на екстремни топлинни вълни, суша, мащабни горски пожари, по-дълъг и интензивен сезон на ураганите. Тенденцията към затопляне на климата е най-отчетлива през последните седем години, същевременно категоризирани и като най-горещите от 1880 г. досега. Също така докладът *State of the Global Climate 2021* посочва, че изминалата 2020 г. е била най-горещата година към днешна дата. Температурният рекорд предизвика рекорден брой регистрирани бури в северната част на Атлантическия океан и мащабни пожари в Колорадо, Калифорния, Сибир и Австралия. Към негативните последици могат да се добавят наводненията в Източна Африка и Южна Азия. Съдържанието на топлина в океаните пък отчита нов рекорд спрямо регистрираните стойности от 1940 г. досега. Нивото на световните океани продължава да се повишава, като текущото морско равнище е с приблизително 8.5 см по-високо от първоначално отчетените данни през 1990 г. Докладът също посочва, че арктическият морски лед губи около 13.1% от своя обем през всяко следващо десетилетие, прогнозирайки стопяването му до 2035 г.

Глобалните екологични проблеми имат съществено отражение и върху общото състояние на международния бизнес. Въздействията върху неговото развитие могат да се класифицират като положителни и негативни (Coppola, Blohmke & Krick, 2019; Fontinelle, 2020). Техният положителен аспект се отнася до потенциалните бизнес възможности, **както тяхното оползотворяване и максимизиране е включително възможно чрез партньорства с неправителствени организации.** Социално отговорното и устойчиво поведение на международните компании може значително да подобри публичното възприятие и оттам тяхната репутация сред потребителите. Също така те имат възможността да усъвършенстват отделните производствено-операционни процеси с цел намаляване на собствените си разходи. Научно-развойната дейност и напредъкът на технологиите предразполагат за производството/предлагането на иновативни и екологично съобразни продукти/услуги. Отделно компаниите могат да подобрят своята гъвкавост по отношение на веригата за доставки, намалявайки зависимостта си от изкопаеми горива за сметка на

възобновяеми източници. Гореизложените позитиви гарантират отличителни конкурентни предимства на отделната компания, предоставяйки ѝ нови възможности на международния пазар. От своя страна негативните последици се отнасят до потенциалните физически, транзиционни и правни рискове. Към физическите рискове за компаниите например можем да отнесем последващите операционни затруднения или недостига на продоволствени запаси като резултат от нарастващата ограниченост на световните водни ресурси. Транзиционните рискове произтичат от обществените очаквания и международните изисквания за отговорно бизнес поведение в отговор на актуалните климатични предизвикателства. Могат например да намерят своето отражение във въвеждането на допълнителни пазарни регулации, необходимостта от алтернативни технологии и по-високи производствени разходи. По-високите транспортни и комунални разходи във веригата на доставка ще причинят покачване на крайната цена на продуктите и услугите, която се поема от потребителите. Други потенциално неблагоприятни последици засягат: търсенето и предлагането на сезонни стоки; сигурността на международните доставки; платежоспособността на застрахователните компании; инфраструктурата и селскостопанските райони. От своя страна възможните правни рискове за компаниите са свързани с подвеждането им под отговорност за акумулираните от тях емисии на парникови газове и увреждането на климата. Особено през последните няколко години може да се отчете растеж в броя на съдебните дела срещу компании за изкопаеми горива и комунални услуги (Setzer & Vurnes, 2019). Въпросните негативи могат например да се ограничат чрез стратегически партньорства с неправителствени организации. Обединявайки своите знания, умения и ресурси, те могат своевременно да предвидят своите слабости, които да трансформират в бизнес възможности на международната сцена.

Вероятно 2019 г. може да се окаже като най-значима по отношение на световния активизъм в подкрепа на климатичната справедливост (Coppola, Blohmke & Krick, 2019). В края на месец септември приблизително шест милиона души от над 180 страни поставят началото на протестни действия, които продължават в рамките на година. Протестните шествия имат за цел да се насърчи предприемането на по-решителни действия спрямо емисиите на парникови газове. Нарастащата обществена осведоменост и ангажираност изискват внимателното отношение от страна на отделни заинтересовани групи спрямо въздействията на климатичните промени върху международния бизнес. Например централните банки започват да разглеждат негативните климатични промени като риск за бъдещата финансова стабилност. Учредяват се организациите Task Force on Climate-related

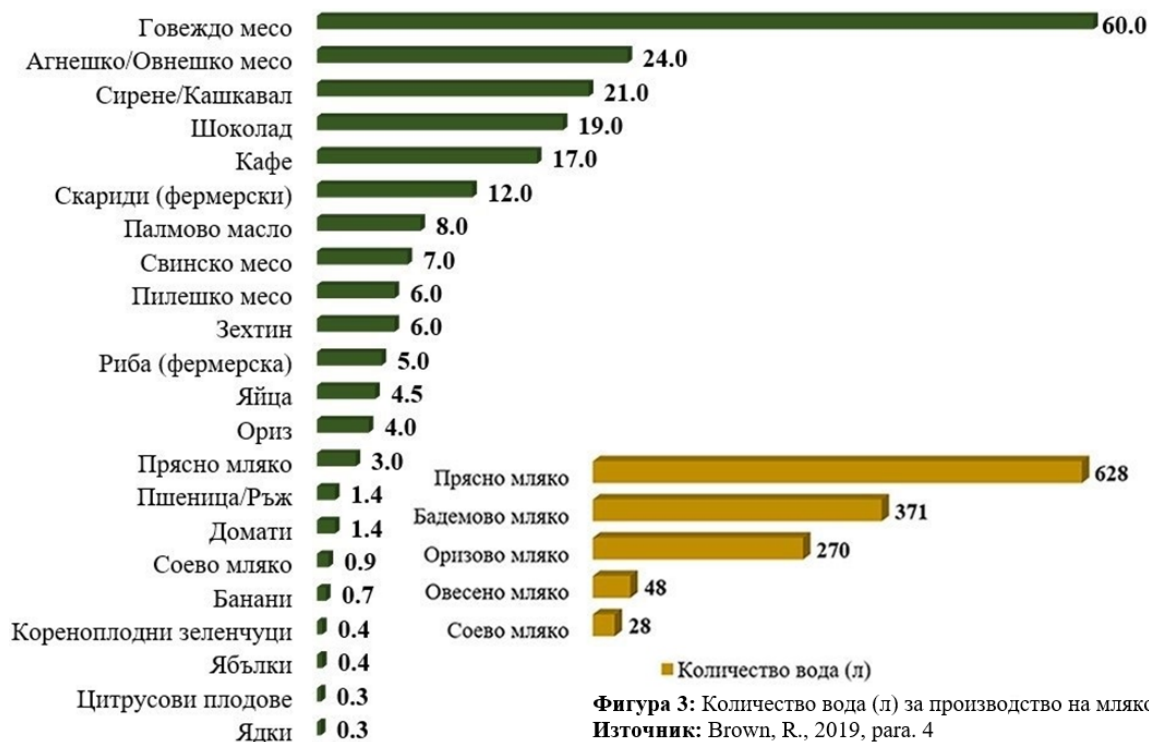
Financial Disclosures през 2015 г. и Network for Greening the Financial System през 2017 г. Целта им е да се повиши прозрачността, управлението на риска и качеството на осведоменост относно последствията от климатичните промени. Подобна е позицията и на инвеститорите, които инициират създаването на Net-Zero Asset Owner Alliance през 2019 г. Представява международна група от 71 институционални инвеститори, които управляват активи на стойност от над \$10,4 трилиона. Целта им е да постигнат климатична неутралност на техните инвестиционни портфейли до 2050 г. Съответно компаниите са под натиск от заинтересованите страни да предприемат коригиращи действия (**Фигура 2**).



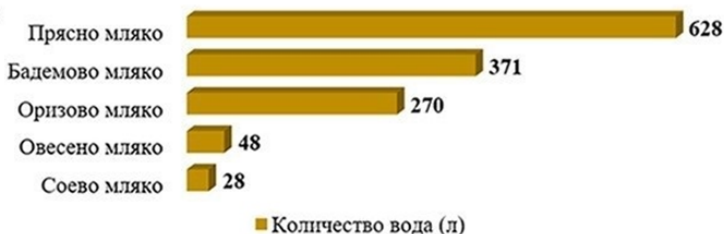
Фигура 2: Натиск върху компанията да предприеме действия спрямо климата
Източник: Адаптирана от Corpora, M., Blohmke, J. & Krick, T., 2019, para. 13-16

Позитивна трайна промяна може да се постигне преди всичко посредством личната ангажираност и споделената отговорност. Информираният избор позволява на потребителите да използват покупателната си способност и оттам да насърчат предлагането на по-екологично съобразни стоки и услуги от страна на международните компании (**Фигура 3 & Фигура 4**). Поведението на всеки от нас е от основно значение, а грижата за планетата е наша обща отговорност. С оглед на негативните си въздействия, компаниите следва и да поемат водеща роля по пътя към по-устойчиво бъдеще, което да отразява настоящите ценности и очаквания на всички заинтересовани страни. Стратегическите партньорства

с неправителствени организации например представляват целесъобразен подход спрямо предизвикателствата (разгледани дотук) пред международния бизнес.



Фигура 4: Количество въглеродни емисии (кг) за производство на продукт (кг)
Източник: Neufeld, D., 2020, para. 1



Фигура 3: Количество вода (л) за производство на мляко (л)
Източник: Brown, R., 2019, para. 4

1.1.2. Глобализация и корпоративна социална отговорност

Дотук бяха разгледани основните негативни последици от глобализацията, макар и през призмата на настоящето. Хронологически погледнато, предимно тези предизвикателства осмислят необходимостта от стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании. Затова следва накратко да се проследи тяхната взаимовръзка с възникването и развитието на концепцията за корпоративна социална отговорност и оттам с партньорствата между двете страни (Фигура 5).

1.1.2.1. Пропуски в управлението

Произтичат от намаляващите институционален капацитет, влияние и ресурси на отделните национални правителства. Следователно корпоративната социална отговорност може да се разглежда като форма на управление или отговор на предизвикателствата в управлението. В контекста на по-слабо развитите икономики например възникването и развитието на концепцията следва да се разглежда като начин за запълване на възникналите „пропуски в управлението“ (Visser, 2008). Те са най-общо резултат от неефективността на слабата, корумпираната или ресурсно необезпечената държавна власт да предостави

социални услуги на нуждаещите се (дом, здравеопазване, образование). Предвид провала на държавните институции нарастват обществените очаквания спрямо ролята на неправителствените организации и компаниите за общественото благосъстояние. Така като резултат от глобализацията и в частност произтичащите от нея негативни въздействия, възникването на концепцията има за цел да подобри общите условия на живот.



Фигура 5: Фактори за възникване и развитие на КСО

Източник: Адаптирана от Visser, W., 2008, p. 481; Yaziji, M. & Doh, J., 2009, p. 8

Това становище намира потвърждение и от резултатите от проучване, което е проведено от Световния бизнес съвет за устойчиво развитие (World Business Council for Sustainable Development) през 2000 г. На въпроса – Какво следва да се разбира под корпоративна социална отговорност? – анкетирания ганаец посочват именно „изграждане на местен капацитет“ и „подпомагане на правителствената дейност“.

1.1.2.2. Социално-икономически и екологични приоритети

Съгласно разгледаното по-нагоре в настоящата дисертация ползите от глобализацията не са равномерно разпределени. Да, постепенно се създават предпоставки за икономически растеж и оттам за общото повишаване на качеството на живот на хората по света. Глобализацията обаче също така води до загуба на милионни работни места, нарастващо неравенство по отношение на доходите и опустошителни въздействия върху околната среда. Тези неблагоприятни последици поставят други хора в позиция на крайна бедност, а оттам те и техните семейства нямат достъп например до здравеопазване и образование. От този момент те спират да подкрепят развитието на националната икономика и международния бизнес като цяло. Същевременно глобализацията благоприятства за последващото прилагане на некоректни и неморални експлоатативни практики от страна на международните компании предимно в развиващите се икономики. Като подходящи примери могат да се посочат мизерните условия на труд в текстилни фабрики, намиращи се в страни като Индия и Бангладеш. Или пък експлоатативните практики на детски труд от страна на Nike в Пакистан. По това време близо 11 милиона деца под 14 г. извършват различна трудова дейност в страната (някои от тях застрашаващи здравето) по 9-10 часа на ден/шест дни в седмица за 6 цента/час (Schanberg, 1996). Следователно появата на корпоративната социална отговорност може да се разглежда като резултат от нуждата да се минимизират социално-икономическите негативи от глобализацията. В тази връзка например Amaeshi, Adi, Ogbechie и Amao (2006) посочват, че именно разгледаните социално-икономически проблеми насърчават възникването на концепцията в Нигерия. Към тях обаче трябва да се споменат и климатичните предизвикателства, които поставят началото на различни природозащитни движения в средата на миналия век. Съществен принос в тази посока има книгата *Silent Spring*, публикувана от Rachel Carson през 1962 г. Книгата документира неблагоприятните въздействия на пестицидите върху човешкото здраве и околната среда. Превежда се „Тихата пролет“ и символизира постепенното и трайно изчезване на птиците, като резултат от обезлесяването в световен мащаб и широката употреба на пестициди. Световният ѝ отзвук води например до създаването на неправителствени

организации с цел защита на околната среда – Environmental Defense Fund през 1967 г. и National Resources Defense Council през 1970 г.

Световният глад, липсата на достъп до здравеопазване и качествено образование, социално-икономическите несправедливости и климатичните промени имат преки неблагоприятни въздействия върху международния бизнес. Както стана ясно по-нагоре, към момента намиращите се в крайна бедност съставляват 717 милиона души. Те обаче следва да се разглеждат като потенциални потребители. Сходна социално-икономическа трансформация може да се постигне включително и посредством стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании. **Следователно двете страни трябва да гледат в една посока, защото основополагащите им мисии са екзистенциално взаимнообвързани.**

1.1.2.3. Кризисни ситуации

Кризисните ситуации от различно естество (икономически, промишлени, здравно-социални, екологични) също имат съществено влияние върху възникването и развитието на корпоративната социална отговорност и партньорствата. Например Newell (2005) отбелязва, че икономическата криза в Аржентина през 2001–2002 г. бележи повратна точка в тази посока, предизвиквайки дебати за ролята на бизнеса в облекчаването на бедността. Друг подходящ пример е катастрофалното бедствие в Бопал (Индия) през 1984 г., като резултат от изтичането на химикали (Shrivastava, 1995). На 03.12.1984 г. близо 45 тона от газа метил изоцианат изтича от завод за инсектициди, който тогава е собственост на индийското дъщерно дружество на американската компания Union Carbide Corporation. Газът бързо се разпространява сред гъсто населените квартали около завода, убивайки мигновено хиляди хора. Окончателният брой на загиналите се оценява да съставлява между 15,000-20,000 души. Впоследствие около половин милион оцелели развиват респираторни проблеми, дразнене на очите или слепота, като резултат от излагането им на токсичния газ. Повечето от тях получават финансови компенсации в размер на само няколкостотин долара. Последващите разследвания на случая установяват, че липсата на общоприети процедури за експлоатация и безопасност в завода, опериращ с малък брой персонал, са причина за кризисната ситуация. Счита се, че газовата трагедия в Бопал представява най-тежката индустриална катастрофа в историята. Сама по себе си трагедията разкрива отслабената роля на индийското правителство и същевременно се поставя въпроса за социално отговорното поведение на международните компании в страната.

Следва да се спомене и небезизвестния случай, отнасящ се до съучастието на Royal Dutch Shell в извършените престъпления срещу населението на Нигерия в края на миналия век (Zhang, Morse & Kambhampati, 2017). Находища на нефт в страната са открити в началото на 20-ти век, но неговата търговска експлоатация започва едва в края на 1950-те години. Постепенно нефтената индустрия заема значителна част от brutния вътрешен продукт и икономиката става силно зависима от цената на нефта. Повечето от нефтените находища обаче са разположени в южната част на страната (делтата на река Нигер), която е гъсто населена. Въпреки че страната е богата на нефтени находища, brutният вътрешен продукт на глава от населението е нисък. Съществува значително икономическо неравенство, а същевременно дейността на нефтените компании водят до осезаемо влошаване на околната среда. Нарастващото недоволство сред Огоните (малцинствен етнически народ, живеещ в района на делтата на река Нигер) поставя въпроса за ползите от нефтената индустрия в страната. Впоследствие те организират масови протести в знак на несъгласие с дейността на Royal Dutch Shell. В „лицето и гласа“ на организираната съпротива се превръща известният писател и природозащитник Ken Saro-Wiwa. От своя страна компанията активно си сътрудничи с нигерийската армия, за да „потуши“ нарастващото недоволство срещу себе си. За тази цел нигерийската армия прибегва до системното прилагане на нехуманни и враждебни нападения срещу протестиращите. Тяхната жестокост кулминира в последвалата публична екзекуция на Ken Saro-Wiwa и други осем лидери от съпротивата, известни като „Деветте Огони“, на 10.11.1995 г. Негативните въздействия от нефтената индустрия върху района на делтата на река Нигер получават широк отзвук в международните медии, особено след обесването на Ken Saro-Wiwa. Репутацията на Royal Dutch Shell претърпява значителен упадък, като резултат от причинените екологични щети и сътрудничеството с военния режим в Нигерия. Посочените от компанията аргументи за цялостното си поведение опират до това, че нейните задължения са се изразявали изцяло в това да плаща дължимите от нея данъци на правителството. Съответно грижата за отделните общности не е нейна отговорност, а на самото правителство. Подобна логика на разсъждение обаче не е приемлива, особено когато държавната власт е „слаба“. През 1996 г. партньорството между неправителствените организации Center for Constitutional Rights и EarthRights International поставя началото на десетилетие, осеяно със съдебни дела срещу Royal Dutch Shell в подкрепа на пострадалите. Така през 2009 г. международната компания се съгласява да уреди заведените срещу нея съдебни дела, като изплаща финансови компенсации на стойност \$15,5 милиона. Негативният световен отзвук на случая „Wiwa срещу Shell“ насърчава възникването на корпоративната социал-

на отговорност в Нигерия и общото ѝ развитие в международен контекст. Понастоящем Shell следва политика на социална отговорност и устойчиво развитие, включително посредством стратегически партньорства с неправителствени организации.

1.1.2.4. Активизъм на заинтересованите страни

Слабият правителствен контрол над икономическото, социалното, етичното и екологичното представяне на бизнеса насърчава ролята на заинтересованите страни във възникването на корпоративната социална отговорност и партньорствата. Следва да се отличат четири основни групи, които представляват най-изявените поддръжници на корпоративната социална отговорност (Visser, 2008). Това са, както следва: агенции за развитие, синдикати, бизнес асоциации и международни неправителствени организации. Значимостта им е свързана с тяхната подкрепата спрямо местни неправителствени организации, които невинаги са добре развити или разполагат с достатъчно ресурси. Активизмът на заинтересованите страни може да придобие различни форми на проявление: гражданска регулация, съдебни дела срещу бизнеса и международни правни инструменти. Нарастващите взискателни изисквания и натискът на гражданското общество вероятно са най-ефективният подход спрямо отклоняващите се от общите очаквания поведение на бизнеса. Действително икономическият успех на отделната компания е регулиран от гражданското общество чрез негативните въздействия от конфликтите и ползите от сътрудничеството между тях. По този начин обществото придобива способността на държи бизнеса отговорен за своите въздействия, като същевременно пряко демократизира икономиката. Релевантен пример за гражданска регулация са отделните протестни движения за защита на гражданските права в Южна Африка, провели се във времеви период 1994-2004 г. Протестните действия в страната постигат съществен напредък във връзка с признаването на конституционните права на гражданите от страна на бизнеса.

Идеята за социално отговорното поведение на бизнеса постепенно намира все по-голяма приемственост. Значителна роля изиграва възходът на радиото и телевизията през 1950-1970 г., които активно отразяват появата на различни природозащитни движения и движения за защита на гражданските права (Zhang, Morse & Kambhampati, 2017). Възникването им затвърждава нарастващата международна роля и значение на неправителствените организации като „гласа“ на гражданското общество. От своя страна неправителствените организации се противопоставят на бизнеса и целенасочено насочват общественото внимание към социално безотговорните практики на компаниите. Тези от тях, които пък решат да не се съобразят с изискванията на заинтересованите страни, рискуват протестни

действия срещу себе си и дори да загубят правото си да оперират на чуждия пазар. Подходящ пример са масовите протести в САЩ през 90-те години на миналия век срещу водещи компании за маркови дрехи, произхождащи от Бирма и Бангладеш. Друг по-скорошен пример се отнася до споменатата по-нагоре трагедия със срутването на сградата Рана Плаза в Савар Упазила (Бангладеш) през 2013 г. Към тогавашния момент в сградата са се помещавали банка, магазини, апартаменти и текстилна фабрика. Като резултат от появата на пукнатини по нея, банката и магазините преустановяват работа. Текстилната фабрика обаче продължава да функционира въпреки реалната опасност от срутване на сградата. Когато това се случва, над 1,100 души загиват, а още приблизително 2,500 души пък са сериозно ранени. След трагедията, която получава широко медийно покритие, базираните в Бангладеш международни компании са подложени на безкомпромисни критики. Впоследствие компаниите като Abercrombie & Fitch, H&M, Macy's, Walmart и Zara се обединяват около решението за гарантиране на по-здравословни и безопасни условия на труд в техните фабрики в страната. Въпросният пример демонстрира ролята и влиянието на заинтересованите страни по отношение на социално отговорното поведение на бизнеса. Ако дадена компания не желае да се адаптира и отговори на обществените ценности, съществува възможността да загуби своята легитимност и оттам потенциално да прекрати икономическата си дейност. Сред най-ефективните подходи за адаптиране спрямо променящите се обществени очаквания и ценности са стратегическите партньорства с неправителствени компании, базирани на чуждия пазар. Въпреки враждебността в началните етапи от взаимодействията между двете страни, те поетапно се насочват именно към сключването на партньорства. Подходящ пример в тази посока е партньорството между Environmental Defense Fund и McDonald's (Zhang, Morse & Kambhampati, 2017). През 80-те години на миналия век общественият натиск принуждава международната верига ресторанти за бързо хранене McDonald's да намали употребата на опаковки и отпадъците от своята дейност. Всъщност 80% от нейните отпадъци са „невидими“ – генерирани в отделните етапи по приготвяне и доставка на храната. Като резултат от общественото недоволство McDonald's сключва партньорство с Environmental Defense Fund през 1990 г., за да подмени използваните от нея стиропорени кутии с хартиени опаковки. В рамките на десетилетие партньорството между двете страни успява да ограничи отпадъчните опаковки със 150,000 тона/отпадъците с 30% и рециклира 1 милион тона гофрирани кутии. Успехът на тяхното партньорство насърчава други ресторанти за бързо хранене и вериги за бързооборотни стоки да сформират партньорства с Environmental Defense Fund. Такова е партньорството например с компанията Walmart, имащо за цел да

ограничи нейния негативен екологичен отпечатък. Подобен пример е по-скорошното партньорството между World Wide Fund for Nature и Coca-Cola от 2007 г. насам с цел опазване на седемте най-важни сладководни речни басейни в света. Тяхното партньорство е вероятно резултат от отнетия лиценз на Coca-Cola през 2003 г. за фабриката си в село Плачимада (Индия), поради обвинения за изчерпване на водните ресурси в района (Kerala High Court, 2005). Тези партньорства олицетворяват ценностите, заложи в тогавашните цели на хилядолетието за развитие (*Millennium Development Goals*).

Разгледаните дотук отделни фактори, насърчаващи съвременното възникване и развитие на корпоративната социална отговорност, са взаимнообвързани. Тяхното протичане налага нуждата от възприемане на нов модел на поведение в международния бизнес. Изведените по-нагоре примери от практиката ясно демонстрират зависимостта на международните компании от обществените ценности и настроения. Същевременно партнирайки си с неправителствените организации, компаниите могат потенциално да подобрят своята иновативност, продуктивност и конкурентоспособност. Социално отговорните и устойчиви практики са също начин за тях да получат общественото одобрение, от което в голяма степен зависи правото им на съществуване. От своя страна гражданското общество следва да признае приноса на международния бизнес за общото подобряване на жизнения стандарт на хората по света. Неправителствените организации в частност трябва да търсят конструктивен диалог с компаниите чрез партньорства, като целесъобразен подход спрямо целите на ООН за устойчиво развитие. Несъмнено тяхното успешно осъществяване изисква колективни усилия. Конкретно успешните стратегически партньорствата между тях могат потенциално да трансформират отделните икономически, здравно-социални и екологични проблеми в бизнес възможности. Това е така, тъй като тяхната същност изисква обединяването на взаимнодопълващи се знания, умения и ресурси. Ръководени от обособени общи цели за устойчиво развитие, те създават споделена стойност едновременно за обществото и международните компании. По своята същност партньорствата могат да се разглеждат като споделен подход по прилагане на социално отговорни практики. Те са форма на корпоративна социална отговорност и представляват по-висш етап от нейното еволюционно развитие. Тази взаимнообусловена връзка налага последващото разглеждане на корпоративната социална отговорност.

1.2. Корпоративна социална отговорност и устойчиво развитие

Неблагоприятните нюанси на глобализационните процеси, съпътствани от нарастващото обществено недоволство, пораждат нуждата от нов модел на бизнес поведение. От меж-

дународните компании се очаква по-отговорно и природосъобразно управление, съобразено с икономическите и социално-екологичните въздействия от тяхната дейност. Изхожда се от разбирането, че от по-голямата власт произтича и по-голяма отговорност. Нарастващото международно присъствие на компаниите е за сметка на отслабващата роля и влияние на централната държавна власт (Thacker, 2020). Очакванията към правителствата са да гарантират общественото благосъстояние посредством ефективното изпълнение на присъщите им управленско-регулативни и контролни функции. Динамичността на международната бизнес среда и правителственият провал⁴ (ненужни разходи, финансови злоупотреби, неефективност и недостиг на ползи) им отреждат обаче второстепенна роля. Периодът се отличава с едновременното възникване на различни движения за защита на гражданските права и неправителствените организации. Техният общ призив към международните компании е за активното им участие в разрешаването на отделните икономически, социални и екологични предизвикателства. По този начин постепенно се признава тяхната значимост по отношение на общественото благосъстояние, което води до последващото им обогатяване с новоизведени социални функции. Протичането именно на тези процеси предразполагат и за по-широката употреба на термина „корпоративна социална отговорност“ в края на 1960 г. и началото на 1970 г. През 1971 г. неправителствената организация „Комитет за икономическо развитие“ (Committee for Economic Development) представя идеята за „социален договор“ между бизнеса и обществото. Съгласно нея компаниите оперират поради общественото одобрение и следователно имат задължението да допринасят за благополучието на обществото (Laura Colombo, 2021).

1.2.1. Възникване и развитие

Всъщност началото на съвременното разбиране за концепцията може да се проследи обратно до речта на американския организационен теоретик Wallace Donham⁵ през 1929 г. По време на свое посещение в Northwestern University той споделя следното становище:

Бизнесът съществува от векове насам, но по своята същност се различава значително от този, който се е практикувал тогава. Съществуващите различия са по отношение на неговия разширяващ се обхват и социална значимост. Бизнесът не се е научил как да управлява тези промени, нито пък осъзнава важност-

⁴ Правителственият провал (на английски: Government failure) е ситуация, при която държавната намеса в икономиката създава неефективност и води до неправилно разпределение на оскъдните ресурси. Източник: <https://www.jstor.org/stable/193770>.

⁵ Wallace Brett Donham е бил професор по бизнес администрация и втори декан на Харвардското бизнес училище (на английски: Harvard Business School) в периода от 1919 г. до 1942 г. Източник: <https://www.jstor.org/stable/2718409?seq=1>.

та на собственото си поведение и присъщи отговорности за бъдещото на цивилизацията (Tripathi & Bains, 2013, p. 789).

Към този момент ролята и влиянието на големите компании в бизнес сектора е било все още сравнително ограничено. Следователно в тези ранни етапи на своето развитие концепцията за корпоративна социална отговорност се е срещала предимно под понятието „социална отговорност“ (Carroll, 1999). Някои от най-съществените научни публикации, засягащи темата за социалната отговорност, са например: *The Functions of the Executive* – Barnard (1938); *Social Control of Business* – Clark (1939); и *Measurement of the Social Performance of Business* – Kreps (1940). Десетилетие по-късно през 1953 г. американският икономист Howard Bowen публикува книгата *Social Responsibilities of the Businessmen*. Тя представлява първият всеобхватен анализ за същността на бизнес етиката и социалната отговорност. Отразява схващането, че най-големите предприятия са своеобразни жизненоважни центрове на властта и вземането на решения. Съответно техните действия се очаква да имат всеобхватно влияние върху живота на хората. Смята се, че Bowen (1953) предлага първата дефиниция за същността на термина „социална отговорност“. Съгласно нея „политиките, решенията и действията на бизнесмените трябва да кореспондират на очакванията и ценностите на обществото“ (р. 6). Howard Bowen е широко признат за „бащата“ на съвременната концепция за корпоративна социална отговорност поради значимостта на неговия основополагащ научно-теоретичен принос. Други съществени научни изследвания от този период са: *Corporate Giving in a Free Society* – Eells (1956); *Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea* – Heald (1957); и *Moral Philosophy of Management* – Selekman (1959). Въпреки това най-плодотворен по отношение на опитите за концептуализация на термина е периодът 1960-1980 г. Особено внимание от този период заслужава научно-теоретичният принос на Davis (1960). Той извежда взаимовръзката **социална отговорност-социално влияние**. Ако се приемат за съизмерими, отказът за поемане на социална отговорност от страна на международната компания ще доведе до постепенното отслабване на социалното ѝ влияние в обществото. Значителен е неговият принос и по отношение на потенциалните икономически ползи в дългосрочен план като резултат от социално отговорните практики. Това схващане представлява интерес, тъй като взаимовръзката социална отговорност-финансови ползи се разглежда предимно като негативна в периода 1950-1980 г. (Lee, 2008). През 80-те години на миналия век развитието на корпоративната социална отговорност се характеризира с повече емпирични изследвания. Поставя се началото на нови алтернативни теории и концептуални вижда-

ния (публична политика, етична корпоративна култура, теория на заинтересованите страни). Постепенно се приема разбирането, че социално отговорното поведение на компаниите може да има положително влияние върху финансовото им представяне (репутация, лоялност на клиентите). През следващото десетилетие концепцията служи като основен теоретичен модел за последващото ѝ развитие в алтернативни теми и теории (например концепцията за корпоративно гражданство).

Съществуват включително и опозиционни схващания, които категорично отхвърлят ползите и целесъобразността от прилагането на този нов модел на бизнес поведение. Например Levitt (1958) определя социалната отговорност като потенциално опасна практика, която застрашава благополучието на компаниите. Според него отговорността на бизнеса е свързана единствено със следването на неговите икономически цели и интереси. Сходна позиция по този въпрос отстоява американският икономист и носител на Нобелова награда за икономика Milton Friedman. В съгласие с „теорията на акционерите“ (Shareholder theory/The Friedman doctrine) Friedman (1970) защитава тезата, че единствената отговорност на бизнеса е спрямо интересите на акционерите. От компаниите се очаква винаги да приоритизират максимизирането на печалбата съгласно установените етични норми и законови разпоредби. Осъществяването на тази цел изисква привличането на допълнителни приходи (добавена стойност, предлагане на нови услуги и продукти) и едновременно намаляване на разходите. Следователно участието в дарителски инициативи и финансовите инвестиции за подпомагане на местната общност ще доведе до съкращаването на финансовите ресурси на компанията. Според Friedman компаниите нямат социални ангажменти спрямо обществото и решението за тяхното изпълнение зависи от акционерите. Целесъобразността на социално отговорните практики предимно зависи от влиянието им върху тяхната финансова стабилност. Margolis и Walsh (2003) посочват, че научният интерес към взаимовръзката социална отговорност-финансово представяне води до публикуването на 122 емпирични изследвания в периода от 1971г. до 2001г. Отчитайки включително фактора време, получените резултати имат по-скоро противоречив характер. Установена е негативна/липса на взаимовръзка между социална отговорност-краткосрочни финансови ползи (Wright & Ferris, 1997; Teoh, Welch & Wazzan, 1999) или позитивна взаимовръзка (Posnikoff, 1997). Други изследвания установяват негативна/липса на взаимовръзка между социална отговорност-дългосрочни финансови ползи (Vance, 1975; Alexander & Buchholz, 1978; Aupperle, Carroll & Hatfield, 1985) или позитивна взаимовръзка (Moskowitz, 1972; Cochran & Wood, 1984; Waddock & Graves, 1997). По-съвременни про-

увчания също не успяват категорично да потвърдят липсата/съществуването на взаимовръзка между социална отговорност и финансово представяне на компаниите (Bingham, Gibb Dyer, Smith & Adams, 2011; Barnett & Salomon, 2012; Hirigoyen & Rehm, 2015).

Таблица 1: Възникване и развитие на корпоративната социална отговорност

Година	Книга/Събитие	Автор/Организатор	Акцент/Принос
1953	Social Responsibilities of the Businessman	Howard Bowen	Начало на модерното развитие на КСО. Бизнесът има социални отговорности към обществото.
1962	Silent Spring	Rachel Carson	Допринася за утвърждаване на значимостта на глобалното движение за опазване на околната среда.
1962	Capitalism and Freedom	Milton Friedman	Социалната отговорност на бизнеса има икономически измерения (максимизиране на печалбата).
1972	The Limits to Growth	Donella Meadows, Dennis Meadows, Jorgen Randers & William Behrens III	Ограничаващи фактори за устойчивото развитие на екосистемите: население, индустриализация, агрикултура, замърсяване, невъзобновяеми ресурси.
1972	UN Conference on the Human Environment (Стокхолм, Швеция)	ООН	Стокхолмска декларация. Програма на ООН за околната среда.
1992	UN Conference on Environment & Development (Рио де Жанейро, Бразилия)	ООН	Програма 21, Декларация за околната среда и развитието, Принципи за управление на горите и горското стопанство, Рамкова конвенция за изменението на климата, Конвенция за биологичното разнообразие.
1995	World Business Council for Sustainable Development	Stephan Schmidheiny	Световният бизнес съвет за устойчиво развитие подпомага устойчивата трансформация на над 200 международни компании.
1996	The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World	Lester Thurow	Бизнесът имат многобройни отговорности спрямо своите акционери. Допринася за последващите изследвания в сферата на устойчивото развитие.
1997	Kyoto Protocol (Киото, Япония)	ООН	Международно споразумение, което съдържа правнообвързващи цели за намаляване на парниковите газове.
2015	UN Climate Change Conference (Париж, Франция)	ООН	Правнообвързващ международен договор за изменение на климата. Глобалното затопляне да се ограничи под 2°C-1,5°C спрямо равнището му в периода 1850-1900 г.
2015	2030 Agenda for Sustainable Development	Общо събрание на ООН	17 глобални цели за устойчиво развитие в три основни измерения – икономическо, социално, екологично.

Източник: Адаптирана от Hossain, T., Siwar, C., Mokhtar, M. & Bhuiyan, A., 2014, p. 15

Глобалните икономически и социално-екологични предизвикателства постепенно превръщат корпоративната социална отговорност в задължителна форма на поведение. Нарастващата международна конкуренция и вискателност на потребителите също оказват влияние върху производствената политика и практиките на компаниите. Надеждна индикация за тенденциите в нарастващата значимост на социалната отговорност и устойчивото развитие е степента на ангажираност на най-големите компании от *Fortune Global 500*. Броят на компаниите, разглеждащи различни социални и екологични проблеми на своя уеб сайт, расте от 82% до 98% в периода 1998-2013г. (Smith & Alexander, 2013). Към приноса за развитието на корпоративната социалната отговорност и устойчивото развитие можем да добавим ролята на различни събития и международни организации. Най-значимите етапи в нейното възникване и развитие са представени по-нагоре в **Таблица 1**.

1.2.2. Същност и особености

Актуалните икономически и социално-екологични проблеми поставят нови предизвикателства пред националните правителства и международния бизнес. Същевременно концепцията за корпоративна социална отговорност постепенно придобива все по-голямо международно значение и популярност през последните две десетилетия. Динамичността на международната среда именно поражда необходимостта от съгласуване на принципите, стандартите и морално-етичните норми на бизнес поведение. От компаниите се изисква по-голяма прозрачност и добросъвестност в отчитането на икономическите, социалните и екологичните въздействия от дейността им върху обществото. Традиционното разбиране за ролята на отделното национално правителство е свързано с неговите усилия в посока подобряване на общественото благосъстояние. Поради невъзможността му да отговори адекватно на нарасналите социални очаквания и потребности, надеждата за промяна се очаква от бизнеса. Въпреки противоречивите разбирания за нейната целесъобразност, социалната отговорност е начин за отделната компания да се открий и придобие конкурентно предимство на международния пазар.

Всъщност съгласно специализираната научна литература не съществува единна и общоприета дефиниция, която да отразява недвусмислено нейната същност. Концепцията има променлив характер поради обхвата си от социални функции, които се формират на база постоянно променящите се ценности и очаквания на обществото. В тази връзка Votaw (1973) споделя следното наблюдение:

Понятието „социална отговорност“ често има различно значение за отделните индивиди. За някои означава правна отговорност или задължение, а за други социално отговорно поведение в контекста на морално-етичния кодекс. Може да се разбира и като причинно-следствена връзка, проява на социална съзнателност или благотворителност. Социалната отговорност се възприема включително в смисъла на легитимност и принадлежност на компаниите като част от обществото. Други разглеждат същността ѝ като доверително задължение, което изисква по-високи стандарти на поведение от страна на бизнеса (р. 11).

Несъмнено един от най-ранните и съществени опити за концептуализиране на понятието се прави от Carroll (1979). Според него „социалната отговорност на бизнеса включва икономическите, правните, етичните и филантропичните очаквания от страна на обществото към компаниите в даден момент от време“ (р. 500). Социалните отговорности на компаниите могат да се представят под формата на пирамида (**Фигура 6**).



Фигура 6: Пирамида на корпоративна социална отговорност
Източник: Адаптирана от Carroll, A., 1991, p. 42

В основата ѝ е тяхната икономическа отговорност спрямо обществото (оперативна ефективност и конкурентоспособност; предлагане на продукти/услуги срещу заплащане; създаване на възможности за трудова заетост). Икономическият успех на компаниите създава предпоставки за изпълнението на техните правни, етични и филантропични отговорности. Поведението и дейността им трябва да бъдат в съгласие с действащите национални законови изисквания. Отнасят се включително и до утвърдените стандарти за производство и осигуряването на безопасни условия на труд. Етичните отговорности представляват съвкупността от норми, стандарти и практики. Нямаат правнообвързващ характер, а отразяват очакванията и разбиранията на обществото за морално приемливо поведение. Филантропичните отговорности пък имат по-скоро доброволен характер, макар същевременно тяхното изпълнение да се очаква от страна на обществото. Обхваща инициативи като доброволчески труд и продуктови/финансови дарения. Според Carroll (2016) повечето компании, които практикуват филантропия под една или друга форма, единствено целят да подобрят своята репутация. Макар че са представени под формата на пирамида, четирите типа социални отговорности на компаниите са взаимнообвързани. Тяхното по-ефективно изпълнение е възможно и посредством партньорства с неправителствени организации, които активно участват в разработването на КСО стратегии.

Международни институции и организации, активно подкрепящи развитието на корпоративната социална отговорност, също правят опити за конкретизиране на същността ѝ. Например това са: Европейският съюз; Международната организация за стандартизация; Международният форум на бизнес лидерите; Световната банка; Световният съвет на бизнеса за устойчиво развитие; и Световният икономически форум. Съгласно дефиницията на Световния съвет на бизнеса за устойчиво развитие тя отразява: „дългосрочния ангажимент на бизнеса да развива почтено и отговорно своята икономическа дейност, докато

едновременно подобрява качеството на живот на служителите и техните семейства, местната общност и обществото като цяло“ (Holme & Watts, 2000, p. 8). Подобна е дефиницията на Световната банка: „**ангажиментът на бизнеса да допринесе за устойчивото развитие** в сътрудничество със служителите, техните семейства, местните общности и обществото като цяло за подобряване на качеството им на живот“ (The World Bank, 2005, p. 1). В опит да създаде подходяща рамка в контекста на корпоративната социална отговорност, Европейският съюз пък предлага следното разбиране за нейната същност:

Доброволното интегриране на социални и екологични отговорности от страна на компаниите в техните бизнес дейности, съответно и във взаимоотношенията им с всички заинтересовани страни. Социално отговорното поведение надхвърля прилагането на основните законови изисквания (обучения, условия на труд, взаимоотношения мениджмънт-служители). Включва допълнителни ангажименти за инвестиране в човешкия капитал, околната среда и взаимоотношенията с всички заинтересовани страни. Независимо от техния размер и сфера на дейност, корпоративната социална отговорност има морална и практическа значимост за всички компании (European Commission, 2001, p. 6).

В съгласие с международния стандарт *ISO 26000:2010* („Указания за социална отговорност“) под корпоративна социална отговорност може да се разбира:

Отговорността на компаниите за въздействията от техните решения и икономически дейности върху обществото и околната среда. Посредством етични и прозрачни практики от тях се очаква да: **допринасят за устойчивото развитие**, включително за здравето и благополучието на обществото; вземат под внимание очакванията на всички заинтересовани страни; спазват националните законови изисквания и международните норми на поведение. Социалната отговорност следва да бъде интегрална част от корпоративната култура и стратегията на компаниите (International Organization for Standardization, p. 3).

Разгледаните дефиниции ясно демонстрират многопластовата същност на социалната отговорност. Сходствата между всички тях опират до концептуализирането ѝ като отговорността на компаниите за техните въздействия върху обществото. Може да се разглежда едновременно като философия, бизнес практика или стратегически управленски модел. Елемент е на корпоративната култура, съответно посредством създадени механизми отделните бизнес дейности и цялостната стратегия следва да отразяват нейните ценности. Корпоративната социална отговорност надхвърля нормативно определените задължения

по отношение на социалното и трудовото законодателство. Има доброволен характер с дългосрочна насоченост, като представлява приноса на бизнеса за постигането на икономическа, социална и екологична устойчивост. Социално отговорните практики същевременно насърчават създаването на добавена стойност както за акционерите, така и за останалите заинтересовани страни. Икономическият успех на компаниите предимно зависи от интензитета и ефективността на сътрудничеството им с всички заинтересовани страни, включително с неправителствени организации. Съгласно дефиницията на Stanford Research Institute това са „групи, без чиято подкрепа организацията ще престане да съществува” (Freeman, 1984, р. 31). Например това са: акционери, инвеститори, служители, доставчици, конкуренти, клиенти, профсъюзи, неправителствени организации, медии и местна и държавна власт. Доброто корпоративно гражданство повелява да се намери баланс между тези многообразни интереси.

Международният стандарт *ISO 26000* извежда седем принципа на корпоративна социална отговорност: прозрачност, отчетност, етичност, сътрудничество със заинтересованите страни, спазване на националните правни норми/международните норми на поведение и зачитане правата на човека. Ключови елементи в социалната отговорност на компаниите е тяхната прозрачност и отчетност относно икономическите, социалните и екологичните въздействия от техните бизнес операции. Също така към компаниите се предявява изискването да бъдат по-открити по отношение на предприетите мерки и практики за управление на негативните въздействия от дейността им. Тези два принципа имат задължителен характер за големите публични компании съгласно Директива 2014/95/ЕС: оповестяване на нефинансова информация и на информация за многообразието⁶ от 01.01.2017 г. Европейската комисия наскоро прие Директива за отчитане на корпоративната устойчивост (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) с уговорката да замести сегашната от 2023г. Широко използван е например инструментът „Оценка на жизнения цикъл на продукти и услуги“ (*Life Cycle Assessment*) за измерване на въздействията. Жизненият цикъл на продукта включва следните етапи: добив на суровини, транспорт, производство, транспорт, употреба/излизане от употреба на крайния продукт (Паспалджиев, 2018). Отделните етапи оказват различно въздействие върху състоянието на: екосистемите, парниковите газове, водите и почвите, употребата на земи, невъзобновяемите ресурси и човешкото здраве.

⁶ Директива 2014/95/ЕС: оповестяване на нефинансова информация и на информация за многообразието (на английски: Non-Financial Reporting Directive) засяга някои от големите публични компании (над 500 служители) в рамките на Европейския съюз: публични компании, банки, застрахователни компании. Броят им е приблизително 11,700. **Източник:** https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.

Като количествено изражение на техните въздействия от компаниите се очаква да публикуват годишни доклади по корпоративна отговорност/устойчиво развитие. Същевременно социално отговорното поведение на компаниите се ръководи от доброволното прилагане на международно признати насоки, принципи и стандарти. Сред тях са включително: Насоки на ОИСР за мултинационалните предприятия (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*); Десетте принципа на Глобалния договор на ООН (*UN Global Compact's Ten Principles*⁷); Глобалната инициатива по отчетност (*Global Reporting Initiative*⁸); Международният стандарт за социална отговорност *ISO 26000*; и Международният стандарт за управление на околната среда *ISO 14001*. На база по-горе изведените принципи корпоративната социална отговорност може да бъде насочена в следните области: **организационно управление и бизнес етика** (процеси, стандарти, практики); **човешки капитал и условия на труд** (здравословни и безопасни условия на труд, дискриминация на работното място, обучения и квалификационни курсове, програми за кариерно развитие, програми за справедливо заплащане, доброволчески програми); **знание и образование** (платени стажове, насърчаване на младите интелигентни хора, стипендии за хора в неравностойно положение); **околна среда** (контрол върху замърсяването, опазване на околната среда, устойчиво използване на природните ресурси, рециклиране); и **общество** (качество и безопасност на продуктите, развитие на местната общност, опазване на културно-историческото наследство, подпомагане на социално слаби/уязвими групи, доброволен труд и дарения/спонсорства). Някои практически примери за добри социално отговорни и устойчиви практики от страна на компаниите са: оптимизиране на веригата за доставки; дигитализация на работните процеси и работа от вкъщи; намалено потребление на хартия, пластмасови чаши, вода и електричество; отдаване под наем на празни офис помещения; предлагане на екосъобразни продукти; и допълнителни придобивки за служителите (например събития за сплотяване на екипа, индивидуален план/бюджет за кариерно развитие и менторска програма). Вероятно при определени условия въпросните социално отговорни и устойчиви практики могат да бъдат осъществени по-ефективно и иновативно чрез партньорства с неправителствени организации.

⁷ Десетте принципа на Глобалния договор на ООН (на английски: UN Global Compact's Ten Principles) е инициатива, която насърчава компаниите да възприемат на доброволна основа десет универсални принципа в сферата на човешките права, трудовите стандарти, околната среда и борбата с корупцията. Понастоящем обединява приблизително 12,000 компании, бизнес асоциации и неправителствени организации от 160 държави. **Източник:** <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>.

⁸ Глобалната инициатива по отчетност (на английски: Global Reporting Initiative) е независима международна организация. Съдейства на компаниите, правителствата и други организации за доброволното отчитане на техните въздействия посредством набор от принципи, стандарти и показатели. **Източник:** <https://www.globalreporting.org/about-gri/>.

Съобразяването със социалните изисквания на заинтересованите страни (потребители, институционални инвеститори, неправителствени организации) също така може съществено да подобри тяхната репутация и повиши публичното доверие към тях. Емпирично потвърждение на това твърдение може да се намери в изследванията на: Hohnen & Potts (2007); Pfau, Haigh, Sims & Wigley (2008); Esen (2013); Mahmood & Bashir (2020). Нарастващата загриженост на потребителите към глобалните социални и екологични предизвикателства намира отражение в тяхното поведение и избор на покупка. Употребата на природосъобразни продукти например отразява обществената позиция и приноса им за устойчиво бъдеще. В този контекст интерес представлява проучването на маркетинговата агенция Cone Communications, проведено сред 1,000 американци през 2017 г. Целта на изследването е да се установи тяхното поведение и отношение спрямо корпоративната социална отговорност и устойчивото развитие. В съгласие с мнението на анкетиранияте, ако дадена компания подкрепя определен социален или екологичен проблем, това ще има позитивен ефект върху тяхното възприятие (92%), доверие (87%) и лоялност към нея (88%). 87% от тях включително биха си закупили продукт със социална и/или екологична полза. Същевременно 89% изявяват готовност да насочат бъдещите си покупки към конкурентна компания, при сходна цена и качество, ако тя отстоява социално отговорна кауза. Благоприятното влияние върху доверието и лоялността на потребителите са част от ползите за компаниите да прилагат принципите на корпоративна социална отговорност и устойчиво развитие. Останалите морални и финансови стимули са: подобрена репутация; висока разпознаваемост на търговската марка; нарастващо влияние и конкурентоспособност; покачване на продажбите и пазарната стойност; способност да привлича клиенти и инвеститори/привлича, мотивира и задържа служители; и по-висока резилентност при кризисни ситуации. Съгласно ежегодната класация *Global RepTrak 100*⁹ петте световни компании с най-добра репутация за 2021г. са: LEGO Group, Rolex, Ferrari, The Bosch Group и Harley-Davidson. Разбира се, корпоративната социална отговорност предоставя и редица нови възможности пред международния бизнес. Те произтичат от нейната роля да ограничи актуалните глобални предизвикателства и същевременно да максимизира положителното влияние на бизнеса върху обществото (Courtneil, 2022). В този контекст от особен интерес за международния бизнес са най-вече възможностите, които предлагат нововъзникващите пазари. Уместен пример от практиката е социално отговор-

⁹ Global RepTrak 100 е ежегодна класация на компанията RepTrak. Представява класация на 100-те водещи световни компании с най-добра репутация. Отразява степента на доверие и склонността на потребителите да закупват стоки/услуги на дадена компания. За да намери място в класацията, компанията трябва да събере между 67.3-100 точки. **Източник:** <https://www.reptrak.com/rankings/>.

ното поведение на Ambuja Cements – индийско дъщерно дружество на международната компания за строителни материали Holcim. През 2010 г. Ambuja Cements осъществява различни програми със социална и устойчива насоченост, с фокус върху по-доброто управление на водните ресурси в склонни към суша райони. По този начин компанията ограничава негативните въздействия от своята дейност върху местните общности в Индия. Тя успява да намали собственото си потребление на водни ресурси, за да подпомогне предразположените към суша отделни местни общности. Тази нейна социално отговорна инициатива в контекста на устойчивото развитие създава излишък от вода, която се използва за снабдяване на системите за подземни води. По този начин безводните земни площи се превръщат в годни за земеделие, което благоприятства развитието на международния бизнес. Социално отговорното поведение на международната компания Ambuja Cements ѝ позволява да придобие нови бизнес възможности – предлагайки земеделска земя срещу нови райони за добив.

Тъй като партньорствата между неправителствените организации и международните компании са форма на корпоративна социална отговорност, част от мотивите за прилагането ѝ е възможно да се отнасят и до привлекателността на партньорствата. Въпреки позитивите съществува и известна враждебност спрямо целесъобразността от социално отговорните практики (дарения, зелени технологии). В статията *The Dark Side of Corporate Social Responsibility* Vieira (2015) дискутира най-често изтъкваните причини за отказа на компаниите. Вероятно част от мотивите срещу нейното прилагане също предопределят нежеланието за партньорства между тях и неправителствените организации. Основният аргумент е свързан с нуждата от инвестиции за добросъвестното прилагане на принципите и стандартите на корпоративна социална отговорност. Действително компаниите с ограничени ресурси биха изпитали затруднения в опита си да балансират интересите на всички заинтересовани страни. Предвид конкурентния натиск, заедно с изискванията на потребителите, те вероятно ще приоритизират обществените нужди с цел да запазят добрата си репутация. Финансовият ресурс за социално отговорните им практики е резултат от постигането на организационна ефективност и съкращаване на разходите. Тези необходими мерки, за да се отговори на обществените очаквания, могат да засегнат интересите и най-вече трудовата заетост на служителите. Следователно социално отговорното поведение за компания с ограничени ресурси може да бъде нейния избор между възможността да бъде добър корпоративен гражданин или добър работодател. Други аргументи за негативната настройка на компаниите към прилагането на социално отговор-

ни и устойчиви практики са например: трудна измеримост на финансовите ползи; приоритизиране на краткосрочна печалба над дългосрочна стабилност в условия на икономическа криза; както и схващането, че общественото благополучие е еднолична отговорност на националните правителства.

Въпреки тежките въздействие на Covid-19 пандемията върху международния бизнес, можем да отличим например социално отговорните и устойчиви практики на международни компании като Johnson & Johnson, Pfizer и TOMS (Digital Marketing Institute, 2021):

Фармацевтичната компания Johnson & Johnson е сред пионерите с дългогодишни традиции в корпоративната социална отговорност и устойчивото развитие. Усилията ѝ през последните тридесет години са предимно насочени към ограничаване на негативните въздействия от нейната дейност. Социално отговорните и устойчиви инициативи на международната компания варират от осигуряване на чиста питейна вода на местни общности по света, до производство на електричество от възобновяеми източници. Има за цел енергийните ѝ нужди да бъдат задоволени изцяло от възобновяеми източници до 2025 г. По-ефективното осъществяване на тази цел е включително възможно посредством партньорства с неправителствени организации. Сред най-влиятелните между тях в областта на устойчивото развитие са: Ceres, Conservation International, Doctors Without Borders, Food and Water Watch и Greenpeace.

Социално отговорните практики на фармацевтичната компания Pfizer имат най-вече материални и финансови измерения в случай на кризисни ситуации и природни катаклизми. Партнирайки си с различни неправителствени организации, тя финансово подкрепя възстановяването на Хаити след нашествието на урагана *Matthew*. Включително подпомага държави в Европа и Централна Азия по време на бежанската криза. В условията на пандемията от Covid-19 компанията дарява сумата от \$5 милиона на различни медицински центрове, предназначена за диагностициране и лечение на пациенти.

Дълго време мисията на компанията за обувки TOMS се изразяваше в ангажимента ѝ да дарява чифт обувки за всеки продаден брой. Акумулираната сума, която се равнява на над 100 милиона чифта обувки за деца в нужда, е инвестирана включително за осигуряването на медицински услуги и нови работни места в развиващите се страни. Впоследствие компанията е критикувана за социално-отговорната си политика от местни неправителствени организации, тъй като обезсилва местната обувна индустрия. Необходимостта от създаване на трайна промяна изкрystalизира в сключването на стратегически партньорства с различни неправителствени организации. Понастоящем TOMS дарява 1/3 от своя-

та печалба, която е насочена за развитието на местни общности по света. Примерът показва, че успешните стратегически партньорствата между неправителствените организации и компаниите благоприятстват развитието на международния бизнес.

1.2.3. Състояние на КСО в България

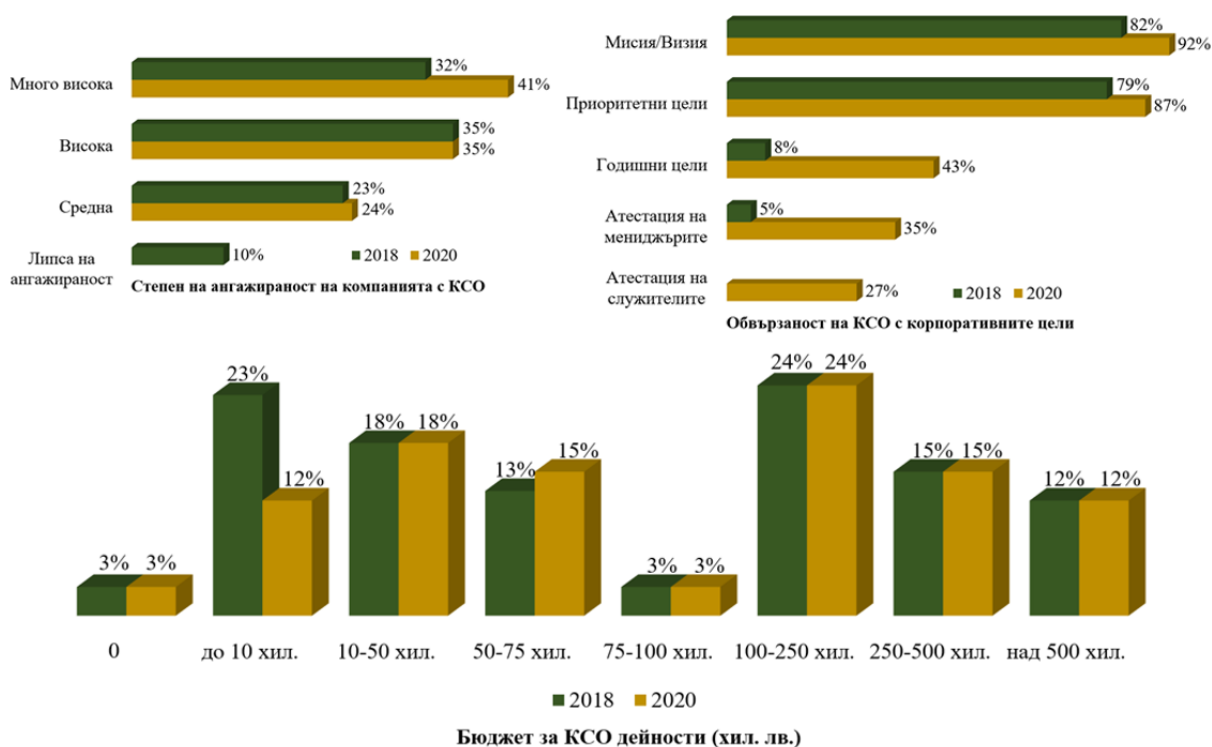
Както за повечето страни от Централна и Източна Европа, концепцията за корпоративна социална отговорност е сравнително нова за България (Simeonov & Stefanova, 2015). Появата ѝ е свързана с навлизането на международни компании с утвърдени традиции в областта и пълноправното членство на страната ни в Европейския съюз от 2007 г. Като най-значима последица за последващото ѝ развитие се явява разработването на Национална стратегия за корпоративна социална отговорност с обхват 2009-2013 г. Всъщност трябва да се отбележи, че по този показател България е една от първите пет държави в рамките на Съюза. Останалите страни са Белгия, Германия, Дания и Нидерландия. Стратегията е разработена от Министерството на труда и социалната политика с подкрепата на Програмата на ООН за развитие – България (*UN Development Program – Bulgaria*). Отразява отговорността на държавата за създаване на благоприятна среда за развитието и прилагането на социално отговорни практики. В този контекст могат да се отчетат най-общо четири тенденции, които характеризират състоянието на концепцията в страната. **Първо**, развитието ѝ е най-вече резултат от външен натиск и влияние. Последвалата ангажираност на правителството е именно в отговор на процесите на интеграция и окончателното присъединяване към Европейския съюз. **Второ**, липсата на политическа воля и институционален капацитет отрежда второстепенна роля на българското правителство по отношение на развитието на корпоративната социална отговорност. Следователно компаниите не получават достатъчно подкрепа с оглед на предизвикателствата, свързани с прилагането на социално отговорни практики. **Трето**, бизнесът има водеща роля в нейното последващо развитие като резултат от по-горе изложените обстоятелства. Добрите практики по корпоративната социална отговорност се заимстват от навлизащите на българския пазар американски и западноевропейски компании. Също така те произтичат и от разгледаните по-нагоре международни споразумения в областта. **Четвърто**, липсата на достатъчно практически умения в областта от страна на българските компании предопределя ограниченото им прилагане на концепцията. Повечето от тях все ще свързват нейната същност най-вече с национални законови изисквания и филантропията. В тази връзка интерес представлява еволюционният модел на Visser (2011) за развитието на корпоративната социална отговорност. Той обособява четири етапа: защитен, благотворителен, промо-

ционален, стратегически и трансформационен. Този модел е от особен интерес, тъй като съответства на отделните типа партньорства между неправителствените организации и международните компании (разгледани във **Втора глава**). Това съответствие подчертава разбирането, че партньорствата са форма на корпоративна социална отговорност. Въз основа на модела на Visser изглежда, че към момента България се намира между защитния и промоционалния етап на своето развитие в областта на корпоративната социална отговорност. Преобладаващата част от компаниите прилагат принципите на концепцията като еднократна ответна реакция или акт на благотворителност. Приложимостта ѝ от публичните и големите международни компании е предимно маркетингов прием за подобряване на тяхната репутация. Подобни заключения могат да се открият включително в изследванията на: Dulevski (2009); Matev, Gospodinova, Peev & Yordanov (2009); Ribarova (2011); Стефанова (2013); и Славова (2015a). Основно предизвикателство се явява социално отговорната ангажираност на малките и средните предприятия, както и отчетността на всеобхватните въздействия от тяхната дейност. Произтича вероятно от недобрата осведоменост сред българските компании относно потенциалните ползи от разкриването на нефинансова информация.

Постепенно бизнесът започва да обръща по-голямо внимание на принципите на корпоративната социална отговорност като предпоставка за оцеляване и конкурентоспособност. Нейното популяризиране и развитие се подкрепя от различни национални и международни организации. Например това са: Българският форум на бизнес лидерите; Българската стопанска камара; Българската търговско-промишлена палата; Конфедерацията на работодателите и индустриалците в България; Програмата за развитие на ООН; Организацията на ООН за индустриално развитие; Българската мрежа на Глобалния договор на ООН; Българската мрежа за корпоративна социална отговорност; Балканският институт по труда и социалната политика; Българската асоциация на КСО специалистите; Българската платформа за международно развитие; Центърът за социална и екологична отговорност; Българският съвет за устойчиво развитие; и Българската асоциация за устойчиво развитие. Независимо от техния принос за развитието и прилагането на корпоративната социална отговорност в страната, ролята на неправителствените организации в сферата остава ограничена. Според Tsenkov et al. (2010) най-същественото предизвикателство пред тях е зависимостта им от дарения и финансиране по програми на Европейския съюз. Поради финансова необезпеченост и произтичащото политическо влияние част от тях могат да станат жертва на частни интереси чрез партньорства с публичния сектор. Следователно

съвместното им сътрудничество с местната и държавната власт е по-скоро резултат от външни обстоятелства, а не въз основа на дългосрочна стратегия. Една от целите на Националната стратегия за корпоративна социална отговорност (2019-2023 г.) е именно да възстанови доверието и оттам да създаде условия за ефективни партньорства между всички заинтересовани страни. Тук можем да добавим и възстановяване на доверието за по ефективно партньорство между неправителствените организации и международните компании. Стратегията също така отчита насърчителни тенденции за нарастващата подкрепа и приемственост на корпоративната социална отговорност сред българския бизнес. Потвърждение за това са включително посветените на нея различни практики, дейности и инициативи: Национален кодекс за корпоративно управление; Наръчник на добрите практики по корпоративна социална отговорност; Академична мрежа за социална отговорност в УНСС; Стандарт за бизнес етика; Харта за многообразието; Олимпиада на бизнес лидерите; Годишни награди за отговорен бизнес; Конкурс за добри практики и иновации от дейността на администрацията; Конкурс „Корпоративен дарител“; Годишни награди за благотворителност и корпоративна социална отговорност „Златно сърце“; Годишни награди за биоразнообразие и климат.

Важно е също така да се отличи българския научно-изследователски принос за развитието на корпоративната социална отговорност в страната. Една част от изследванията са насочени към нейното историческо развитие и ролята на нестопанския сектор (виж например Гьошев, 2012; Захариев, 2014; Цанов, 2016). Други разглеждат всеобхватността от практики и тяхното приложение от страна на компаниите (виж например Цоцорков, 1996; Dimitrov, 2010; Славова и др., 2014; Бакърджиева, 2015; Slavova, 15b). Бакърджиева (2015) от своя страна отбелязва усилията на българските компании да направят преход от доброволни социални инициативи до прилагането на международно признати стандарти. Например това са: *ISO 26000* – Указания за социална отговорност; *ISO 14000* – Управление на околната среда; и *AA1000* (AA1000APS – AccountAbility принципи, AA1000AS – Стандарт за изразяване на сигурност, AA1000SES – Стандарт за ангажиране на заинтересованите страни). Специален интерес представлява докладът *State of CSR in Bulgaria 2020* на CSR AdviceBox и Junction Bulgaria. Проучването е проведено сред 300 компании на база годишното издание на ICAP „Водещи работодатели в България“ 2019. Класацията е направена по критерий „Брой персонал“ към 31.12.2018 г. Въпреки участието само на 37 компании (12,33%) могат да се изведат няколко ключови особености за състоянието на корпоративната социална отговорност в България (**Фигура 7**).



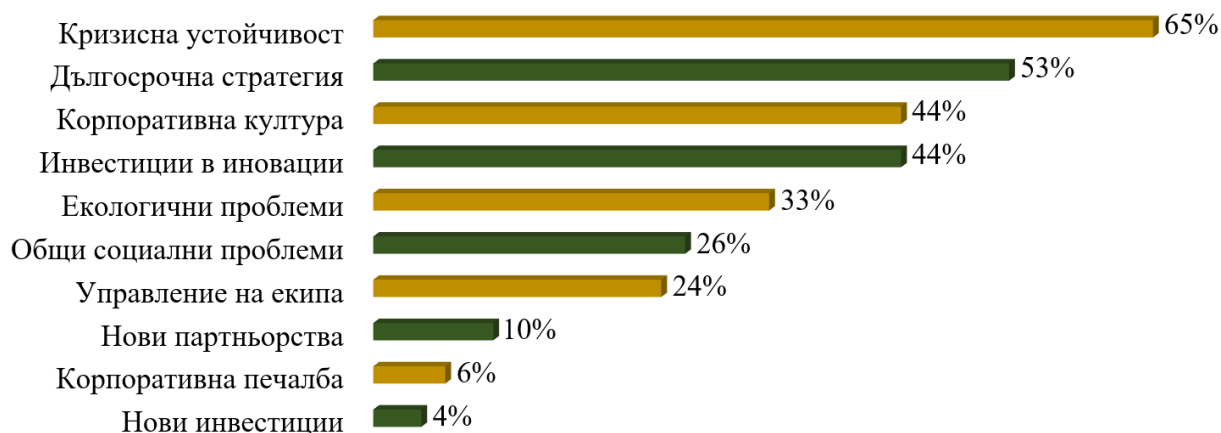
Фигура 7: Състояние на КСО в България

Източник: State of CSR in Bulgaria, 2020, pp. 14-15

Една от позитивните тенденции е свързана именно с нарастващата ангажираност на компаниите с нея спрямо 2018 г. Вероятно произтича от очакванията и изискванията на заинтересованите страни. Потвърждение на тази тенденция е и нарастващият брой на компаниите, които интегрират ценностите на „корпоративната съвест“ в своята мисия/визия/бизнес цели. Този стратегически управленски подход несъмнено демонстрира тяхната дългосрочна ангажираност за по-устойчиво бъдеще. Въпреки настоящата икономическа криза, породена от Covid-19 пандемията, одобреният бюджет на компаниите за социално отговорни дейности остава непроменен спрямо базисната 2018 г. Впечатление прави, че все още има компании на българския пазар, които нямат заделен бюджет за дейности и практики в тази област. Предвид ограничеността на изследваната извадка, вероятно техният брой е дори по-голям. Също така следва да се отчете нарастващия брой на компаниите, които инвестират над 100 хил. лв. годишно в социално отговорни инициативи.

Включително трябва да се спомене, че все повече компании публикуват свои отчети за корпоративна социална отговорност. Съгласно Закона за счетоводството от 2017 г. нефинансовата отчетност има задължителен характер за 67 компании. Докладът „Корпоративна прозрачност на българските компании“ 2021 посочва, че най-често използваните инструменти за нефинансово оповестяване в България са: Комюнике за напредък на Глобалния договор на ООН (59%), Глобална инициатива за отчетност (50%) и ISO 26000 Указания за социална отговорност (29%). Особен интерес представлява и **Фигура 8** по-долу,

която илюстрира приоритетните цели на компаниите в областта на корпоративната социална отговорност за периода 2020-2023 г. В контекста на настоящата глобална криза не е учудващо, че те са свързвани предимно с подобряването на тяхната устойчивост.



Фигура 8: Приоритетни КСО цели през 2020-2023 г.
Източник: State of CSR in Bulgaria, 2020, p. 25

Тя има дългосрочна насоченост и налага промени в корпоративната култура, както и инвестиции в иновативни зелени процеси/продукти и технологии. Следва обаче да се обърне внимание, че само 10% от компаниите приоритизират сключването на нови партньорства през следващите три години. Вероятно компаниите не разглеждат партньорствата като ефективен стратегически подход за постигане на своите устойчиви цели. Всъщност още в своето изследване Захариев (2014) отбелязва, че 2/3 от компаниите в България предпочитат еднолично да планират и осъществяват отделните им социално отговорни дейности. Сходно заключение прави и Славова (2015а), която изследва ограниченията пред развитието на концепцията в страната. Съгласно нея компаниите предпочитат да предприемат осъществяването на различни социално отговорни инициативи сами (75%), с подкрепата на други компании (23%) или неправителствени организации (2%). Тя също така отбелязва, че тези партньорства имат по-скоро краткосрочен характер, а не са част от дългосрочна стратегия за устойчиво развитие.

1.2.4. Устойчивост и устойчиво развитие

Насърчен от глобалните предизвикателства и изискванията на заинтересованите страни, постепенно бизнесът става все по-социално и екологично отговорен. Същевременно все повече автори използват термините „корпоративна социална отговорност“, „корпоративна устойчивост“ и „устойчиво развитие“ като взаимнозаменяеми. Подобни становища за еднозначност на посочените термини могат например да се открият в изследванията на: Smith (2010), Sanford (2011), Baumgartner (2013), Sheehy и Farneti (2021). Макар че корпоративната социална отговорност и устойчивостта насърчават международните компании

да бъдат етично печеливши, между тях съществуват известни разлики. Най-общо те се отнасят до тяхното значение, визия и цели (Courtnell, 2022):

- **Значение.** Ключовата дума в корпоративна социална отговорност е именно отговорност – състоянието или фактът на отговорност със социална насоченост. Под устойчивост пък следва да се разбира процес или състояние, които могат да се поддържат на определено ниво толкова дълго, колкото това е необходимо;
- **Визия.** Погледът на корпоративната социална отговорност е насочен към миналото и нейния цялостен принос за общественото благосъстояние. Тя има по-скоро краткосрочна насоченост. От друга страна, фокусът на корпоративната устойчивост е върху бъдещето и разработването на бъдеща стратегия;
- **Цели.** Корпоративната социална отговорност е често насочена към заинтересованите страни, които имат влияние върху общественото мнение. Това са например медии, политици и неправителствени организации. Също така основният стремеж на концепцията е да балансира настоящите интереси на всички заинтересовани страни. От своя страна корпоративната устойчивост предприема по-холистичен подход, отчитайки икономическите и социално-екологичните въздействия на бизнеса. Фокусът на корпоративната устойчивост е насочен върху дългосрочните въздействия на международните компании и бъдещите интереси на всички заинтересовани страни.

Съответно семантичното приравняване на термините корпоративна социална отговорност и корпоративна устойчивост поставя по-скоро въпроса за тяхната логическа взаимнообвързаност. Като отправна точка може да послужи схващането за корпоративна устойчивост съгласно Ръководството за корпоративна устойчивост на ООН (*UN Guide to Corporate Sustainability*). Отразява „дългосрочния принос на компанията във финансово, екологично, социално и етично отношение“ (United Nations, 2015, p. 9). Дефинициите на Световната банка и *ISO 26000* за същността на корпоративната социална отговорност (изложени по-нагоре) изрично акцентират върху ангажимента на бизнеса да **допринася за устойчивото развитие**. От своя страна Schönherr, Findler и Martinuzzi (2017) разглеждат устойчивото развитие като най-висшият етап от еволюционното развитие на корпоративната социална отговорност. Това становище съвпада с последния пети етап (CSR 2.0/трансформационен) от разгледания по-горе модел на Visser (2010) за отделните етапи на нейното развитие. Той предполага прилагането на холистичен (цялостен) подход към корпоративната социална отговорност. Има за цел да установи първопричините и оттам да ограничи неустойчивостта в цялата верига на стойността чрез иновативна трансфор-

мация на бизнес процесите. На база дори само изложените дотук аргументи може да се заключи, че корпоративната социална отговорност е ядрото на корпоративната устойчивост на микроравнище. Тя пък се явява предпоставка за устойчивото развитие на компаниите в контекста на международния бизнес, който се характеризира с висока динамичност и конкурентност. **Взаимнообвързаността на корпоративната социална отговорност с устойчивото развитие налага двете концепции да се разглеждат като едно цяло, а не поотделно (Фигура 9).** Въпреки че корпоративната социална отговорност е в основата на устойчивото развитие, липсата на холистична бъдеща стратегия може да доведе до негативни последици от нейното прилагане. Уместен пример от международната бизнес практика е провалият социално отговорен проект, познат като „Неосъществената мечта на Magnaville“ (Courtneil, 2022). Magna International е международна технологична компания за производство на авточасти. Въпросният социално отговорен проект включва изграждането на нов град върху земни площи със захарна тръстика близо до град Симеспорт (Централна Луизиана). Неговото построяване е в подкрепа на пострадалите от опустошителните последици от ураганите *Katrina* и *Rita*. Основната цел на Magna International е да изгради самоиздържащата се селскостопанска общност, предоставяйки безплатни жилища на засегнатите. Въпреки добрите намерения на компанията нейните отделни социално отговорни инициативи създават проблеми за гражданите на Луизиана. Липсата на ефективен план за поддръжка води до прекратяването на проекта няколко години след неговото инициране, като жителите на новоизградения град са помолени на напуснат. Провалът на проекта потвърждава необходимостта от разглеждането на практиките по корпоративна социална отговорност в контекста на устойчивото развитие. Необходим е холистичен подход на анализ спрямо отделните проблеми, като включително трябва да се вземат предвид дългосрочните ефекти и потенциалните предизвикателства. Ако Magna International бе своевременно приложила тези препоръки, вероятно въпросният проект е щял да бъде по-ефективно планиран и осъществен. Вместо очакваните ползи за международния бизнес, проектът води до значителни финансови загуби.

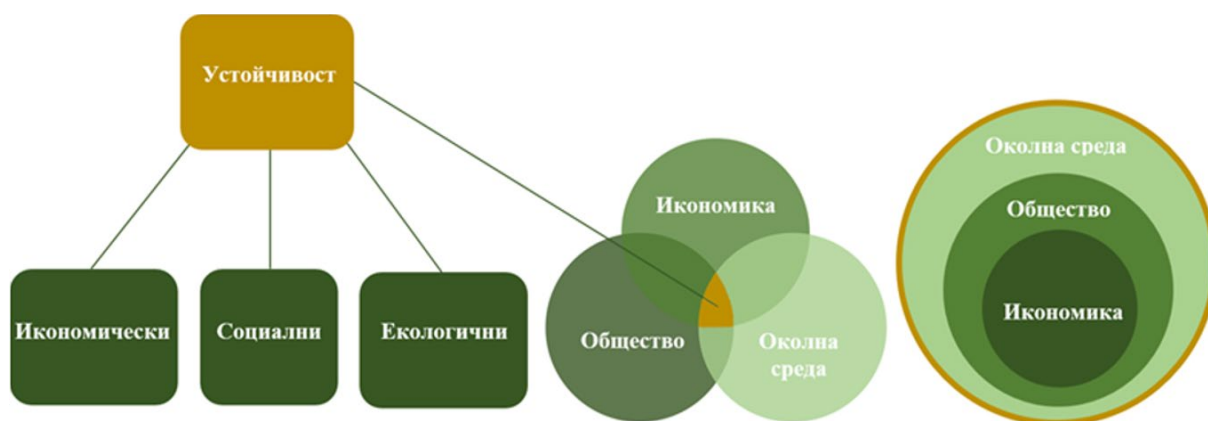


Фигура 9: Еволюционно развитие на КСО

Източник: Адаптирана от Yang, M., Bento, P. & Akbar, A., 2019, p. 4

След изясняването на взаимовръзката между корпоративна социална отговорност и устойчивост, следва да се конкретизира същността на устойчивостта. Отново може да се направи уточнението, че не съществува общоприета дефиниция за устойчивост. Най-общо означава, че даден процес или състояние може да се поддържа на определено ниво толкова дълго, колкото това е необходимо. Предвид икономическите и социално-екологичните предизвикателства, пред които е изправено човечеството, нейната същност се търси именно в този контекст. Съответно устойчивостта се свързва с процесите и действията, необходими да се избегне изчерпването на природните ресурси и оттам за поддържането на екологичен баланс, така че качеството на живот на обществото да не намалява (Popescu & Verma, 2021). Преследваното развитие често се насърчава от една конкретна потребност без нужната проява на отговорност спрямо нейните потенциално негативни въздействия върху обществото. Примерите за подобен подход на поведение варират от мащабни финансови кризи (безотговорно банкиране) до промени в глобалния климат (зависимост от невъзобновяеми енергийни източници). Оттук следва, че колкото по-настоятелен е стремежът ни към неустойчиво развитие, толкова по-чести и по-тежки се очаква да бъдат последствията от него. От своя страна устойчивото развитие също може да се тълкува по различни начини. Основно се разглежда като алтернативен подход на развитие, който има за цел да балансира конкуриращи се потребности при наличието на икономически, социални и екологични ограничения. През 1987 г. Световната комисия за околната среда и развитието към ООН (World Commission on Environment and Development/The Brundtland Commission) публикува доклада „Нашето общо бъдеще“. Създаването на комисията произтича от разбирането, че екологичните проблеми имат глобален характер и тяхното разрешаване зависи от обединените усилия на всички страни. Основен принос на доклада „Нашето общо бъдеще“ е акцентът върху взаимнообвързаността на околната среда с развитието. Съгласно него под устойчиво развитие следва да се разбира **„развитие, което удовлетворява нуждите на настоящето, без да излага на риск способността на бъдещите поколения да задоволяват собствените си потребности“** (р. 41). Следователно устойчивият бизнес действа в интерес на всички заинтересовани страни, като в същото време отчита своите икономически, социални и екологични въздействия. Общата оценка за социално отговорното поведение на международната компания може да се базира на концепцията за тройната долна линия (*Triple bottom line/People-planet-profit*). Известна е още като „хора-планета-печалба“ и служи за измерване на всеобхватните въздействия: (трудови практики, човешки права, принос за местната общност, емисии на парникови газове, консумация на вода/електричество/отпадъци, печалба, продажби и

платени данъци). Трите измерения на устойчивостта (икономически, социални, екологични) могат включително да се илюстрират чрез различни модели. Например това са: моделът на трикракия стол (*The 3-legged stool model*), моделът на трите припокриващи се кръга (*The 3 overlapping circles model*) и моделът на трите интегрирани зависимости (*The 3-nested-dependencies model/Egg of sustainability*). Може да се каже, че именно тези три модела олицетворяват еволюционните етапи в развитието на устойчивостта като философия и практика. Основният недостатък на първия модел се състои в изобразяването на устойчивите измерения като независими и еквивалентни. Вторият модел признава припокриването на икономическите, социалните и екологичните фактори. Също така дава възможността да се акцентира върху по-голямата значимост на всеки от тях спрямо останалите на база приоритетите на международната компания. Третият модел изобразява взаимозависимостта между хората и екосистемата под формата на вградени един в друг кръга. В конкретния случай можем да направим асоциация с едно яйце – годно е за консумация, докато неговият жълтък и белтък не се развалят. Оттук следва, че постигането на устойчиво общество зависи едновременно от това хората и екосистемата да бъдат добре. Или казано по друг начин, човешкото общество представлява дъщерно дружество на околната среда – съществуването ни зависи от храна, чиста вода, чист въздух и плодородна почва. Наша пък е отговорността за избор на модел на икономическо и обществено развитие, гарантиращ високо качество на живот без да се застрашава целостта на глобалната екосистема. Следователно международните компании трябва да поемат по-голяма отговорност – да трансформира негативните си въздействия в бизнес възможности с по-широка обществена значимост. Това може да се постигне включително и чрез партньорства с неправителствени организации.



Фигура 10: Модели на устойчивост

Източник: Адаптирана от Clune, W. & Zehnder, A., 2020, pp. 1001-1006

Световният стремеж за по-устойчиво бъдеще води до приемането на „Програма за устойчиво развитие до 2030 г.“ от всички страни-членки на ООН през 2015 г. Своеобразното глобално партньорство произтича от необходимостта от неотложни мерки за гарантиране на просперитета на планетата и човечеството. Като резултат се формулират 17 глобални цели за устойчиво развитие, насочени към следните основни предизвикателства: бедност, неравенство, изменение на климата, влошаване на околната среда, мир и справедливост (Фигура 11). 17-те глобални цели на ООН за устойчиво развитие са взаимнообвързани като обхващат общо 169 количествено измерими подцели и 230 показателя. Тяхното утвърждаване се основава на частичния успех, постигнат от предходните „Цели на хилядолетието за развитие“ (*Millennium Development Goals*) през периода 2000-2015 г.



Фигура 11: 17-те глобални цели на ООН за устойчиво развитие
Източник: Адаптирана от United Nations, 2015, para. 1

Програмата за устойчиво развитие на ООН до 2030 г. прераства в актуализиран петизмерен модел – хора, планета, просперитет, мир и партньорство. Моделът, който същевременно представлява план за действие, подчертава взаимосвързаността между целите за устойчиво развитие. Напредъкът в едно от петте измерения трябва да благоприятства за постигането на напредък в останалите. Крайният успех на целите за устойчиво развитие ще зависи от системното прилагане на шест ключови трансформационни стъпки: образование; здраве и благополучие; енергетика и промишленост; храна, земя и вода; устойчиви градове; и дигитална революция. Най-вече тяхното реализиране ще зависи от степента на ангажираност на публичния, нестопанския и частния сектор под формата на партньорства. **От нарастващо значение са именно стратегическите партньорства между неправителствените организации и международните компании**, с оглед на тежките последици от Covid-19 пандемията върху устойчивото развитие и международния бизнес. Според доклада *Sustainable Development Report 2021* глобалната средна оценка на индекса на целите за устойчиво развитие бележи спад за първи път именно през 2020 г.

Таблица 2: Индекс на целите за устойчиво развитие (0-100, 2021 г.)

Място	Страна	Общ резултат	Място	Страна	Общ резултат
1	Финландия	85.9	32	САЩ	76.0
2	Швеция	85.6	33	Малта	75.7
3	Дания	84.9	34	Сърбия	75.6
4	Германия	82.5	35	Австралия	75.6
5	Белгия	82.2	36	Украйна	75.5
6	Австрия	82.1	37	Гърция	75.4
7	Норвегия	82.0	38	Израел	75.0
8	Франция	81.7	39	Румъния	75.0
9	Словения	81.6	40	Кипър	74.9
10	Естония	81.6	41	Уругвай	74.5
11	Нидерландия	81.6	42	Люксембург	74.2
12	Чехия	81.4	43	Тайланд	74.2
13	Ирландия	81.0	44	Киргизстан	74.0
14	Хърватия	80.4	45	България	73.8
15	Полша	80.2	46	Русия	73.8
16	Швейцария	80.1	47	Босна и Херцеговина	73.7
17	Великобритания	80.0	48	Молдова	73.7
18	Япония	79.8	49	Куба	73.7
19	Словакия	79.6	50	Коста Рика	73.6
20	Испания	79.5	60	Тунис	71.4
21	Канада	79.2	70	Турция	70.4
22	Латвия	79.2	80	Мексико	69.1
23	Нова Зеландия	79.1	90	Боливия	67.6
24	Беларус	78.8	100	Бахрейн	66.1
25	Унгария	78.8	110	Лаос	63.0
26	Италия	78.8	120	Индия	60.1
27	Португалия	78.6	130	Руанда	57.6
28	Южна Корея	78.6	140	Уганда	53.5
29	Исландия	78.2	150	Хаити	51.4
30	Чили	77.1	160	Нигерия	48.9
31	Литва	76.7	165	Централноафриканска република	38.3

Спадът произтича предимно от нарастващата бедност и безработица в световен мащаб като резултат от пандемията. Индексът на целите за устойчиво развитие (*SDG Index*) пък представлява обща оценка за цялостното представяне на отделната страна по отношение на целите. Целите имат еднаква тежест, а крайната оценка може да варира от 0 (най-лош възможен резултат) до 100 (най-добър възможен резултат). Най-голям напредък за 2021г. е постигнат от Финландия (85.9), Швеция (85.6), Дания (84.9), Германия (82.5) и Белгия (82.2). Последната позиция в класацията е за Централноафриканската република (38.3). България пък заема 45-то място (73.8) от общо 165 страни по света. По същество това означава, че страната ни е постигнала средно на 73.8% възможно най-добрия резултат по отношение на целите за устойчиво развитие. На база **Фигура 12** може да се направи заключението, че нейният напредък е най-осезаем спрямо Цел 1 (изкореняване на крайната бедност) и Цел 7 (възобновяема енергия).

България



Фигура 12: Общо представяне на България по целите за устойчиво развитие

Източник: Адаптирана от Sachs, J., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G. & Woelm, F., 2021, p. 146

Най-големите предизвикателства на този етап са свързани с Цел 10 (намаляване на неравенствата) и Цел 14 (живот под водата). **Следва да се отчете и умерения напредък спрямо Цел 17 (партньорства за целите), макар че все още съществуват известни трудности пред нейното цялостно осъществяване.**

Съпричастността към глобалните предизвикателства намира отражение и в приетия от Европейската комисия план за екологосъобразно развитие в края на 2019 г. Измежду поставените цели на известния още като „Европейски зелен пакт“ са постигането на климатично неутрална и по-устойчива Европа до 2050 г. (European Commission, 2019). Впоследствие тежката здравна и социално-икономическа криза, като резултат Covid-19 пандемията, красноречиво изобличи несъвършенствата на текущата икономическа система и постави въпроса за пътя напред. В тази връзка по време на Световния икономически форум в град Давос през 2020 г. се постави началото на инициативата „Голямото нулиране“ (*The Great Reset*). Амбициозната инициатива подчертава необходимостта от радикален план за трансформация на икономиката (Киров, 2020). Преходът от традиционен капитализъм към по-социално и екологично отговорни модели ще изисква последователното въвеждане на промени на всички нива. Подходящ пример в тази посока е устойчивата тенденция на дигитализация в образованието и банковия сектор. От юли месец 2021г. Европейският съюз пък въведе забрана за използване на еднократни пластмасови продукти (Георгиев, 2021). Подобен е планът за действие относно конвенционалните автомобили, като към момента преустановяването на тяхната употреба е с краен срок 2035 г. Крайният успех на тези цели ще зависи до голяма степен от новоприетите мерки по време на срещата на върха между страните от G20¹⁰ в края на октомври месец през 2021г. Сред постигнатите споразумения е общият ангажимент за ограничаване на глобалното затопляне до 1,5°C спрямо преиндустриалните нива (European Council, 2021). Също така световните лидери изразиха готовност за по-решителни действия относно загубата на биоразнообразие и неговото възстановяване. За тази цел се планира да се посадят 1 трилион дървета до 2030 г. с активното участие на неправителствени организации и международни компании. На база постигнатата договорка от конференцията за климата на ООН в Глазгоу (COP26) до края на същата година се очаква и намаляването на световните емисии на газ метан с 30% в сравнение с нивата през 2020 г. Основната цел на предприетите

¹⁰ G20 (на английски: Group of Twenty) представлява междуправителствен форум за дискутиране на належащи проблеми, свързани с глобалната икономика. Създаден е през 1999 г. и обхваща някои от най-големите световни икономики – 19 страни и Европейския съюз: Австралия, Аржентина, Бразилия, Великобритания, Германия, Индия, Индонезия, Италия, Канада, Китай, Мексико, Русия, Саудитска Арабия, Съединените американски щати, Турция, Франция, Южна Африка, Южна Корея и Япония.
Източник: <https://www.cfr.org/backgrounder/group-twenty>.

мерки е да се гарантира по-бързото осъществяване на целите за устойчиво развитие, чийто напредък е значително възпрепятстван от настоящата пандемия. Сами по себе си те представляват най-големите предизвикателства пред международния бизнес и човечеството като цяло. Предвид тяхната сериозност, едноличното им разрешаване в дългосрочен план не е възможно. **Най-вече стратегическите партньорства между неправителствените организации и международните компании ще имат съществен принос в предстоящия устойчив преход и реализацията на целите за устойчиво развитие.**

1.2.4.1. Устойчиво развитие и международен бизнес

Устойчивото поведение и практики на компаниите поетапно придобиват по-голямо международно значение, с оглед на обществения натиск и глобалните предизвикателства. Компаниите започват да търсят по-устойчиви начини за осъществяване на бизнес, най-вече поради негативните последици от климатичните изменения върху тяхната дейност. Следователно те отдават по-голямо значение на своето дългосрочно въздействие върху местната икономика, околната среда и обществото като цяло (Makridou, 2021). Разбира се, преходът към по-устойчиво поведение е съпътстван от комплексни предизвикателства за отделната компания. Въпреки това устойчивостта на бизнеса следва да се разглежда по-скоро като възможност, тъй като е налична позитивна взаимозависимост между устойчивостта и създаването на икономическа стойност в дългосрочен план. Подобно становище се застъпва например в научните изследвания на Chladek (2019), Bennetzen (2020) и Naanaes (2022). Следването на политика за устойчиво развитие насърчава компаниите да бъдат по-стабилни при кризисни ситуации (например руската инвазия в Украйна през 2022 г.) и оттам те ще имат трайно позитивно въздействие. Основно предизвикателство на настоящето, дори в пика на пандемията от COVID-19, представлява глобалната климатична криза. Необходимостта от систематичното прилагане на устойчиви практики с цел смекчаване на негативните последици от настъпващите климатични промени е по-отчетлива от всякога досега. Устойчивостта обаче, както вече беше изяснено по-нагоре в настоящия дисертационен труд, не опира единствено до околната среда. В контекста на международния бизнес устойчивостта следва да се разглежда като бизнес подход на отделната компания за създаване на споделена стойност в дългосрочен план. Същевременно устойчивите бизнес практики трябва да бъдат етично подчинени на произтичащите икономически, социални и екологични въздействия. Началните етапи в развитието на концепцията за бизнес устойчивост се отличават със стремежа на компаниите да ограничат консумацията си на енергия и да предлагат екологични продукти. Тези тех-

ни практики обаче са били по-скоро изолирани прояви на добро корпоративно гражданство, а не са произтичали логически като част от бизнес стратегията. Въпреки това към настоящия момент все повече компании започват да подкрепят устойчивото развитие и да го разглеждат като по-съществен елемент от своята бизнес стратегия. Призивът за бизнес устойчивост не означава непременно икономически провал за отделната компания. Напротив – компаниите, които се въздържат от решението да интегрират устойчивостта в своята стратегия, са значително по-малко успешни в контекста на динамичния международен бизнес. Всъщност следва да се отчете, че компаниите вече са по-проактивни по отношение на своето устойчиво поведение, тъй като произтичащите потенциални ползи получават все по-широко и аргументирано емпирично потвърждение. Същевременно натискът върху тях да обръщат внимание на екологичните, социалните и корпоративно управленските въпроси (*ESG*) продължава да расте. В частност неправителствените организации изпълняват значима информационна роля относно рисковете и възможностите, които подобни проблеми имат върху общото представяне на компаниите. В тази връзка от особен интерес е глобалното проучване на консултантската компания McKinsey през 2019 г. Проучването има за цел да оцени значимостта на програмите за *ESG*, като също така съпоставя получените резултати спрямо базисната 2009 г. (McKinsey & Company, 2020). В него взимат участие 439 висши ръководители (главен изпълнителен директор, главен финансов директор, главен оперативен директор, главен информационен директор) и 119 инвестиционни специалисти. 83% от висшите ръководители и инвестиционните специалисти очакват, че именно *ESG* програмите ще допринесат за по-високата стойност на акционерите в следващите пет години. Те също така имат готовността да платят около 10% средна премия, с цел да придобият компания с положителен принос по отношение на социално-екологичните предизвикателства.



Фигура 13: Въздействия на ESG програмите върху финансовото представяне на компаниите
Източник: Адаптирана от McKinsey & Company, 2020, para. 16

Тази нагласа се отнася включително и за висшите ръководители, според които *ESG* програмите нямат ефект върху стойността на акционерите. Подкрепата на респондентите спрямо тяхната целесъобразност отчетливо показва промяна в техните лични възприятия за това как тези програми увеличават стойността на акционерите (**Фигура 13**). За разлика от базисното проучване през 2009 г. понастоящем респондентите смятат, че *ESG* програмите поотделно създават стойност едновременно в краткосрочен и дългосрочен план. Също така според тях очакваната дългосрочна стойност на социалните и екологичните програми дори надвишава стойността, произтичаща от програмите за управление. Съгласно **Фигура 13**, представена по-горе, могат да се направят две основни заключения в контекста на динамичния международен бизнес. **Първо**, социално отговорното поведение и устойчивите практики на компаниите имат разнообразни позитивни въздействия върху тяхното финансово представяне. Водещите сред тях са: репутационни ползи, високо мотивирани служители, нови пазарни възможности, обществено одобрение, подобрена оперативна ефективност, конкурентни предимства и достъп до капитал. **Второ**, финансовото представяне на компаниите все повече ще зависи от: обществените очаквания, управлението на риска, конкурентоспособността и финансовата обезпеченост. Легитимността на компаниите най-вече зависи от синхрона между тяхното поведение и обществените очаквания. Следователно компаниите следва целенасочено да търсят конструктивен диалог и партньорства с неправителствени организации, които се разглеждат като „легитимния глас“ на гражданското общество. Covid-19 пандемията и войната в Украйна доведоха до развитието на глобална икономическа, социално-здравна, енергийна и продоволствена криза. Трайните негативни последици от тяхното протичане затвърждават нарастващото значение на управленските умения на компаниите за предвиждане и справяне с кризисни ситуации. Общественият натиск и задълбочаващите се глобални предизвикателства налагат възприемането на холистично устойчиво поведение от страна на компаниите, за да останат конкурентоспособни в динамичния международен бизнес. Това е именно и основното послание от конференцията на ООН по изменение на климата (COP26), проведена се в Глазгоу на 01.11.2021г. Компаниите трябва да синхронизират своята бизнес стратегия с целите за устойчиво развитие, за да извлекат финансови облаги и останат конкурентоспособни на международния пазар. В противен случай те рискуват обществено неодобрение, финансови загуби и загуба на пазарни позиции. Предвид международното си влияние и икономически ресурси, те ще имат решаваща роля в противопоставянето на глобалните предизвикателства. Въпреки това тяхното еднолично и трайно разрешаване в дългосрочен план не е възможно, а изисква колективни и целенасочени

усилия. Например международните компании могат да подобрят социално-екологичното си представяне чрез стратегически партньорства с неправителствени организации и едновременно с това да се възползват от нови пазарни възможности. Опитът, компетентностите и възможностите на двете страни се различават по своята същност. При определени обстоятелствени условия обаче те могат да се разглеждат и като взаимнодопълващи се. Заедно неправителствените организации и международните компании могат да постигнат по-траен и съществен напредък по отношение на целите за устойчиво развитие, отколкото би било възможно, ако действат поотделно за тяхната реализация. Въз основа на конкретни условия успешните стратегическите партньорства могат да благоприятстват развитието на международния бизнес. Разбира се, различни недоразумения и менталитетни различия могат да попречат на партньорствата между тях да реализират своя потенциал. В тази посока подходящ пример от международната бизнес практика е стратегическото партньорство между Oxfam и Swiss Re Group (Doh, 2020).

Swiss Re е една от водещите застрахователни компании в света. През 2007 г. международната неправителствена организация Oxfam, чиято социална мисия е насочена срещу проблемите на бедността, търси да осъществи контакт с компанията. Мотивацията на организацията е да подкрепи интересите на етиопските фермери срещу потенциални рискове върху тяхната продукция, като резултат от климатичните промени. Към този момент не се предлага подобна застрахователна услуга, а Swiss Re притежава необходимите знания и опит за нейното разработване. Swiss Re също има бизнес интерес да си партнира с неправителствената организация. Нейният опит в сферата на застраховането е предимно резултат от присъствието ѝ в развитите страни. Същевременно застрахователната компания има силно изразен социално отговорен ангажимент спрямо климатичните промени и има интерес да разшири своето бизнес присъствие в по-бедните страни. Тя също така цени дългогодишното присъствие на Oxfam в Етиопия и оттам нейното задълбочено разбиране на културните и екологичните особености в страната. Разбира се, потенциалното партньорство между двете страни поражда и очаквана вътрешна съпротива, тъй като междусекторните партньорства са все още необичаен стратегически подход. Основното притеснение сред висшето ръководство в Oxfam е свързано с истинските мотиви за желанието на Swiss Re за партньорство. От своя страна компанията разглежда партньорството с неправителствената организация като бизнес стратегия, която създава нови възможности на международния пазар със социално отговорна насоченост. Благодарение на решителните взаимни действия от страна на висшия мениджмънт Oxfam и Swiss Re все пак

склучват партньорство помежду си. Партньорството им започва със съвместен пилотен проект в Етиопия. Постепенно доверието между тях се засилва, като едновременно с това те активно търсят алтернативни подходи за осъществяване на общата им цел, така че индивидуалните им нужди да бъдат удовлетворени. Първоначалният успех на партньорството между Oxfam и Swiss Re благоприятства за неговото последващо задълбочаване като усилия и обхват. Започва да носи името *R4 Rural Resilience Initiative*, а към него също така се присъединяват нови съмишленици – правителства, неправителствени организации и други компании. Към 2019 г. облагодетелстваните фермери и семейства наброяват 450,000 души. Те са от страни като Етиопия, Кения, Малави, Сенегал, Замбия и Зимбабве. Партньорството между Oxfam и Swiss Re им предоставя експертна подкрепа относно управлението на риска (стратегии, застрахователни услуги), произтичащ от климатичните промени. Само през 2018 г. изплатените застрахователни премии достигат \$1,5 милиона.

Въз основа на разгледания пример може да се направи заключението, че партньорството между Oxfam и Swiss Re има стратегически характер. Притежава следните градивни елементи, **които са характерни за стратегическите партньорства**: обща цел, дългосрочна насоченост, взаимодопълващи се знания, умения, ресурси и споделяне на риска. Успешното партньорство между тях благоприятства развитието на международния бизнес, като също така подкрепя реализацията на целите за устойчиво развитие. Това са например: Цел 1 (изкореняване на бедността), Цел 2 (край на глада), Цел 3 (сигурна работа и икономически растеж) и Цел 13 (борба с климатичните промени). Въпреки това поэтапното развитие на въпросното партньорство подчертава наличието на няколко ключови съображения и насоки за поведение. Успехът на партньорствата между неправителствените организации и международните компании ще зависи в голяма степен от тяхното целенасочено приложение (фактори за успех):

- **Оценка и възприемане на различията.** Неправителствените организации и компаниите следва да признаят и ценят градивните различия (мисия, ценности, потребности, знания, умения), характерни за другата страна. Тяхното съществуване именно насърчава партньорствата между тях. Разликите в индивидуалната перспектива могат да възпрепятстват техния успех, но те също така създават предпоставки за максимизиране на споделената стойност в международния бизнес. Тя е резултат от взаимодопълващите се знания, умения и ресурси. Стратегията за наемане на кадри е подходящ пример за това как тези организационни различия могат да бъдат по-добре разбрани. Все по-често международните компании наемат хора, които имат релевантен практически опит в неправителстве-

ния сектор. Техните познания и практически опит могат да съдействат на висшето ръководство при взаимодействията с неправителствените организации. Подобна стратегия се следва включително и от неправителствените организации спрямо международните компании. Същевременно двете страни трябва да подхождат стратегически относно избора на партньор. Уместни са въпросите: Кой е подходящият партньор за нас? Имаме ли обща цел? Какъв ще бъде индивидуалният принос на потенциалния партньор и с какво може да допринесе за постигането на общата цел? Налична ли е основа на доверие с потенциалния партньор? Взаимното доверие е основна предпоставка за изграждането на успешни партньорства между двете страни в международния бизнес. Неговите градивни компоненти се състоят например от: позитивен предишен опит; сходна мисия и ценности; равнопоставеност и уважение спрямо индивидуалния потенциален принос;

- **Назначаване на специалист „Стратегически партньорства“.** Партньорствата между неправителствените организации и международните компании са все още нов подход по прилагане на социално отговорни и устойчиви практики. Затова отговорностите на съответния специалист трябва да са свързани с дейностите по проучване, управление и развитие на ползотворни партньорства. Проактивното и професионалното отношение е индикация за сериозността на намеренията на двете страни спрямо партньорствата между тях. От съществено значение за тяхната дългосрочна жизненост и ползотворност е постоянното им градивно развитие по посока постигането на нови цели;
- **Партньорствата като част от основния бизнес модел.** Партньорствата трябва постепенно да се интегрират в корпоративната стратегия, а не да се разглеждат като самостоятелни и изолирани инициативи. Успешните партньорства между неправителствените организации и международните компании са тези, които пряко произтичат от основните дейности и ключовите индивидуални компетентности на двете страни;
- **План за бъдещото развитие на партньорствата.** Препоръчително е партньорствата между неправителствените организации и международните компании да се сключват въз основа на конкретен план за бъдещо развитие. Първоначалните цели, условия и интереси могат да претърпят промяна във времето. Следователно след постигането на основополагащите цели е възможно партньорствата да достигнат положение на стагнация и оттам индивидуалната мотивация на партньорите да спадне. Важно е двете страни да са подготвени за подобно стечение на обстоятелствата, за да може да се избегне преждевременно „изхабяване“ на партньорството. Добрите практики в тази посока препоръчват периодичното оценяване на партньорствата относно тяхната значимост и бъдещите възможности за развитие в контекста на устойчивото развитие.

Представеният по-горе казус от международната бизнес практика отчетливо демонстрира и ползите за компаниите от прилагането на устойчиви практики (Makridou, 2021):

- **По-ниско потребление на енергия и намаляване на отпадъците.** Устойчивото поведение може да повлияе на начина, по който ключовите ресурси (енергия, вода, суровини) и отпадъците се използват в рамките на цялата верига за доставки. Повечето компании, които започват да прилагат устойчиви практики, почти веднага могат да отчетат намаление на енергийното потребление и на генерираните от тях отпадъци. Разработването на устойчиви бизнес практики може да помогне на компаниите да ограничат въглеродния си отпечатък, да станат енергийно ефективни и да спестят режийни разходи. Ограничаване на негативното им въздействие върху околната среда може да бъде не само финансово изгодно, но и може да се окаже печеливш икономически ход;
- **По-добра репутация и висока степен на лоялност от страна на потребителите.** Устойчивото поведение може да се превърне в ключов компонент при вземането на решения за покупка (виж **Фигура 3 & Фигура 4**). През 2022 г. потребителите повече от всякога са наясно как покупателните им решения могат да повлияят на международния бизнес и каква е разликата между действията в защита на околната среда и „гринуошинг“. Много по-вероятно е да купуват от компании, които се съобразяват със своето общо въздействие върху обществото и околната среда. По този начин устойчивото развитие подобрява репутацията на компаниите и оттам те получават конкурентно предимство пред други компании на международния пазар;
- **По-голяма икономическата печалба и привличане на инвестиции.** Устойчивите стратегии могат да увеличат приходите, да намалят оперативните разходи и да доведат до по-добри лихвени проценти по заемите. Колкото по-устойчива е една компания, толкова по-малко ще бъдат нейните разходи за енергия. Спестените разходи могат да бъдат вложени в допълнителното развиване на устойчиви практики, за да се разшири положителното въздействие на международния бизнес върху планетата. Правителствата често предлагат данъчни кредити, отстъпки и спестявания на онези компании, които се грижат за околната среда. Съгласно проучванията на Deutsche Bank компаниите с висок *ESG* рейтинг имат по-ниска цена на дълга и собствения капитал. Те също така надвишават резултатите на пазара в средносрочен (от три до пет години) и дългосрочен (от пет до десет години) план. Както вече беше изяснено по-нагоре, все повече инвеститори се интересуват от включването на *ESG* рейтинга в своя инвестиционен анализ и в процеса на вземане на решения. Много финансови и инвестиционни експерти смятат, че компаниите с плановете за устойчиво развитие вероятно ще привлекат повече инвеститори, отколкото тези,

които нямат такива. Над 2,000 проучвания в областта стигат до заключението, че компаниите с добри *ESG* практики постигат по-добри финансови резултати;

- **Привличане и задържане на високо квалифициран персонал.** Устойчивите компании са по-склонни да възприемат служителите си като важна заинтересована страна, което пък насърчава задържането на персонала и неговата продуктивност. От своя страна служителите желаят да работят за компании, които интегрират *ESG* стратегии в бизнес процесите и по този начин „постъпват правилно“. Неотдавнашно проучване за това как изменението на климата и COVID-19 променят работните места показва, че 65% от анкетираните са по-склонни да работят за компания със силна екологична политика, а 72% са загрижени за етиката в областта на околната среда;
- **Способност да отговори на регулативните изисквания.** Несъмнено интегрирането на устойчивото развитие в бизнес практиките позволява на компаниите да се съобразят с нормативните изисквания и да избегнат всякакви разходи при тяхното неспазване. Компаниите, които желаят да са конкурентоспособни на международния пазар, задължително трябва да се съобразяват с установените национални и международни законови норми. В същото време устойчивият бизнес може да се възползва от данъчни намаления върху околната среда (*The Climate Change Levy*).

Съществуват няколко различни начина, по които международният бизнес може да стане по-устойчив. Например това са: намаляване на отпадъците; предотвратяване на замърсяването; използване на чиста енергия; пестене на вода; употреба на енергоспестяващи материали; въвеждане на устойчива политика за служебни пътувания; грижа за служителите; рециклиране и повторна употреба на продуктите; сътрудничество с местни доставчици и услуги; **партньорства с неправителствени организации**. Устойчивият бизнес трябва да обръща внимание на целия жизнен цикъл на стоките или услугите в цялата верига на доставки, особено ако суровините идват от чужбина. Най-добрите практики са обвързани с технологиите и иновативните проекти, които се стремят да съчетаят възобновяема енергия и енергийна ефективност. Дори малките компании могат лесно да приложат тези практики посредством планове за устойчивост на малкия бизнес. Системите за управление на околната среда могат да се използват за наблюдение, управление, оценка и отчитане на резултатите от устойчивото развитие на дадена компания. Ефективната стратегия за устойчиво развитие изисква ангажираност от страна на висшия мениджмънт и трябва да е обвързана с корпоративната стратегия. Тя следва да е в съгласие с изискванията на всички заинтересовани страни (служители, потребители, доставчици, инвести-

тори, местна общност, неправителствени организации). Също така е жизненоважно да се осигурят всички финансови и други ресурси, които са необходими в процесите на вземане на решения. Решенията, взети на всяко отделно ниво, вероятно ще повлияят значително на цялостното представяне на компанията в областта на устойчивото развитие. Разбирането и отразяването на опасенията на заинтересованите страни може да доведе до изграждането на по-ефективна бизнес стратегия. Най-вече неправителствените организации могат да бъдат много полезен източник на нови идеи и значим партньор в изпълнението на техните планове за устойчиво развитие. По-влиятелните от тях имат значителна роля в разработването на различни управленски стандарти в международния бизнес, а останалите активно изпълняват тази роля на национално равнище. Техните познания и практически опит в областта на устойчивото развитие могат да се окажат много полезни за международните компании в правно и икономическо отношение. В тази връзка е от съществен интерес да се изследва бизнес стратегията на две от водещите устойчиви компании в енергийната индустрия (Makridou, 2021). Разгледаният по-долу казус предлага препоръки за устойчив преход на компаниите в контекста на международния бизнес.

Ørsted е датска енергийна компания, която някога е била една от най-големите потребители на въглища сред енергийните компании в Европа. Към днешна дата тя е сред най-устойчивите енергийни компании в света в съгласие с ежегодната класация *Corporate Knights Global 100 Index*¹¹. Следва да се отбележи, че този преход е извършен само за 10 години, а от 2019 г. компанията заема челната позиция в класацията за три поредни години. През 2021г. Ørsted отново е обявена за най-устойчивата енергийна компания в световен мащаб и за втората най-устойчива от всички компании в света. Добрите резултати на компанията в областта на устойчивото развитие се дължат на редица фактори. Те са: високия процент приходи, реализирани от възобновяема енергия; програмите за устойчив растеж; използването на възобновяеми енергийни ресурси; споделената стойност с местните общности; намаляването на въглеродните емисии и количеството използвана вода; опазването на биоразнообразието; възможността за рециклиране; инвестициите в зелена енергия. Можем да добавим добрите резултати по отношение на процента на платените данъци, широкото полово разнообразие и платения отпуск по болест на служителите. Очевидно е, че Ørsted е интегрирала социалноотговорни и устойчиви практики в своя бизнес план, фокусирайки се върху всеки един елемент от *ESG* програмите. Тя де-

¹¹ Corporate Knights класира 100-те най-устойчиви публични компании в света, които генерират годишни приходи от над \$1 млрд. От 2005г. Corporate Knights изготвя годишния индекс Global 100 на най-устойчивите компании в света. Индексът Global 100 се публикува всяка година. Източник: <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/>.

монстрира, че една компания може да премине през устойчива бизнес трансформация, като същевременно създава стойност за заинтересованите страни и за акционерите.

През 2021 г. технологичната компания Schneider Electric е обявена за най-устойчивата компания в света според *Corporate Knights Global 100 Index*. Ørsted пада с едно място до втора позиция, докато Schneider Electric се издига от 29-то място в класацията до първа позиция в рамките само на една година. Целта на базираната в Париж компания е да даде възможност на всички да се възползват максимално от енергията и наличните ресурси, свързвайки прогреса и устойчивостта. Заедно със световната общност Schneider Electric работи целенасочено за намаляване на бедността, опазване на планетата и постигане на световен просперитет. Компанията полага сериозни усилия и по отношение на ресурсната производителност, расовото и половото разнообразие. *Corporate Knights Global 100 Index* установява, че 70% от приходите на Schneider Electric идват от устойчиви решения, като почти 3/4 от инвестициите ѝ са насочени към зелени иновации. Компанията прилага принципите на кръговата икономика, за да постигне положително въздействие върху климата като част от целите за устойчиво развитие на ООН. За да подпомогне амбициозния си напредък в областта на устойчивото развитие, компанията разчита в голяма степен на дигитални иновации и енергийна ефективност. Тя има за цел да постигне въглеродна неутралност в своята дейност не по-късно от 2025 г. и нетни нулеви емисии по цялата верига на доставки до 2050 г. Компанията също така се стреми да удвои количеството на рециклираните пластмаси в своите продукти до 2025 г. и да забрани пластмасите за еднократна употреба в своите обекти по целия свят.

Какви са основните заключения въз основа на разгледаните два примера от международната бизнес практика? Всички компании, независимо от размера и сферата на дейност, могат да приложат следните устойчиви практики в своята бизнес стратегия:

- Декарбонизиране на дейността и нейното поетапно пренасочване към работа със 100% възобновяема енергия. Ørsted прекратява дейността си с изкопаеми горива и сега се фокусира изцяло върху възобновяемите енергийни източници. През 2023 г. тя напълно ще преустанови използването на въглища, като същевременно има и за цел да произвежда почти 100% зелена енергия до 2025 г.;
- Полагане на усилия за постигане на въглеродна неутралност в цялата верига за доставки посредством последователното намаляване на въглеродния отпечатък. Например продажбите на системи за управление на сгради на Schneider Electric позволяват на потребителите да спестят 2,7 милиона тона въглеродни емисии през 2018-2019 г.;

- Разумно и ефективно потребление на ресурсите в цялата верига за доставки;
- Прилагане на принципите на кръговата икономика по цялата глобална верига на стойността – от управление на енергията, през научноизследователска дейност до програми за рециклиране на излезли от употреба продукти;
- Инвестиране в разработването на иновативни решения, които да осигурят незабавна и трайна декарбонизация в съответствие с индивидуалните цели за постигане на въглеродна неутралност. Например Schneider Electric инсталира повече от 1,300 децентрализирани системи за електрификация и соларни микромрежи в периода 2015-2019 г.;
- Разработване и прилагане на успешни стратегии за управление на енергията. Включително можем да добавим търговия с възобновяеми енергийни източници и подобряване на енергийната ефективност;
- Подобряване на корпоративната репутация посредством насърчаване на екологично мислеща работна сила, поддържане на интегритета на марката и ангажиране на заинтересованите страни. *Corporate Knights Global 100 Index* установява, че 70% от приходите на Schneider Electric идват от устойчиви решения, като почти 3/4 от инвестициите ѝ са насочени към зелени иновации;
- Създаване на равни възможности за всички служители в приобщаваща работна среда, за да могат да се развиват и да допринасят за успеха на компанията по най-добрия начин. Да се приоритизира тяхното благосъстояние, равноправие и образование. Така например през 2009 г. Schneider Electric обучава повече от 246,000 души в неравностойно положение и подкрепя повече от 800 предприемачи;
- Овластяване на местните общности посредством насърчаване на местни инициативи и даване на възможност на отделните лица и партньори да превърнат устойчивостта в реалност за всички. Например Schneider Electric цели да предостави на 4,650 жени предприемачи в Мали, Сенегал и Нигер техническо обучение в областта на възобновяемата енергия по проекта на *EU's Women's Entrepreneurship in Renewable Energy*.

С оглед на глобалната икономическа и социално-екологична криза, международният бизнес трябва да има важна роля в изграждането на един по-приобщаващ и устойчив свят. Въпреки това предизвикателствата (икономически, финансови, иновационни, социални, политически, търговски) могат да попречат на компаниите да станат по-устойчиви. Някои от тях, особено малките, е възможно да изпитат недостиг на ресурси. Компаниите, които нямат подходящ план за устойчивост, вероятно ще компрометират успеха на своята дейност на международния пазар (Makridou, 2021). Друга възможна пречка може да

бъде слабата ангажираност на заинтересованите страни. Предвид натиска и постоянно променящите се изисквания от страна на различни заинтересовани страни, компаниите са подложени на значителен натиск да действат по отношение на климатичните промени и да мислят за устойчиво развитие. Всъщност необходимостта от устойчиво развитие никога не е била по-наложителна. Устойчивите компании се превръщат в новата норма, тъй като тези, които имат цялостен подход към устойчивото развитие, могат да получат значителни възможности за растеж на международния пазар. Преминаването към устойчива енергийна система е дългосрочно начинание и трябва да обхваща всички стълбове на устойчивото развитие. Необходимите практики за изграждане на устойчиви енергийни потоци включват незабавни действия за: подобряване на енергийната ефективност, намаляване на изкопаемите горива, използване на технологии за улавяне на въглерод, инвестиране във възобновяеми източници и възприемане на принципите на кръговата икономика. Проучване установява, че само 100 компании са отговорни за 71% от световните емисии (Riley, 2017). Сега е моментът международните компании да станат част от решението – да намалят емисиите и отпадъците от своята дейност и да допринасят за изграждането на икономически просперираща планета, на която може да се живее. Например стратегическите партньорства с неправителствени организации могат да облекчат дискутираните дотук предизвикателства пред съвременния международен бизнес. Партньорствата ще бъдат разгледани по-подробно в последващата **Втора глава**.

Основни обобщения и изводи от първа глава

Несъмнено международният бизнес има съществен принос за общото подобряване на качеството на живот на хората по света. Постепенно се създават условия за трудова заетост, достъп до по-качествено образование и нарастване на доходите. Положителните му въздействия са най-осезаеми в развиващите се страни поради по-ниския жизнен стандарт. Съгласно дискутираното дотук в дисертационния труд над един милиард души по света са имали възможността да избегнат крайна бедност между 1990-2019 г. Едновременно с това обаче активното протичане на глобализационните процеси насърчава появата на различни икономически и социално-екологични предизвикателства. Към момента населението, намиращо се в положение на крайна бедност, съставлява около 717 милиона души. В света има приблизително 160 милиона работещи деца като 56% от тях са между 5-11 години. Същевременно негативните последици от глобалното затопляне на климата стават все по-осезаеми и непренебрежими. Времевият период 2013-2020 г. е категоризиран като най-горещият от 1880 г. досега. Рекордно горещата 2020 г. отчита ще-

ти от \$210 милиарда, като над 95% от тях са резултат от настъпилите природни катаклизми. За сравнение, техният размер съставлява едва \$75 милиарда за периода 1980-2019 г. През същата година природните бедствия отнемат живота на приблизително 8,200 души, а впоследствие те нарастват до над 5 милиона поради Covid-19 пандемията. Катастрофалните последици от пандемията върху националните икономики и международния бизнес красноречиво изобличиха несъвършенствата на настоящата икономическа система. Основен критичен проблем се оказа невъзможността на държавите по света (развити и по-слабо развити) да осигурят на своето население достъп до ресурси като образование и здравеопазване. Милионни хора по света загубиха своята трудова заетост, а относително много на брой компании бяха принудени да обявят фалит. Международният бизнес понесе катастрофални икономически щети, които спокойно могат да се сравнят с Голямата депресия през 30-те години на миналия век. Същевременно слабостите в глобалната верига за доставки, все още твърде зависима от невъзобновяеми енергийни източници, благоприятстват и за продоволствената криза от края на 2021г. Следователно глобалните предизвикателства компрометират целесъобразността на настоящата икономическа система и на свой ред поставят въпроса за пътя напред. Дали икономическият растеж в сегашната му форма оправдава негативните икономически, здравно-социални и екологични тенденции? Беше ли възможно Covid-19 пандемията да бъде своевременно предвидена и дори избегната? Можем ли да извлечем някакви поуки, така че да избегнем в близко бъдеще друга тежка световна икономическа депресия и какви са те? Краткият отговор на поставените въпроси се свежда до незабавната необходимост от всеобхватна устойчива промяна. Важно е да осмислим, че нашето благополучие е в пряка зависимост от жизнеността на околната среда преди тези тенденции да се задълбочат и станат необратими. Глобалните предизвикателства, разгледани подробно по-горе в настоящата дисертация, не могат да бъдат разрешени еднолично от страна на неправителствените организации или международните компании. Ако може да се извлече нещо положително от Covid-19 пандемията, това ще бъде именно важноста на партньорствата. Благодарение на обединените усилия на страните по света и международните институции бяха спасени много човешки животи чрез бързото разработване и дистрибуция на ваксини. Пандемията също така демонстрира, че даден проблем може да открие нови възможности пред международния бизнес (онлайн услуги, ваксини, маски, дезинфектанти, бърз антиген и PCR тестове). Разрешаването на глобалните предизвикателства и наложителният устойчив преход изисква неправителствените организации и международните компании да обединят

своите знания, умения и ресурси. Те в частност трябва да гледат в една посока, защото техните основополагащи мисии са екзистенциално взаимнообвързани.

Разгледаните по-нагоре примери от международната практика (например Union Carbide Corporation в Индия и Royal Dutch Shell в Нигерия) демонстрират зависимостта на международните компании от обществените ценности и настроения. Социално отговорните и устойчиви практики са начин за международните компании да получат общественото одобрение и оттам да затвърдят своето право на съществуване (**Хипотеза 1**). От своя страна неправителствените организации, посредством партньорства с международните компании, получават достъп до финансови средства и международния пазар (**Хипотеза 2**). Стратегическите партньорства между тях имат потенциала значително да повишат индивидуалната иновативност, продуктивност и конкурентоспособност. Уместни примери за успешни стратегически партньорства са тези между Oxfam и Swiss Re Group, както и между Environmental Defense Fund и McDonald's (разгледани по-горе). От своя страна те подкрепят и обособената **изследователска теза**, а именно:

Успешните стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании благоприятстват развитието на международния бизнес. Тяхната същност изисква обединяването на взаимнодопълващи се знания, умения и ресурси. Ръководени от обособени общи цели за устойчиво развитие, те създават споделена стойност за обществото и международните компании.

ВТОРА ГЛАВА: СЪЩНОСТ И ОСОБЕНОСТИ НА ПАРТНЬОРСТВОТА

Настоящата глава разглежда подробно същността, ролята и влиянието на неправителствените организации в международния бизнес. Обръща се внимание и на състоянието на неправителствения сектор в България. Изясняват се същността и типологията на партньорствата (филантропични, транзакционни, интегративни и трансформационни) в контекста на устойчивото развитие. Също така се проследява развитието във взаимоотношенията между неправителствените организации и международните компании – от съперници в миналото до партньори в настоящето. Разясняват се индивидуалните мотиви и рисковете, които съпътстват партньорствата между тях. Конкретизира се тяхната значимост в международния бизнес, като включително се извеждат и препоръки за тяхното успешно развитие. Накрая се разглеждат осем казуса за успешни стратегически партньорства от българската и международната бизнес практика.

2.1. Неправителствени организации

Освен компаниите, ориентирани към печалба и икономически растеж, в международния бизнес участват и организации с нестопанска цел. Учредени на база морални норми и хуманитарни ценности, тяхната дейност е най-общо насочена към подпомагане на обществото или отделни групи в него. Те преследват определени социални цели (защита на човешките права) и отстояват каузи в сферата на изкуствата, образованието и околната среда. Следва да се отбележи, че дейността на неправителствените организации не е обвързана с разпределяне на печалба. Оцеляването им е зависимо от членски или външни дарения (Liao & Huang, 2016). Поради неадекватността на общата финансова подкрепа те са принудени да оперират активно на международния пазар. Неслучайно през последните 10-15 години може да се отчете отчетлива тенденция към нарастващо взаимодействие между неправителствените организации и големите международни компании. **Стратегическите партньорства между тях в частност имат предимно за цел взаимното отстояване на различни значими каузи – преодоляване на бедността, устойчиво развитие и опазване на околната среда** (The Economist, 2013). Въпреки това тяхната целесъобразност е обект на противоречиви становища в научната литература (виж например Cowe, 2004; Ménascé, 2016; Dunn, 2018). Например Sharma (2014) в своята книга *Competing for a Sustainable World* споменава за успешните стратегически партньорства между Procter & Gamble и различни неправителствени организации. Международната компания за потребителски стоки съумява да спести близо \$1 милиард чрез своята подобрена програма за устойчиво развитие, имаща отношение към опаковката на предлаганите от нея

продукти. От друга страна, въз основа на дискутираното по-горе, се явяват трудностите по съгласуване на мерките за подобряване на работните условия в страни като Индия и Бангладеш. **Въпреки потенциалните предизвикателства стратегическите партньорства между неправителствените организации и международните компании са счтани предимно за необходими** (Боева, Цанов, Вълков & Христов, 2016). Понастоящем броят на неправителствените организации в световен мащаб се оценява на над 10 милиона, което е показателно за нарастващото им международно влияние (Global Leadership Bulletin, 2015). Според класацията *World's 200 Best Social Good Organizations* за 2021 г. петте най-добри измежду тях, представени в низходящ ред, са: BRAC, MSF, Open Society Foundations, Danish Refugee Council и Ashoka. Интересно е да се спомене, че през 2014 г. неправителствените организации се сдобиват със собствен международен ден, който се отбелязва на 27-ми февруари (World NGO Day, 2021).

2.1.1. Същност и значимост

Гражданското общество включва обособена сфера от социалната активност на гражданите, която не подлежи на влияние от страна на публичния и частния сектор (Teegen, Doh & Vachani, 2004). В научната литература може да се срещне като трети, нестопански или доброволчески сектор. Отличава се със своя доброволчески характер, формиран на база общи идеи, ценности и потребности. Системните обединени усилия и действия на група хора, целящи постигането на изосновна социална промяна в обществото, насърчават възникването на социални движения. Най-общо те представляват потенциално мащабни социални инициативи, които отстояват гражданската позиция на участващите по съответен проблем, приоритет или тенденция. Някои от най-значимите социални движения са свързани например с равноправието на жените, защита правата на животните и опазването на околната среда. По-скорошно, като резултат от натрупалото се социално недоволство срещу етническата несправедливост, се явява световното движение *Black lives matter*. По-организираното и по-структурираното обединение на отделни групи от гражданското общество води до учредяването на неправителствени организации.

Същността на неправителствената организация е по-скоро нееднозначна и всеобхватна, като в академичната икономическа и правна литература дефиницията ѝ варира. На практика терминът „неправителствена организация“ е предложен от ООН през 1950 г. (Vakil, 1997). Към тогавашния момент организацията предимно е изпълнявала своята дейност в сътрудничество с отделните национални правителства. Предполага се, че формулирането на термина произтича от последващата ѝ потребност да се консултира с нестопански

организации, които са независими в своето функциониране от държавното управление. В стремежа си да ги разграничи смислово и функционално от националните правителства ООН решава да се обръща към тях с неправителствени организации. Същевременно тя предлага следното схващане за тяхната същност и дейност:

Всяка доброволна гражданска група с нестопанска цел, която е установена и оперира на местно, национално или международно ниво. Има ясно формулирана социална мисия и се управлява от хора с общи цели и интереси. Неправителствените организации извършват разнообразни услуги и хуманитарни дейности – отстояват гражданските права и интереси, контролират съобразността на социалните политики и насърчават политическото участие на общностно ниво. Те притежават специфичен опит и знания, служат като ранен предупредителен механизъм и участват в съставянето и прилагането на международни споразумения. Дейността на част от тях е насочена към адресирането на конкретни проблеми, отнасящи се до правата на човека, околната среда или здравеопазването (United Nations, 1998, para. 1).

От 1970 г. насам може да се отчете позитивна тенденция в операционното сътрудничество между Световната банка (The World Bank) и неправителствените организации (Malepa, 1995). Дължи се, от една страна, на нарастващата роля и влияние на неправителствените организации и от друга – на значителните общи ползи, извлечени като резултат от сътрудничеството с тях. В периода 1973-1988 г. участието на неправителствените организации във всички финансирани от Световната банка проекти се равнява само на 6%. През 1993 г. тяхното участие нараства на над 1/3, а година по-късно този процент достига до 1/2 от всички одобрени за финансиране проекти. Нарастващата значимост на сътрудничествата между двете страни налага извеждането на подходяща формулировка за същността на неправителствените организации. Според Световната банка: „Те са непублични организации с нестопанска цел, чиято дейност е насочена към облекчаване на чуждото страдание, промотиране интересите на бедните, опазване на околната среда, осигуряване на основни социални услуги или извършват дейности по развитие на общността” (р. 13). От своя страна Hudson и Bielefeld (1997) извеждат по-правно ориентирана дефиниция относно същността на неправителствените организации:

Неправителствените организации са организации, които предоставят полезни (в конкретен правен смисъл) стоки и услуги, обслужвайки по този начин определена обществена цел. Нямам законовото право да осъществяват дейност по

разпределяне на печалби сред ангажираните в нея физически лица. Те са доброволни по своята правна същност – тяхното създаване, поддържане и прекратяване настъпва въз основа на доброволно решение и инициатива от техните членове или управленския борд. В своята дейност неправителствените организации демонстрират ценностна рационалност, която е често основана на силно идеологически разбирания (р. 32).

Европейският съюз също предлага свое разбиране за тяхната същност:

Неправителствените организации нямат за цел реализирането на печалба. Независимо че заплащат труда на своите работници и могат да развиват стопанска дейност при определени условия, те не разпределят печалби между служителите или членове на ръководството. Те са доброволни – това означава, че тяхното учредяване е доброволно и обикновено съществува елемент на доброволно участие в тях от страна на нейните служители. Различават се по своята същност от неформалните и специално създадените групи, тъй като притежават известни елементи на формална и институционална структура. Тези елементи произтичат от техния устав, който регламентира основополагащата им мисия, цели и обхват. Неправителствените организации са отговорни пред своите членове и дарители. Те са независими в своето управление от публичния и частния сектор. Тяхната дейност не следва собствените им цели и интереси – тя е насочена към подпомагане на благосъстоянието на обществото или отделни групи в него (European Union, 2000, pp. 3-4).

Предложените по-горе дефиниции за същността на неправителствените организации ясно демонстрират нейната присъща всеобхватност. Сходствата между всички тях опират до разбирането, че те не представляват част от държавната структура (централно, регионално или местно равнище) и корпоративния сектор. Тяхната дейност не е свързана с извличане и разпределяне на печалба, а има социална-екологична насоченост с обществено значение. В България същността на неправителствените организации се регламентира от **Закона за юридическите лица с нестопанска цел** (Димитрова, 2018; Рангелова, 2018). Извършват обширна обществена дейност с нестопанска цел: защита правата на човека; развитие на гражданското общество; взаимопомощ; подкрепа за социално слабите; подкрепа за деца в неравностойно положение; подкрепа и закрила за уязвими групи; равенство и овластяване на жените; политика; религия; научно-изследователска дейност; технологии; образование; култура и изкуство; спорт; здравеопазване; устойчиво развитие и

опазване на околната среда; и закрила на животните. Съгласно този закон юридическото лице с нестопанска цел може да бъде сдружение или фондация. Сдружението най-общо представлява доброволно обединение на три или повече физически лица, чиято дейност зависи от членски вноски, външни дарения и финансиране по проекти. От своя страна фондацията няма членове, а нейното учредяване се осъществява въз основа на едностранно направено дарение или завещание. Нейната дейност се подпомага от спонсорски средства, чужди дарения и последващи участия в различни партньорски проекти. Двете обединения са независими от управлението на държавата, следователно по презумпция не се подкрепят финансово от политическата власт. Изключения от правилото са допустими при определен ред и условия. Тяхната дейност може да бъде в частна или обществена полза. Разграничението се основава на база обслужваните интереси от организацията. Законът за юридическите лица с нестопанска цел позволява промяна в нейния статут единствено по оста от частна в обществена полза. Освен присъщата си нестопанска цел, неподлежаща на данъчно облагане, неправителствените организации могат да осъществяват и допълнителна стопанска дейност. Тя има второстепенно значение и трябва да е обвързана с основната нестопанска дейност. Приходите от стопанската дейност следва да се оползотворяват единствено и само за постигането на основополагащите организационни цели. Организациите с нестопанска цел, които извършват допълнителна стопанска дейност, се облагат с 10% корпоративен данък от реализираната печалба. За направените си дарения към организациите с обществено значение физическите лица могат да очакват данъчни облекчения до 5% от годишния си доход. За компаниите данъчните облекчения достигат до 10% от тяхната печалба преди нейното облагане с данък.



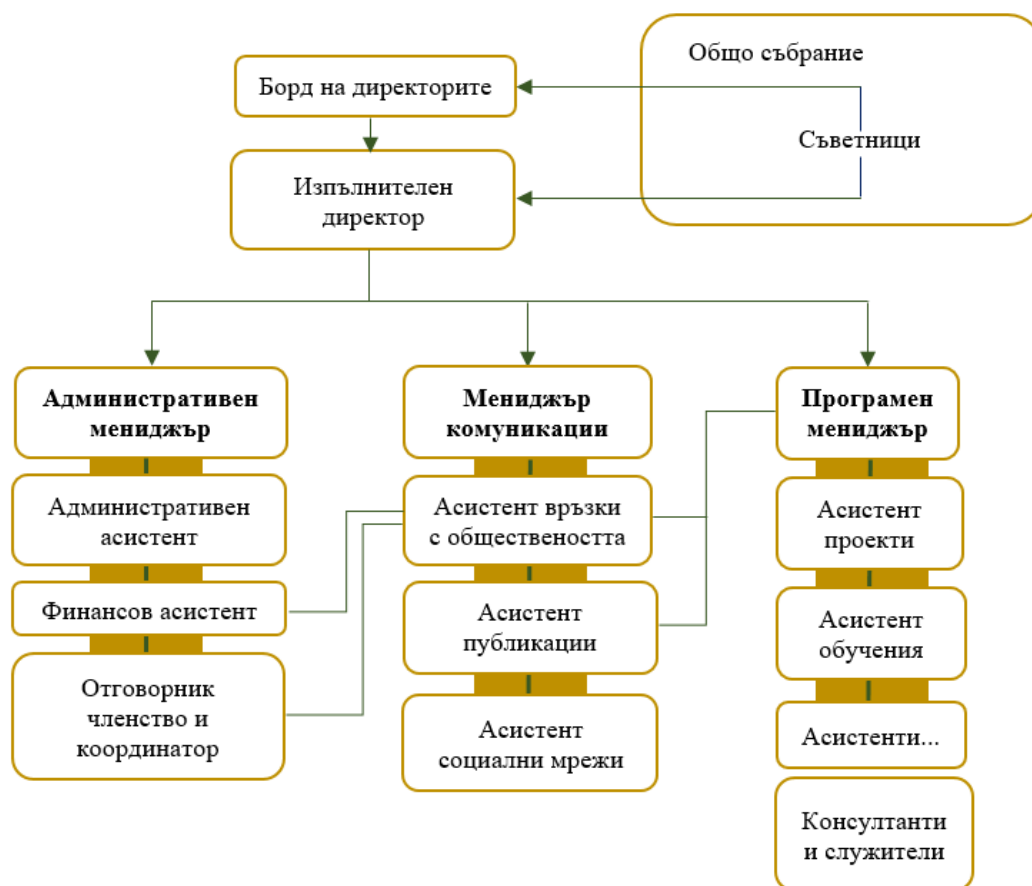
Фигура 14: Организации в обществена полза според основната им дейност (брой). **Източник:** Захариев, Б. & Йорданов, П., 2017, с. 15

Съгласно доклада „Активните неправителствени организации в България през 2017 г.“ броят на регистрираните организации с нестопанска цел в страната достига малко над

15,000 (Захариев & Йорданов, 2017). Обхващат близо 900 населени места, като тяхната концентрация е най-отчетлива в град София – 1/3 от общия им брой. Също така докладът посочва, че всяка година в България се регистрират между 800-900 организации с нестопанска цел. Нестопанските организации в обществена полза предимно развиват своята дейност в сферите на спорта, културата и образованието (виж по-горе **Фигура 14**).

2.1.2. Структура и типология

Естеството на дейност на неправителствените организации налага тяхното активно взаимодействие с широк кръг заинтересовани лица. Например това са: физически лица; държавни институции; национални и международни компании; международни институции и правителства. Обслужват различни интереси – частни и обществени, като тяхната дейност варира от отстояване правата на гражданите до социално подпомагане на хора в неравностойно положение и опазване на околната среда. Отделно те развиват дейността си на различно равнище (локално, национално и международно). Всички тези особености, присъщи за отделната неправителствена организация, затрудняват извеждането на нейна единна унифицирана организационна структура (Srinivas, 2015). Все пак **Фигура 15** долу илюстрира примерна организационна структура на неправителствена организация.



Фигура 15: Примерна организационна структура на НПО
Източник: Srinivas, H., 2015, para. 3

Нейното управленско ръководство е съставено от Борд на директорите, Общо събрание и Изпълнителен директор. Бордът на директорите като най-висш административен орган се явява законово изискване в повечето страни по света като предпоставка за учредяването на неправителствената организация. Неговите задължения и отговорности могат да се различават спрямо социалната насоченост на организацията – наема и ръководи дейността на Изпълнителния директор; разработва и одобрява бюджети; съдейства за набирането на финансови средства; представлява неправителствената организация и отстоява нейната кауза пред обществото. От своя страна Изпълнителният директор отговаря за нейната обща посока на развитие, поведение и операциона ефективност. Дейността на Борда на директорите и Изпълнителния директор може да бъде подпомагана от съветници. Тяхната подкрепа се изразява в предлагане на специализирани познания и подобряване на общественото възприятие за същността и ролята на организацията. Възможно е съществуването и на Общо събрание в някои от тях. Състои се от членове-представители на управленското ръководство и служителите на организацията. Неговото присъствие е характерно най-вече за организации с нестопанска цел в частна полза (членски асоциации, професионални съюзи). Подкрепата на Общото събрание например включва дейности като: съветва и направлява нейното цялостно развитие; съдейства за формирането на позитивен обществен образ и прозрачност; съдейства за изграждането на пълноценни доверителни взаимоотношения с всички заинтересовани лица; както и участва в различни дарителски инициативи. Общото събрание заседава веднъж годишно или веднъж на две години. От своя страна служителите на неправителствената организация са отговорни за ефективното ѝ ежедневно функциониране и изпълнение на текущите проекти. Тяхното разделение на три основни групи е съгласно естеството на тяхната дейност – администрация; комуникации и връзки с обществеността; развитие на проекти и програми. Отчитат професионалните си резултати и представяне пред Изпълнителния директор.

Диференцирането на неправителствените организации може да се направи на база два признака – бенефициент на ползата и предмет на дейност. Те оперират на национално/международно равнище или комбинация от двете. (Yaziji & Doh, 2009).

(1) Потенциални бенефициенти на предлаганата полза. Този разграничителен критерий се отнася до интересите и потребностите, които се обслужват от неправителствената организация. Нейният контингент от заинтересовани лица обхваща предимно дарители (физическо лице, международна компания, правителство); членове на общото събрание и съвета на директорите; служители и останалите физически лица. Учредяването на неп-

равителствената организация поставя условието да се конкретизира нейната социална насоченост и същността на отстояваните интереси – **частни или обществени**. Следователно можем да обособим неправителствени организации в обществена полза и неправителствени организации в частна полза.

Фокусът върху обслужването на частни интереси е присъщ за отделните членски асоциации. Дейността им отразява нуждите и интересите на своите членове, които от своя страна допринасят за тяхното развитие посредством собствени ресурси (време, трудови усилия, професионални умения, финансови средства). Например: бизнес съюзи и асоциации (Произведено в България – съюз на малкия и среден бизнес, Academy of International Business); църковни групи и организации (National Association of Evangelicals, Grace Community Church); групи за взаимопомощ (Българското сдружение „Лимфом“, общността „Анонимни алкохолици“). Тук могат да се отнесат и различните аматьорски спортни клубове. Неправителствените организации в частна полза се отличават с висока степен на отговорност спрямо своите членове. Произтича от обстоятелството, че те от своя страна се явяват едновременно дарители и бенефициенти на организацията. Това налага предлаганите ползи и услуги да бъдат съпоставими с техния общ вложен принос. Основните организационни трудности са свързани с поддържането на висок стандарт на обслужване, чиято липса може да провокира злоупотреби (*free riding*¹²) и „трагедия на общите блага“ (*tragedy of the commons*¹³). Тази изразена зависимост позволява разглеждането на неправителствените организации в частна полза предимно като средство за постигане на личните цели на нейните членове. По същността си те имат ограничена социална насоченост с обществено значение и приносът им се свежда единствено до задоволяването на тези цели. Въпреки това Powell и Steinberg (2006) изразяват становището, че част от тях могат да бъдат ангажирани с разрешаването на конкретен социален проблем. С изключение на нейните членове публичното възприятие за тяхната значимост е по-скоро неутрално/негативно поради обслужването предимно на частни интереси (социални клубове).

От своя страна неправителствените организации в обществена полза не обслужват частните интереси на своите служители и дарители. Не изискват членски вноски, а социалната им дейност е всеобхватна с голяма обществена значимост. Например това са сдруже-

¹² Злоупотреба (на английски: free riding) се отнася до липсата на съответствие или нарастващото несъответствие между нечий принос и потребление в общите блага. **Източник:** https://www.investopedia.com/terms/f/free_rider_problem.asp.

¹³ Трагедия на общите блага (на английски: tragedy of the commons) е икономически проблем, отнасящ се до прекомерното потребление на блага от дадено лице за сметка на общото потребление от останалите потребители. **Източник:** <https://www.investopedia.com/terms/t/tragedy-of-the-commons.asp>.

нията „Български червен кръст“ и „SOS Детски селища България“, както и фондациите „За нашите деца“ и „Анимал Хоуп Варна“. В международен аспект можем да посочим Doctors Without Borders, World Wide Fund for Nature, CARE, Oxfam и World Vision. За разлика от неправителствените организации в частна полза, действащите в обществена полза се отличават с по-ниска степен на отговорност спрямо своите бенефициенти. Произтича от обстоятелството, че техните ресурси зависят единствено от външни източници. Основните организационни трудности са свързани с дейностите по набиране на финансови средства, тъй като успехът им зависи от силата и дълбочината на емоционалния апел към дарителите. Те разчитат на уменията си да мотивират, вдъхновяват и приобщават отделните физически лица и компании към своите социално-екологични каузи. Насърчават вярата и усещането за индивидуална значимост, допринасяйки за колективните действия в изграждането на един по-добър и изпълнен с надежда свят за всеки. Публичното възприятие за тяхната значимост е предимно положително, тъй като се разглеждат като деятели на доброто и основна движеща сила за социална промяна в обществото.

(2) Предмет на дейност. Според този разграничителен критерий неправителствените организации извършват дейности, съотнесими към две основни категории – **подкрепа/застъпничество и обслужване/социално подпомагане.**

Неправителствените организации, ангажирани с дейности по подкрепа и застъпничество, отстояват определени интереси и идеологически цели. Усилията им са насочени към промотиране на поетапна промяна в социалната, икономическата и политическата система. Така например те предлагат консултативна подкрепа по значими социално-законодателни проблеми и упражняват неформално влияние върху процеса на вземане на политически решения¹⁴. Участват активно в следните разнородни дейности и инициативи: научно-изследователска дейност; провеждат целеви конференции; инициират провеждането на граждански трибуни; наблюдават и изобличават некоректни чужди действия или липсата на такива; подпомагат унифицирането на общоприети стандарти за бизнес етика и устойчиво развитие; подпомагат съставянето и прилагането на международни споразумения; както и организират бойкоти срещу публичния и частния сектор. Този тип неправителствена организация има две разновидности – „куче пазач“ и „социално движение“. От своя страна неправителствената организация тип „куче пазач“ се характеризира с равномерна идеологическа нагласа и поведение спрямо обществото, в което развива своята дейност

¹⁴ В България това се осъществява съгласно промените в Закона за юридическите лица с нестопанска цел от 01.01.2018 г. Предвижда съставянето на Съвет за развитие на гражданското общество, явяващ се регламентирана трибуна за гласа на гражданите. **Източник:** <https://www.ngobg.info/bg/news/119847-що-е-то-съвет-за-развитие-на-гражданското-общество.html>.

(Aldashev, Limardi & Verdier, 2015). Одобрява като цяло текущото състояние и ефективност на отделните политически, законодателни, социални и икономически институции. Следователно нейният стремеж не е насочен към изосновна промяна на тяхната дейност и статуквото в обществото. Тя има по-скоро ясно изразени контролни функции, гарантирайки съблюдаването на установените правила от всички организации (международни компании, законодателни и регулаторни органи). От друга страна, неправителствената организация тип „социално движение“ се характеризира с радикална идеологическа нагласа и поведение спрямо обществото, в което развива своята дейност. Не одобрява като цяло текущото състояние и ефективност на отделните политически, законодателни, социални и икономически институции. Следователно нейният стремеж е насочен изцяло към постигане на изосновна промяна на дейността им и статуквото в обществото (Zald & Ash, 1966). Примери за неправителствени организации, ангажирани с дейности по подкрепа и застъпничество, са: Български фонд за жените, Сдружение „За Земята“, Greenpeace, Amnesty International, Center for Digital Democracy и The Center for Public Integrity. Втората категория неправителствени организации пък осигурява социално подпомагане на хора в неравностойно положение (стоки, услуги). Необходимостта от тях произтича от неспособността на държавите по света да противодействат на съпътващите предизвикателства от глобализационните процеси. Задоволяването на социалните потребности на гражданите е допълнително затруднена от обстоятелства като корупция, външна задължнялост, вътрешна политическа и социална нестабилност. Следователно тази категория неправителствени организации поемат част от приетата по презумпция държавна отговорност по обслужване на социално слабите и уязвими групи в обществото. Примери за подобни организации, са както следва: Български червен кръст, Сдружение „Каритас България“, Фондация „Хора за Хората“ и UNICEF.

На практика много неправителствени организации развиват двете дейности едновременно – други променят изцяло своята социална насоченост, преминавайки от една в друга. По своята същност това са хибридни или развиващи се организации. Подходящ пример се явява международната неправителствена организация Oxfam (Oxford Committee for Famine Relief). Oxfam е конфедерация от 20 независими дарителски организации (Oxfam Annual Report & Accounts, 2020). Тя полага усилия, насочени към насърчаването на промени в текущото законодателство и статуквото в обществата, в които развива дейността си (класово неравенство, полово неравенство и защита правата на жените). Едновременно с това Oxfam развива дейности в сфери като образование и здравеопазване, доприна-

сяйки най-вече за редуцирането на бедността по света. Други примери за хибридни неправителствени организации са Doctors Without Borders и World Wide Fund for Nature.

Гореизложеното разяснение за същността на гражданското общество, социалното движение и нестопанската организация изисква да се илюстрира тяхната взаимнообвързаност. Следващият пример, отнасящ се до опазването на околната среда, проследява тази причинно-следствена връзка (Della Porta, 2020). Опазването на околната среда от десетилетия насам привлича поддръжници сред гражданските общества в Северна Америка. Нейното замърсяване и негативните здравословни последици за хората, като резултат от поведението на компаниите, води до формирането на природозащитни движения. Изострящата се гражданската позиция и самосъзнание по отношение на задълбочаващите се екологични проблеми насърчават учредяването на две екологични организации – The Nature Conservancy (1951 г.) и World Wide Fund for Nature (1961 г.). Постепенното формиране на екологичното социално движение през 60-те години на миналия век е резултат от влиянието на отделни социални процеси и последици. Например това са набиращите инерция социални движения за защита на човешките и гражданските права, военният конфликт във Виетнам и отделни природозащитни движения. Неговото развитие е най-вече повлияно от книгата *Silent Spring*, публикувана от Rachel Carson през 1962 г. Книгата подчертава негативното въздействие на пестицидите върху човешкото здраве и околната среда. Световният ѝ отзвук води до появата на организации с цел защита на околната среда – Environmental Defense Fund (1967 г.) и National Resources Defense Council (1970 г.).

2.1.3. Институционални участници в международния бизнес

„Неправителствените организации присъстват под някаква форма в почти всяко корпоративно решение, инициатива за обществена политика и преговори между бизнеса и правителството (...) на глобално, регионално и местно ниво.“ (Doh & Teegen, 2003, р. xvii). Този цитат отчетливо подчертава значителното национално и международно влияние, което неправителствените организации имат в днешно време. Същевременно тяхното международно присъствие осезателно нарасна през последните 20 години. Ако техният брой се оценява на приблизително 50,000 през 1993 г., понастоящем в света има над 10 милиона неправителствени организации. Тяхната икономическа роля (осигуряване на трудова заетост) допълнително затвърждава възхода им. Само през 2017 г. заетите в неправителствения сектор в САЩ са над 12,5 милиона души (Salamon & Newhouse, 2020). По последни налични данни от същата година в него е заета третата по големина работна сила спрямо всички останали индустрии в страната. Водещите индустрии по този показател са търго-

вията на дребно и хотелиерството и ресторантьорството. По-конкретно, в сравнение с останалите индустрии в страната заетите в неправителствения сектор са:

- Близко 80% от заетите в търговията на дребно;
- 81% повече работници от строителната индустрия;
- Близко 100,000 повече работници от производствената индустрия;
- Около 8% от заетите в сферата на ресторантьорството и хотелиерството;
- Двойно повече работници от тези във финансовата и застрахователната индустрия.

Неправителствените организации изплащат на своите служители над \$670 милиарда под формата на заплати. Това превръща неправителствения сектор в третия по големина източник на доходи от заплати в САЩ, отстъпвайки единствено на производството и професионалните/техническите услуги. За съжаление, що се касае до Европа, подобни данни за трудовата заетост в неправителствения сектор по-скоро не са налични.

Нарастващото значение на неправителствените организации не е просто резултат от тяхното числено увеличаване, а по-скоро отразява промените в тяхната роля. Глобализацията съществено променя световния баланс на силите, намалявайки влиянието на националните правителства и публичния сектор като цяло (Dadgar, 2016). Постепенно те губят своето влияние над поведението и практиките на бизнеса. В резултат на това нараства влиянието на големите международни компании, които придобиват гъвкавостта сравнително лесно да заобикалят националните законови изисквания (социални, екологични). Ако се възпрепятстват техните бизнес практики, те имат икономическата възможност да прехвърлят своята дейност към развиващи се пазари с по-ниски оперативни ограничения и без високи разходи. В този контекст се налага твърдението, че големите международни компании представляват „доминиращата социална институция“. Същевременно нараства ролята и значението на неправителствените организации, поради отслабения публичен сектор. Те се превръщат в „гласа за защита на интересите“ на гражданското общество и се позиционират между публичния сектор и бизнеса. Постепенно неправителствените организации придобиват по-голямо международно значение и влияние. В тази връзка Yuzij и Doh (2009) разработват концептуален модел, който цели именно да обясни нарастващите роля и влияние на неправителствените организации. Съгласно модела тяхното влияние произтича от несъгласието на населението, че политическата власт (на местно, национално и глобално ниво) се справя ефективно с пазарните провали. Пазарните провали, първоначално създадени от бизнеса, могат най-общо да се категоризират по следния начин. **Първо**, социална желателност. Отнася се до случаи, в които на населението

не се предоставят продуктите или услугите, от които действително се нуждае, поради липса на рентабилност (ваксинационно покритие в Глобалния Юг). **Второ**, екстернализация, която е насочена най-вече към екологичните недостатъци. Съгласно нея стоките се произвеждат и продават на цена, която не включва тяхното цялостно въздействие върху обществото и околната среда. **Трето**, несъвършена конкуренция. Отнася се до неравенствата между продавачите и потребителите на стоки и услуги (неподходящо ценообразуване, информационна асиметрия). Неэффективното справяне с пазарните провали предразполага за възхода на неправителствените организации, които дори напълно поемат някои държавни сфери на дейност. Предвид тяхната роля като институционални участници, те постепенно успяват да реструктурират двустранните взаимоотношения между правителството и бизнеса в тристранна връзка. Същевременно провалът на бизнеса от пазарна и социално-екологична гледна точка овластява неправителствените организации да преследват каузи от обществено значение. **Включително и тази взаимовръзка обяснява необходимостта от партньорства между двете страни на национално и международно равнище.** Следователно влиянието на неправителствените организации в международния бизнес е най-отчетливо в промените, настъпващи в практиките на международните компании, както и във взаимодействията между двете страни.

Всъщност тяхното нарастващо влияние е едно от най-значимите развития в международния бизнес през последните тридесет години (Yaziji & Doh, 2009). Началото на съвременния период на техния активизъм може да се проследи обратно до 60-те години на миналия век. Периодът се отличава с появата на различни движения и организации за защита на гражданските права/правата на жените и околната среда. Те се застъпват за промени в държавната политика и практиките на международните компании. В тази връзка, овен международния отзвук на книгата *Silent Spring* на Rachel Carson от 1962 г. има още две важни събития, които трябва да бъдат отбелязани. В края на 70-те години редица неправителствени организации бойкотират Nestle заради маркетинга и разпространението на адаптирано мляко за кърмачета. Компанията е обвинена от активисти-инвеститори (например Interfaith Center for Corporate Responsibility) и неправителствени организации (например Infant Formula Action Coalition) в прилагането на измамни промоционални практики. Дезинформиращите практики имат за цел да сплашат майките от по-бедните страни и по този начин да ги заставят да използват тяхното адаптирано мляко вместо майчина кърма. Второто събитие се случва през 1984 г., когато множество неправителствени организации, сред които църковни/обществени групи и други активисти срещу апартейда, се

обединяват. Целта им е да притиснат отделните градове и щати на САЩ, за да освободят техните публични пенсионни фондове от компании, извършващи бизнес в Южна Африка. До края на 1989 г. 26 щата, 22 окръга и над 90 града предприемат някаква форма на обвързващи икономически действия. Заедно със засилващия се обществен натиск те генерират необходимия тласък за последващото приемане на *Comprehensive Anti-Apartheid Act* от 1986 г., въпреки първоначалното вето на президента Ronald Reagan. Законът забранява нови инвестиции от страна на САЩ в Южна Африка, експортни продажби за полицията и военните сили и предоставянето на нови банкови заеми. Изключение от правилото са банковите заеми, насърчаващи търговията. Комбинацията от вътрешно недоволство, международен правителствен натиск и бягство на капитали благоприятства за успешния край на апартейда (Edgar, 1990). Същевременно неправителствените организации настояват за по-значимо участие в контекста на международната икономическа политика (Yaziji & Doh, 2009). В исторически план участие в процеса по изготвяне на търговски политики имат отделните правителства, които действат като представители на бизнеса. В по-малка степен това се отнася и за представители на интересите на работниците. Неправителствените организации проявяват голям интерес към механизма за уреждане на спорове в областта на търговската политика (съгласно Общото споразумение за митата и търговията и Световната търговска организация). Основна роля за тяхното нарастващо влияние в международната търговия изиграва така нареченият *tuna-dolphin case*. Въпросният случай е от основополагащо значение за активистичното поведение на неправителствените организации в търговско-екологичен план. Той също така се превръща в повратна точка (*cause célèbre*) при преговорите за Северно-американското споразумение за свободна търговия (*North American Free Trade Agreement*). В съгласие със Закона за защита на морските животни (*Marine Mammal Protection Act*) САЩ забранява вноса на рибатон от определени страни, защото е уловена по начин, който причинява вреда на делфините. Тези нейни действия обаче противоречат на Общото споразумение за митата и търговията и конкретно засягат интересите на Мексико и Венецуела. И в двата случая, през 1991 г. и 1992 г., комисията се произнася срещу САЩ, а реакцията на екологичните неправителствени организации представлява обединен протест. Той подкрепя опитите на активистите да бъдат включвани в многостранните процеси за уреждане на търговски спорове и да включат екологични ангажименти в договорените от правителството търговски споразумения. Решението на комисията не е прието от членовете на Общото споразумение за митата и търговията, а случаят се разрешава чрез двустранни преговори. Те водят до създаването на международна програма за опазване на делфините. Впоследствие спо-

разуменията от Уругвайския кръг¹⁵ (*The Uruguay Round agreements*) изрично включват разпоредби за сътрудничество с неправителствени организации. В споразумението за учредяване на Световната търговска организация, член 5 (2), е указано, че: „Генералният съвет може да предприема подходящи мерки за консултации и сътрудничество с неправителствени организации, които се занимават с въпроси, свързани с тези на Световната търговска организация“ (World Trade Organization, 1998, p. 15). Неслучайно те активно участват в разработването, прилагането и налагането на: индустриални стандарти, кодекси на поведение и споразумения в международния бизнес (Yaziji & Doh, 2009). Те могат да се разглеждат като система за саморегулиране, която има за цел да насърчи постигането на по-висока степен на хармонизация в международния бизнес. По този начин международните компании ще имат достъп до ресурси, които пък ще осигурят по-добър баланс между тяхното икономическо представяне и обществените потребности. Балансирането на тези интереси може да подобри социалноотговорните практики в международния бизнес. Несъмнено въпросните стандарти, кодекси на поведение и споразумения имат положително въздействие върху развиващите се страни и дори допринасят за избягването на конфликти, които могат да засегнат техния потенциал и стабилност. Например това са:

- Международни споразумения, които са подписани от национални правителства – Световна търговска организация (World Trade Organization) и Северноамериканско споразумение за свободна търговия (*North American Free Trade Agreement*). И двете имат разпоредби, които се отнасят до трудовите и екологичните стандарти;
- Международни кодекси, подкрепяни от международни правителствени организации – Глобален договор на ООН (*UN Global Compact*), Тристранна декларация за принципите относно многонационалните предприятия и социалната политика на Международната организация на труда (International Labor Organization) и Насоки на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (Organization for Economic Cooperation and Development) за многонационални предприятия;
- Международни кодекси, подкрепяни от индустриални и корпоративни групи – Световен бизнес съвет за устойчиво развитие (World Business Council for Sustainable Development), Глобален институт за управление на околната среда (Global Environmental Management Institute) и *ISO 14000* (стандарти за управление на околната среда);

¹⁵ Поредица от преговори в рамките на Общото споразумение за митата и търговията (1986-1994 г.). Водят до създаването на Световната търговска организация през 1995 г., която замества Общото споразумение за митата и търговията.
Източник: https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact5_e.htm.

- Международни кодекси, спонсорирани от неправителствени организации – *SA 8000* (международен стандарт за социална отговорност), *Rugmark* (стандарт, който доказва, че не е използван незаконен детски труд за производството на килими) и Стандарт за отговорно управление на горите на FSC (*Forest Stewardship Council Standard*).

Нарастващите присъствие и влияние на неправителствените организации в международния бизнес произтичат и от техните стратегии за интернационализация. Както вече беше посочено, те често се противопоставят на отделните правителства и международни компании, когато техните действия противоречат на обществените интереси. В тази връзка Кеск и Sikkink (2014) обособяват четири основни стратегии: информационна, символична, упражняване на влияние и търсене на отговорност. **(1)** При информационната стратегия неправителствената организация може да се представи като безпристрастен източник на научна информация. **(2)** Символичната стратегия се отличава с това, че дадено събитие се превръща в символ на идеала за неправителствената организация. **(3)** Стратегията на влияние цели да застави правителството да упражни натиск върху международните компании, като ги задължи да приложат определени практики. **(4)** Последната стратегия търси отговорност от компаниите относно дадените от тях обещания, като публично оповестява всички пропуски при тяхното изпълнение. Общото между всички тях е, че неправителствените организации превръщат информацията във власт, която те комуникират с широката общественост посредством медиите. Следователно те могат да възпрепятстват стратегиите за интернационализация на международните компании в развиващите се икономики. Когато се насочат към дадена международна компания посредством активистични действия (бойкоти, протести, публични кампании), разходите по прилагане на избраната от нея стратегия се увеличават драстично. Подходящ пример в тази посока от международната бизнес практика е проектът за построяване на язовира „Три клисури“ в Китай, който първоначално се оценява на \$75 милиарда (Yaziji & Doh, 2009). Редица екологични неправителствени организации се противопоставят на проекта поради опасения, свързани с унищожаването на стотици мили от речното корито и принудителното разселване на 1,3 милиона души. В резултат на това Световната банка, Азиатската банка за развитие и други организации за развитие и помощ решават да спрат финансирането на инвестиционния проект. Това сериозно затруднява финансовата му изпълнимост и значително намалява възможностите на международните компании да спечелят част от многобройните договори, предвидени в рамките на проекта. Компаниите, участващи в проекта, претърпяват и репутационни щети. Освен това техните практики придобиват по-висока

публичност, тъй като стават обект на продължителни опозиционни действия от страна на неправителствените организации. По подобен начин през 2004 г. Citigroup обявява, че повече няма да финансира проекти в развиващите се икономики, определяни от неправителствената организация Rainforest Action Network като вредни за околната среда. Това са проекти, свързани с промишлена сеч и такива, които нарушават живота на коренното население (The New York Times, 2004). Също така Citigroup поема ангажимента да следи и докладва за емисиите на парникови газове на вече финансираните от нея проекти. Това изявление е резултат от няколкогодишен агресивен натиск и лобиране от страна на Rainforest Action Network. Действията на организацията включват: реклами на цяла страница във всекидневници, показващи пустеещи земи и почернели дървета; лобиране от страна на филмови и телевизионни личности, които призовават потребителите да нарежат своите дебитни карти; блокади на филиали на Citigroup и кампании, в които ученици изпращат картички до Sanford Weil (председател на банката) с молба да спре да спомага за изчезването на застрашени видове. Решението на Citigroup да се споразумее с неправителствената организация относно финансирането на бъдещи проекти е отчасти резултат и от последиците, свързани с проекта в Китай (разгледан по-нагоре).

Неправителствените организации могат да служат и като партньори на компаниите, подкрепяйки тяхното международно разрастване (Yaziji & Doh, 2009). *The Global Development Alliance Secretariat*, важен елемент от програмните предложения на US Agency for International Development, насърчава именно партньорствата между двете страни. Те разполагат със специфични за тях ресурси, които могат да бъдат съчетани по начин, който да създаде споделена стойност – едновременно за обществото и бизнеса. Например неправителствените организации могат да посредничат по каналите за дистрибуция и да съдействат в преговорите с други заинтересовани страни. Могат също така да предоставят важна информация за местния пазар и потребностите на потребителите, което ще улесни навлизането на чуждия пазар при по-ниски оперативни разходи. Същевременно те имат способността да осигурят закрила/по-добро обществено възприятие/начини за справяне с неефективни, корумпирани или бюрократични правителства. Могат да осигурят и механизми, които да подпомогнат социалноотговорните усилия на международните компании, укрепвайки тяхната репутация. Неслучайно някои от тях решават да си партнират с неправителствени организации, като начин за постигане на своите социални и икономически цели. В резултат на това те имат възможността да експериментират/обучават/изпробват и да развиват пазари без големи инвестиции в инфраструктура или други дълго-

трайни активи. Например НР създава поредица от „i-общности“ в икономически изостанали населени места като град Купам (Индия). Тези общности използват партньорства между публичния, частния и неправителствения сектор, за да подобрят икономическото развитие чрез технология. Неправителствените организации популяризират проектите и привличат подкрепата на общността. Компанията използва тези проекти за изграждане на пазари, тестване на продукти и разширяване на своите познания за глобалния маркетинг. Партньорствата осигуряват на НР ценни познания за това как да идентифицира и преговаря с клиенти от провинциалните райони. Това ѝ позволява да намали своите разходи за търсене, наблюдение и провеждане на бъдещи бизнес дейности в селските райони в Индия. Също така НР придобива значителни репутационни ползи поради усилията си за икономическо развитие в по-слабо развитите страни. Разбира се, нередко взаимоотношенията между неправителствените организации и бизнеса започват с конфликт и постепенно придобиват по-конструктивна форма на сътрудничество. Уместен пример в тази посока са международните компании, които се занимават с производство и търговия на стоки като кафе, какао и банани. Те често са критикувани от неправителствените организации заради техните експлоататорски трудови и екологични практики в развиващите се икономики. С цел да избегне потенциалните негативни последствия от подобен следващ сблъсък, Chiquita решава да си партнира с международната неправителствена организация Rainforest Alliance. С това партньорство Chiquita цели да получи сертификата за всяка една своя плантация съгласно изискванията на проекта *Better Bananas Project*. По сходен начин Procter & Gamble си партнират с Transfair, за да гарантират, че производството на кафе отговаря на стандарта за справедлива търговия (*Fair Trade-certified coffee*).

Дискутираното дотук отчетливо подчертава ролята и влиянието на неправителствените организации в международния бизнес. Тяхната значимост не трябва да бъде игнорирана. От икономически интерес е за международните компании проактивно да търсят конструктивен диалог с тях. **Успешните стратегически партньорства между тях могат да благоприятстват развитието на международния бизнес.**

2.1.4. Казуси

Представените по-долу примери от практиката имат за цел допълнително да демонстрират в исторически план ролята, значимостта и влиянието на неправителствените организации в международния бизнес (Yaziji & Doh, 2009).

Генетично модифицирани организми

Селскостопанската биотехнологична индустрия, произвеждаща генетично модифицирани семена, е все още сравнително нова. Нейната търговска значимост започва едва през 1996 г. По това време компании като Monsanto, Aventis, Syngenta, BASF и Dupont се превръщат в основните производители на генетично разработени семена. Скоро след това семената стават световно достъпни и се предлагат в различни форми. Същевременно растенията, неподатливи на хербициди, съставляват приблизително 73% от генетично модифицираните култури в световен мащаб. Тяхната структура именно ги прави по-неподатливи на широко използваните пестициди в индустрията. От своя страна растенията с толеранс към насекоми съставляват около 22% от генетично модифицираните култури в световен мащаб. Създават се по начин, който позволява на растенията самостоятелно да произвеждат пестициди като алтернативен подход за справяне със заразите. Мултигенните растения притежават толеранс едновременно към хербициди и насекоми. Останалите модифицирани семена включват устойчиви на вируси щамове, както и култури с добавени хранителни вещества. Те включително съдържат повишени нива на витамини или минерали. Предлагането на тези продукти прави възможно превръщането на индустрия с почти никаква стойност през 1995 г. в такава, оценена на \$2,7 милиарда през 1999 г. и на повече от \$4,75 милиарда през 2002 г. По време на този етап анализаторите възхваляват потенциала на новопоявилата се индустрия. Компаниите в отрасъла и тези, спадащи към новата по-широка категория „науки за живота“ (например фармацевтичните компании), отчитат значителен растеж в цените на своите акции.

В средата на 90-те години на миналия век различни неправителствени организации, базирани в Европа, започват съгласувана и успешна кампания срещу генетично модифицираните организми. Те обръщат внимание на редица проблемни точки, сред които: устойчивото развитие, защитата на потребителите, благосъстоянието на земеделските производители и етичните проблеми на генното инженерство. Сред тях съществува и опасението, че растенията с толеранс към насекоми ще навредят на иначе полезните насекоми и почвените организми. Оттам ще се създадат условия за развитието на нови или по-опасни вируси. Впоследствие се формира коалиция, в която участват: Greenpeace, Friends of the Earth, Rural Advancement Foundation International, женски организации, екологични групи, потребителски и младежки асоциации. С цел да спрат широкото разпространение на генетично модифицирани семена, те провеждат различни кампании. В периода 1997-1998 г. се провеждат кампаниите *Pure Food Campaign* и *Global Days of Action Against Gene-*

Foods. През 1998 г. сдружението Physicians and Scientists Against Genetically Engineered Foods настоява за мораториум върху пускането на генетично модифицирани организми на пазара и тяхната употреба в храните. Те дори получават прякора *frankenfoods*. Същевременно пет европейски страни решават да се противопоставят на развитието на генетично модифицираните организми. Техните действия са изцяло подкрепени от Европейския съюз. През април 1999 г., след откритие на ентомолог от Корнелския университет, природозащитниците стават още по-загрижени. Той открива, че при ларвите на пеперудите монарх, захранвани с генетично разработена царевица, се наблюдават необичаен брой смъртни случаи. През септември 1999 г. активисти от тридесет държави подават съдебен иск срещу най-големите компании в областта на агроботехнологиите. Те настояват за обезщетения на стойност от милиарди долари заради монополни практики. До края на 1999 г. генетично модифицираните култури на практика вече не съществуват в Европа. Най-големият пазар за генетично модифицирани семена и култури обаче винаги е бил в САЩ. Това позволява на агроботехнологичната индустрия да преодолее временното отрицателно отношение към генетично модифицираните организми в Европа.

Въпреки това продължават дебатите по темата дали по-ниският добив на органични култури се дължи на техните по-високи пазарни цени или генетично модифицираните култури действително предлагат добавена стойност за потребителите. Съмненията се разсейват, когато сортът царевица *StarLink* на Aventis Agriculture е подложен на внимателна проверка от страна на широката общественост. Американската агенция за опазване на околната среда (U.S. Environmental Protection Agency) разрешава на Aventis да отглежда *StarLink* за фураж и други нехранителни цели. Царевицата обаче не е одобрена за човешка консумация заради опасения, че е възможно да предизвика алергични реакции. Споразумението гласи, че между посевите с царевица *StarLink* и всякакви други хранителни култури трябва да бъде изградена 660-метрова буферна зона. Също така е забранена реализацията на продукти *StarLink* в международната търговия. Така площта, засадена със *StarLink* е равна на по-малко от 0,5% от общата площ, засадена с царевица в САЩ.

През 2000 г. Friends of the Earth заедно с други членове на Genetically Engineered Food Alert (коалиция от неправителствени организации) оповестяват резултатите от ДНК тестове на питките за такос на компанията Тасо Белл в САЩ. Докладът е показан по няколко телевизионни канала (CBS, CNN, ABC, Fox) и е публикуван във всички големи американски вестници. Тестовете доказват, че царевицата на Aventis е отровна за европейския царевичен червей и други насекоми. Впоследствие се извършват допълнително 110,000

теста. Резултатите от тях показват, че в над 10% от цялото царевично зърно присъстват следи от генетично модифицирания щам, сочейки за широко смесване на различни царевични продукти. Подклаждана от неправителствени организации, които се застъпват за околната среда и потребителите, кризата се задълбочава още повече. В резултат на това компании като Kraft, Safeway, Westin Family, Mission Foods, ConAgra Foods, Kellogg's са принудени да изтеглят продуктите си и затворят своите заводи. Смята се, че загубите на Aventis възлизат на \$500 милиона, въпреки бързата реакция на компанията срещу откровените критики. В рамките на десет дена след репортажа Aventis преустановява продажбата на семена и изтегля всички такива, които са били част от вегетационния сезон през 2000 г. Стига се до уволняването на ръководителите от отдела *Corp Sciences*, а кризата вероятно повлиява и на решението на Aventis да разпусне въпросния отдел.

Случаят с продукта *StarLink* заплашва да обърне общественото мнение в САЩ срещу генетично модифицираните семена и култури. Общественото безпокойство относно здравните последици се засилва след като е оповестено, че 44 души твърдят, че са се разболели от царевичната на Aventis. Към средата на 2001 г. компаниите, занимаващи се с „науки за живота“, се освобождават от своите дялове в областта на агробιοтехнологииите. Провалът на *StarLink*, както и успешните усилия на неправителствените организации да формират обществено мнение, предвещават края на агробιοтехнологичната индустрия. Скоростта на зараждането, възхода и падението на индустрията вероятно няма аналог.

Соса-Солa в Индия

Coca-Cola е универсална напитка, която е преминала през достатъчно случаи на обществено одобрение и критики. В един от тях тя става обект на разрастваща се глобална кампания от страна на неправителствени организации, която струва на компанията милиони долари. Въпреки че *Coca-Cola* си партнира с определени екологични неправителствени организации, отношенията ѝ с този тип организации са все още предимно конфликтни.

Coca-Cola има конкретни проблеми в Индия, където е обвинявана в: причиняване на недостиг на водни ресурси; замърсяване на подпочвените води и почвата; и излагане на местните потребители на токсични отпадъци и пестициди. В тази връзка през 2005 г. активистът Amit Srivastava, ръководител на базираната в Калифорния неправителствена организация Global Resistance, обикаля колежа в Америка. Той разпространява посланието, че „*Coca-Cola* унищожавя живота и поминъка на общностите в цяла Индия“ (р. 115). Amit Srivastava обединява американски и европейски студенти срещу компанията. В ре-

зултат на това колежи като Bard College (Ню Йорк), Carleton College (Минесота) и Oberlin College (Охайо) забраняват нейните продукти на своите територии. Уебсайтът на Amit Srivastava (www.indiaresource.org) се превръща в глобална сцена и място за общуване между активисти и протестиращи. Интересно е да се отбележи, че той привлича около 20,000 посетители месечно. От своя страна сайтът на Coca-Cola (www.cokefacts.org), създаден с цел да оборва обвиненията на неправителствените организации, привлича само 800 посетители месечно. Компанията се изправя срещу редица международни неправителствени организации в опит да защити своята репутация.

Тя е принудена да участва в редица съдебни спорове в Индия. Например в щата Раджастан компанията се бори срещу съдебно решение, което изисква от нея да посочва пестицидните остатъци на своите етикети. От своя страна тя твърди, че нивата на пестициди в предлаганата от нея напитка са безопасни. Въпреки това резултатите от тестовете, извършени от намиращата се в Ню Делхи неправителствена организация Center for Science and Environment, твърдят точно обратното. Организацията установява, че *Coca-Cola* съдържа остатъци от четири изключително токсични пестицида и инсектицида – линдан, малатион, хлорпирифос и дихлордифенилтрихлоретан (ДДТ). Съгласно Sunita Narain, директор на организацията, „във всички изследвани проби нивата далеч надвишават максимално допустимата граница от 0,0005 mg на литър вода“ (pp. 115-116). Тази допустима граница е определена от тогавашната Европейска икономическа комисия, която понастоящем не съществува като самостоятелна институция. Организацията Center for Science and Environment е на мнение, че пестицидите могат да причинят: рак, тежки смущения на имунната система, вродени увреждания, увреждания на нервната и репродуктивната система. От своя страна Sanjeev Gupta, президент на Coca-Cola за Индия, нарича тези твърдения несправедливи и разглежда ситуацията като „суд чрез медиите“. Компанията претърпява допълнителни критики за своето въздействие върху нивото на водните ресурси в Индия. През 2004 г. Central Ground Water Board установява, че заводът за бутилиране на Coca-Cola в Каладера е отговорен за спадането на нивото на подпочвените води в района. Установява се, че той извлича огромни количества вода и причинява екологичен срив в региона. Като резултат от своите тежки сондажни кладенци, компанията засяга дълбоките водоносни хоризонти. Разследването на съвета е резултат от указание на Консултативния комитет към Министерството за водните ресурси (Consultative Committee of the Union Ministry of Water Resources). Жителите на Каладера настояват за окончателното затваряне на завода, обвинявайки го за недостига на вода в петдесет села. Активисти от различни

социални движения (*Gandhian, Sarvodaya*) и представители на *Shiv Sena* (Индийска политическа партия) се включват в инициативата. Те помагат за организацията на стачка в Каладера и на огромно обществено събрание в полза на закриване на завода. Комитетът за борба *Sangharsh Samiti* също подсилва кампанията с лозунга „*Coca-Cola bhagao, paani bachao*“, което в превод означава „Прогони Соса-Кола, спаси водата“. През 2004 г. в щата Керала местните власти затварят завод за бутилиране на компанията на стойност от \$16 милиона поради твърдения, че източва и замърсява местната вода. Следва да се посочи обаче, че пресъхването на водата продължава дори след неговото затваряне. Също така липсата на валежи в района се оказва по-значим фактор от функционирането на завода. Въпреки това неправителствените организации продължават да настояват, че Соса-Кола не трябва да строи заводи в райони, където сушата е очевиден проблем.

Според David Cox, Директор по комуникациите за Соса-Кола в Азия, Amit Srivastava и другите активисти „отправят фалшиви обвинения срещу компанията, за да подкрепят антиглобалистичните схващания“ (р. 116). Неправителствените организации понякога дори признават, че използват лъжливи твърдения. Например Amit Srivastava признава, че през 2004 г., главно с цел реклама, неправителствени организации говорят за това как индийски фермери използват *Coca-Cola* като пестицид. Впоследствие по данни на уебсайта на компанията тя започва активно да си партнира с Central Ground Water Authority и индийски неправителствени организации. Общата цел е да се събере дъждовна вода, с която да се възстановяват подпочвените води. Соса-Кола дори си сътрудничи с базираната в Ню Делхи неправителствена организация FORCE за провеждането на семинар, на който да се разясни на хората колко е важно събирането на дъждовна вода в Индия. Същевременно компанията наема Института за енергия и ресурси (The Energy and Resources Institute) да оцени въздействията на нейната дейност в Индия. Разследванията се провеждат въз основа на твърдения, че производствените й практики в страната са неетични. Тези предполагаеми практики включват причиняването на сериозен недостиг на вода, изграждането на заводи за добив на вода в засушливи райони и безотговорното изхвърляне на токсични отпадъци. Прилагането им прави посрещането на базовите ежедневни нужди от вода изключително трудно за местните жители. Колежи и университети в САЩ, Канада и Обединеното кралство се присъединяват към общественото изискване компанията да носи отговорност за своите бизнес практики на чуждия пазар. Те дори забраняват продуктите на Соса-Кола на своите територии, докато не бъдат отчетени по-положителни резултати. Според критиците обаче оценката на Института за енергия и ресурси

несъмнено ще бъде пристрастна, тъй като организацията е до голяма степен финансирана от The Coca-Cola Company. Въпреки твърденията Coca-Cola гарантира за безопасността на своите продукти. „Международните корпорации са лесна мишена“, казва на свой ред Amulya Ganguli, който е политически анализатор в Ню Делхи (р. 117). „Смята се, че те са алчни и отдадени единствено на печалбата, като не се интересуват от здравето на потребителите“, допълва той. В страната също така съществува дълбоко вкоренено недоверие към големите международни компании. Това показва, че както в миналото, така и за напред ще продължат да съществуват пречки пред преките чуждестранни инвестиции. За да утвърдят отново своето присъствие в Индия, Coca-Cola и Pepsi пускат отделни реклами, в които подчертават, че напитките им са безопасни. Рекламата на Coca-Cola гласи: „Има ли по-безопасно питие?“ и приканва индийците да посетят нейните заводи, за да видят как се произвежда въпросната напитка. Въпреки усилията ѝ през 2006 г. компанията отчита спад в своите продажби от 12%.

Впоследствие Coca-Cola предприема различни дейности за подобряването на условията за питейна вода за хората по целия свят. Компанията официално подкрепя Глобалния договор на ООН и е един от основателите на Global Water Challenge. Създадената неправителствена организация има за цел да подобри достъпа до вода и качеството на санитарните условия в страни със спешна необходимост. Посредством използването на изолация без флуоровъглерод за 98% от своето ново хладилно оборудване, Coca-Cola успява да подобри енергийната си ефективност. Конкретно за Индия компанията заявява, че повече от 1/3 от общото количество вода, което се използва в производството, се подновява и връща в подземните водни системи. Компанията изгражда 270 съоръжения за улавяне на дъждовна вода, а през 2008 г. предвижда да изгради още 50. Компанията също така ще разпространява набор от инструменти, който подобрява водната ефективност в бутилиращите предприятия. Проучвайки собствените си навици за употреба на вода, тя обещава да намали количеството вода, което използва при бутилиране. Към юни 2007 г. количеството вода, необходимо за производството на един литър *Coca-Cola*, е намалено от 3,14 литра (отчетено пет години по-рано) до 2,54 литра. В по-широк контекст Coca-Cola преследва разработването на цялостни решения спрямо глобалните предизвикателства, свързани с водата. През същия месец компанията обявява сключването на дългогодишно стратегическо партньорство с екологичната неправителствена организация World Wide Fund for Nature с цел опазване и защита на сладководните ресурси. Edward Isdell, председател и главен изпълнителен директор на The Coca-Cola Company, заявява:

Нашата цел е да възвърнем всяка капка вода, която използваме в нашите напитки и тяхното производство. Затова ние трябва да намалим количеството вода, необходимо за производство и да пречистваме водата, която се използва в производствените процеси. По този начин тя ще може да се върне безопасно в околната среда. Също така трябва да възобновяваме градските и природните водни запаси чрез проекти на местно ниво (р. 118).

Coca-Cola се надява тези практики да бъдат приложени и от други членове от нейната верига за доставки, особено в захарната индустрия. Стратегическото партньорство между двете страни се фокусира също така върху опазването на климата и защитата на седем от най-критично засегнатите сладководни басейни в света. Coca-Cola възлага надежда, че това партньорство ще ѝ помогне за постигането на по-мощни резултати и ще отблъсне някои от негативните реакции, като резултат от нейната дейност в Индия.

Хората срещу Shell – Стъпка към климатична справедливост

На 26.06.2021г. Окръжният съд в град Хага (Нидерландия) издава изключително важно решение относно климата (Scarpello, 2021). Постановлението нарежда на англо-нидерландската петролна компания Shell да намали своите емисии на въглероден диоксид с 45% до 2030 г. спрямо нивата от 2019 г. Решението идва в отговор на дело от 2019 г., заведено от неправителствената организация Friends of the Earth, заедно с шест други организации и повече от 17,000 нидерландски граждани. Въпреки че през 2020 г. Shell публично се ангажира да постигне нулеви нетни емисии до 2050 г., съдът е на мнението, че това обещание от страна на международната компания не е достатъчно. Съгласно присъдата тя е отговорна не само за своите собствени емисии на въглероден диоксид, но и за тези на своите доставчици и клиенти, Заедно те заплашват крехкия планетарен баланс и практикуването на човешките права. Постановлението на съда в Хага е от изключителна важност, тъй като за първи път се изисква законово от една компания и нейните дъщерни дружества да приведат своите политики в съответствие с глобалните цели за намаляване на емисиите на въглероден диоксид. Задължението се базира въз основа на Парижкото споразумение за намаляване на парниковите газове от 2015 г. По този начин Friends of the Earth и обединеното гражданско общество изпълняват основната си цел в съдебната битка срещу Shell. Тяхната обща цел не е получаването на финансова компенсация за причинените щети, а да принудят петролната компания да намали своите емисии на пар-

никови газове в съгласие с Парижкото споразумение. Съгласно него глобалното затопляне следва да се ограничи под 2°C -1,5 °C спрямо нивата от 1850-1900 г. От близо 60 години насам Shell е наясно с рисковете от климатичните изменения – детайлно дискутирани в документалния филм, който самата компания продуцира през 90-те години. Въпреки това тя никога не е спирала да инвестира в изкопаеми горива, като умишлено следва икономически си интереси за сметка на хората, климата и околната среда.

Съдебното решение, което представлява световен прецедент, е значителна стъпка напред в използването на съдебните системи като инструмент за гарантиране на климатична справедливост. Прецедентът също така демонстрира, че обществото като цяло е по-решено от всякога да спре негативните въздействия на големите международни компании върху основните човешки права, климата и околната среда. Въпреки че съдебното дело се води на европейска земя, делото представлява значителна стъпка към постигането на глобална климатична справедливост. Въпросният случай не само дава възможността за дискусия относно корпоративната отговорност за климата, но и активно приобщава Насоките на ОИСР за мултинационалните предприятия и Ръководните принципи на ООН за бизнеса и правата на човека. Използването на тези инструменти, които изискват от компаниите да зачитат правата на човека, демонстрира техния потенциал за глобална климатична справедливост. Езикът на съдебната присъда се основава предимно на зачитането на правата на човека, като по този начин отваря възможността за прилагане на същата аргументация срещу други компании, които не зачитат човешките права и замърсяват климата. Shell трябва да намали нетните емисии от тип 1 (генерирани от нейните дейности и от тези на нейните дъщерни дружества) и да положи големи усилия за намаляване на нетните емисии от тип 2 и 3 (генерирани от потребителите на нефт и газ, които са произведени от компанията). Макар че не е възможно да се конкретизират въздействията върху климата, съдиите подчертават общопризнатите рискове за общностите и екосистемите, свързани с индустриалното замърсяване. По този начин те обосновават своето решение спрямо дългогодишното неетично и безотговорно поведение на Shell.

Разгледаните по-горе примери от практиката имаха за цел да демонстрират нарастващата роля и влияние на неправителствените организации в международния бизнес. Отчетливи са интересите на компаниите, които невинаги благоприятстват за подобряването на социалното благосъстояние на обществото. Също толкова отчетлива е значимостта и на засъществените усилия от страна на неправителствените организации, които упражняват ефективен контрол над компаниите и в съгласие с интересите на широката общественост.

Примерите също така онагледяват тяхното влияние върху общественото мнение и негативните последици за компаниите при отказ за съобразяване с очакванията на заинтересованите страни. Например такива са мащабните репутационни и икономически щети за агробιοтехнологичната индустрия и Coca-Cola. Впоследствие компанията осъзнава собствената си необходимост от активното прилагане на социално отговорни практики. За тази цел тя започва да си партнира именно с различни неправителствени организации, които разполагат с ценни знания, необходими за по-устойчивата ѝ трансформация. Партньорствата на Coca-Cola с неправителствени организации ѝ помагат да подобри своята репутация, иновативност и оперативна ефективност. Тя не само затвърждава своето международно присъствие, но и същевременно е определена за най-устойчивата компания за напитки в Европа за 2022 г. (Coca-Cola HBC, 2022). Сходен е случаят с компанията Shell, която през годините за да избегне катастрофалните репутационни и икономически последици, активно търси диалог с неправителствени организации. Тя е първоначално обект на критики (ситуацията в Нигерия и случаят *Brent Spar*), но постепенно приема принципите на устойчивото развитие под натиска на неправителствени организации. Усилията на компанията обаче не са консистентни и достатъчно убедителни. Официалната съдебно решение от 2021 г. относно вината на международната компания поставя световен прецедент за всички компании, които следват подобни практики. Двата случая (Coca-Cola и Shell) показват, че въпросните компании започват да обръщат внимание на обществените изисквания, едва когато техните икономически интереси са застрашени. Същото заключение може да се направи и относно техните последващи партньорства с неправителствени организации. Всъщност международните компании трябва не само да се съобразяват с тях, но и да полагат проактивни усилия за подобряването на своите социално отговорни практики (нещо, което Shell не е направила достатъчно добре). Към момента световният призив за корпоративно гражданство и устойчиво развитие, с оглед на настоящите глобални предизвикателства, е дори далеч по-настойчив. Компаниите трябва не просто подчинително да следват последователна политика на устойчиво развитие, а да поемат водеща роля в общия стремеж за устойчив преход и трансформация на международния бизнес. Несъмнено устойчивото развитие и международният бизнес не са взаимоизключващи се понятия, които могат да съществуват поотделно и независимо един от друг. Тяхната нарастваща взаимозависимост, подкрепена от възискателните обществени изисквания, насърчава положителното развитие на международния бизнес. Насърчената иновативност например води до създаването на облекло и аксесоари от коноп, които се отличават с непромокаемите си свойства и издръжливост (виж компанията 8000Kicks). Следва

да се спомене и българския принос за развитието на международния бизнес в контекста на устойчивото развитие. Например можем да посочим биоразградимите сламки от българска пшеница на компанията „СЛАМка“. Сламките се пласират успешно както на националния, така и на международния пазар (барове, заведения). Друг подходящ пример е продуктът *Cupffee* – биоразградима бисквитена чаша за еднократна употреба на компанията Cupffee. Понастоящем българската компания изнася за САЩ, Европа, Дубай, Малайзия и Нова Зеландия (Cupffee, б.г.). Някои от нейните клиенти са например: Etihad Airways, H&M, Lidl, Lavazza, National Geographic, Raiffeisen Bank, The Economist и The Wall Street Journal. Тези примери красноречиво демонстрират, че международният бизнес може да бъде едновременно устойчив и успешен.

Въз основа на дискутираното дотук може отново да се изтъкне нуждата от партньорства между неправителствените организации и международните компании. Тя произтича не само от желанието на компаниите да защитят своята репутация и интереси, но и от общия потенциал за създаване на трайна промяна. Това е очевидно включително и от представените казуси с Coca-Cola, Oxfam и Swiss Re Group. **Те отчетливо показват, че успешните стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании благоприятстват развитието на международния бизнес.** Тяхната същност изисква обединяването на взаимодопълващи се знания, умения и ресурси. Ръководени от обособени общи цели за устойчиво развитие, те създават споделена стойност едновременно за обществото и международните компании.

2.2. Същност и развитие на партньорствата

Настоящите глобални предизвикателства, залегнали съответно и в основата на целите за устойчиво развитие, категорично застрашават жизнеността на нашата планета. Може да се направи уточнението, че тяхната значимост и необходимостта от ответни мерки са посочени още в доклада „Нашето общо бъдеще“ от 1987 г. Основният му акцент е поставен върху важността на координираните колективни усилия за тяхното разрешаване от страна на публичния, частния и неправителствения сектор. Тъй като глобализацията изкривява и в отслабващото влияние на държавната власт, очакванията за позитивна социална промяна са насочени основно към неправителствените организации и бизнеса. В тази връзка по време на Световния икономически форум през 1998 г. тогавашният генерален секретар Kofi Annan на ООН отправя следното послание:

Създаването на икономическо благосъстояние е съгласно компетентността на бизнеса, а насърчаването на човешкото благополучие в най-широкия смисъл

на думата е пък основният интерес на ООН. Макар различни по своята същност тези основополагащи цели са взаимно подкрепящи се. Процъфтяващата икономика и човешкото благополучие са взаимосвързани. В свят с глад, бедност и несправедливости не може да има мир, свобода и процъфтяваща икономика (World Business Council for Sustainable Development, 2004, p. 6).

Отправеното послание красноречиво подчертава целесъобразността на междусекторното партньорство като възможно най-доброто решение за актуалните предизвикателства. Генералният секретар на ООН също така обявява готовността на междуправителствената организация да си партнира с бизнеса посредством Глобалния договор. Инициативата е официално приета през 2000 г. в отговор на негативните въздействия от корпоративните практики върху човешките права и околната среда. От своя страна партньорствата могат да се разглеждат като стратегически подход за по-ефективното изпълнение на икономически и социално-екологични дейности. Представяват по-висш етап от еволюционното развитие на корпоративната социална отговорност. В частност стратегическите партньорства могат да благоприятстват развитието на международния бизнес в контекста на устойчивото развитие. От концептуална гледна точка в научната литература се срещат различни дефиниции за тяхната същност (виж например Stafford & Hartman, 1996; Nelson & Zadek, 2000; Martinez, 2003; и Doh & Guay, 2006). В контекста на настоящата дисертация **партньорствата представляват доброволно сътрудничество между неправителствените организации и международните компании. Характеризират се с обща цел и взаимозависимост от ресурси. Двете страни осъзнават ограниченията на собствените си възможности за реализация на техните цели.** Компаниите например могат да потърсят най-оптималния проактивен/реактивен подход спрямо обществения натиск и непостоянните потребителски очаквания към тях. Партньорствата с неправителствените организации е начин те да придобият специализирани познания и технически умения. По този начин се създават предпоставки за създаване на по-висока добавена стойност в тяхната верига на стойността. Следователно те могат да подобрят своята репутация, да съкратят общите си разходи и да придобият значителни конкурентни предимства на международния пазар. Неправителствените организации, от друга страна, са силно зависими от ограничената финансова подкрепа от страна на държавата. Изпълняването на техните социални функции следователно налага задължителната диверсификация на финансовите им източници. Филантропичната нагласа на компаниите им позволява те да продължат

да следват своята мисия като агенти на социална промяна. Освен това организациите имат възможността да подобрят репутацията си и да популяризират своята дейност.

Обособени са пет отделни етапа в развитието на партньорствата в контекста на устойчивото развитие: филантропичен, транзакционен, интегративен, трансформационен и създаване на споделена стойност. Докато първите два етапа представляват по-опростени форми на партньорство, **последните три следва да се разглеждат като стратегически партньорства** – интегративен, трансформационен и създаване на споделена стойност. **Първи**, филантропичен етап (Austin, 2000). Той представлява най-първичната и същевременно най-често срещаната форма на сътрудничество. Изразява се единствено в еднократни/периодични продуктови и финансови дарения от страна на компанията към неправителствената организация. Например това е дарението на dm България за SOS Детски селища България в размер на 3% (15,000 лв.) от реализирания оборот на 26.11.2021г. (*Black Friday*). Направеното финансово дарение вероятно ще се отрази положително върху репутацията на компанията, като резултат от медийното отразяване на филантропичния ѝ жест в уебсайта на организацията (SOS Детски селища България, 2021). Партньорството съдейства за осъществяването на следните цели за устойчиво развитие: Цел 1 (изкореняване на бедността), Цел 2 (предотвратяване на глада), Цел 3 (добро здраве и благополучие) и Цел 4 (качествено образование). **Втори**, транзакционен етап. Включва обмен на информация или ресурси в контекста на конкретна дейност с участието на двете страни. Подходящ пример се явява маркетинговата кампания с кауза (*Soft Toys for Education*) на UNICEF и IKEA. Компанията поема ангажимента да дари сумата от \$1,35 за всяка продадена плюшена играчка или детска книжка. Събраната сума от кампанията се равнява на над \$1 милион и има за цел да подпомогне осигуряването на достъп до качествено образование на деца от развиващите се страни (UNICEF, 2014). Освен обема на продажбите вероятните ползи за IKEA имат и социални измерения – позитивно обществено възприятие и нарастваща лоялност от страна на клиенти и служители. Партньорството насърчава постигането на Цел 3 (качествено образование). **Трети**, интегративен етап. Компанията и неправителствената организация обединяват усилия и ресурси (персонал, ключови знания, умения и финансови средства) за постигане на обща цел. Този вид партньорство изисква последващата интеграция на отделните мисии, ценности и стратегии в едно ново начало, което символизира тяхното единство и целенасоченост. Като пример може да послужи замената на традиционния и вреден CFC хладилник с такъв, който използва иновативна *Greenfreeze* технология и не уврежда озоновия слой (Morgan, 2018). Въглеро-

дородният хладилник е екологично чист и е резултат от колективните усилия на Greenpeace и Foron Household Appliances. Освен постигнатия успех по отношение на околната среда немската компания за производство на бяла техника придобива и съществени конкурентни предимства на международния пазар. Също така партньорството съдейства за реализирането на следните цели за устойчиво развитие: Цел 3 (добро здраве и благополучие), Цел 7 (достъпна и чиста енергия), Цел 9 (промишленост, иновации и инфраструктура), Цел 12 (отговорно потребление и производство) и Цел 13 (борба с климатичните промени). **Четвърти**, трансформационен етап (Austin & Seitanidi, 2012). Той представлява най-напредналата форма на партньорство между двете страни, чиято обща цел е създаването на условия за дълбока социална промяна, където това е жизнено необходимо. Например това е партньорството между P4G, BRAC и Hydro Industries. Партньорството цели да предостави иновативно и трайно финансово решение за подобряване на достъпа до безопасна вода за маргинализирани общности в Бангладеш. Очакванията са, че в дългосрочен план социалната трансформация ще засегне положително живота на 100 милиона души (P4G, 2019). Партньорството благоприятства постигането на следните цели за устойчиво развитие: Цел 1 (изкореняване на бедността), Цел 2 (предотвратяване на глада), Цел 3 (добро здраве и благополучие), Цел 6 (чиста вода и санитарно-хигиенни условия) и Цел 9 (промишленост, иновации и инфраструктура). **Пети етап**, създаване на споделена стойност. **Той е по-скоро условен, тъй като се припокрива идеологически с трансформационното партньорство.** Концепцията за споделена стойност на Porter и Kramer (2011) се основава на схващането за взаимносвързаност на икономическия растеж, социалната и екологичната устойчивост. Отнася се до политиките и практиките на компанията, които повишават нейната конкурентоспособност и същевременно подобряват социалните и икономическите условия в местните общности. Съответно настоящите глобални предизвикателства следва да се разглеждат като източник на иновации и потенциални бизнес възможности. Макар създаването на споделена стойност да се разглежда предимно като управленски подход на отделната компания, нейното максимизиране е възможно и под формата на партньорства с неправителствени организации. Такъв е случаят с партньорството между Save the Children и Starbucks, имащо за цел да насърчи правото на образование на деца в неравностойно положение, които са трудово ангажирани от компанията. С финансовата ѝ подкрепа неправителствената организация предоставя образователни услуги на деца в районите за отглеждане на кафе в Гватемала (Hudson, Hudson & Fridell, 2013). Друг подходящ пример е случаят с Nestlé и нейната марка кафе Nespresso (Dadgar, 2016). Компанията си поставя за цел да създаде местни клъстери в

районите, в които добива кафе, а като резултат от това успява да подобри ефективността на обществените си поръчки. Този клъстер предоставя достъп до знания и експертен опит на своите земеделци в области като земеделие, логистика и финансиране. Пример в тази посока е определянето на възможности за съвместно финансиране на ефективни напоителни системи. Неправителствената организация Rainforest Alliance подкрепя Nestlé в нейното начинание, като ѝ предлага селскостопански опит. По-конкретно, тя обучава земеделските производители на кафе как надеждно да оценяват и осигуряват обема на своята продукция. Така Nestlé и местните общности успяват да повишат своята ефективност и оттам икономическия си растеж, като същевременно се опитват да разрешат спешен обществен проблем в сферата на устойчивото развитие. Примерът подчертава ролята на неправителствените организации в създаването на споделена стойност чрез своите познания и своя специфичен експертен опит. **Той също така отново потвърждава значимостта на успешните стратегически партньорства между неправителствените организации и компаниите за международния бизнес.** Тяхната същност изисква обединяването на взаимнодопълващи се знания, умения и ресурси. Ръководени от обособени общи цели за устойчиво развитие, те създават споделена стойност едновременно за обществото и международните компании. Следователно въз основа на разгледаните типа партньорства в контекста на устойчивото развитие, можем да изведем следното определение за стратегическо партньорство: **Стратегическото партньорство между неправителствените организации и международните компании се характеризира с обща цел в сферата на устойчивото развитие и има дългосрочна насоченост. Партньорството се отличава с взаимозависимост от взаимнодопълващи се знания, умения и ресурси, както и споделеност на произтичащите рискове. Освен дългосрочната насоченост стратегическият елемент на партньорството налага последващата интеграция на отделните мисии, ценности и стратегии.**

Партньорствата между неправителствените организации и международните компании не са статични. При определени условия е възможно извършването на двупосочен преход през отделните етапи на тяхното развитие. Хронологично погледнато, началните взаимодействия между двете страни могат да се категоризират като антагонистични (виж например Hemphill, 1994; Arts, 2002; Martinez, 2003). През този начален период в техните взаимоотношения преобладава мнението за крайната алчност на компаниите, които винаги приоритизират своя икономически интерес над безопасността на потребителите. Ответната реакция на неправителствените организации се е изразявала в постоянни пуб-

лични протести, стратегическо използване на медиите и съдебни дела. Някои от тях дори са прибегвали до съзнателното преувеличаване на реалността и използването на погрешни твърдения, за да оправдаят правотата на собствените си опозиционни действия. Подходящ пример в тази посока са твърденията, че индийски фермери използват напитката *Coca-Cola* върху реколтата си като пестицид (Stecklow, 2005). Същевременно мнението и общите настроения сред компаниите по отношение на неправителствените организации са били сходни по характер. Неправителствените организации са представяни като утописти и паразити, чието съществуване е необосновано и било възможно единствено поради потенциалните финансови облаги от съдебните им атаки срещу компаниите. Примери, които характеризират този начален етап, са съперническите взаимоотношения между: Pollution Probe и Loblaw през 1989 г.; Asian-American Free Labor Association и Nike през 1991г.; People for the Ethical Treatment of Animals и KFC през 2001г. Антагонистичните взаимоотношения между двете страни постепенно придобиват по-диалогична и конструктивна форма на сътрудничество, като резултат от промяната във взаимното им разбиране. Осъзнават, че стратегически правилното решение относно социалните и екологичните проблеми, е да направят крачка един към друг и да обединят своите усилия. Включително се наблюдава и известно заимстване на определени характеристики, които са обичайно характерни за другата страна. Нарастващото международно влияние на компаниите например е съпроводено с нарастващите външни очаквания и изисквания относно социално отговорното им поведение. Съответно партньорствата им с неправителствени организации могат да предложат легитимност на техните екологични усилия и подкрепа в разработването на практики за управление на околната среда. Неправителствените организации също изпитват значими трудности в следването на социалните им мисии поради спада на даренията и постоянното увеличаване на техния брой. **Тези обстоятелства налагат преосмислянето на манталитета „ние срещу тях“.** Впоследствие те възприемат по-бизнес ориентирани методи на работа, за да се ограничат културните и организационните бариери в сътрудничеството им с компаниите (Hear, 2000). Конструктивният преход във взаимоотношенията между двете страни от съперници до партньори може да се обоснове със следните няколко успешни партньорства: Environmental Defense Fund и McDonald's; Greenpeace и Wenko AG; SOS Children's Villages International и American Express; Red Cross Federation и LM Ericsson. Преобладава мнението, че конкретно два сблъсъка между неправителствените организации и компаниите са сред най-значимите, които поставят началото на партньорските взаимоотношения между тях.

War on Want – Nestlé

Случаят проследява нелоялните маркетингови практики на компанията Nestlé, свързвани с нарастващия темп на детска смъртност в страни от „Третия свят“. През 1974 г. неправителствената организация War on Want публикува *The Baby Killer*, която е вдъхновена от експозето *Babies Mean Business* на издателството *New Internationalist*. Публикацията провокира глобален обществен отзвук поради шокиращите последици от адаптираното мляко на прах върху здравето на новородените деца в страните с нисък жизнен стандарт. Агресивните прийоми на Nestlé (безплатни мостри, подвеждащи реклами и промоутъри, облечени в медицинска униформа) целят да обезкуражат естественото кърмене. Независимо от неопровержимите потенциални ползи от продукта, същността му предполага наличието на определени условия за неговото приготвяне. Преобладаващата крайна бедност и мизерия в страните от Африка, Азия и Южна Америка не са позволявали пълноценното хранене на новородените деца с изкуствения заместител на майчината кърма. Липсата на достъп до безопасна питейна вода представлява основната причина за разпространението на инфекциозни болести и оттам за преждевременната детска смъртност. Въз основа на данните от емпиричното изследване на Antilla-Hughes et al. (2018) техният брой се равнява на около 66,000 през 1981г. След няколко години, изпълнени с публични конфронтации и критики, Nestlé се съгласява да участва в конструктивен диалог с представители на неправителствения сектор и предприема коригиращи действия.

Greenpeace – Shell plc

През 1991г. складът за съхранение на нефт *Brent Spar*, разположен в Северно море, е изваден от експлоатация (Shell plc, 2008). В продължение на близо четири години Shell проучва възможностите за неговото най-ефективно и безопасно отстраняване (разходи, рискове, техническа осъществимост, екологични въздействия). Обсъжданите варианти сред ангажираните със задачата независими специалисти и организации са сведени до наземен демонтаж или изхвърляне на платформата дълбоко в морето. Общото експертно заключение е, че именно вторият вариант представлява най-екологично съобразното и икономически изгодното решение. През 1995 г., след одобрението и получената подкрепа от страна на британското правителство, компанията публично оповестява намерението си за потапянето ѝ с помощта на експлозиви. Същата година активисти от Greenpeace окупират платформата в продължение на около цял месец. Неправителствената организация многократно публично критикува Shell, твърдейки че предприетият ход на действие ще доведе до безвъзвратни негативни последици за морската околна среда. Според нея *Brent*

Spar недвусмислено представлява „токсична бомба със закъснител“ поради остатъчното си съдържание на 5,500 тона нефт и токсични отпадъци. Негативният обществен отзвук от ситуацията предизвиква сериозен международен дебат. Последвалите протести и потребителското негодувание срещу Shell довеждат например до 20% спад на продажбите ѝ в Германия. За да се избегне допълнителна ескалация на напрежението, тя се отказва от първоначалния си план. Скоро след това е намерено по-социално отговорно и устойчиво решение, което включва наземното демонтиране на нефтената платформа с цел нейното алтернативно използване. Оказва се, че остатъчното съдържание на нефт съставлява приблизително 10 тона, в резултат на което Greenpeace признава некоректността на своите твърдения и поднася извинението си на Shell. Конфликтът между двете страни подронва общественото доверие към тях, което впоследствие се явява предпоставка за позитивна промяна на организационния им манталитет и тяхното градивно израстване.

Двата примера от международната бизнес практика отново затвърждават решаващата роля на неправителствените организации и тяхното влияние върху общественото мнение. Като резултат от нелоялните практики на Nestlé на развиващите се пазари, различни неправителствени организации координират своите ответни действия. Към тях се присъединяват и други заинтересовани страни (потребители, медии), демонстрирайки своята съпричастност и подкрепа спрямо потърпевшите. Въпреки дългогодишното упорство, съпроводено от публични конфронтации и критики от страна на широката общественост, Nestlé се съгласява да предприеме коригиращи действия. Компанията претърпява мащабни репутационни и икономически щети, защото действа единствено в съгласие със своя бизнес интерес, а не обръща внимание на общественото мнение. Впоследствие взаимоотношенията ѝ с неправителствените организации, които се признават за „гласа“ на гражданското общество, придобиват по-диалогична и конструктивна форма. Партньорствата между тях именно насърчават Nestlé да бъде „по-осъзната“ спрямо обществените очаквания и по-социално отговорна в своите действия на международния пазар. Понастоящем тя е сред водещите социално отговорни и устойчиви компании в света, които активно си партнират с неправителствени организации. Подобна е ситуацията и с Shell. Следва да се отбележи обаче, че в рамките на няколко години компанията активно търси най-екологично съобразното и икономически изгодното решение на проблема. Също така нейните намерения са съгласувани с независими специалисти, организации и британското правителство. Следователно те не са изцяло мотивирани от икономически фактори. Въпреки това намерението на Shell (потопяне на нефтената платформа в Северно море) се очаква

да предизвика безвъзвратни негативни последици за морската околна среда. Това, което възпира изпълнението на плана, е последвалият негативен обществен отзвук, който се разраства в сериозен международен дебат. Протичането на тези процеси отчетливо показва международното влияние на неправителствените организации и влиянието, което заинтересованите страни като цяло имат върху бизнеса. Протестите и потребителското негодувание срещу компанията довеждат до 20% спад на продажбите ѝ в Германия, а някои от нейните обекти в страната стават дори обект на постоянен вандализъм. Впоследствие тя се отказва от първоначалния си план именно, за да избегне допълнителни негативни последици за своята репутация и икономическите си интереси. Вслушването в общественото негодувание и последвалото сътрудничество с неправителствени организации позволява на Shell да открие по-екологично съобразно решение. Случаят онагледява различията в интересите между двете страни, но също така показва, че стратегиите за тяхното материализиране не са толкова различни. Компаниите невинаги са достатъчно социално отговорни, но същото може да се каже и за неправителствените организации, които са склонни да преследват целите си с цената на публична манипулация. Двата случая (Nestlé и Shell) показват, че **компаниите не могат повече да си позволят да постъпват безотговорно и единствено в съгласие със своите икономически интереси. Неправителствените организации пък следва да демонстрират същото ниво на прозрачност и почтеност, което изискват от тях.** Последвалите партньорства на Nestlé и Shell с неправителствени организации не само им помагат да си възвърнат общественото одобрение, но заедно участват и в различни проекти за създаване на споделена стойност. Към момента двете компании са световни лидери в своята сфера на дейност, като резултат от техните социално отговорни и устойчиви практики в международния бизнес.

2.2.1. Мотиви и рискове

Дискутираните по-горе промени и обстоятелства в международния бизнес, насърчени от протичането на глобализационните процеси, създават предпоставки за препокриване на интересите между неправителствените организации и компаниите. Нещо повече – те създават възможности за диалог, сътрудничества и партньорства между тях. Двете страни могат да предложат специфични ресурси и компетентности, което потенциално ще доведе до взаимна изгода и успех. Същевременно обаче тези междусекторни партньорства носят и сериозни рискове за двете страни (Dadgar, 2016). В исторически план заинтересованите страни са по-склонни да се доверят на неправителствените организации, отколкото на международните компании. Традиционно те получават по-ниска обществена под-

крепа, докато за неправителствените организации се смята, че те приоритизират обществения интерес. Следователно компаниите могат да получат по-голямо обществено доверие чрез партньорства именно с неправителствени организации. Освен това компаниите могат да се възползват и от тяхното задълбочено разбиране на значимите социални проблеми. Партньорствата между тях ще позволят тези социални проблеми да бъдат разрешавани при появата на първите признаци на обществено недоволство, а не да се рискува с ответни кампании, които са рискови за тяхната репутация. Задълбоченото разбиране на социалната проблематика позволява на неправителствените организации своевременно да отчетат промените в ценностите и приоритетите на потребителите. Повечето от тях притежават експертен опит в областта на природните науки/правото, които често липсват в самата компания или при партньорствата им с други компании. Не от без значение е и тяхната широка мрежа от ценни контакти, сред които са политически фигури, други неправителствени организации и международни институции. Тези предимства са от особена значимост за отделната компания, възнамеряваща да навлезе на нови пазари, където неправителствените организации имат дългогодишно присъствие. Освен това партньорствата между двете страни могат да насърчат и продуктовете иновации. Подходящ пример в тази посока е дейността на международната неправителствена организация Ashoka в Латинска Америка. По принцип нейната основна дейност е свързана с подпомагането на социалното предприемачество по света. В съгласие с нейната инициатива *Full Economic Citizenship Initiative* организацията действа като посредник между местни неправителствени организации в селските райони на Латинска Америка и големи международни компании в областта на водоснабдяването. Тяхната обща цел е да предложат иновативни и достъпни решения за напояване на земите на 88% от земеделците в селските райони, които нямат достъп до системи за напояване. По този начин земеделците в тези райони имат възможността да подобрят своя стандарт на живот по устойчив начин. За международните компании тези партньорства предлагат възможности за рентабилно и безпроблемно навлизане на нови пазари. Това е възможно благодарение на многогодишното присъствие на неправителствените организации, както и техните познания относно потребителите и социалната конюнктура във въпросните страни. Освен това те имат отговорността да се уверят, че все повече земеделци са информирани относно темата за напояването. За тази цел се разработват подходящи схеми за финансиране, които да улеснят закупуването на напоителните системи от страна на земеделците. Стратегическите партньорства с международните компании позволяват на местните неправителствени организации да осъществят своите основополагащи мисии. Партньорствата също така подпомагат

тяхната финансова стабилност (получават комисиони), което гарантира възможността те да продължават да следват своите мисии. **Успешните партньорства между двете страни се основават на взаимодопълващи се знания, умения и ресурси. Не само се решава значим проблем в сферата на устойчивото развитие, но те благоприятстват и развитието на международния бизнес.** Ползите от партньорствата (трансгранични и мултинационални) между двете страни могат да се разглеждат и през призмата на управленските алгоритми за трансфер на организационно ноу-хау. Сред тях са например: икономии от мащаба; икономии от обхвата – при оценка на икономическите ефекти и социалните ползи; по-ефективно изпълнение на устойчивите цели и оползотворяване на възможностите в международния бизнес; оползотворяване на публичната инфраструктура чрез партньорства за трансфер и поемане на риск; оценка и поддръжка на партньорствата за цикъла на даден проект или определено време; сложност, гъвкавост и надграждане на умения чрез подпомагане на публичните политики в региона на действие; специфично управление на договори въз основа на проекти за иновации/грантови схеми/обществени поръчки/фондове чрез фонд-краудинг и фонд-рейзинг/.

Съществува разбирането, че трайната социално-екологична промяна може да дойде предимно от бизнеса, предвид икономическите ресурси и международното влияние на компаниите (Dadgar, 2016). Тъй като неправителствените организации се затвърждават като представители на гражданското общество, от тях се очаква да демонстрират ефективни резултати на заинтересованите страни. Постигането на трайна промяна изисква от компаниите да предоставят включително и финансова подкрепа. Тя е от съществено значение за неправителствените организации, с оглед на настоящата световна икономическа конюнктура и конкуренцията между самите тях. Освен това партньорствата с компаниите могат да помогнат на неправителствените организации да подобрят своята собствена репутация. Оттук обаче произтича и един от основните рискове за отделната компания. В случай на партньорство с некоректна неправителствена организация, компанията може да понесе сериозни репутационни щети. Подходящ пример в тази посока е конфликтът между неправителствената организация Thai Labour Campaign и Adidas по време на Световното първенство по футбол през 2006 г. (Baur, 2011). Интересното е, че двете страни са си сътрудничили и преди във връзка с различни инициативи. В конкретния случай обаче организацията публикува доклад за условията на труд във фабриката на Adidas в Тайланд, където се произвежда официалната топка (*Teamgeist*) за първенството. Съгласно доклада условията на труд във фабриката са неприемливи, което сериозно уронва ав-

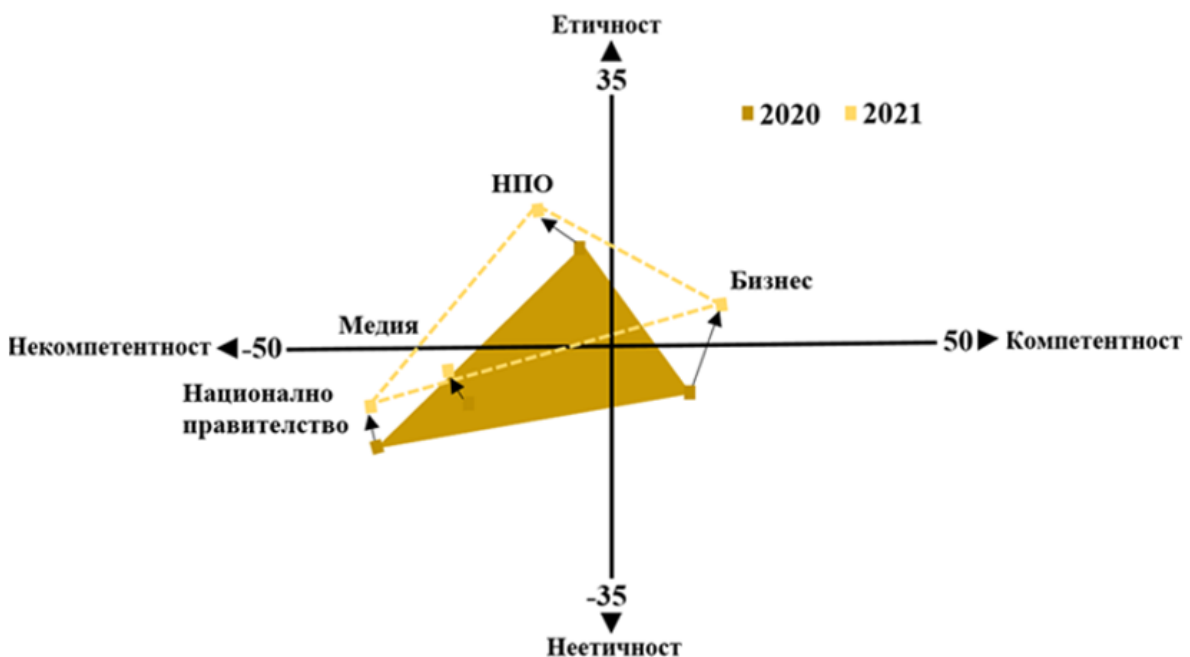
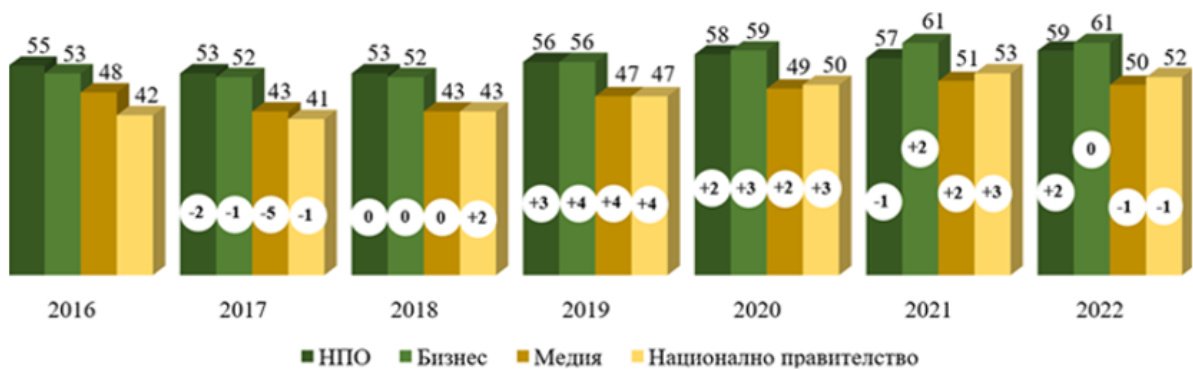
торитета на международната компания. Конфликтната ситуация е преди всичко резултат от личния провал на Adidas да прецени легитимността на своя някогашен партньор. Също така се твърди, че докладът е публикуван без знанието на компанията и е резултат от интервюта с работници, които са проведени извън въпросната фабрика. Поведението на Thai Labour Campaign показва, че тя не се стреми да постигне своята организационна мисия по коректен и прозрачен начин. Вместо да потърси конструктивен диалог и обратна връзка с Adidas, най-малкото за да се потвърди достоверността на отправените обвинения, тя избира публично да „изобличи“ компанията.

Съгласно дискутираното дотук могат да се обособят различни причини, които обуславят значимостта на партньорствата между неправителствените организации и международните компании. Сред тях са например: новият световен ред като резултат от протичането на глобализационните процеси (второстепенна роля и по-слаб контрол на националните правителства, нарастващо международно влияние на неправителствените организации и компаниите); настоящите глобални предизвикателства в контекста на целите за устойчиво развитие; и положителното въздействие на партньорствата върху развитието на международния бизнес. **Тези причини обаче не отразяват непременно индивидуалните мотиви на двете страни за инициране и сключване на партньорства между тях.** С оглед на тяхната значимост за настоящата дисертация, те следва да бъдат дискутирани поотделно. Тяхната теоретична обосновка ще бъде допълнително проверена чрез две отделни емпирични изследвания в **Трета глава**.

2.2.1.1. От гледна точка на международните компании

Могат да се обособят четири основни предимства на неправителствените организации, които е възможно да осигурят и значителни ползи за международните компании. Те са, както следва: легитимност, осведоменост относно социалните сили, наситена мрежа от контакти и специализирани технически умения (Yaziji & Doh, 2009). **(1)** Легитимността произтича от общественото одобрение спрямо цялостното поведение на отделната компания. Съгласно теорията на заинтересованите страни между нея и обществото съществува неформален договор за функциониране. Ако той бъде нарушен (некоректно социално отговорно поведение), това може да окаже негативно влияние върху общественото доверие и оттам тя да загуби легитимността си. Преобладаващата предубеденост спрямо мотивите на компаниите има историческа обусловеност и е възможно да компрометира достоверността на техните намерения и действия. Подходящ пример е разгледаният по-горе случай с нефтената платформа *Brent Spar*. Shell прекарва няколко години в стремежа

си да установи най-екологично съобразния и икономически изгоден вариант за нейното следексплоатационно закриване. Крайната професионална оценка на независими експерти и организации е, че намерението на Shell да потопи платформата дълбоко в Северно море представлява възможно най-оптималният вариант. Под продължителния натиск на общественото недоволство тя е принудена да изостави първоначалния си план. За разлика от дълбоко загнездената предубеденост спрямо добронамереността в намеренията на компаниите, неправителствените организации имат общественото доверие на своя страна. Всъщност през последните две десетилетия може да се наблюдава стабилна тенденция в нарастването на значимостта и международното им влияние. Неправителствените организации като част от гражданското общество защитават социалния интерес на отделния индивид и безкористно преследват каузи с по-широка обществена значимост. Съгласно доклада *Edelman Trust Barometer* именно неправителствените организации са възприемани за най-етичната институция (Фигура 16).



Фигура 16: Степен на обществено доверие в институциите (%)
Източник: Адаптирана от Edelman Trust Barometer, 2016-2022

Изследването се провежда сред над 33,000 респонденти в повече от 25 държави по света. Цели да установи степента на общественото доверие в следните основни институции на национално ниво: медия, бизнес, правителство и неправителствени организации. Следва да се обърне внимание на заявената подкрепа спрямо националното правителство, която достига своя най-висок ръст през 2021г. Тъй като данните отразяват нагласата на респондентите през изминалата година, промяната в тяхното доверие е най-вероятно резултат от избухването на Covid-19 пандемията. Спадът през следващата година пък произтича от нарастващото обществено недоволство спрямо некомпетентността на правителствата и приетите от тях епидемични мерки. Същевременно очакванията към бизнеса нарастват като единствената от изследваните институции, която е възприемана едновременно за етична и компетентна. Неслучайно степента на общественото доверие към бизнеса достига най-високия си ръст през последните две години. Притежавайки необходимото ниво на компетентност, отделната компания може да се възползва от присъщата по-висока етичност на неправителствените организации. По този начин тя може съществено да подобри репутацията си и оттам да затвърди своята собствена легитимност сред заинтересованите страни на международния пазар.

(2) Осведомеността на неправителствените организации относно социалните сили има отношение към естеството на потребителските нагласи и очаквания. Подходящ пример са дългогодишните обществени протести от страна на PETA срещу нехуманните бизнес практики на модната компания Burberry (Priya, 2018). Под въздействието на силно изразения потребителски натиск тя е принудена да преустанови използването на животинска вълна в предлаганите от нея облекла. Друг уместен пример е битката на Naturewatch Foundation срещу практиката на The Body Shop да провежда тестове за безопасност на козметичните си продукти върху животни (Naturewatch Foundation, 2018). Също така следва да се посочи дългогодишното съперничество между PETA и американската верига ресторанти за бързо хранене KFC. Ако въпросните компании имаха своевременно нужната яснота относно потребителските нагласи, те са могли да подобрят своите практики, а оттам да избегнат негативната публичност и икономическите загуби. **(3)** Освен че добре познават нюансите на потребителските нагласи, неправителствените организации разполагат и с наситена мрежа от социални контакти. Тъй като голяма част от тях са малки по размер и нямат необходимите им ресурси, ефективното изпълняване на техните мисии налага от тях да формират коалиции. Например това са спонсори, други неправителствени организации, представители на държавни агенции/комисии и лобистки групи.

Социалният кръг на отделната международна компания, от друга страна, е предимно съставен от доставчици и други компании. Съответно междусекторното партньорство е начин тя да получи директен достъп до ценна информация и едновременно с това да разшири мрежата си от професионални контакти. (4) Не на последно място по значение следва да се отличат специализираните технически знания и умения на неправителствените организации. Особено големите и по-влиятелни неправителствени организации избилстват с учени, юристи и политически анализатори. Съответно те разполагат със специализирани знания, които вероятно отделната международна компания не притежава. Включително е възможно да имат достъп до нова и по-ефективна технология, която поради конкретния ѝ екологичен характер може да остане непозната за международните компании. Подходящ пример е разгледаният по-горе случай с иновативната технология *Green-Freeze*, на база на която Greenpeace създава ефективен и климатично неутрален хладилник. Друг пример е създаденият от организацията *SmILE* автомобил през 1996 г. – малък, интелигентен, лек и ефективен. Greenpeace революционизира автомобилната индустрия, тъй като за разлика от масовия автомобил, *SmILE* използва наполовина по-малко гориво.

Посочените основни предимства на неправителствените организации са предпоставка за значителни ползи за компаниите в контекста на партньорствата между тях. **Сред тях са например:** подобрена репутация/иновативност/оперативна ефективност; достъп до нови пазари/ценна информация/социални контакти; конкурентни предимства; съвместно разрешаване на обществено значим проблем и споделяне на риска; предвиждане на промени в потребителското търсене; въвеждане на индустриални стандарти; и влияние върху промени в законодателството. **С оглед на динамичността и високата конкурентност на международния бизнес, тези ползи са от особено значение за отделната компания.**

Освен потенциалните ползи **партньорствата с неправителствени организации крият и известни рискове.** Вероятно с цел да подобрят своята репутация компаниите нерядко настояват техните партньорства с неправителствени организации да получат медийно отразяване. Повишеното обществено внимание към тях обаче (потребители, медии, инвеститори, регулаторни органи) е възможно да има негативен ефект върху бъдещото им благополучие. Момент на непостоянство по отношение на заявената социално отговорна ангажираност ще постави под сериозни съмнения надеждността на отделната компания. Подобно стечение на обстоятелствата не само ще ограничи нейните възможности за бъдещи партньорства, но тя рискува и да бъде обвинена в практикуване на „грийнуо-

шинг¹⁶. Неслучайно организацията CorpWatch има практиката да награждава провинилите се компании с наградата *Greenwash Awards*. Отличието символизира установеното противоречие между публичните им твърдения и техните действителни усилия със социално-екологична насоченост. Следователно междусекторното партньорство, като начин за постигане на по-добра репутация за компанията, може едновременно с това да доведе до нейното допълнително влошаване. Подобно негативно развитие е характерно предимно за неговите по-опростени форми на проявление (филантропични, транзакционни). Неговите по-напреднали форми на развитие обаче (интегративни, трансформационни) също носят известни рискове за компаниите. Те произтичат от разбирането, че стратегическите партньорства изискват последващото обединение на отделните мисии, ценности и стратегии. Процесът на обединение предполага споделянето на конфиденциална информация (вътрешни одити, стратегически планове, проекти за научно-изследователска и развойна дейност). Притежавайки тази информация, от по-добър партньор неправителствената организация може да се превърне и в потенциално опасен противник. **Други рискове за международните компании са например:** конфликт на интереси и стратегическа ориентация; липса на комуникация и неяснота относно очакванията; организационни предизвикателства; непознаване на организационната култура на неправителствените организации и тяхната мотивация за партньорство; несъизмеримост между вложените разходи и икономическата полза (Pedersen & Pedersen, 2013).

2.2.1.2. От гледна точка на неправителствените организации

В проучването си за еволюционното развитие на неправителствените организации Brown и Kalegaonkar (2002) отбелязват недостига на материални ресурси като основен проблем. Предвид ограничената финансова помощ от страна на държавната власт, партньорствата с международни компании са сред най-предпочитаните решения за тяхното оцеляване. Въпреки първоначалната враждебност във взаимоотношенията между двете страни неправителствените организации са „принудени“ да търсят конструктивен диалог. Неслучайно те постепенно възприемат по-бизнес ориентирани методи на работа, за да се намалят организационните различия в сътрудничеството им с компаниите. Освен достъпа до екзистенциално необходимото им финансиране те могат включително да се възползват от възможността да подобрят собствената си репутация и обществена легитимност. Не всички неправителствени организации получават общественото доверие – някои от тях

¹⁶ Грийнуошинг (на английски език: Greenwashing) е маркетингов похват на отделната компания, който цели да убеди обществеността в създадената от нея преувеличена представа за реалните ѝ екологични усилия и политики.
Източник: <https://www.ecowatch.com/greenwashing-guide-2655331542.html>.

са считани за незначими, неморални (присвояване на средства) и некомпетентни. Съгласно илюстрираната по-горе **Фигура 16** доверието в тях през последните две години е намаляло за сметка на бизнеса, който понастоящем е възприеман за най-надеждната институция. Едновременно с това над 33,000 души от 28 държави по света, взели участие във въпросното изследване през 2020-2021г., определят неправителствените организации като некомпетентни. В този контекст междусекторното партньорство е възможно съществено да подобри тяхното обществено възприятие. **Останалите потенциални ползи от партньорствата с международни компании са например:** популяризиране на дейността; привличане на по-голяма обществена подкрепа; достъп до нови знания/специализирани технически умения/социални контакти; по-ефективна реализация на големи проекти; съвместно разрешаване на обществено значим проблем и споделяне на риска.

Освен потенциалните ползи **междусекторното партньорство предразполага и за наличието на известни рискове** (Huijstee, Leroy, Pollock & Glasbergen, 2011). Неправителствените организации са изправени пред предизвикателството да запазят своята независимост в контекста на партньорствата си с международните компании. Следователно е възможно те да понесат сериозни репутационни вреди поради последващи критики, че компрометират собствените си принципи и етични възгледи в замяна на корпоративни дарения. Не само могат да загубят обществената подкрепа, но и възможността да продължат успешното следване на основополагащите си социални мисии. Същевременно те имат и основателна причина за притеснение относно очакваните нетни ползи от стратегическите си партньорства с компаниите. В тази връзка от интерес е изследването на Ashman (2001), независимо че оттогава динамиката в партньорствата между двете страни претърпява известни промени. Въз основа на 10 отделни партньорства между тях в Бразилия, Индия и Южна Африка изследването установява, че акумулираните разходи от неправителствените организации надвишават отчетените ползи. Оказва се, че техните общи стратегически усилия са предимно насочени в сфери, които са най-близки до интересите на компаниите (образование, трудова заетост и други). Според Ashman неправителствените организации поемат по-голямата част от разходите, а компаниите доминират във вземането на решения. Все пак тези партньорства постигат своята обща цел – разрешават значим проблем в сферата на устойчивото развитие, оказвайки и положително въздействие върху международния бизнес. **Други рискове за неправителствените организации при партньорства с международни компании са например:** загуба на оперативна автономност; слаб контрол върху вземането на решения; културни различия,

несъвместимост на цели и стратегии; грийнуошинг мотиви и неизпълнение на поетите обещания (Pedersen & Pedersen, 2013).

2.2.2. Значение на партньорствата в международния бизнес

Съгласно дискутираното в **Първа глава** ползите от икономическата глобализация не са равномерно разпределени между отделните страни по света. Голяма част от населението в развитите и развиващите се страни се оказва изключено от икономическия живот. Социално-икономическите проблеми допълнително се задълбочават, като резултат от няколкогодишното протичане на Covid-19 пандемията. Можем да добавим и климатичните промени, които вече имат отчетливо негативно въздействие върху развитието на международния бизнес. Следователно лицата в неравностойно икономическо положение обикновено (Feix, Faivre-Tavignot, Durand & Huysentruyt, 2020):

- Изпитват затруднения с намирането на стабилен и достатъчен източник на доходи от трудова заетост или предприемаческа дейност;
- Изпитват затруднения със закупуването на основни стоки и услуги (подходяща застраховка, възможности за обучение, качествено здравеопазване, прилично жилище, достъп до надеждни транспортни средства за придвижване и други);
- Нямаат достъп до кредити и заеми (например за малък бизнес, жилище и образование), което им пречи да подобрят своето финансово състояние.

Най-общо представено, икономическата изолация е резултат от ограничения, които възпрепятстват участието в икономически дейности. **Тези ограничения са три вида:**

- **Структурни ограничения** (например липсата на подходящи работни места за нискоквалифицирани работници или високите разходи за живот на лица с ниски доходи);
- **Информационни ограничения** (това са например ограниченият достъп до информация относно пълните възможности за работа или потребителите с ниски доходи, които не знаят за съществуването на по-достъпни продукти и услуги);
- **Социално-психологически ограничения** (например дискриминационните практики при упражняване на правото на труд или обезкуражените нагласи на търсещите работа, поради ограничените възможности за професионална реализация).

Проблемът с нарастващото неравенство по отношение на доходите изисква не само адекватен политически отговор, който да гарантира по-справедливото разпределение на създаваната икономическа стойност сред всички членове на дадено общество. Също така се изисква намесата и на международните компании, които активно да участват в разработването на по-интегриращи подходи за създаване на икономическа стойност. Неслучайно

по-горе в дисертацията е споменато, че лицата, намиращите се в крайна бедност (717 милиона), следва да се разглеждат като потенциални потребители. Различните държавни програми за социална помощ, подкрепяни от неправителствените организации, решават само частично проблема с икономическата изолация. От особен интерес по този въпрос е становището на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие:

Трябва постепенно да се отдалечим от парадигмата „първо растем, по-късно раздаваме“ и поетапно да постигнем **модел на „приобщаващ растеж“**, който позволява на възможно най-голяма част от нашите общества да участват активно в икономическия живот. По този начин те ще могат напълно да се възползват от създадената икономическа стойност, вместо да зависят значително от социални помощи (OECD, 2018, pp. 20-21).

Следователно моделът на приобщаващ растеж може едновременно да насърчи социалното благосъстояние и положителното развитие на международния бизнес. Впоследствие Организацията за икономическо сътрудничество и развитие и 34 водещи международни компании сключват партньорство през 2019 г. Партньорството между двете страни е известно като „Бизнес за приобщаващ растеж“ (*Business for Inclusive Growth*) и е резултат от провела се среща на върха на G-7 във френския град Биариц. Сред международните компании, които са част от това партньорство, са например: Accenture, Danone, Edelman, Goldman Sachs, Henkel и J.P. Morgan (B4IG, n.d.). Приобщаващият растеж се свежда до прилагането на бизнес инициативи, целящи да подпомогнат ангажирането на лица, които понастоящем са или са в риск да бъдат изключени от икономическия живот. Приобщаващият бизнес има потенциала да ограничи икономическата изолация и оттам да насърчи участието на лицата с ниски доходи в икономиката. Тяхното приобщаване може да се насърчи, като компаниите (Feix, Faivre-Tavignot, Durand & Huysentruyt, 2020):

- Улесняват достъпа до трудова заетост (стабилност на работното място, добри и безопасни условия на труд, справедливо заплащане), което ще позволи на лицата с ниски доходи дългосрочно да планират своя личен живот;
- Осигуряват достъп до стоки и услуги, които са от жизненоважно значение или са от значение за лицата в даден социален контекст (околна среда, образование, здравеопазване);
- Предлагат заеми и кредити, които подпомагат постигането на горните две цели.

Необходимостта от ограничаването на икономическата изолация е несъмнено най-отчетлива в развиващите се страни. Същевременно целенасоченото осъществяване на обособените три цели предлага различни възможности за растеж и развитие на международ-

ния бизнес. Макар че моделът на приобщаващ бизнес преследва конкретна социална цел, това не е за сметка на финансовата възвръщаемост за международните компании. От тях се очаква да постигнат баланс между социалните съображения и икономическите резултати. Това може да се постигне именно чрез **стратегически партньорства с неправителствени организации**, които имат за цел да създадат споделена стойност едновременно за обществото и бизнеса. Тяхната актуалност и значимост постепенно нарастват, най-вече през последните няколко години, предвид задълбочаващите се глобални предизвикателства (**Първа глава**). Порочният цикъл на бедността и неравенствата може да бъде прекъснат, единствено ако се действа обединено срещу тяхното развитие. Успешното осъществяване на целите за устойчиво развитие ще изисква най-вече двете страни да преминават от по-прости към по-развити форми на партньорства (**стратегически**). Несъмнено стратегическите партньорства притежават по-голям потенциал за създаване на дългосрочно положително въздействие и развитие на международния бизнес. За тази цел те трябва да обединят своите усилия на база обща цел и взаимнодопълващи се компетентности, а не да изтъкват организационните си различия като причина за отказ. Успехът на стратегическите партньорства между неправителствените организации и компаниите налага най-вече да се постигне промяна по отношение на техния менталитет. В синхрон с представените дотук примери и казуси, те действително могат да окажат положително въздействие върху маргинализираните общности и международния бизнес. Тъй като се изграждат въз основа на приобщаващ бизнес модел, който има социални-екологични и икономически цели, те са по-ефективни от традиционните партньорства. Това са, както беше посочено по-нагоре, по-опростените форми на партньорства между неправителствените организации и компаниите – филантропични и транзакционни. Стратегическите партньорства могат да позволят на двете страни по-ефективно да реализират своите стратегии, които трябва да се подчинени на индивидуалните мисии. Например неправителствените организации могат да повишат своето положително социално въздействие върху обществото чрез разработването на по-устойчиви и екологично съобразни решения. От своя страна компаниите следва да инвестират в иновативни продукти и услуги с фокус върху устойчивото бъдеще. По този начин ще се създадат и предпоставки да се намалят съпътстващите рискове в международната верига на стойността за отделната компания и ще се повиши нейната конкурентоспособност. **Стратегическите партньорства между тях пък ще имат основна роля за успешното реализиране на целите за устойчиво развитие, които въплъщават най-значимите глобални предизвикателства.**

Съществуват многообразни възможности за сключване на партньорства между неправителствените организации и компаниите в контекста на международния бизнес. Представените по-горе примери и казуси демонстрират, че те могат да придобият различен обхват и форма (филантропични, транзакционни и стратегически). Някои от тях са фокусирани върху конкретен етап от веригата на стойността на международната компания (например снабдяване или дистрибуция). Други пък имат за свой фокус веригата на стойността в нейната цялост (Menden, Vleuten, Pirzer & Blomberg, 2019). Една част от партньорствата между двете страни са в съгласие с основната дейност на дадената компания, докато останалите водят до учредяването на отделно юридическо лице. Също така следва да се посочи, че конкретно при стратегическите партньорства (интегративни и трансформационни), те са предимно насочени към целите на ООН за устойчиво развитие. Неправителствените организации и международните компании трябва внимателно да преценят типа партньорства, които най-добре отговарят на техните нужди и вътрешен капацитет. При по-опростените им форми (филантропични и транзакционни) компаниите най-вече предоставят финансова подкрепа и дарения в натура. По този начин те единствено подкрепят програмното развитие на неправителствените организации. Разбира се, двете страни могат да си партнират и за разрешаването на конкретен социално-екологичен проблем, макар че в този случай тази обща цел не е свързана с основната дейност на компанията. Независимо че са по-лесни за управление, тези партньорства не са финансово стабилни и имат ограничено положително въздействие върху международния бизнес. Стратегическите партньорства, от друга страна, се основават на модела за приобщаващ растеж. Те позволяват дългосрочното разрешаване на конкретен социално-екологичен проблем, както заедно с това предлагат и различни икономически възможности пред международните компании. Важно изискване е нуждаещите се лица да могат да се възползват от този тип партньорства (осигуряване на трудова заетост, достъп до качествено образование/по-изгодни продукти и услуги). Така се създава споделена стойност – повишава се благосъстоянието и квалификационните умения на тези лица, а те се приобщават в активното икономическо население. За разлика от по-опростените и публично-частните партньорства, стратегическите партньорства между неправителствените организации и международните компании имат по-голям потенциал. Основно той се изразява в дългосрочния характер на позитивните въздействия върху социалното благосъстояние и развитието на международния бизнес. Също така те притежават трансформационен елемент, а успехът им ще позволи последващо разширяване на техния обхват. Въпреки неоспоримите предимства стратегическите партньорства са сравнително по-сложни за изграждане, поддържане и

развитие. От двете страни се изисква да съгласуват своите стратегии и съвместно да достигат до нови решения, свързани с обвързващите ги общи цели. Предвид изследователския интерес спрямо стратегическите партньорства, тяхната значимост и съпътстващите ги трудности ще бъдат разгледани чрез няколко допълнителни казуса.

2.2.2.1. Казуси

Позовавайки се на Lindenberg (2001), неправителствените организации и международните компании рядко успяват да изградят стабилни стратегически партньорства. Въпреки че това наблюдение датира от над две десетилетия, то все още коректно отразява реалността на нашето съвремие. Причината може предимно да се открие в преобладаващото недоверие между двете страни и усещането за неравнопоставеност. Все пак неговите очаквания са, че техният брой постепенно ще нараства във времето спрямо по-опростените и предпочитаните към момента форми на проявление. Разгледаните по-долу примери от българската и международната практика целят именно да демонстрират всеобхватната значимост на стратегическите партньорства. От основополагащо значение за тяхното успешно развитие е взаимната проява на доверие и равнопоставеност, като резултат от конструктивния диалог между двете страни. Същевременно успешните стратегически партньорства могат да благоприятстват развитието на международния бизнес.

ДЦДУ „Добро сърце“ – Дентална клиника „ЕО Дент“

„ЕО Дент“ е най-голямата верига дентални клиники в България. През 2013 г. е удостоена с отличието *European CSR Award* в категория малки и средни предприятия за своя проект „Шанс за равностоен качествен живот и усмивки за всички“. В преследването на значима социална промяна тя среща подкрепата на „ДентаТехника“ и „Бредент Груп България“ (Българска мрежа на Глобалния договор на ООН, 2013). От другата страна на партньорството са съответно: Дневен център за деца с увреждания „Добро сърце“ (3-18 г.); филиалът към него Дневен дом за възрастни с умствена изостаналост (18-25 г.); Дом за деца лишени от родителски грижи „Радост“; Център за специална образователна подкрепа „Проф. Димитър Кацаров“; и Социален учебно-професионален център „Княз Борис I“. Проектът обхваща два отделни етапа. Първият етап включва извършването на безплатни медицински прегледи и цялостно зъболечение. Вторият етап има образователен характер (лекции, дискусии). Неговата цел е да повиши информираността сред пациентите в неравностойно положение относно ползите от по-здравословното хранене и оралната хигиена. Едновременно с това те имат възможността да усъвършенстват своите комуника-

тивни умения и да създадат нови приятелства. По-красивата усмивка и социалният контакт са предпоставка за по-добро самочувствие, а оттам и за по-пълноценен живот.

Въпросното стратегическо партньорство е показателно за начина, по който международните компании могат да насърчат създаването на приобщаващ растеж/споделена стойност. Децата в неравностойно положение, които в конкретния случай са бенефициентите на това партньорство, обикновено нямат равен старт в живота. В сравнение с децата, израснали в нормална семейна среда, повечето от тях нямат изградени социални и здравословни навици. Същото може да се каже за тяхното академично и професионално развитие поради липсата на финансови възможности. Неслучайно голяма част от тях са безработни (разчитат на социални помощи) или извършват нискоквалифициран труд. Стратегическото партньорство между двете страни съдейства и за осъществяването на целите за устойчиво развитие. Това са: Цел 3 (добро здраве), Цел 4 (качествено образование) и Цел 10 (намаляване на неравенствата). Едновременно с това успешното стратегическо партньорство създава предпоставки за включването на социално слабите участници в икономически активното население. Макар и косвено реализацията на тези цели насърчава напредъка на Цел 1 (изкореняване на бедността), Цел 2 (край на глада) и Цел 8 (сигурна работа и икономически растеж). Изграждането на жизненоважни социални навици и по-доброто образование може да помогне на лицата в неравностойно положение да изградят по-пълноценен и финансово независим начин на живот. Високо образованите лица, които са част от икономически активното население, могат да насърчат положителното развитие на международния бизнес. От друга страна, европейското отличие за корпоративна социална отговорност на денталната клиника „ЕО Дент“ ѝ печели популярност и международно признание. Неслучайно някои от нейните партньори са водещи международни компании в областта и не само, като например: Axis Dental, Bredent Group, Carestream Dental, Colgate, GSK, Kodak, Visa Premium и W&H (ЕО Дент, б.г.).

Български център за нестопанско право – Accenture

Accenture е международна компания, която предлага широк спектър от технологични решения и услуги. Позиционира се на българския пазар през 2015 г. Фондацията в обществена полза „Български център за нестопанско право“ (БЦНП), от друга страна, има за своя мисия да подкрепя развитието на средата за неправителствените организации в страната. Въпреки екзистенциалните им различия тяхната обща цел за постигане на значима социална промяна води до създаването на онлайн магазин през 2019 г. Онлайн платформата „ДарПазар“ предлага продукти и услуги с кауза на социални предприятия в България –

граждански организации, които развиват стопанска дейност (БЦНП, 2021). Желаетелите могат да подкрепят дадена кауза в няколко отделни категории. Например това са: деца и младежи; здраве и спорт; култура и изкуство; образование и наука; природа и животни; както и хора в неравностойно положение. Инициативата вдъхновява българския екип на Rakuten Viber, в резултат на което се появява и чатботът на „ДарПазар“.

Успешното стратегическо партньорство създава предпоставки за създаване на споделена стойност – за обществото и международния бизнес. Освен че има обща цел, партньорството между двете страни се основава на взаимнодопълващи се знания, умения и ресурси. Насърчава се и реализирането на следните цели за устойчиво развитие: Цел 1 (изкореняване на бедността), Цел 2 (край на глада), Цел 3 (добро здраве), Цел 4 (качествено образование), Цел 10 (намаляване на неравенствата) и Цел 15 (живот на земята). Преобладаващата част от тях понастоящем представляват значителни предизвикателства пред България. Също така партньорството демонстрира положителното взаимодействие между социалното благополучие, устойчивото развитие и международния бизнес.

Фондация за социална промяна и включване – Vivacom

Vivacom е български телекомуникационен оператор. Като проявление на дългосрочния ангажимент за насърчаване на развитието на младите хора в България, компанията поставя началото на Операция „Жълти стотинки“ през 2010 г. (Vivacom, 2021). Националната дарителска кампания има за изначална цел безвъзмездното подпомагане на деца и младежи. Желаетелите могат да дарят в създадените за тази цел специални касички, които са позиционирани в отделните магазини на телекомуникационния оператор. Могат да бъдат открити и в търговските обекти на подкрепящите каузата медийни и корпоративни партньори. Например това са: Българското национално радио, Нова Броудкастинг Груп, DHL, Domino's Pizza, Mr. Bricolage, Group Renault и SPharmacy. От създаването на кампанията събраната сума до момента достига над 600,000 лв., разпределена между пет значими социални каузи. Една от тях е програмата „Дом Възможност“, иницирана от „Фондация за социална промяна и включване“ (ФСПВ). Има за цел да насърчи младежите, израснали в домове за деца, да придобият социални и професионални умения за независим живот. Операция „Жълти стотинки“, проведена в периода 01.10.2021-31.01.2022 г., е реализирана в партньорство със Сдружение „Български дарителски форум“. Общата им цел опира до подкрепата на Сдружението на олимпийските отбори по природни науки (астрономия, астрофизика, биология, информатика, лингвистика, математика, физика и химия).

Операция „Жълти стотинки“ на телекомуникационния оператор Vivacom се провежда от 2010 г. насам, като подкрепя каузи в различни обществени сфери. Каузите обикновено се осъществяват с подкрепата на различни национални и международни партньори – неправителствени организации и компании. В конкретния случай от интерес е стратегическото партньорство между „Фондация за социална промяна и включване“ и Vivacom. Партньорството между тях има за обща цел да подкрепи развитието на програма „Дом Възможност“. Може да се отбележи, че тя съществува от над 10 години и следва западноевропейски модел на развитие (Фондация за социална промяна и включване, 2022). По своята същност програмата представлява мрежа от жилища от семеен тип, в които се настаняват младежи, израснали в институции за алтернативна грижа. Тя включва двугодишна подкрепа и обучение в следните сфери: поддържане на лично здраве; развитие на социални умения и умения за създаване на позитивни дългосрочни взаимоотношения; намиране и задържане на подходяща трудова заетост; управление на лични финанси; както и адаптация към самостоятелен живот. Партньорството активно подпомага младежите в неравностойно положение да изградят умения за достоен и независим живот. Образователните курсове и стажове, също предлагани от Vivacom и нейните партньори, създават предпоставки за изграждането на приобщаващ растеж. Активното интегриране на младежите сред икономически активното население позволява тяхното превръщане от пасивни в допринасящи членове на нашето общество. По-квалифицираните кадри по отношение на образование и професионални умения са сред предпоставките, които насърчават международните инвестиции чрез офшоринг. Партньорството съдейства и за реализирането на следните цели за устойчиво развитие: Цел 1 (изкореняване на бедността), Цел 2 (край на глада), Цел 3 (добро здраве), Цел 4 (качествено образование), Цел 8 (сигурна работа и икономически растеж) и Цел 10 (намаляване на неравенствата).

Macmillan Cancer Support – Boots UK

Основана през далечната 1849 г. в град Нотингам, Boots UK е водеща верига за търговия на дребно с продукти за лична грижа и красота (C&E Advisory, 2021). С изградена териториална мрежа от над 2,200 аптеки и магазини, основополагащата мисия на международната компания е да помага на клиентите си да изглеждат и да се чувстват по-добре. На около 206 км южно от Нотингам пък се намира централата на Macmillan Cancer Support. Базираната в Лондон неправителствена организация има социалната мисия да предлага физическа, емоционална и финансова подкрепа на диагностицираните с рак. Двете страни решават да обединят своите усилия с общата цел да осигурят възможно най-добрата

подкрепа на нуждаещите се по обратния им път към себелюбовта. На база общия опит в предоставянето на здравни/естетични съвети и помощ на живеещите с болестта, тяхното партньорство може да осигури достъпна специализирана информация и подкрепа на хиляди хора. Във всички аптеки на компанията, намиращите се във Великобритания, нуждаещите се могат да се информират относно медикаментите и методите на лечение срещу болестта. Услугата се предоставя от близо 4,000 специалисти в цялата страна. Официалното им наименование е *Boots Macmillan Information Pharmacists (BMIPs)* – практикуващи фармацевти, които са служители на компанията и споделят времето си на доброволни начала. Те преминават през допълнителни курсове с цел да задълбочат познанията си по отношение на болестта (диагностика, лечение, цялостно въздействие върху живота на човека). Включително във всеки един от магазините на компанията в страната нуждаещите се могат да посетят и така наречените *Boots Macmillan Beauty Advisors (BMBAs)*. Това са консултанти, чиято роля е да предложат професионални съвети относно естетичните похвати за справяне с видимите странични ефекти на рака (редки вежди/мигли, чупливи нокти). Двата типа информационни услуги са достъпни и онлайн, за да се гарантира личното удобство и комфорт на диагностицираните с болестта хора. Същевременно общата сума от финансовите дарения на служители и клиенти на Boots се равнява на £19.4 милиона, събрана в периода 2009-2021г.

Успешното стратегическо партньорство между Macmillan Cancer Support и Boots UK се основава на взаимодопълващи се ресурси и компетентности. Партньорството има дългосрочен характер (над 10 години), като се ръководи от споделени ценности и цели. Съдейства и за реализирането на целите за устойчиво развитие: Цел 3 (добро здраве), Цел 4 (качествено образование) и Цел 10 (намаляване на неравенствата). Следва да се отбележи, че демонстрираните социално отговорни усилия от страна на Boots UK произтичат изцяло от нейната мисия и основна дейност. По този начин компанията може да участва по ефективен начин в създаването на споделена стойност – помага за справянето със значим социално-здравен проблем, обвързан с нейните икономически интереси. За съжаление, съществен е процентът на диагностицираните с рак хора в световен мащаб, а впоследствие голяма част от тях почиват от онкологични заболявания. След като мисията на компанията е да помага на своите клиенти да се чувстват и да изглеждат по-добре, стратегическото партньорство с Macmillan Cancer Support изглежда добре обмислено. Съществуват и благоприятни предпоставки за изграждането на доверителни взаимоотношения между нея и нейните клиенти. В конкретния случай се има предвид териториалното пок-

ритие на Boots UK от над 2,200 аптеки и магазини в страната, в които са заети приблизително 4,000 специалисти. Не само че голяма част от тях преминават през допълнителни обучителни курсове, те също така асистират на нуждаещите се по собствено желание и на доброволни начала. Несъмнено стратегическото партньорство с неправителствената организация Macmillan Cancer Support допълнително насърчава доверието в компанията. Добрата ѝ репутация е основна предпоставка за изграждането на лоялност от страна на служители и клиенти (текущи и потенциални), независимо от това дали те са онкоболни. Лоялността на клиентите има икономически измерения, което ще окаже и положително въздействие върху международния бизнес. В тази връзка са показателни финансовите дарения на служители и клиенти на Boots UK, които се равняват на £19.4 милиона в периода 2009-2021г. Вероятно и немалка част от тази сума ще се върне обратно към компанията под формата на реализирани покупки от страна на бенефициентите на това дарение.

World Wide Fund for Nature – Tesco plc

Tesco е голяма международна търговска верига за хранителни и други високооборотни стоки (книги, облекло, играчки, електроника, обзавеждане за дома). През 2018 г. британската компания обявява началото на своето партньорство с международната неправителствена организация World Wide Fund for Nature (WWF). Тяхно съвместно проучване установява, че близо 80% от потребителите очакват от супермаркетите да предлагат хранителни продукти, които са произведени по отговорен и устойчив начин (Tesco, 2018). Съответно общата цел на стратегическото партньорство е да се намали наполовина екологичното въздействие на средната пазарска кошница на британския потребител. Осъществяването на целта налага прилагането на конкретни дейности в три основни насоки: насърчаване на по-устойчивото хранене; грижа и последващо възстановяване на околната среда като резултат от производството на храни; и отстраняване на отпадъците. За да установят въздействието на най-често потребяваните хранителни продукти върху околната среда, те създават показателя „устойчива кошница“. Предназначението му е да измери разнообразните екологични въздействия в рамките на цялата хранителна верига от производство до потребление. Неговото приложение е насочено в следните посоки: изменение на климата, обезлесяване, устойчива храна, устойчиво земеделие, морска устойчивост, хранителни отпадъци и отпадъци от опаковки. По пътя към общата им цел WWF и Tesco си сътрудничат с различни фермери, доставчици и експерти, за да гарантират на отделния потребител по-достъпна, по-здравословна и по-устойчива храна. Към 2019 г. международната компания например успява да постигне 100% устойчивост на използва-

ния дървен материал и хартия в предлаганите от нея продукти. Същото може да се каже и за асортимента ѝ от соеви изделия по отношение на тяхното снабдяване. През 2020-2021г. 82% от нереализираните хранителни продукти са безвъзмездно дарени в подкрепа на бездомни животни и хора в неравностойно положение. Понастоящем, като резултат от партньорството с WWF, Tesco е успяла да намали своето негативно въздействие върху околната среда с 11% спрямо базисната 2018 г. Целта на компанията е да намали наполовина своето въздействие до 2030 г., като по този начин тя подпомага международните усилия за реализирането на целите на ООН за устойчиво развитие.

Успешното стратегическо партньорство между WWF и Tesco има отчетливо иновативен и трансформационен характер. Представеният пример загатва, че неговата обща цел надхвърля разрешаването на конкретен проблем, като например употребата на пластмаса или пък въглеродния отпечатък на Tesco. Всъщност Mike Barrett (изпълнителен директор на WWF) посочва, че основната цел на партньорството между двете страни е именно да се насърчи устойчивата промяна на цялата хранителна индустрия (Holmes, 2022). Нейното активно осъществяване се преследва посредством съвместното създаване на споменатия по-горе показател „устойчива кошница“. Ролята на въпросния показател е да изчисли цялостното въздействие върху околната среда на най-често купуваните хранителни стоки във Великобритания. По този начин се създават предпоставки за прилагането на холистичен подход по отношение на ограниченията и възможностите пред Tesco в контекста на международния бизнес. Очевидно стремежът на двете страни е постепенното налагане на показателя като ангажимент за цялата индустрия, което е в съответствие със споразуменията от провела се конференция за климата на ООН в Глазгоу през 2021г. Сред международните компании, които впоследствие също възприемат тази мярка, са: Coop, M&S, Sainsbury's и Waitrose. Осъществяването на общите цели, които са в основата на партньорството между WWF и Tesco, неминуемо изисква много висока степен на интеграция по отношение на техните интереси и стратегии. Изискват се абсолютна прозрачност, двупосочна комуникация на всяко едно равнище и склонност към компромиси. Разбира се, от първостепенно значение са взаимнодопълващите се ресурси и компетентности на двете страни. Докато WWF осигурява техническа експертиза и глобална мрежа от експерти по всички компоненти и фактори на околната среда, Tesco прилага тези познания през призмата на практическия опит за това как веригите за доставки функционират. Също така Tesco финансово подпомага WWF, което позволява на организацията да наеме технически експерти за всяка от седемте ключови области на партньорството. В резултат

на това двете страни публикуват редица научни статии, които по емпиричен път обосновават значимостта на устойчивите практики в хранителната индустрия. Същевременно партньорството между WWF и Tesco съдейства и за осъществяването на целите на ООН за устойчиво развитие. Това са: Цел 2 (предотвратяване на глада), Цел 3 (добро здраве и благополучие), Цел 6 (чиста вода и санитарно-хигиенни условия), Цел 9 (промишленост, иновации и инфраструктура), Цел 12 (отговорно потребление и производство), Цел 13 (борба с климатичните промени), Цел 14 (живот под водата) и Цел 15 (живот на земята).

World Vision International – Royal DSM – Sight and Life Foundation

Кратко резюме

През 2013 г. международната неправителствена организация World Vision International и компанията Royal DSM сключват стратегическо партньорство. Общата цел е да се подобри ситуацията с недостига на храна в Африка и Азия посредством множество проекти (Menden, Vleuten, Pirzer & Blomberg, 2019). След успешното четиригодишно партньорство за подобен проект в Танзания двете страни подновяват общите си усилия и канят неправителствената организация Sight and Life Foundation да се присъедини. В тази следваща фаза на партньорството те се фокусират върху иновативни бизнес модели, целящи да подобрят наличността и достъпа до нутриентноподобри храни за хора в опасност от дефицит на микронутриенти. Настоящият казус се фокусира върху един от проектите, а именно – бизнес модела, който е осъществен в Руанда (Централна Африка). Общата цел е да се подобри проблема с недостига на храна, като същевременно се подпомагат местните фермери чрез повишаване на ефективността в производството на царевица.

Относно партньорството

От самото начало партньорството се съсредоточава върху намирането и изпробването на иновативни начини за разрешаването на проблема с недостига на храна. Съвместната работа започва с пилотен проект в Танзания (2013-2016 г.), който се фокусира върху производството на обогатено царевично брашно от средни по размер мелници в Дар ел Салаам. През 2017 г. World Vision International, Royal DSM и Sight and Life Foundation подписват нов договор, за да поставят началото на нов проект в Руанда – фокусът на този казус. Целта на партньорството е изграждането на иновативни вериги за доставки, които да подобрят ефективността във веригата на стойността при производство на царевица. Успешното осъществяване на този проект ще спести финансови средства и време на фермерите. Също така активно се търсят начини да се разшири наличността, достъпа и консумацията на по-достъпни обогатени храни от майки и деца в Източна Африка. Впоследствие към

новосформираното партньорство се присъединява и Africa Improved Foods. Тя представлява съвместно предприятие между Royal DSM, правителството на Руанда и международни инвестиционни партньори, което произвежда здравословни храни за местното население. В страната Africa Improved Foods доставя висококачествени соеви зърна и царевица от малки фермерски групи, подкрепяни от въпросното партньорство и от други доставчици и неправителствени организации. Голяма част от крайните продукти се продават на институционални купувачи като правителството на Руанда и Световната програма по прехраната към ООН (*UN World Food Programme*). От своя страна те се ангажират да предоставят продуктите на недохранени деца и майки в Руанда, включително и на останалите нуждаещи се жители в региона. Отделно от това Africa Improved Foods създава собствена търговска марка (*Nootri*) за различни пазарни сегменти в Източна Африка, която е основно насочена към населението с ниски доходи. Акумулираните печалби от продукти с марка *Nootri* (най-вече от продукти, продавани на лица с по-високи доходи) са предназначени да субсидират продукти с нестопанска цел. Към юни месец 2018 г. почти 4,500 фермери от 20 кооперативи, подкрепяни от World Vision International, действат като доставчици на Africa Improved Foods. Съответно може да се отчете увеличение със 65% в доставките на висококачествена царевица към Africa Improved Foods от кооперативите, а оттам фермерите разполагат с по-голям времеви и финансов ресурс. Понастоящем Africa Improved Foods изхранва 1.5 милиона деца и си партнира с 24,000 фермери в Руанда.

Участниците и тяхната мотивация

Неправителствената организация World Vision International извършва дейност в Руанда от 1994 г. насам. Нейното дългосрочно присъствие в страната означава, че служителите ѝ се ползват с доверието на местните власти и общности. Подобни контакти дават на партньорството достъп до производителите на царевица и потенциалните клиенти на обогатени храни. Следва да добавим и задълбочените познания на служителите по отношение на местните предизвикателства в селското стопанство и обучителните процеси, които са ценно предимство и жизненонеобходими. По време на проекта World Vision International е отговорна за мобилизирането на фермерите, организирането на кооперативите и обучението за обработка на продукцията след прибиране на реколтата. Чрез партньорството организацията подsigурява, че местните заинтересовани страни ще имат възможността да получат стабилен доход и равен достъп до пазара.

За Royal DSM партньорството с World Vision International е част от нейната дългосрочна стратегия за приобщаващ бизнес да използва опита и продуктите си с цел решаването на

проблема с недохранването в голям мащаб. Възможността да използва репутацията, присъствието, контактите и познанията на World Vision International по въпросите на приобщаване в страната, прави целта на компанията по-лесно постижима. Чрез партньорството мозъчният тръст Sight and Life Foundation, който е част от Royal DSM, цели да допринесе за развитието на иновативни решения спрямо проблема с недохранването. Заедно с Royal DSM инвестират \$60 милиона в Africa Improved Foods. Инвестициите са насочени към цялата верига на стойността, като например: изграждане на завод, изграждане на организационна структура, работни заплати, подобряване на ефективността и логистиката „от фермата до масата“. Именно в последно споменатото партньорство има значима роля. Sight and Life Foundation пък предлага безвъзмездна техническа експертиза и мониторингови услуги, за да се гарантира високото качество на царевичата.

Пътят напред

Стратегическото партньорство между World Vision International, Royal DSM и Sight and Life Foundation в Руанда се фокусира върху производството и доставките. Същевременно и подпомага фермерите да подобрят общата наличност на висококачествени храни на пазара, давайки им достъп до него. С оглед на успешно приложения бизнес модел в Руанда, World Vision International желае да привлече външно финансиране, за да се увеличи снабдяването от местните дребни фермери към Africa Improved Foods. При наличен капацитет за производство на нужното качество и количество, фокусът на партньорството може да се измести към използването на микро-дистрибуция. Тя ще обхване и фермерските общности, за да се насърчи търсенето на висококачествени храни в селските региони.

Какви са основните заключения?

Поетапното развитие на партньорствата насърчава процеса на учене и позволява на приобщаващия бизнес модел да бъде адаптиран спрямо нови ситуации.

Настоящото партньорство между World Vision International и Royal DSM е изградено върху наученото в първата фаза от тяхното партньорство в Танзания (2013-2016 г.). Двете страни имат ясно дефинирани роли – Royal DSM следва да осигури обогатените ингредиенты, докато организацията има отговорността да изгради системата за обогатяване на храните. За тази цел World Vision International мобилизира 300 мелничари, насърчавайки ги да обогатят своите продукти. Следва да се отчете обаче, че партньорството е изградено върху много нетествани предположения. Можем да добавим и липсата на подходящи пазарни стимули за мелничарите. От своя страна танзанийското правителство не разполага с изготвени политики, които да насърчат малките и средните мелничарства да обогатят

своите продукти, но няма и мотивацията да създаде подобни политики. Технологиата за обогатяване е скъпа и може да бъде субсидирана само в начален етап. Освен това World Vision International оперира извън традиционното си поле на компетентност, а именно организирането на фермерствата. Royal DSM, от друга страна, няма физическо присъствие в страната и следователно не може да повлияе на преговорите с правителството да въведе стимулиращи политики за обогатяване на храната.

Първоначалното партньорство в Танзания предлага конструктивни поуки, като например по-доброто разбиране на проблемните части от проекта и причините за неспособността на партньорите своевременно да ги разрешат. Тези поуки подтикват партньорите да търсят нов подход и структура по отношение на инициирания проект в Руанда. Вместо да се фокусира върху малки мелници, Royal DSM инвестира в създаването на социално предприятие (Africa Improved Foods). Инвестициите на компанията са насочени и към снабдяването на продукти за подсилване на царевицата още на заводско ниво. От своя страна World Vision International се опира на силните си страни и опита в подпомагането на дребните фермери в страната. По този начин тя ще може да гарантира, че те са способни да осигурят нужното качество и количество на царевица за Africa Improved Foods.

Партньорствата се нуждаят от рамки за отчетност и механизми за системно управление, включващи всички партньори на всяко отделно ниво.

През 2017 г. лидерите на проекта от World Vision International, Royal DSM и Sight and Life Foundation основават световен управленски комитет и официална структура за управление на междупартньорските отношения. Но за да бъде проектът ефективен и да осигури вътрешно съгласуване на всички нива, нужен е и управленски комитет на местно ниво. Той следва да има директни функции по вземането на решения и да поддържа активни взаимоотношения с всички заинтересовани страни. По този начин се създава управленска структура на национално ниво, в която всички партньори могат да покажат отдадеността си към успеха на проекта. Също така партньорското споразумение между World Vision International, Africa Improved Foods и Kumwe (логистична компания) съдържа ясно определени цели, роли и отговорности. Този подход помага на World Vision International да се справи с предизвикателствата, с които иначе би се сблъскала като неправителствена организация, която си партнира с международни компании.

Партньорствата в контекста на приобщаващия бизнес значително се различават от стандартните взаимоотношения при изпълнението на общи проекти. Те изискват неправителствените организации да развият нови умения, инструменти и вътрешни системи, чрез които по-успешно да си взаимодействат с международни компании.

В контекста на партньорството в Танзания World Vision International първоначално възприема конвенционалния подход на поведение за една неправителствена организация. Отнася се до развитието на предложение, което включва разходването на малка сума безвъзмездна субсидия, последвано от изпълнение на управленска роля по проекта. За следващата фаза от проекта в Руанда партньорите избират различен подход и структура. Този път World Vision International и Royal DSM съвместно разработват подхода на проекта. Същото ниво на задружност присъства и при последвалите тестове на първоначално направените от тях предположения, за да се гарантира крайния успех на бизнес модела. Като част от този процес партньорите разработват подходящ инструментариум за планиране и оценка, който взема предвид всички важни елементи за желания успех. Той спомага за прецизното идентифициране на това как конкретно междусекторното партньорство добавя стойност за всеки от участниците в съответствие с тяхната мисия и стратегия. За една неправителствена организация неговото наличие също така помага да се отговори на въпроси относно цялостното значение на партньорствата с компаниите. В конкретния случай с World Vision International „не вреди“ и „приобщаване“ са ключови принципи в партнирането с международни компании. Уповавайки се на своя опит от партньорството с Royal DSM, World Vision International осъзнава необходимостта от разработването на механизми, които да защитават тези два принципа. Поради тази причина организацията обучава своите служители в сектор „операции“ на преговорни умения, с цел да бъдат по-подготвени и успешни при бъдещи контакти с международни компании.

CARE – GSK – Barclays

Кратко резюме

През 2016 г. CARE, GSK и Barclays основават социалното предприятие Live Well в Замбия (Menden, Vleuten, Pirzer & Blomberg, 2019). Live Well наема и обучава местни здравни работници да продават здравни и хигиенни продукти в селските и крайградските райони на Замбия, като същевременно с това предоставят и основни здравни услуги. По този начин Live Well повишава осведомеността относно здравните проблеми и предоставя на местните общности по-добър достъп до здравни продукти и услуги.

Относно партньорството

Неправителствената организация CARE, фармацевтичната компания GSK и банката Barclays основават социалното предприятие Live Well в Замбия през 2016 г. Мисията на Live Well е да повиши осведомеността относно здравните проблеми в по-откъснатите общности в Замбия и също така да увеличи наличието на по-достъпни здравни продукти. Към последното можем да добавим основни лекарства/добавки за репродуктивно и дентално здраве, както и такива, свързани с превенцията на малария. Live Well наема и обучава местни здравни предприемачи в сфери като бизнес, финансов мениджмънт и стокознаване. От своя страна те продават избрани здравни продукти в селските и крайградските райони, като също така предоставят и здравна информация. Live Well генерира приходи чрез продажбата на достъпни и неизискващи рецепта лекарствени продукти, като използва своята мрежа от местни здравни предприемачи. От своя страна те имат възможността да изкарват допълнителни доходи под формата на комисиона (до 20% от продадените лекарства). Следва обаче да се направи уточнението, че социалният бизнес модел на Live Well е хибриден, тъй като някои от настоящите й дейности се финансират чрез дарения. Въпреки това предприятието очаква да излезе на печалба, когато нейната мрежа от местни здравни предприемачи стане достатъчно голяма. По този начин те ще могат да продават достатъчно продукти, а доходите от тях да покрият направените разходи. Ползите за местните общности от този модел се изразяват в по-големия достъп до достъпни здравни продукти и медицински консултации по основни здрави въпроси. Към 2019 г. предприятието Live Well е обучило приблизително 500 местни здравни предприемачи, които са обслужили над половин милион клиенти в Замбия. Настоящото партньорство допринася за намаляването на случаите на заболявания в обслужваните общности, благодарение на предлаганите медицински продукти. Същевременно доходът на местните здравни предприемачи от тази дейност се увеличава със средно \$50 долара на месец.

Участниците и тяхната мотивация

Live Well се ражда от програмата *PRISM* на неправителствената организация CARE, която е финансирана от Американската агенция за международно развитие (USAID) и започва своята дейност през 2009 г. Когато програмата приключва, CARE желае да продължи въпросните дейности по по-устойчив начин. В същото време GSK и Barclays вече са сформирали партньорство, с цел изследването на иновативни модели в крайната фаза от дистрибуцията. Трите страни обединяват усилията си и основават Live Well през 2016 г.

CARE е собственикът на Live Well. CARE UK притежава 10% от предприятието, докато останалите 90% са притежават от CARE Social Ventures – дъщерно дружество на CARE, което управлява нейните инвестиции в социални предприятия. Предприятието се помещава в сграда на CARE в Замбия и има достъп до платформата за съдействие на неправителствената организация. Когато е необходимо, CARE предоставя на Live Well правни съвети и HR услуги. Също така неправителствената организация поема управлението на всички дарения, които са все още част от финансовия модел на Live Well. Основната мотивация на Barclays и GSK за инвестиране на финансови и човешки ресурси в Live Well е създаването на иновативен модел за крайната фаза от дистрибуцията. Неговата цел е да увеличи достъпа на съответните общности до здравни продукти и услуги. Нито една от двете компании не разглежда своите инвестиции като изцяло филантропични. Те по-скоро произтичат от конкретната бизнес стратегия (най-вече желанието за достъп до нови пазари) и стремежа на компаниите към корпоративна социална отговорност.

GSK също е инвеститор в Live Well. Международната компания допринася със своя значителен опит, свързан със снабдителните вериги на лекарства, като същевременно помага на Live Well да изгради собствена такава. Освен това компанията съдейства за изграждането на подходящ продуктов микс и предоставя съвети за разрешаването на различни бизнес проблеми. Понастоящем трима служители на GSK участват активно в Live Well, включително и на ниво борд на директорите.

Банката Barclays е един от първоначалните инвеститори в социалното предприятие Live Well. Тя е много активна във фазата на нейното основаване и особено по отношение на отделните бизнес въпроси. Служители от Barclays поемат различни задачи по управление на проекти, помагат за разработването на обучителни материали и провеждат семинари за финансово обучение на местните здравни предприемачи. През първите две години Barclays командирова трима служители на пълен работен ден в Live Well, като тя също е представена на ниво борд на директорите.

Пътят напред

Социалното предприятие Live Well все още не е постигнало печалба, а към момента протича вътрешен реструктуриращ процес, чиято цел е да бъде постигната стабилност на бизнес операциите. Партньорите GSK и Barclays се ангажират да подкрепят финансово Live Well до самия край на началната фаза, като също така съдействат за изграждането на ценни контакти с нови потенциални спонсори и инвеститори. GSK и Barclays са все

още част от борда на директорите. Крайната цел е Live Well да се превърне в печелившо и самоиздържащо се социално предприятие.

Какви са основните заключения?

Предишният опит е полезен при сключването на нови партньорства.

CARE, GSK и Barclays имат значителен предишен опит в сътрудничеството помежду им. През 2008 г. главните изпълнителни директори на GSK и Barclays се споразумяват да си сътрудничат в разработването на иновативни бизнес модели за крайната фаза от дистрибуцията. Двете страни обмислят няколко възможности за партньорство и инвестиции, като в крайна сметка се спират на Live Well като най-обещаващата бизнес възможност. Това отчасти се дължи и на факта, че те имат сериозно присъствие в Замбия. От друга страна, CARE си сътрудничи с GSK по различни здрави проекти още от 2011 г. Когато проектът *PRISM* приключва, организацията вижда възможността той да бъде трансформиран в социално предприятие. От своя страна GSK и Barclays осъзнават, че имат нужда от неправителствена организация за партньор, за да се справят успешно със сложната работна среда в труднодостъпни общности.

Ролите на партньорите вероятно ще търпят промени във времето.

Ролите на участниците в партньорството могат да се променят във времето. Нови партньори могат да се присъединят към осъществяването на дадения проект, докато други могат да се откажат, ако той вече не се припокрива с техните цели или стратегия. Случаят със социалното предприятие Live Well е подходящ пример за това как ролите и отговорностите могат да се променят във времето. От самото начало Barclays поема водеща роля в партньорството. Банката предлага началното финансиране и командирова трима свои служители на пълен работен ден за две години, за да подкрепи развитието на Live Well като бизнес начинание. През следващите години тя осезаемо намалява своето участие, но въпреки това остава ангажирана с управлението на проекта. GSK пък първоначално съдейства основно с препоръки за изграждането на веригата за доставки, но постепенно компанията започва да предлага по-голямата част от финансирането. Също така тя има и активна роля в борда на директорите. Ролята на CARE също се променя през годините. Възникването на Live Well е резултат от дейността на неправителствената организация, като първоначално тя основно отговаря за административните процеси. Служителите на Live Well сключват своите трудови договори именно с организацията, като също така тя се ангажира с управлението на финансовите трансакции. Понастоящем Live Well

се утвърждава като отделен и независим бизнес, затова новата роля на CARE се свежда до предоставянето на правни/стратегически съвети и HR услуги.

Активният борд на директорите, съставен от партньори със специфични компетентности от различни области, е от важно значение за успешното управление на партньорствата.

Бордът на директорите на Live Well е съставен от представители на CARE, GSK и Barclays, както и от двама старши представители на индустрията в Замбия. Изпълнителният директор на предприятието се отчита директно пред борда на тримесечна база, като може да потърси съвет от него, когато това е необходимо. От съществено значение е бордът на директорите да е съставен от хора с допълващи се компетентности от различни области. Това е така, защото социалният бизнес като Live Well трябва не само да има социална значимост, но и успешно да се утвърди като стабилен бизнес. Директорът на CARE в Замбия представя компанията и в борда на директорите на Live Well, като неговата роля е да съветва по въпроси, свързани със социалното въздействие. От своя страна представителят на Barclays преглежда финансовите отчети в дълбочина. Присъствието на местни представители от индустрията в борда на директорите е от ключово значение за получаването на достъп до допълнителен опит и мрежа от социални контакти. Също така те могат да предоставят нова и специфична гледна точка, а оттам се създават предпоставки за успешното превръщане на партньорството в стабилен бизнес.

Създаването на отделно юридическо лице ще осигури независимост от акционерите.

Когато отделните заинтересовани страни сключват партньорство помежду си, те често имат различна мотивация за подобен ход на действие. Например мотивите на GSK и Barclays за участие в настоящото партньорство произтичат от техните бизнес интереси и желанието да бъдат отговорни корпоративни граждани. Двете страни се сблъскват със значителни трудности на африканските пазари при обслужването на населението с ниски доходи, поради предизвикателствата с крайната фаза от дистрибуцията. Въпреки това те са твърдо решени да изградят финансово стабилен модел за дистрибуция, който да използва вече съществуващите здравни структури в страната. Мотивите на CARE за участие в настоящото партньорство са от различно естество. Неправителствената организация вече успешно е осъществила друг проект за развитие (*PRISM*) с финансовата подкрепа на Американската агенция за международно развитие. Впоследствие тя осъзнава социалната необходимост от продължаването на програмата след периода на нейното финансиране. За тази цел организацията сключва стратегическо партньорство с GSK и Barclays. Създаването на Live Well като отделно юридическо лице съдейства за неговата не-

зависимост от неправителствената организация и двете международни компании. Следователно социалното предприятие има възможността да изгради своя собствена идентичност. Също така Live Well може независимо да използва собствените си средства, което от своя страна позволява по-голяма свобода и гъвкавост на действията.

Прозрачността и социалното въздействие на инвестиционните решения са от решаващо значение за получаване на вътрешно одобрение и подкрепа.

Опитът на GSK показва, че може да е трудно чисто финансово да се мотивира целесъобразността от сключването на нови партньорства или създаването на социално предприятие като Live Well. В конкретния случай на социалното предприятие отнема повече време от очакваното, за да заработи на печалба. Неслучайно вътрешната съпротива в GSK е силно скептично настроена относно възможността предприятието изобщо да постигне финансова независимост. Въпреки това проектът предизвиква сериозно публично внимание към GSK, като значително надвишава интереса спрямо нейни предишни партньорства, които са свързани с по-големи инвестиции. Засиленият публичен интерес окуражава отговорните мениджъри в GSK да създадат условия за вътрешно участие и мобилизирането на необходимите ресурсите. Прозрачността и фокусът върху социалното въздействие оказват позитивно влияние и върху степента на ангажираност на самите служители.

ICCO Cooperation – Olvea Burkina Faso

Кратко резюме

ICCO Cooperation (нидерландска неправителствена организация) и Olvea Burkina Faso (френска компания за производство и преработка на ший ядки) си партнират, за да разработят приобщаващи вериги на стойността за органично и справедливо произведени ший ядки от Западна Африка (Menden, Vleuten, Pirzer & Blomberg, 2019). От своя страна международната неправителствена организация предоставя техническа помощ на Olvea Burkina Faso и всички участващи кооперативи за събиране на ший ядки. Партньорството е активно от 2010 г. насам и успява да изгради солиден бизнес проект с обществена значимост в сферата на устойчивото развитие. Организацията популяризира модела сред потенциални финансови партньори и също така разпространява научените уроци в рамките на *Global Shea Alliance*. Успешното стратегическо партньорство поставя началото на поредица от публично-частни партньорства заедно с правителството на Нидерландия в сферата на селското стопанство.

Относно партньорството

Целта на стратегическото партньорство между двете страни е да се разработи устойчива верига за доставки за Olvea Burkina Faso, посредством която компанията да доставя висококачествени ший ядки от кооперативи, базирани в Буркина Фасо и Мали, за целите на козметичната индустрия. Има голямо търсене на ший ядки на местно и международно ниво, а в Западна Африка те са известни като „женско злато“. Така например в Буркина Фасо (държава в Западна Африка) около 50% от жените в селските райони се занимават с тяхното събиране и преработване, представлявайки основен поминък за жените там.

Оползотворяването на бизнес възможността от Olvea Burkina Faso и кооперативите, налага първо да се минимизира неефективността във веригата за доставки чрез предоставяне на подкрепа на ангажираните жени и техните кооперативи (понастоящем над 35,000 жени). Тези кооперативи от своя страна доставят на Olvea Burkina Faso органични ший ядки, които имат постоянно качество на продукта и са сертифицирани като *Fair-for-Life*. Стратегическото партньорство, от една страна, цели да приобщи ангажираните берачи в икономическия живот на страната – по този начин те имат сигурен източник на доходи и в лицето на Olvea Burkina Faso те получават надежден купувач. Тъй като компанията купува продукцията на цени над пазарните, те също така имат възможността да инвестират в своето професионално развитие и различни социални инициативи. От друга страна, техните кооперативи се превръщат в независими бизнес партньори с Olvea Burkina Faso.

Партньорите и тяхната мотивация

Мотивацията на Olvea Burkina Faso за сключване на стратегическото партньорство с ICCO Cooperation е да се справи с неефективността във веригата. По този начин компанията ще си осигури регулярни доставки от висококачествени ший ядки в количеството, от което се нуждае. Освен това тя също цели да осигури стабилен и справедлив доход за ангажираните работници с тяхното събиране.

ICCO Cooperation се фокусира върху икономическото овластяване на дребните фермери, сигурността на храните и отговорното поведение на бизнеса. Посредством стратегическото партньорство неправителствената организация подкрепя приобщаващите вериги за стойност на карите.

Стратегическото партньорство се управлява и изпълнява от ICCO Cooperation и Olvea Burkina Faso в сътрудничество с Fair Match Support (доставчик на услуги за бизнес развитие с опит в проблемите, свързани с развитието на веригата за доставки). Тримата основни партньори имат взаимодопълващи се роли. Партньорството е съфинансирано от IC-

ICO Cooperation и Olvea Burkina Faso, като допълнително финансиране е осигурено от нидерландското правителство. Финансирането покрива например определени инфраструктурни инвестиции, разходите за персонал, разходи за развитие и обучение.

Пътят напред

Успехът на стратегическото партньорство (2010-2019 г.) прави ICO Cooperation и Olvea Burkina Faso по-привлекателни за финансовите дарители. Въз основа на дългогодишното си партньорство с международната неправителствена организация, Olvea Burkina Faso придобива ценни умения за работа с неправителствени организации. С приключването на партньорството през 2019 г., ICO Cooperation преустановява своето участие. Въпреки това Olvea Burkina Faso и кооперативите, занимаващи се със събирането на ший ядки, продължават своите бизнес отношения. От друга страна, ICO Cooperation и Olvea Burkina Faso продължават да работят заедно посредством *Global Shea Alliance*.

Какви са основните заключения?

Потребностите на компанията-партньор определят действителната добавена стойност от неправителствената организация.

През 2010 г. ICO Cooperation се свързва с Olvea Burkina Faso, за да предложи на компанията подкрепа при структурирането на нейната верига за доставки. За компанията е важно да има неправителствена организация за партньор, който споделя нейната пазарна философия, основана на търсенето, и не е фокусиран само върху увеличаване на производството и предлагането. Това е така, защото в миналото колебанията в търсенето на пазара са довели до драстичен спад на цените – събраните ший ядки и произведеното ший масло са били неоползотворени. В крайна сметка разбирането на този пазарен подход от страна на организацията се превръща в ключов фактор за крайното решение на компанията да сключи стратегическо партньорство с нея. Дори се оказва с по-висока решителна стойност в сравнение с нейния местен отпечатък, познания за Западна Африка и личния ѝ опит с веригата на стойността с ший ядки. Понастоящем Olvea Burkina Faso сертифицира големи количества ший ядки, които отговарят на общите количествени и качествени изисквания. Това е възможно благодарение на техническата подкрепа от страна на Fair Match Support, включително управленската и финансова подкрепа от страна на ICO Cooperation. Подкрепата на организацията опира и до взаимоотношенията ѝ с местни доставчици, което е голямо предимство при подобно бизнес начинание. Освен това достъпът на организацията до безвъзмездно финансиране позволява извършването на пробно тест-

ване на проекта. Организацията също така се занимава с изискванията за отчитане на даренията, които затрудняват и отнемат твърде много време за Olvea Burkina Faso.

Въвеждането на пробен период може да бъде ценна междинна стъпка преди официалното сключване на стратегическо партньорство.

Когато ICCO Cooperation и Fair Match Support осъществяват контакт с Olvea Burkina Faso през 2010 г., компанията първоначално няма желание да си партнира с неправителствени организации. Към тогавашния момент компанията не смята, че дадена неправителствена организация може да ѝ осигури нужната подкрепа по отношение на пазарната ѝ стратегия и цели. Освен това компанията не е наясно относно естеството на добавена стойност, с която ICCO Cooperation може да допринесе. Следователно неправителствената организация като алтернатива предлага пробен период на партньорството между двете страни с продължителност от една година, като поема и свързаните с това разходи. За международната компания предложението представлява бизнес възможност с ниски разходи, малък риск и без изисквания за отчетност на финансовите помощи. Пробният период пък е свързан с обнадяващи резултати, което акумулира вътрешна подкрепа в полза на стратегическото партньорство между двете страни, което по-късно е официализирано.

Неправителствената организация следва да има изградена изходяща стратегия от самото начало на партньорството си с международната компания.

От самото начало на това партньорство е изяснено, че участието на ICCO Cooperation и Fair Match Support е временно. Всъщност дейностите, с които ICCO Cooperation се заема, са насочени именно към поетапното освобождаване от зависимостта, която организацията има върху бъдещия успех на бизнес проекта. ICCO Cooperation, Fair Match Support и други по-малки доставчици на услуги имат за основна цел да подпомогнат производствените възможности на отделните организации. Крайната цел е те да имат възможността да управляват независимо своите бизнес взаимоотношения с Olvea Burkina Faso.

ICCO Cooperation никога лично не е преговаряла с Olvea Burkina Faso относно пазарните въпроси – например цената, която трябва да бъде платена за продукцията. Неправителствената организация по-скоро предоставя на производителите необходимата информация, която им позволява да направят самостоятелно това решение. Fair Match Support също изиграва значителна роля в този процес. Желанието и способността на производителите да поемат пазарните рискове е съществен аспект от тяхната трансформация в пълноправни бизнес партньори. Неправителствената организация обаче също вярва, че е не-

обходим икономически стимул за производителите, който да оправдае тези рискове, под формата на по-голяма награда за по-добър продукт. Поради тази причина организацията подкрепя инициативата на Olvea Burkina Faso да плаща на производителите над пазарните цени в замяна на по-висококачествени ший ядки.

Услугите и ползите от развитието на пазара (допринесени от дейността на ICCO Cooperation и Fair Match Support) са структурирани по начин, който да гарантира тяхното постоянство дори след края на партньорството. Например двете страни отправят молба към производителите да заделят малка част от допълнителния доход, получен от въпросната пазарна надценка. Тази сума те следва да реинвестират в обучения и оборудване, които разходи първоначално се покриват от неправителствената организация в рамките на началната фаза от стратегическото партньорство.

Партньорството с публичния сектор крие предимства и недостатъци в контекста на партньорствата за приобщаващ бизнес.

В основата на стратегическото партньорство са ICCO Cooperation и Olvea Burkina Faso. Тъй като обаче партньорството изисква допълнително финансиране от трета страна, нидерландското правителство поема тази роля. Неговата финансова подкрепа представлява предимства и недостатъци за партньорството, тъй като по този начин правителството получава влияние върху дейностите и решенията относно бизнес проекта. Положителният аспект е свързан с изискването за липса на експлоатиран детски труд в цялата верига на стойността. Поначало Olvea Burkina Faso обръща сериозно внимание на въпросите, свързани с човешките и трудовите права, отразени в предлаганите от тях трудови договори. Благодарение на това изискване и осигуреното финансиране от страна на правителството, неправителствената организация допълнително организира семинари по тази тема за всички кооперативи. Негативният аспект е свързан с изискването на нидерландското правителство двете страни по стратегическото партньорство да включват и местен участник, който да е от публичния сектор. Становището на Olvea Burkina Faso е обаче, че местният публичен партньор не отговаря на изискванията на длъжностните отговорности. Тъй като публичният партньор не изпълнява своите работни ангажименти, това впоследствие затруднява изпълнението на бизнес проекта. В крайна сметка Olvea Burkina Faso поема тяхното извършване, като също така покрива и допълнителните разходи за персонал.

Разгледаните дотук казуси, макар различни по своята същност, още веднъж потвърждават обособената **изследователска теза**, а именно:

Успешните стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании благоприятстват развитието на международния бизнес. Тяхната същност изисква обединяването на взаимодопълващи се знания, умения и ресурси. Ръководени от обособени общи цели за устойчиво развитие, те създават споделена стойност за обществото и международните компании.

Въпреки значимостта на партньорствата между неправителствените организации и международните компании те са съпроводени от съществени рискове и предизвикателства. Успехът на партньорствата ще зависи предимно от адекватното и своевременно управление на отделните етапи от тяхното възникване и развитие.

2.2.3. Препоръки за изграждане на успешни партньорства

Изграждането на успешни стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании е комплексен и дългосрочен процес. Въпреки това могат да се изведат няколко препоръки в тази посока и в съответствие с отделните етапи на възникване и развитие на партньорствата между двете страни (Dadgar, 2016). Същевременно тези препоръки могат да се разглеждат и като **своеобразни фактори за успех** на партньорствата между двете страни в международния бизнес. Предвид комплексността на процеса по изграждане на стратегически партньорства, те често изискват участието и на външни експерти. Сферите, в които може да е необходим експертен опит, са например: общ опит в партньорства между неправителствените организации и международните компании; договорно право; международно законодателство и данъчно облагане; управление на процеси; частни финанси; качествен контрол и други. Тяхната подкрепа и експертен опит във всеки един етап от дългосрочния процес по изграждане на партньорствата, са необходима предпоставка за техния успех в международния бизнес. Следва да се спомене и съдействащата роля на банки, инвеститори и застрахователни компании, които подпомагат успеха и развитието на партньорствата между двете страни. Подкрепата им е най-осезаема, когато партньорствата например имат за цел създаването на ново юридическо лице – събирателно дружество, командитно дружество или дружество с ограничена отговорност (Lip, 2022). Тези правни форми на партньорства от своя страна подпомагат процеса по изграждане на успешни партньорства, като регулират взаимоотношенията между неправителствените организации и международните компании.

Първи етап: Изграждане на стабилна основа

Преди да се стигне до реално сътрудничество двете страни трябва да отделят време, за да се запознаят една с друга и да изградят основите на тяхното бъдещо партньорство. То-

зи процес помага да се определят общите допирни точки, които да се използват като отправна точка за постигането на тази цел. Те произтичат от отделните мотиви, които могат да се основават на припокриване в основната дейност, включително и в контекста на техните цели за корпоративна социална отговорност и устойчиво развитие. Отделянето на време за този начален етап е задължително, тъй като той позволява да се изгради партньорство на база доверие и разбиране за мотивите на всеки от участниците. Също така той позволява по-общо да се дискутират проблемните области и оттам общите цели, които обуславят целесъобразността на партньорството между тях. Партньорите включително посочват и ресурсите (трудови, материални, финансови), които всеки от тях може да предостави за тяхното постигане. Основен градивен елемент на този процес е проявата на критично отношение спрямо потенциалния партньор и необходимостта от прозрачност. Качеството на провеждане на този начален етап ще предопредели в голяма степен крайния успех на партньорствата между двете страни в международния бизнес.

Втори етап: Изграждане на партньорство и определяне на крайния резултат

Насърчава се бързото преминаване от етапа на предварително сътрудничество към процеса на изпълнение. Дори и да е относително трудно да се направи пълно разграничаване от първия етап, настоящият етап включва конкретизирането на целите, резултатите, процесите и отговорностите. Следователно проблемът, който предстои да бъде адресиран чрез сключването на партньорство между неправителствената организация и международната компания, следва да бъде ясен и тук допълнително уточнен. Въпреки това е възможно да възникват значителни конфликти при конкретизиране на рисковете, отговорностите и официалните споразумения. Затова в рамките на този етап партньорите трябва да бъдат абсолютно наясно относно същността на сключеното партньорство и необходимите действия за неговото материализиране. При по-напредналите форми на партньорства (**стратегически**) те могат например да включват предлагането на общ продукт/услуга или пък създаването на споделена стойност за тях и обществото. На този етап е особено важно да се определи подробно откъде ще дойдат необходимите ресурси за реализирането на партньорството, както и нуждата от последваща интеграция между партньорите. В тази връзка официалните договорни споразумения на хартия са подходящ инструмент за създаването на основа и формализирането на партньорствата. Те следва да включват всички необходими аспекти, уреждащи взаимоотношенията на партньорите в контекста на тяхното партньорство. Сред тях са например: официални процеси; общи цели и начини за тяхното постигане; тримесечни резултати и необходимия времеви период. Въпреки

това е силно препоръчително да се предвиди необходимостта от промени и неочаквани развития. Неизпълнението на приетите договорни взаимоотношения ще навреди на партньорствата между неправителствените организации и международните компании в дългосрочен план. Уместен пример за това е финансовата подкрепа, като нарушаването на този ангажимент ще попречи на първите да реализират своите организационни цели. Същевременно е възможно да възникнат правни усложнения относно правата върху интелектуална собственост и въпросите, свързани с поверителността. Затова е необходимо да се предвиди време за дискутирането и адекватното разрешаване на подобни въпроси.

Трети етап: Управление на взаимоотношенията

В рамките на дадено партньорство взаимоотношенията между неправителствените организации и международните компании следва да се поддържат чрез постоянен обмен на информация, периодични отчети и оценка. Тук следва да добавим важноста на различни форми на анализ, които подкрепят взимането на устойчиви решения. Това са например анализи на обществени-частни ползи, разходи-ползи, „спил-оувър“ ефекти и анализ на рисковете. Важна е тяхната периодична оценка. Тяхното присъствие е също жизнено-необходимо за изграждането на доверие и за успеха на партньорствата между неправителствените организации и международните компании в дългосрочен план. Силно препоръчително е двете страни да поддържат подходящ баланс между формално и неформално равнище на общуване. Формалното общуване се отнася например до периодичното преразглеждане на партньорствата по отношение на тяхната целесъобразност и извлечените взаимни ползи. Тъй като обаче фокусът на партньорствата често се поставя единствено върху постигането на желаните резултати, взаимоотношенията между тях се пренебрегват. Затова именно неформалното равнище на общуване също има своето съществено значение за техния краен успех. Отнася се до прилагането на индивидуален подход спрямо партньорствата, включително изграждането на близки приятелски отношения и организирането на корпоративни събития. От основно значение за успеха на партньорствата между неправителствените организации и международните компании е те да се изградят въз основа на реалистични очаквания за желания краен резултат.

Четвърти етап: Надграждане въз основа на предишен опит и успехи

Съществуват много примери от международната бизнес практика, в които двете страни са успели да задълбочат своите партньорства на база опита и успехите, които са постигнали заедно в миналото. Например това е стратегическото партньорство между CARE, GSK и Barclays, което беше разгледано по-горе в настоящата дисертация. Това се дължи

най-вече на близките взаимоотношения между тях, които се основават на прозрачност и взаимно доверие. Следователно периодичното оценяване на предишните и настоящите партньорства е необходимо за отчитането на успехите и идентифицирането на нови бизнес възможности/възможности за бъдещи партньорства в международния бизнес. Сми- сълтът на този процес на оценка е да се установи доколко ефективно е осъществяването на обособените общи цели и най-вече как двете страни се благоприятстват от партньор- ствата между тях. В този контекст неправителствените организации и международните компании следва да отчетат, че конкретно изграждането на стратегически партньорства е сложен и поетапен процес. Въпреки потенциалните ползи те са съпътствани и от значи- телни предизвикателства, които трябва да бъдат преодолени заедно. В тази връзка Berger, Cunningham и Drumwright (2004) посочват шест предпоставки за възможни проблеми в техните взаимоотношения, които следва да бъдат своевременно предвидени. Те са съот- ветно: недоразумения (цели, ценности, индивидуални трудности и ограничения); несъиз- меримост на разходите/вложените усилия и получените ползи; неравнопоставеност (пов- лияна от индивидуалните ресурси и предимства); погрешен избор на партньор; изчерпва- не на партньорството (липса на желание/нови идеи/иновативност); както и липса на дове- рие (задкулисно поведение, опортюнизъм). **Те водят до рискове и за двете страни.**

Оценяването на партньорствата е значим и непрекъснат процес, който цели да гарантира напредъка по осъществяването на основополагащите им цели. Въпреки това мащабност- та на необходимите инвестиции (време, ресурси) изисква предварителното потвържде- ние на тяхната целесъобразност и очакваната степен на положително въздействие. В тази връзка ООН с подкрепата на Boston Consulting Group създават инструмента *Partnership Assessment Tool* през 2007 г. Представява съвкупност от въпроси като крайната цел е да се гарантира значимостта и стабилността на партньорствата в начален етап на развитие. Инструментът оценява съвместимостта на неправителствените организации и междуна- родните компании по отношение на техните цели и индивидуални предимства. Еднове- ренно с това оценява тяхната степен на подготвеност и посочва основните области за по- добряване. Неговото създаване е най-вече мотивирано от желанието да се гарантира съ- измеримостта на индивидуалната изгода и максимизирането на общественото значение от партньорствата между двете страни. Подходящи примери в тази посока са стратеги- ческите партньорства между: UN OCHA и Ericsson; UNICEF и Unilever; UNDP Turkey и Coca-Cola; UNDP Burkina Faso и ААК (United Nations, 2007).

Успехът на партньорствата между неправителствените организации и международните компании изисква най-вече промяна в присъщия им манталитет. Двете страни следва да демонстрират взаимно разбиране спрямо индивидуалните цели, ценности, възможности и предизвикателства. В тази връзка Argenti (2004) предлага няколко препоръки относно изграждането на стабилни и взаимноизгодни партньорства. Според него партньорствата между тях не би следвало да бъдат мотивирани единствено от наличието на моментни кризисни ситуации. Препоръчително е тяхното формиране да бъде насърчено от предварителен анализ за съвместимост на отделните мисии и социално-екологичната им ангажираност. Произтичащите конструктивни промени по обичайния начин, по който отделни дейности са се извършвали до момента, следва да не бъдат необосновано отхвърляни. Същевременно Argenti съветва двете страни да поддържат известна дистанция помежду си, за да избегнат евентуални обществени обвинения в „грийнуошинг“. Освен наличието на ръководство за партньорство е желателно също така да се отдели по-дълъг период от време за етапите на формиране и развитие на партньорствата. От своя страна Pearce и Doh (2005) добавят, че международните компании следва да се ангажират с обществено значими проекти, които са взаимнообвързани с техните ценности и основни дейности. Общата цел трябва да бъде ясно формулирана, измерима и постижима. Освен това е допустимо да се потърси подкрепата на държавната власт, която чрез различни инструменти (данъчни стимули) би могла да допринесе за успеха на партньорствата между неправителствените организации и международните компании. Научните изследвания в областта сочат, че крайното решение за партниране ще зависи от личното усещане за доверие, миналия опит и степента на очаквана стратегическа взаимозависимост (виж например Dahan, Doh, Oetzel & Yaziji, 2010; Pedersen & Pedersen, 2013; Владиков, 2018).

Основни обобщения и изводи от втора глава

Освен възхода на международните компании, следва да се отчете нарастващата роля и влияние на неправителствените организации в съвременния международен бизнес. Динамичността и развитието на международния бизнес са под постоянната диктовка на различни обстоятелствени предизвикателства (икономически, социални, екологични). Към задълбочаващите се климатични промени можем да добавим различните неблагоприятни последици от Covid-19 пандемията и настоящата енергийна криза в Европа. **Глобалните предизвикателства поставят не само въпроса за пътя напред, но подканват и да се осмисли най-целесъобразния подход за неговото извървяване.** В този контекст е именно подходяща употребата на латинския израз *Ex unitate vires*, който представлява

еквивалент на небезизвестния многонационален девиз „Съединението прави силата“. Несъмнено предизвикателствата пред международния бизнес и нашата планета са взаимнообвързани. Същото се отнася и за тяхното благополучие в дългосрочен план. Тези идеологически различни, но взаимнообвързани организационни мисии, осмислят нуждата от партньорства между неправителствените организации и международните компании. Все пак създаването на споделена стойност, която е предимно подчинена на целите на ООН за устойчиво развитие, предполага дългосрочна ангажираност от тяхна страна. Следователно от съществено значение са именно стратегическите партньорства между тях, обусловени от индивидуалните знания, умения и ресурси. Въпреки тяхната необходимост и целесъобразност, естеството на стратегическите партньорства предразполага и за появата на значителни предизвикателства пред двете страни. Възможните трудности и рискове произтичат предимно от очевидните различия в организационната култура между неправителствените организации и международните компании. Историческата обусловеност на враждебността и недоверието между тях също допълнително задълбочават непреодолимостта на тези различия. Нежеланието на компаниите да си партнират с неправителствените организации може да се мотивира включително и от икономическа перспектива. Тъй като партньорствата акумулират значителни разходи, участието в тях трябва да се разглежда като решение за бизнес инвестиция. Финансовите загуби, като резултат от негативната публичност, обясняват социално отговорното поведение на компаниите и неохотата спрямо тях (виж например Walley & Whitehead, 1994; Frithiof & Mossberg, 2006). Съществува й опасението, че диверсификацията на техните усилия може да доведе до загуба на концентрация и оттам до понижена конкурентоспособност. Някои неправителствени организации пък считат, че компаниите трябва да демонстрират благодарност, тъй като партньорствата им компенсират за тяхната меркантилност. Подобна нагласа и начин на мислене от тяхна страна единствено ще доведе до крайния неуспех и излишното оскъпяване на партньорствата между двете страни. Подходящ пример е неуспешното стратегическо партньорство между РЕТА и KFC през 2001г. Предвид задълбочаващите се предизвикателства пред съвременния международен бизнес, неправителствените организации и компаниите трябва да гледат в една посока. Благополучието им ще зависи от тяхната склонност да приоритизират обществените интереси пред едностранното задоволяване на своите собствени потребности. Ще зависи и от отделната емоционална зрялост, диктуваща индивидуалното желание за единство и равнопоставеност.

Предизвикателствата пред неправителствените организации и международните компании насърчават конструктивния диалог и двете страни започват постепенно да сключват партньорства. За международните компании това са предимно репутационните щети, като резултат от противоречието между техните практики и обществените очаквания (**Хипотеза 1**). Подходящи примери в тази посока са враждебните взаимоотношения между: Global Witness и Tiffany & Co; Greenpeace и Shell; Rainforest Action Network и Citigroup; War on Want и Nestlé. За неправителствените организации предизвикателствата в международния бизнес са предимно свързани с липсата на финансови средства, за да постигнат своите цели (**Хипотеза 2**). Подходящи примери са успешните стратегически партньорства между: ФСПВ и Vivacom; CARE, GSK и Barclays; Save the Children и Starbucks; World Wide Fund for Nature и Tesco; ICCO Cooperation и Olvea Burkina Faso; World Vision International и Royal DSM. От своя страна те подкрепят и **изследователската теза**, която се застъпва в настоящата дисертация:

Успешните стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании благоприятстват развитието на международния бизнес. Тяхната същност изисква обединяването на взаимодопълващи се знания, умения и ресурси. Ръководени от обособени общи цели за устойчиво развитие, те създават споделена стойност за обществото и международните компании.

ТРЕТА ГЛАВА: МОТИВИ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ПАРТНЬОРСТВА И РАЗВИТИЕ В БЪЛГАРИЯ – ЕМПИРИЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

Бяха проведени две отделни количествени изследвания – **Изследване 1** и **Изследване 2**. Количественият метод на изследване беше предпочетен пред качествените алтернативи (например интервюта и фокус групи) поради следните причини (Ангелов, 2020). **Първо**, той улеснява акумулирането на по-голям брой индивидуални отговори и е относително независим от ограничителни условия като време и пространство. **Второ**, настоящите изследвания имат по-деликатен характер. Количеството и надеждността на събраните данни е възможно да бъдат компрометирани, ако вместо това избраният метод на изследване беше под формата на преки интервюта. Предпоставки като анонимност и липса на личен контакт могат да насърчат ангажираността сред целевите респонденти. **Трето**, количественият метод на изследване позволява по-задълбочен анализ на данните с цел проверка на хипотези, тенденции и статистически значими взаимовръзки. **Четвърто**, процесът по събиране на данните е относително по-опростен и отнема по-малко време. **Пето**, в повечето случаи количественият метод не поражда материални и финансови разходи.

Приложени са описателни и инференциални статистически методи. Събраната емпирична информация е подложена на статистически анализ, който позволява нейното превръщане в знание и оттам в по-адекватни управленски решения. В контекста на настоящите емпирични изследвания: той улеснява установяването на корелация, тенденции, статистически значима разлика между категорийни признаци/средни на независими извадки и налични причинно-следствени връзки. Статистическият анализ на данните позволява по-голяма дълбочина, обективност и надеждност на направените заключения (Bender, 2023).

3.1. Изследване 1: Компании на българския пазар

Настоящото изследване имаше за цел:

- Да изследва мотивите на международните компании за инициране и сключване на партньорства с неправителствени организации;
- Да изследва степента на съществуване на стратегически партньорства между международните компании и неправителствените организации в България.

Въз основа на тези цели бяха формулирани следните **хипотези**:

- **Хипотеза 1:** Основният мотив на международните компании да си партнират с неправителствени организации е възможността да подобрят своята репутация;
- **Хипотеза 3:** Партньорствата между международните компании и неправителствените организации в България имат предимно филантропичен характер.

3.1.1. Участници

Общо 65 души от български произход взеха участие в настоящото научно изследване – мъже (20, 30.8%) и жени (45, 69.2%). Те попадат в следните обособени възрастови групи: 31-35 г. (20, 30.8%), 36-45 г. (40, 61.5%) и над 45 г. (5, 7.7%). Към тогавашния момент 10 (15.4%) от участниците посочват, че притежават бакалавърска степен, а останалите – магистърска (50, 76.9%) или докторска научна степен (5, 7.7%). Академичното им минало е предимно в сферата на бизнеса (40, 61.5%), следвана от хуманитарни и социални специалности (10, 15.4%). Останалите 7.7% от тях са избрали опцията „друго“. Те изпълняват следните професионални длъжности: Стратегически маркетинг мениджър (25, 38.5%) – 1-15 г.; Главен изпълнителен директор/Управляващ директор (15, 23.1%) – 1-15+ г.; друго (15, 23.1%) – 8-15 г.; Специалист социални медии и комуникации (5, 7.7%) – под 1 г.; и Мениджър по корпоративни въпроси (5, 7.7%) – 1-3 г. Следва да се отбележи, че участниците в изследването определят нивото си на владееене на английски език като средно (15, 23.1%), високо (10, 15.4%) или много високо (40, 61.5%). Това дава основание **представените по-долу резултати да се третират като по-скоро надеждни.**

3.1.2. Процедура

В подкрепа на изведените по-горе цели е разработен онлайн въпросник, целящ да проучи общата нагласа на международните компании спрямо неправителствените организации. Първоначално въпросникът е изпратен по електронен адрес до 300 компании от изданието „Водещи работодатели в България“ на ИСАР България. Подбраните компании са класирани по критерий „Брой осигурени лица“ към 31.12.2018 г. и се отличават с добрите си практики в сферата на корпоративната социална отговорност. В изданието не попадат дружества с държавно или общинско участие. Три месеца по-късно е изпратено напомнящо съобщение до въпросните компании за участие в изследването. С оглед на демонстрираната ниска степен на ангажираност, въпросникът е допълнително изпратен на останалите 200 компании от класацията. Три месеца по-късно им се изпраща напомнящо съобщение за участие. Следователно въпросникът е изпратен до общо 500 компании (**Приложение А**). Техният действителен брой обаче е 470 – 3 от тях писмено аргументираха отказа си от участие, а останалите 27 нямат актуален имейл адрес. Процесът по събиране на отговори продължи 7 месеца – 01.01.2021-31.07.2021г. Участието в изследването не е свързано с материални или финансови компенсации за международните компании.

3.1.3. Измерители

Онлайн въпросникът измерва общата нагласа и мотивите на международните компании относно партньорските взаимоотношения с неправителствените организации. Обхваща 24 въпроса – 8 от тях имат демографски характер, а останалите 16 са подчинени на основните изследователски цели. По своята същност те са „закрити“ – дихотомни, многовариантни с един възможен отговор, многовариантни с повече от един възможен отговор, матрици, Ликертови скали и семантично-диференциални скали. Например това са: Колко важно е за Вас компанията да оперират по социално отговорен и устойчив начин? Вашата компания използва ли целите на ООН за устойчиво развитие като основа за определяне на индивидуални цели за ефективност? Кои от целите на ООН за устойчиво развитие са приоритетни за Вашата компания? Вашата компания има ли настоящи партньорства с неправителствени организации? Кои от следните твърдения се отнасят до Вашата компания по отношение на цялостния ѝ опит с неправителствени организации? Кои от изброените са сред водещите пет лични мотиви за инициране и сключване на партньорства с неправителствени организации? Колко важни за Вашата компания са стратегическите партньорства с неправителствени организации? Как бихте класифицирали предишните/настоящите партньорства на Вашата компания с неправителствени организации? Въпросникът е разработен на английски език, като част от интегрираните въпроси са адаптирани съответно от Frithiof и Mossberg (2006) и Yaziji и Doh (2009).

Визуализацията на изследваните признаци е извършена чрез Adobe Creative Suite (Adobe Photoshop, Adobe Illustrator), Excel (графики/таблици) и SPSS (дескриптивна статистика). Коефициентът на корелация *Kendall's tau-b* е използван за установяване на взаимозависимост между отделни категорийни признаци, разположени на ординална скала. Приложени са непараметрични тестове (*Friedman, Wilcoxon, Cochran's Q, McNemar*) за установяване на значима разлика между изследваните признаци.

Уводното писмо, въпросникът, статистико-методологическият апарат и схемата за кодиране на анкетната карта могат да бъдат открити в **Приложение А**.

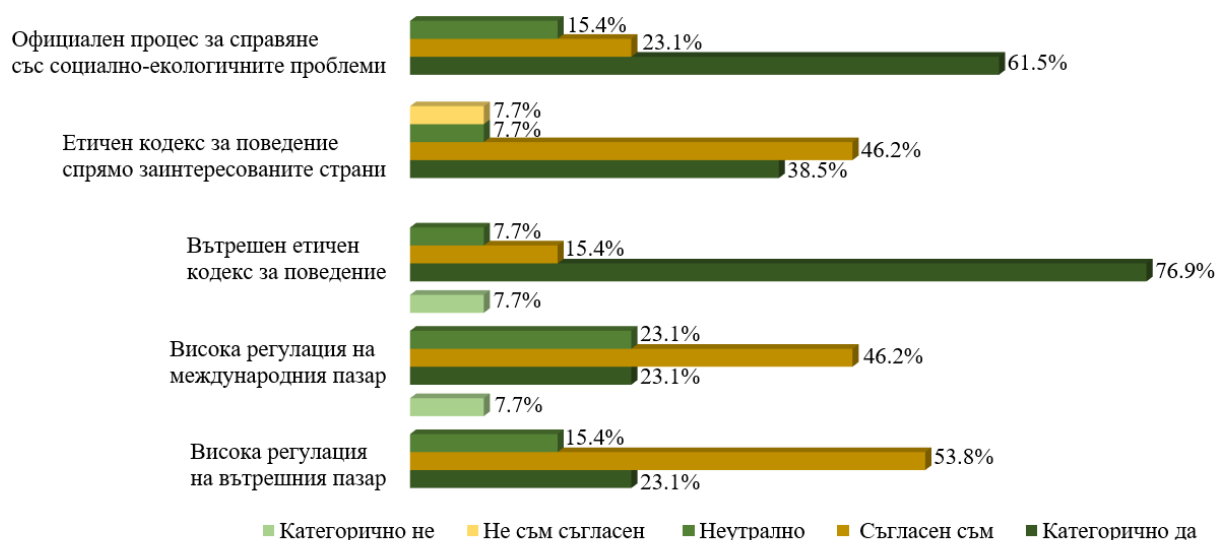
3.1.4. Резултати и дискусия

Общо 65 от 470 компании взеха участие в настоящото изследване – публични (10, 15.4%) и частни (55, 84.6%). **От тях 40 (61.5%) оперират едновременно на националния и международния пазар; 15 (23.1%) само на международния пазар; и 5 (7.7%) само на местния или на националния пазар.** Тяхната основна икономическа дейност е предимно в сферите на информационните технологии (20, 30.8%) и здравеопазването (10, 15.4%).



Фигура 17: Общ профил на компаниите

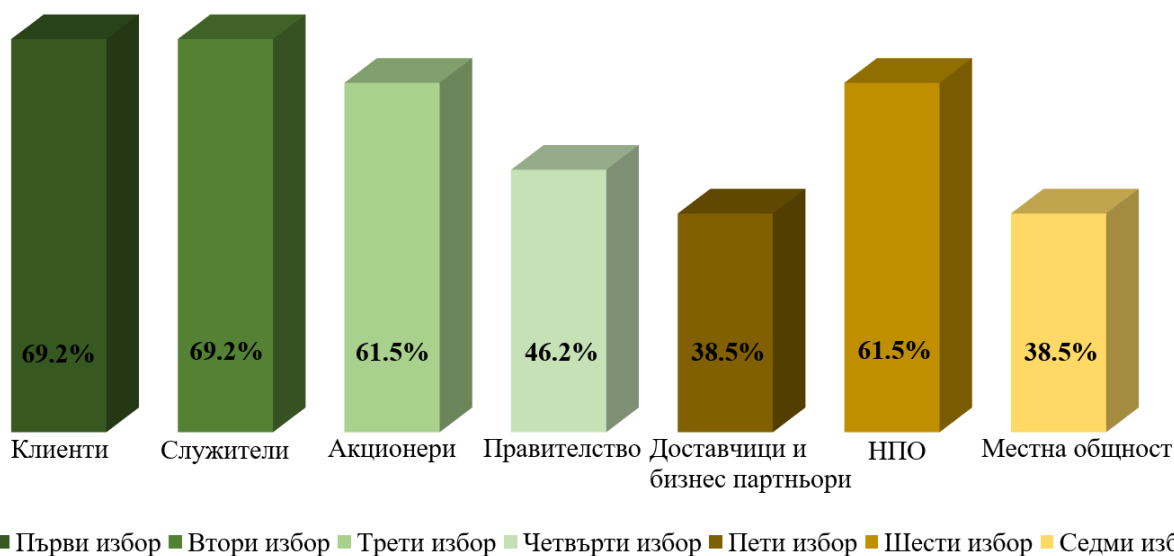
Съгласно разгледаната теория в предишната глава междусекторното партньорство може да се разглежда като проява на стремеж към социална и устойчива промяна. Следователно същността и броят на партньорствата между международните компании и неправителствените организации ще зависят от степента на личната ангажираност. На въпроса – Колко важно е за Вас компаниите да оперират по социално отговорен и устойчив начин? – те можеха да посочат между 1 (изобщо не е приоритет) и 5 (изключително е важно). Преобладаващата част от тях смятат, че социално отговорното им поведение е много/изключително важно (55, 84.6%). Останалите са дали средна оценка – 10, 15.4%. В тази връзка компаниите бяха помолени да изразят своето мнение относно няколко твърдения, където възможните отговори варират от 1 (категорично не) до 5 (категорично да). От своя страна те могат да се разглеждат като своеобразни предпоставки за социално отговорно поведение на компаниите. Съгласно **Фигура 18** преобладаващата част от тях признават, че срещат значителни регулации (трудови, финансови, екологични) на вътрешния и на международния пазар. Становището им по въпроса не е учудващо и се припокрива с наблюденията на Simeonov и Stefanova (2015). В своето съвместно научно изследване те отбелязват, че поначало развитието на концепцията за корпоративна социална отговорност в България е резултат от външен натиск и влияние. Възприемането на нейните принципи съвпада с навлизането на различни международни компании на вътрешния пазар и окончателното присъединяване на България към Европейския съюз през 2007 г.



Фигура 18: Предпоставки за социално отговорно поведение

От нейното присъединяване към Европейския съюз през 2007 г. досега компаниите на българския пазар демонстрират нарастваща социално-екологична ангажираност. **Фигура 18** красноречиво илюстрира тази тенденция – голяма част от тях имат вътрешен етичен кодекс за поведение (92.3%), етичен кодекс за поведение спрямо заинтересованите страни (84.7%) и официален процес (комисия, работна група) за адресиране на социално-екологичните предизвикателства (84.6%). Положителната тенденция към ангажираност на компаниите с концепцията за корпоративна социална отговорност е отбелязана в доклада *State of CSR in Bulgaria 2020*. Проучването е проведено сред 300 водещи компании в страната на база годишното издание на ICAP „Водещи работодатели в България“ 2019. Класацията е направена по критерий „Брой персонал“ към 31.12.2018 г. Въпреки участието само на 37 компании, 76% от тях заявяват висока или много висока степен на социална ангажираност. Подобни наблюдения могат да се срещнат и в Националната стратегия за корпоративна социална отговорност за периода 2019-2023 г. Стратегията отчита именно нарастващата подкрепа и приемственост на концепцията сред компаниите, които оперират на българския пазар (национални и международни).

Наличието на етичен кодекс за поведение спрямо заинтересованите страни породило интереса да се изследват допълнително тези взаимоотношения. В тази връзка международните компании бяха помолени да подредят седем групи заинтересовани страни по степен на важност за техния бъдещ успех (първи избор – най-важни, седми избор – най-маловажни). Съгласно техния избор клиентите (69.2%) имат водещо значение, следвани от служителите (69.2%) и акционерите (61.5%). **Прави впечатление, че неправителствените организации са класирани на шесто място по важност (61.5%).** Резултатите са илюстрирани по-долу посредством **Фигура 19**.



Фигура 19: Коя от заинтересованите страни е най-важна за Вашия бъдещ успех?

Статистическата значимост на различията в тяхното възприятие по конкретния въпрос е допълнително проверена посредством *Friedman test*. Полученият резултат от него потвърждава, че някои от изследваните групи заинтересовани страни са по-важни за бъдещия успех на компаниите от други – $X^2(6, 65) = 201.923, p = .000 < .05 = \alpha$. Въпреки това не е еднозначно ясно между кои от тях съществува статистически значима разлика. За тази цел е извършен *Wilcoxon signed ranks test*. Неговото прилагане изисква предварително да се коригира риска за грешка първи род (α/k) посредством *корекция на Bonferroni* ($p = .000 < .008 (.05/6) = \alpha$). Затвърждават се първоначалните заключения за водещата значимост на клиентите, следвани от служителите и акционерите. Наблюдаваните разлики в тяхната степен на отредена важност са статистически значими ($p = .000/.002 < .008 = \alpha$). Същото заключение може да се направи по отношение на доставчиците и бизнес партньорите. Останалите групи заинтересовани страни – правителство, неправителствени организации и местна общност – са еднакво значими за бъдещия успех на международните компании. Наблюдаваните разлики в тяхната степен на важност са статистически незначими ($p = .168/.483/.391 > .008 = \alpha$).

Предвид глобалните предизвикателства и общия план за трансформация на икономиката, благополучието им ще зависи предимно от тяхната ангажираност към устойчивостта. Отговорите на въпроса – Използвате ли целите на ООН за устойчиво развитие като основа за определяне на индивидуални цели за ефективност? – са по-скоро изненадващи. Преобладаващата част от компаниите са отговорили с „Не знам“ (25, 38.5%). 15 (23.1%) са посочили „Не още, но имаме намерение“, а 10 (15.4%) – „Не, и нямаме такова намерение“. С „Да, използваме“ са отговорили едва 15 (23.1%) от 65 компании. Също така те трябва-

ше да посочат активно подкрепяните от тях цели за устойчиво развитие. Водещият им ангажимент е спрямо Цел 3 (добро здраве), Цел 4 (качествено образование) и Цел 11 (устойчиви градове и общности). От **Фигура 20**, илюстрирана по-долу, може да се констатира тяхната ограничена роля по отношение на Цел 1 (изкореняване на бедността) и Цел 2 (край на глада). Макар че според доклада *Sustainable Development Report 2021* напредъкът на България да е най-осезаем спрямо Цел 1, все още съществуват значителни предизвикателства пред осъществяването на Цел 2. Ситуацията е подобна спрямо **Цел 17 (партньорства за целите)**, към която ангажиментът на компаниите е изненадващо нисък. Цел 14 (живот под водата) и Цел 15 (живот на земята) пък изобщо не са сред посочените.



Фигура 20: Кои от целите за устойчиво развитие активно подкрепяте?

Значимостта на наблюдаваните различия в степента на подкрепа спрямо отделните цели за устойчиво развитие е проверена чрез *Cochran's Q test*. Въз основа на получения резултат от него може да се потвърди, че общата подкрепа спрямо отделните цели е неравномерно разпределена – $Q(14, N = 65) = 86.667, p = .000 < .05 = \alpha$. Конкретизирането на целите, между които се наблюдава статистически значима разлика в степента на подкрепа към тях от страна на компаниите, е постигнато чрез *McNemar test*. Неговото прилагане налага предварително да се коригира риска за грешка първи род (α/k) посредством *корекция на Bonferroni* ($p = .000 < .004 (.05/14) = \alpha$). Действително понастоящем техните устойчиви усилия са предимно насочени към Цел 3, Цел 4 и Цел 11.

С оглед на неблагоприятните последствия от Covid-19 пандемията и предизвикателствата пред международния бизнес, от особен интерес са приоритетните цели на компаниите през следващите три години. **Фигура 21** по-долу илюстрира вероятността техните бъдещи усилия да са насочени най-вече към няколко основни проблемни насоки. Това са: човешки права; етика/почтеност; отпадъци и кръгова икономика; образование и професио-

нално обучение; и укрепване на общественото доверие (50, 77%). Същевременно 23.1% от анкетираниите компании посочват, че стратегическите партньорства с неправителствените организации не са приоритет или имат много малък приоритет за тях. За 61.5% от тях те представляват среден приоритет, а едва 15.4% ги категоризират като висок приоритет. Съпоставяйки отново резултатите с тези от доклада *State of CSR in Bulgaria 2020*, нагласата на компаниите не е неочаквана. Съгласно доклада едва 10% от анкетираниите компании на българския пазар приоритизират сключването на стратегически партньорства с неправителствени организации в следващите три години.

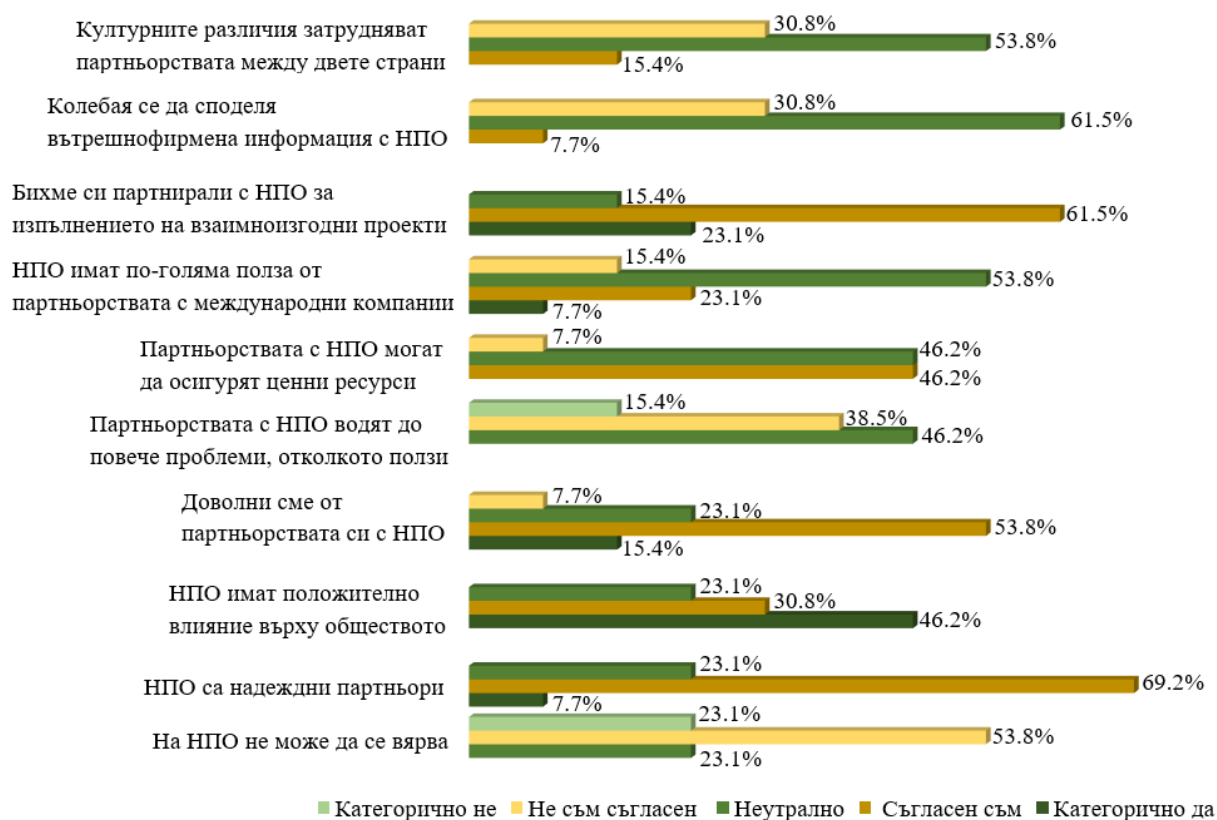


Фигура 21: Приоритетни цели през периода 2021-2024 г.

Отново е приложен непараметричният *Friedman test*, за да се установи статистическата значимост на наблюдаваните различия в степента на важност между отделните цели. Налична е предпоставката за отхвърляне на нулевата в полза на алтернативната хипотеза – $\chi^2(13, 65) = 185.701, p = .000 < .05 = \alpha$. Първоначалните впечатления са, че конкретно четири бъдещи цели е възможно да се обособят като най-приоритетни според мнението на компаниите. Това са съответно: етика/почтеност ($MR = 9.73$); укрепване на общественото доверие ($MR = 9.08$); образование и професионално обучение ($MR = 8.81$); и човешки права ($MR = 8.58$). Стратегическите партньорства с неправителствените организации, от друга страна, изглежда че имат най-малък приоритет в сравнение с останалите цели

($MR = 3.85$). Последващото прилагане на *Wilcoxon signed ranks test* потвърждава тези впечатления. А именно, **стратегическите партньорства с неправителствени организации са най-маловажната цел за компаниите през следващите три години** ($12 < 1 \div 14$, $p = .000 < .004 (.05/13) = \alpha$).

Ниският приоритет на бъдещите стратегически партньорства с неправителствени организации постави въпроса за текущото състояние на партньорствата между двете страни. 55 (84.6%) от компаниите са посочили, че имат настоящи партньорства с неправителствени организации. Останалите компании нямат настоящи партньорства с неправителствени организации (5, 7.7%) или са отговорили с „Не знам“ (5, 7.7%). Изхождайки от разбирането, че желанието за партньорски отношение е зависимо от качеството на предходния опит, те бяха помолени да изразят своето мнение по различни твърдения.



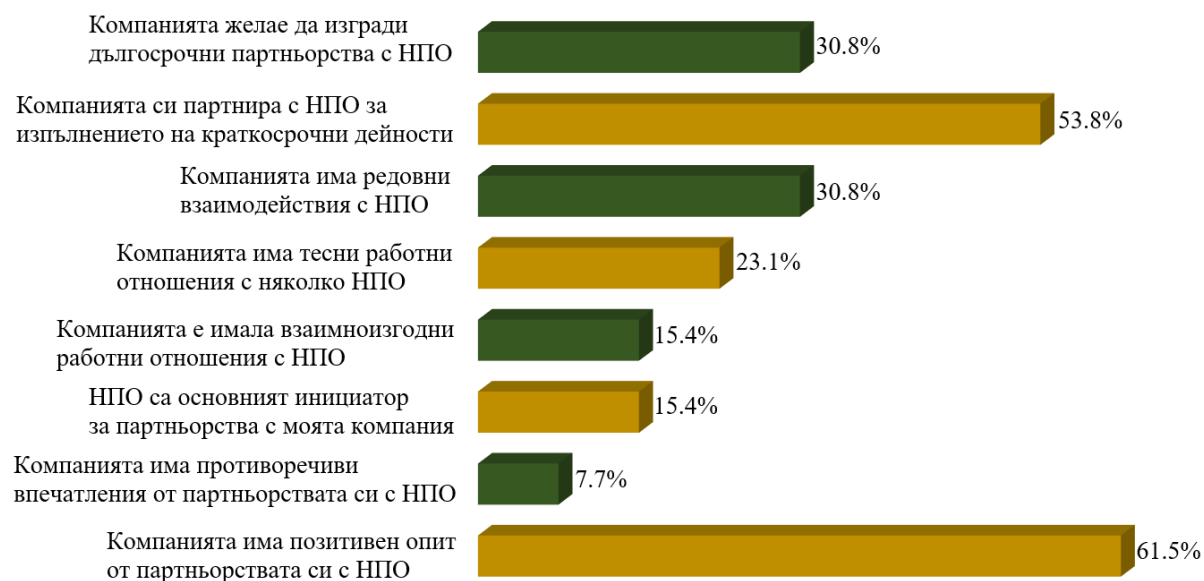
Фигура 22: Какво мислите за НПО?

76.9% от компаниите споделят мнението, че неправителствените организации са надеждни партньори и може да им се има доверие. Всъщност 69.2% от тях определят партньорствата помежду им като ползотворни, а 46.2% отдават произтичащите ползи на притежаваните от другата страна ценни ресурси. Същевременно едва 53.9% не са съгласни, че партньорствата с неправителствените организации пораждат повече проблеми, отколкото потенциални ползи. 30.8% от компаниите пък изразяват убеждението, че в рамките на

партньорствата помежду им те са по-необлагодетелствената страна. Макар че не приоритизират сключването на нови стратегически партньорства, 84.6% от тях изразяват готовност за сътрудничество по взаимноизгодни проекти. Следва да се посочи и преобладаващото неутрално отношение относно илюстрираните твърдения. Вероятно може да се третира като учтива въздържаност, с оглед на професионалните характеристики на участниците – образование, длъжност и трудов стаж в компанията. За да се конкретизира заряда на тяхната нагласа спрямо неправителствените организации, част от твърденията им са подложени на допълнителен анализ. Анализът е насочен в три отделни посоки – нагласа спрямо неправителствените организации/партньорствата между тях и проверка за взаимнозависимост. Първо, съществува статистическа значима разлика между изследваните категорийни признаци (На НПО не може да се вярва/НПО са надеждни партньори/НПО имат положително влияние върху обществото) – $X^2(2, 65) = 92.857, p = .000 < .05 = \alpha$. Преобладаващото мнение сред компаниите е, че неправителствените организации са надеждни партньори и имат положително влияние върху обществото ($p = .000 < .05 = \alpha$). Второ, може да се отчете статистическа значима разлика между изследваните категорийни признаци (Партньорствата с НПО могат да осигурят ценни ресурси/Партньорствата с НПО водят до повече проблеми, отколкото ползи/НПО имат по-голяма полза от партньорствата с компании) – $X^2(2, 65) = 62.571, p = .000 < .05 = \alpha$. Преобладаващото мнение е, че партньорствата с неправителствени организации генерират повече ползи от проблеми и могат да осигурят ценни ресурси ($p = .000 < .05 = \alpha$). Едновременно с това обаче компаниите вярват, че неправителствените организации имат по-голяма полза от партньорствата помежду им. Между двете отделни мнения не е налична статистическа значима разлика ($p = .556 > .05 = \alpha$). Трето, може да се отчете умерена положителна взаимовръзка между надеждността на неправителствените организации и желанието на компаниите за партньорства с тях ($p = .000 < .01 = \alpha, \tau_b = .708$). Също така е налична слаба положителна взаимовръзка между степента на надеждност-качество на предходния опит ($p = .007 < .01 = \alpha, \tau_b = .308$), както и качество на предходния опит-желание за партньорство ($p = .002 < .01 = \alpha, \tau_b = .344$).

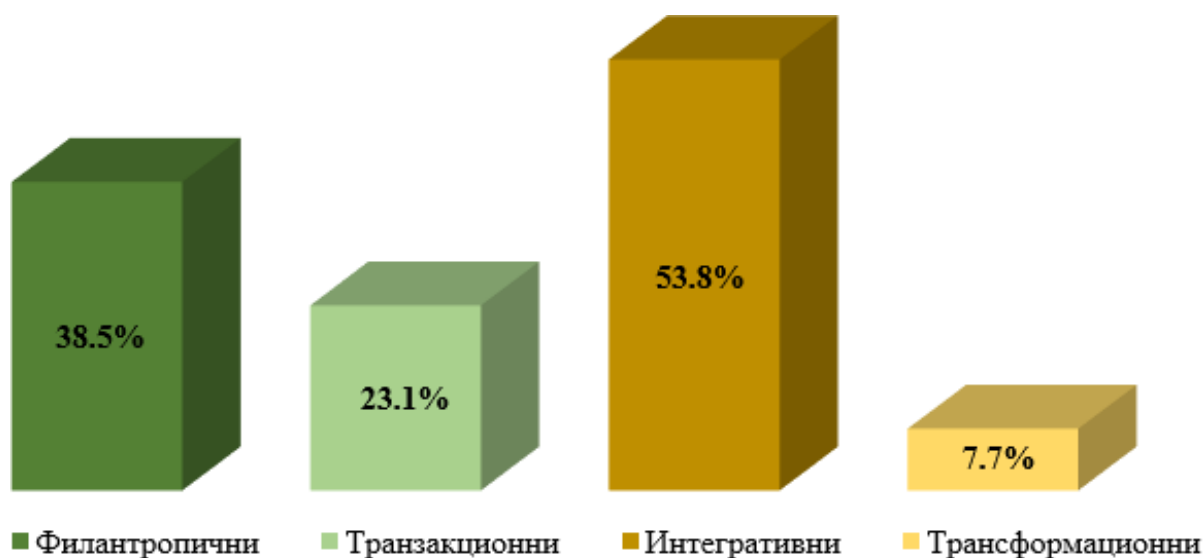
Освен това компаниите бяха попитани за техните впечатления относно партньорствата с неправителствени организации (**Фигура 23**). Доминиращото мнение сред тях отново е за съществуването на позитивни и ползотворни взаимоотношения между двете страни (40, 61.5%). 35 (53.8%) посочват, че партньорствата помежду им са свързани с изпълнението на краткосрочни дейности. Прави впечатление, че желаещите компании да изградят дъл-

госрочни партньорства с неправителствени организации, съставляват едва 20/65 (30.8%). Последващото прилагане на *McNemar test* разкрива наличието на значима разлика между двете наблюдения в полза на краткосрочните дейности ($p = .004 < .05 = \alpha$).



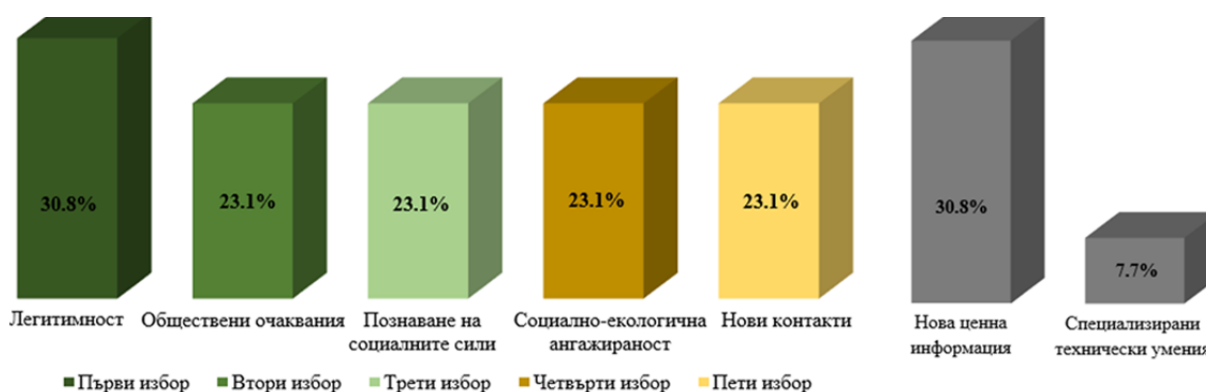
Фигура 23: Впечатления от партньорствата с НПО

Въз основа на представените дотук резултати могат да се посочат няколко наблюдения, отнасящи се до обособените цели на настоящото изследване. Най-вече трябва да се отбележи, че за преобладаващата част от изследваните компании, стратегическите партньорства с неправителствени организации са незначима бъдеща цел. Към момента е пренебрежимо и тяхното желание за изграждане на дългосрочни партньорства помежду им, въпреки че определят неправителствените организации като надеждни партньори. Същевременно взаимоотношенията им са предимно свързани с изпълнението на отделни краткосрочни дейности. В този контекст интерес представлява същността на техните предишни и настоящи партньорства. Въз основа на **Фигура 24** изглежда, че същността на партньорствата между компаниите и неправителствените организации на българския пазар, е разположена между първите три етапа от модела на Austin и Seitani (2000 & 2012a). Прави впечатление, че интегративният тип партньорство получава най-висока репрезентативност. Предвид дългосрочния и стратегическия характер на интегративните партньорства обаче тяхното предимство над останалите следва да се анализира.



Фигура 24: Същност на партньорствата между компаниите и НПО

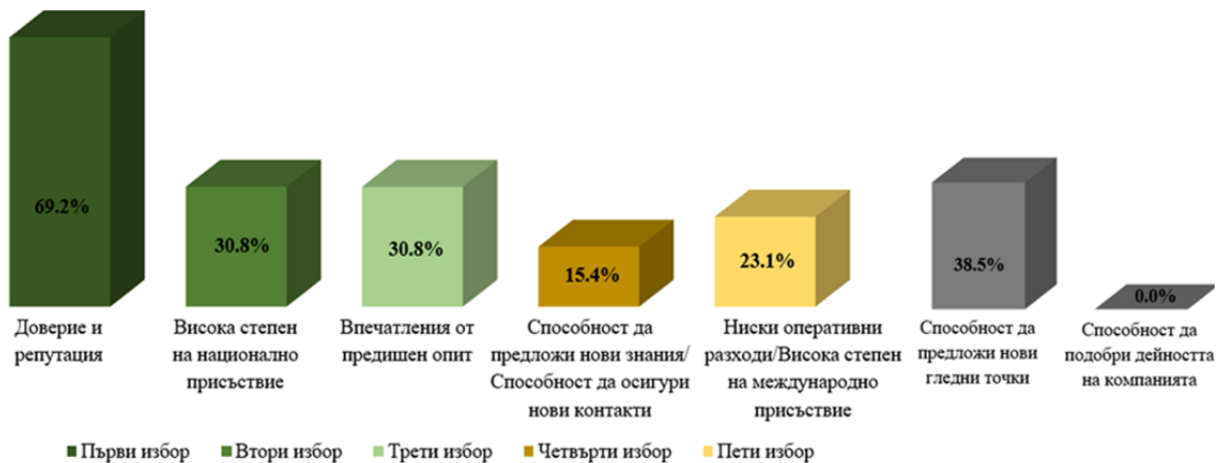
Съществува статистическа значима разлика между отделните типа партньорства – $Q(4, 65) = 32.258, p = .000 < .05 = \alpha$. Последващото приложение на *McNemar test* показва, че партньорствата между двете страни са предимно от интегративно ($\bar{X} = 1.46$) и филантропично ($\bar{X} = 1.62$) естество. Между тях не е налична статистически значима разлика ($p = .100 > .05 = \alpha$). Такава обаче е налице между трансформационното партньорство и останалите типа партньорства. Същевременно компаниите бяха помолени да посочат своите 5/13 най-важни мотиви за инициране и сключване на партньорства с неправителствените организации. Техните основни мотиви са: **легитимност** (30.8%), **обществени очаквания** (23.1%) и **познаване на социалните сили** (23.1%). Между тях няма значима разлика ($p = .102/.092/.077 > .05 = \alpha$).



Фигура 25: Основни мотиви за инициране и сключване на партньорства с НПО

Учудваща е по-скоро четвъртата позиция на социално-екологичната им ангажираност. Едва 38.5% от компаниите пък разглеждат партньорствата като достъп до нова информация и технически умения. Двата мотива дори не попадат сред петте най-важни мотиви. Освен техните водещи мотиви от значение е също така да се установи влиянието на от-

делните предпоставки върху тяхното решение за сключване на партньорства. От компаниите се очакваше да посочат най-важните 5/11 условия или качества на неправителствените организации съгласно тяхното лично разбиране. Може да се направи заключението, че за тях от първостепенно значение е надеждността и репутацията на съответната неправителствена организация (69.2%). Същото заключение може да се открие и в различни научни изследвания в тази област (виж например Dahan, Doh, Oetzel & Yaziji, 2010; Pedersen & Pedersen, 2013). Бъдещите партньорства между международните компании и неправителствените организации са по-вероятни при съществуването на доверие. На втора и трета позиция са класирани високата степен на национално присъствие и впечатленията от предишен опит, като те получават равен брой гласове (30.8%). След тях следват способността на неправителствените организации да предложат нови знания/социални контакти (15.4%) и тяхното силно международно присъствие (23.1%). Способността им да предложат различна перспектива върху конкретни проблеми изобщо дори не попада след водещите пет условия на компаниите да си партнира с тях. По-интересното обаче е, че анкетираните компании нямат доверие в способностите на неправителствените организации да съдействат за подобряването на тяхната дейност (0.0%). Като цяло между петте водещи предпоставки няма статистическа значима разлика.



Фигура 26: Основни предпоставки за сключване на партньорства с НПО

Основни обобщения и изводи

Въз основа на анализиранияте резултати от **Изследване 1** могат да се направят следните заключения. **Първо**, мнозинството от анкетираните международни компании самоопределят социално отговорното си поведение като необходимо. Позицията им не е учудваща, тъй като те са отличени за добрите си практики в сферата на корпоративната социална отговорност, съгласно ICAP България. Посочват също така, че тяхната дейност е зна-

чително регулирана на вътрешния и на международния пазар. Същевременно икономическите измерения на основополагащите им мисии очаквано определят техните настоящи и потенциални клиенти като най-важни за бъдещия им успех. Неочаквана обаче е степента на важност, която те отдават на неправителствените организации. Те са класирани едва на шеста позиция, следвани единствено от местната общност. Прави впечатление заявената от компаниите ангажираност спрямо Цел 3 (добро здраве), Цел 4 (качествено образование) и Цел 11 (устойчиви градове и общности). Тяхното осъществяване обаче по-скоро не предвижда участието на неправителствените организации, тъй като ангажиментът на компаниите спрямо **Цел 17 (партньорства за целите)** е незначителен. Всъщност още в своето научно изследване Захариев (2014) отбелязва, че 2/3 от компаниите в България предпочитат еднолично да планират и осъществяват техните социално отговорни дейности. Подобно заключение прави и Славова (2015а). Според нея компаниите на българския пазар предприемат осъществяването на социално отговорни инициативи предимно сами (75%), партнирайки си с други компании (23%) или с неправителствени организации (2%). Причините вероятно следва да се потърсят в нагласата на международните компании спрямо неправителствените организации. Преобладаващата част от компаниите в настоящото изследване изразяват убеждението, че те са надеждни партньори. Въпреки това техните **основни мотиви** за инициране и сключване на партньорства с тях имат по-скоро личен характер – **легитимност, обществени очаквания и познаване на социалните сили**. Конкретно тези мотиви произтичат в известна степен от регулативните изисквания на националния и международния пазар. Крайната цел на тези партньорства е да се подобри репутацията на компанията и оттам икономическо ѝ представяне, предвид динамичността на международния бизнес и високата конкурентоспособност на останалите участници в него. Този извод може се подкрепи чрез няколко допълнителни наблюдения. Мотивът „социално-екологична ангажираност“ за партньорства с неправителствени организации заема едва четвърта позиция по важност, независимо че компаниите подкрепят социално отговорното поведение. В действителност партньорствата с неправителствени организации в международния бизнес и в контекста на целите за устойчиво развитие могат значително да подобрят тяхната репутация. Сравнянето с икономическите и социално-екологичните предизвикателства обаче налага техните партньорства да произтичат от индивидуалните ресурси и ключовите компетентности. Въпреки това сред посочените мотиви от страна на компаниите не попадат предимствата на неправителствените организации или поне те са неубедително застъпени. Например това са: способност да предложат нова ценна информация/различна перспектива/професионални кон-

такти/специализирани технически умения и способност да подобрят техните операционни процеси и дейности. Възможно е компаниите да не са достатъчно осведомени относно реалните компетентности на неправителствените организации. Също така трябва да се отбележи, че 77% от компаниите определят „укрепване на общественото доверие“ като основна цел през периода 2021-2024 г. Следователно **ведещият мотив на международните компании** за инициране и сключване на партньорства с неправителствени организации са **потенциалните репутационни ползи**. Същото становище може да се открие в изследванията на Mendleson и Polonsky (1995), Poret (2014), Carroll (2016) и C&E (2021). На база изложените дотук заключения **по-скоро следва да се приеме Хипотеза 1:**

- **Хипотеза 1:** Основният мотив на международните компании да си партнират с неправителствени организации е възможността да подобрят своята репутация.

Второ, 55 (86.4%) от анкетираните компании на българския пазар имат настоящи партньорства с неправителствени организации. По своята същност те са предимно интегративни и филантропични. От своя страна интегративните партньорства са стратегически и имат дългосрочен характер. Понастоящем обаче взаимоотношенията им с неправителствените организации са предимно свързани с изпълнението на краткосрочни дейности. Същевременно мнозинството от компаниите посочват, че дългосрочните партньорства с неправителствени организации не представляват съществен приоритет. Вероятно неслучайно стратегическите партньорства с тях, от общо 14 възможни цели, е именно най-незначимата цел за компаниите през периода 2021-2024 г. Причините може би следва отново да се потърсят в нагласата на международните компании спрямо неправителствените организации. Общото мнение е, че на тях може да се вярва и те са надеждни партньори. Едновременно с това обаче компаниите вярват, че неправителствените организации извличат по-голяма полза от партньорствата между тях. С оглед и на ниската оценка за техните компетентности не е учудващо, че партньорствата между двете страни в България са по-скоро в начален етап от своето развитие (филантропични, транзакционни). Независимо от преобладаващата филантропична същност на партньорствата между двете страни, те също така притежават и стратегически нюанс (интегративни). Между филантропичните и интегративните партньорства няма статистически значима разлика ($p = .100 > .05 = \alpha$). Съгласно изложените дотук заключения **по-скоро следва да не се приеме Хипотеза 3:**

- **Хипотеза 3:** Партньорствата между международните компании и неправителствените организации в България имат предимно филантропичен характер.

3.2. Изследване 2: Неправителствени организации на българския пазар

Настоящото изследване имаше за цел:

- Да изследва мотивите на неправителствените организации за инициране и сключване на партньорства с международни компании;
- Да проучи степента на съществуване на стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании в България.

Въз основа на тези цели бяха формулирани следните **хипотези**:

- **Хипотеза 2:** Основният мотив на неправителствените организации да си партнират с международни компании е необходимостта от финансова подкрепа;
- **Хипотеза 3:** Партньорствата между неправителствените организации и международните компании в България имат предимно филантропичен характер.

3.2.1. Участници

Общо 112 души от български произход взеха участие в настоящото научно изследване – мъже (20, 17.9%) и жени (92, 82.1%). Те попадат в следните обособени възрастови групи: 18-25 г. (8, 7.1%), 26-30 (8, 7.1%), 31-35 г. (26, 23.2%), 36-45 г. (40, 35.7%) и над 45 г. (30, 26.8%). Към тогавашния момент 4 (3.6%) от тях посочват, че притежават единствено диплома за средно образование, а останалите – бакалавърска (22, 19.6%), магистърска (80, 71.4%) или докторска научна степен (6, 5.4%). Академичното им образование е предимно в сферата на социалните науки (42, 37.5%). Останалите от тях са изучавали хуманитарни (38, 34.0%), бизнес (24, 21.4%) или природни и приложни специалности (8, 7.1%). Участниците заемат професионалните длъжности: Изпълнителен директор (56, 50.0%) – 1-над 15 г.; Ръководител на проекти (22, 19.6%) – под 1 г.-над 15 г.; Програмен координатор (10, 9.0%) – 1-над 15 г.; Мениджър връзки с обществеността (8, 7.1%) – 1-над 15 г.; друго (16, 14.3%) – 1-15 г. Участниците в настоящото изследване самоопределят нивото си на владеене на английски език като ниско (4, 3.6%), средно (10, 8.9%), високо (24, 21.4%) или много високо (74, 66.1%). Това дава основание **представените по-долу резултати да се третираат по-скоро като надеждни.**

3.2.2. Процедура

В подкрепа на изследователските цели е разработен онлайн въпросник, целящ да проучи общата нагласа на неправителствените организации спрямо международните компании. Въпросникът е изпратен по електронен адрес до 300 неправителствени организации в обществен интерес (**Приложение Б**). Те са подбрани по азбучен ред, независимо от тяхната социална дейност, позовавайки се на Информационния портал за неправителствените ор-

ганизации в България. От тях 275 са актуализирали своята информация преди по-малко от една година, а останалите 25 – преди повече от една година. Два месеца по-късно е изпратено напомнящо съобщение до въпросните организации за участие в изследването. Процесът по събиране на отговори продължи 5 месеца – 01.04.2021-31.08.2021г. Участието в настоящото изследване от страна на неправителствените организации не е свързано с материални или финансови компенсации.

3.2.3. Измерители

Онлайн въпросникът измерва общата нагласа и мотивите на неправителствените организации по отношение на партньорските взаимоотношения с международните компании. Обхваща 17 въпроса – 8 от тях имат демографски характер, а останалите 9 са подчинени на обособените изследователски цели. По своята същност те са „закрити“ – дихотомни, многовариантни с един възможен отговор, многовариантни с повече от един възможен отговор, матрици, Ликертови скали и семантично-диференциални скали. Например това са: Вашата организация има ли настоящи партньорства с международни компании? Кои от следните твърдения се отнасят до Вашата организация относно цялостния ѝ опит с международни компании? Кои от изброените са сред водещите пет лични мотиви за инициране и сключване на партньорства с международни компании? Колко важни за Вашата организация са стратегическите партньорства с международни компании? Как бихте класифицирали предишните/настоящите партньорства на Вашата организация с международни компании? Въпросникът е разработен на английски език, като част от интегрираните въпроси са адаптирани от Frithiof и Mossberg (2006) и BSR и GlobeScan (2019). Графичното представяне на резултатите е осъществено чрез Adobe Creative Suite (Adobe Photoshop, Adobe Illustrator), Excel (графики/таблици) и SPSS (дескриптивна статистика). Извършени са статистически непараметрични тестове (*Friedman*, *Wilcoxon*, *Cochran's Q* и *McNemar*) за установяване на значима разлика между отделни категорийни признаци. Отново е приложен коефициентът на корелация *Kendall's tau-b* за установяване на взаимозависимост между признаци, разположени на ординална скала. Извършени са *Chi-Square test of independence* и *Mann-Whitney U test* за проверка на разлика между средни на две независими извадки – неправителствени организации и международни компании. Уводното писмо, въпросникът, статистико-методологическият апарат и схемата за кодиране на анкетната карта могат да бъдат открити в **Приложение Б**.

3.2.4. Резултати и дискусия

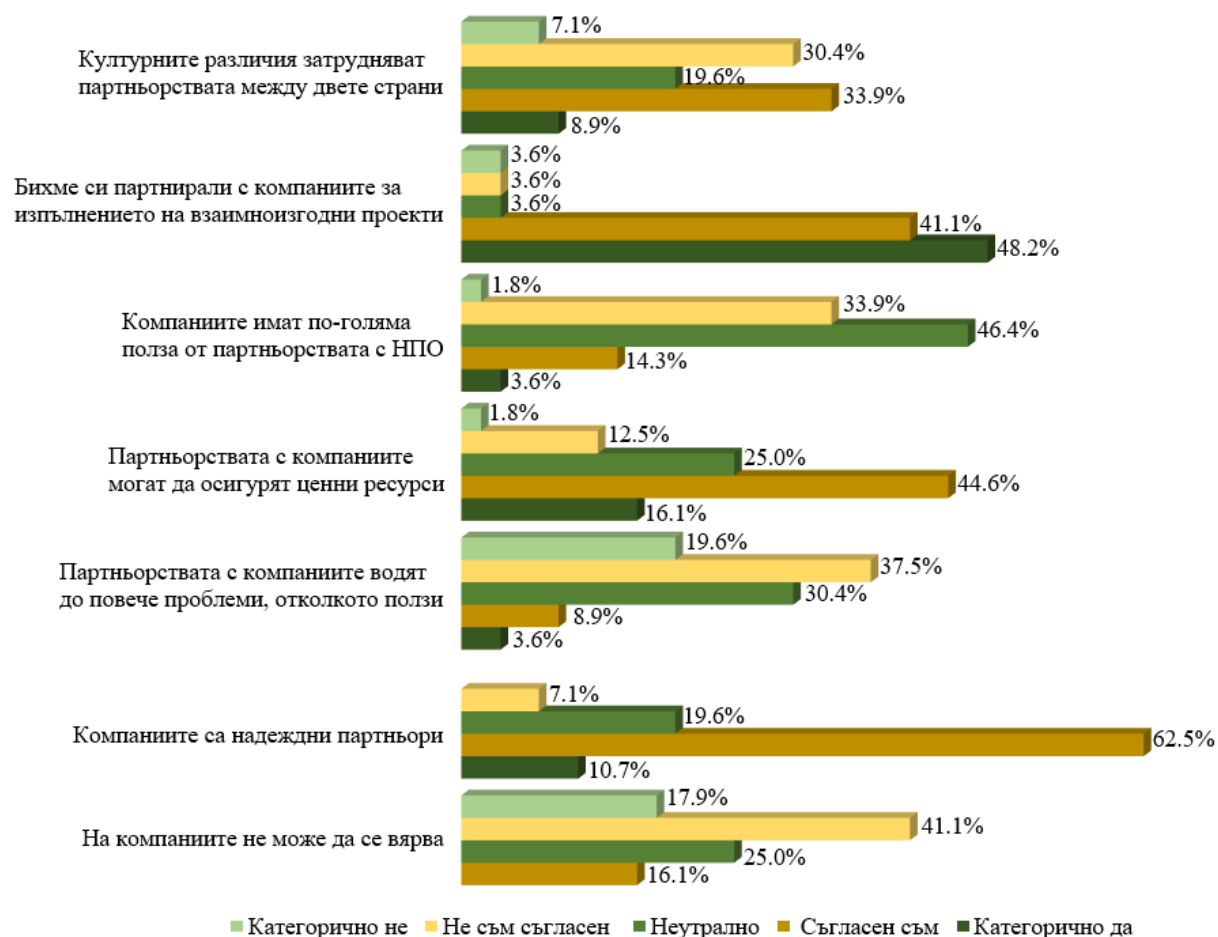
Общо 112 от 300 неправителствени организации взеха участие в настоящото изследване. От тях 54 (48.2%) функционират едновременно на националния и международния пазар; 42 (37.5%) само на националния пазар; 14 (12.5%) само на местния и 2 от тях (1.8%) само на международния пазар. Извършват социални дейности предимно в следните сфери: образование (57.1%); демокрация и граждански права (42.9%); култура и общество (39.3%); овластяване на младежта (33.9%); застъпничество (32.1%); обучение и изграждане на капацитет (30.4%); или друго (22.3%).



Фигура 27: Общ профил на НПО

Анкетираните неправителствени организации бяха помолени да споделят своята обща нагласа спрямо международните компании. 73.2% от тях изразяват мнението, че те са надеждни партньори и следователно може да им се има доверие. Същевременно едва 57.1% не са съгласни, че партньорствата с тях пораждат повече трудности, отколкото потенциални ползи. Всъщност 60.7% от неправителствените организации смятат, че компаниите са в състояние да осигурят ценни ресурси. 17.9% от тях пък изразяват убеждението, че в рамките на партньорствата между тях те са именно по-необлагодетелствената страна. Прави впечатление, че 89.3% от организациите изразяват готовност за сътрудничество с компаниите по взаимноизгодни проекти. Въпреки това 42.8% посочват, че очевидните културни различия пораждат непренебрежими предизвикателства пред партньорствата между двете страни. С цел да се конкретизира зарядът на тяхната обща нагласа спрямо компаниите, илюстрираните резултати посредством **Фигура 28** са подложени на допълнителен анализ. Както при **Изследване 1**, тук анализът отново е насочен в три

отделни посоки – нагласа спрямо международните компании, нагласа спрямо партньорствата между двете страни и проверка за взаимозависимост. Имплементирани са непараметричните тестове *Friedman* и *Wilcoxon signed ranks*, за да се установи наличието на статистически значима разлика между изследваните категорийни признаци. Също така е приложен коефициентът на корелация *Kendall's tau-b* с цел установяване на взаимозависимост между категорийни признаци, разположени на ординална скала.

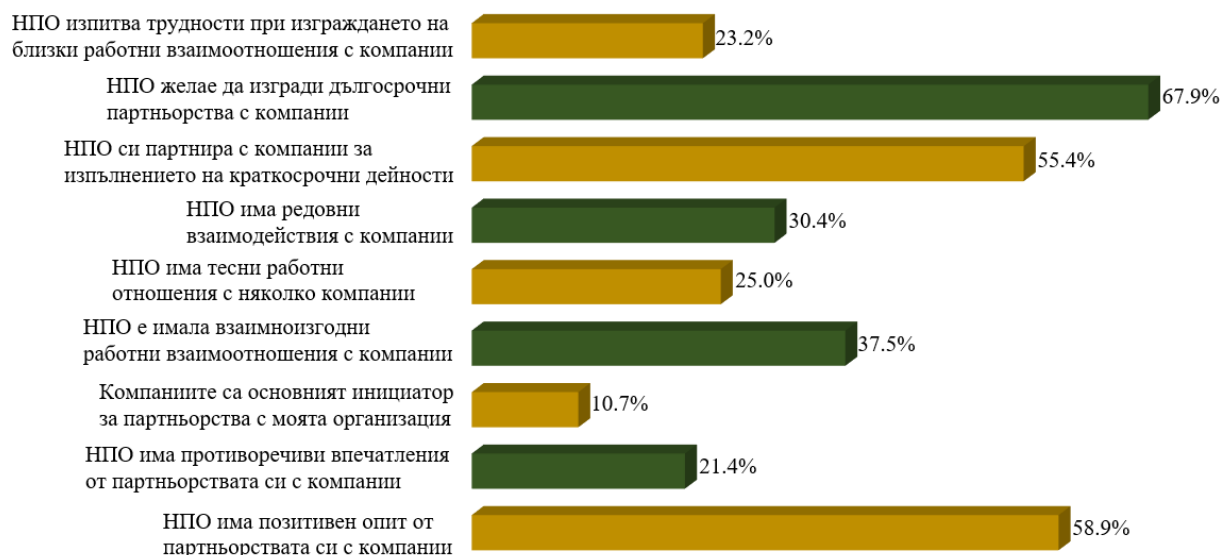


Фигура 28: Какво мислите за международните компании?

Първо, може да се посочи наличието на статистическа значима разлика между изследваните категорийни признаци (На компаниите не може да се вярва/Компаниите са надеждни партньори) – $Z = -6.962^b$, $p = .000 < .05 = \alpha$. Преобладаващото мнение сред неправителствените организации е, че международните компании са надеждни партньори и следователно може да им се гласува доверие. Второ, сходно заключение може да се направи и относно нагласата спрямо партньорствата между двете страни – $X^2(3, 112) = 64.904$, $p = .000 < .05 = \alpha$. Преобладаващото мнение е, че партньорствата с международните компании генерират повече ползи от проблеми и могат да осигурят ценни ресурси ($p = .000 < .008 (.05/6) = \alpha$). За разлика от мнението на компаниите в **Изследване 1**, едва 17.9% от

неправителствените организации смятат, че другата страна е по-облагодетелствана от партньорствата помежду им. Следва да се отбележи обаче, че близо половината от неправителствените организации разглеждат културните различия като значително предизвикателство пред партньорствата между двете страни. Между двете становища няма статистически значима разлика ($p = .067 > .008 (.05/6) = \alpha$). Трето, може да се отчете слаба положителна взаимовръзка между надеждността на компаниите и желанието на неправителствените организации за партньорства с тях ($p = .000 < .01 = \alpha$, $\tau_b = .493$). Налична е и слаба отрицателна взаимовръзка между надеждност-културни различия ($p = .000 < .01 = \alpha$, $\tau_b = -.400$). Липсва обаче такава между културни различия-желание за партньорство ($p = .032 < .05 = \alpha$, $\tau_b = -.178$).

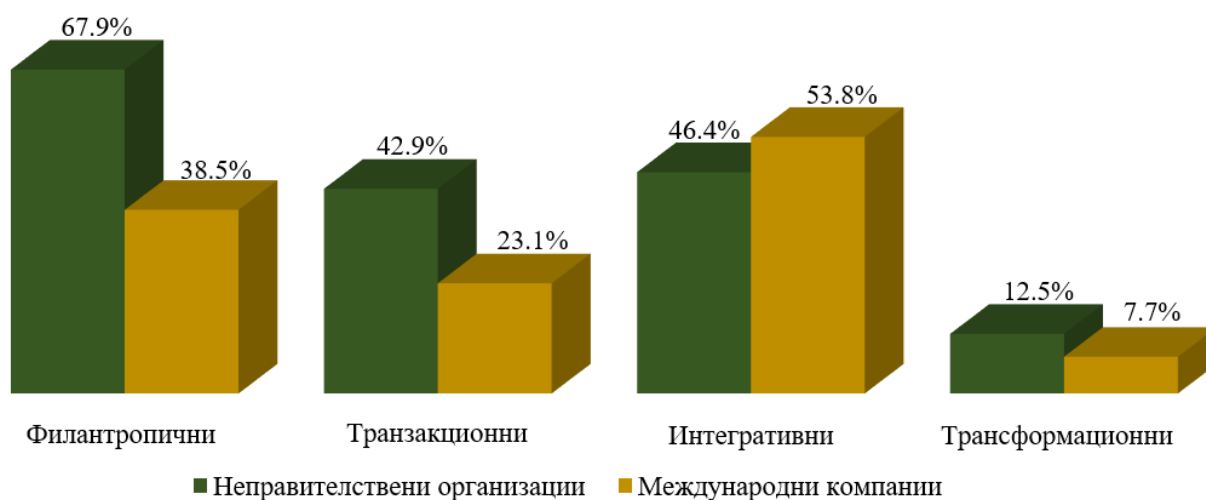
Освен това неправителствените организации бяха попитани за техните лични впечатления относно партньорствата с международни компании. Малко над половината посочват, че имат позитивен опит (66, 58.9%), а 24 (21.4%) от тях акцентират върху противоречивите впечатления от партньорствата с тях. Предишните взаимноизгодни работни взаимоотношения между двете страни съставляват едва 37.5%. Съгласно мнението на неправителствените организации техните партньорства са свързани основно с изпълнението на краткосрочни дейности (62, 55.4%). 76 (67.9%) пък имат желанието да изградят дългосрочни партньорства с международни компании. Приложеният *McNemar test* не разкрива значима разлика между двете наблюдения – $X^2(1, 112) = 3.674$, $p = .055 > .05 = \alpha$.



Фигура 29: Впечатления от партньорствата с международни компании

Вероятно това се дължи включително и на срещаните предизвикателства, свързани с изграждането на близки работни взаимоотношения с международни компании (26, 23.2%). Всъщност прави впечатление, че едва 25.0% от изследваните организации имат близки

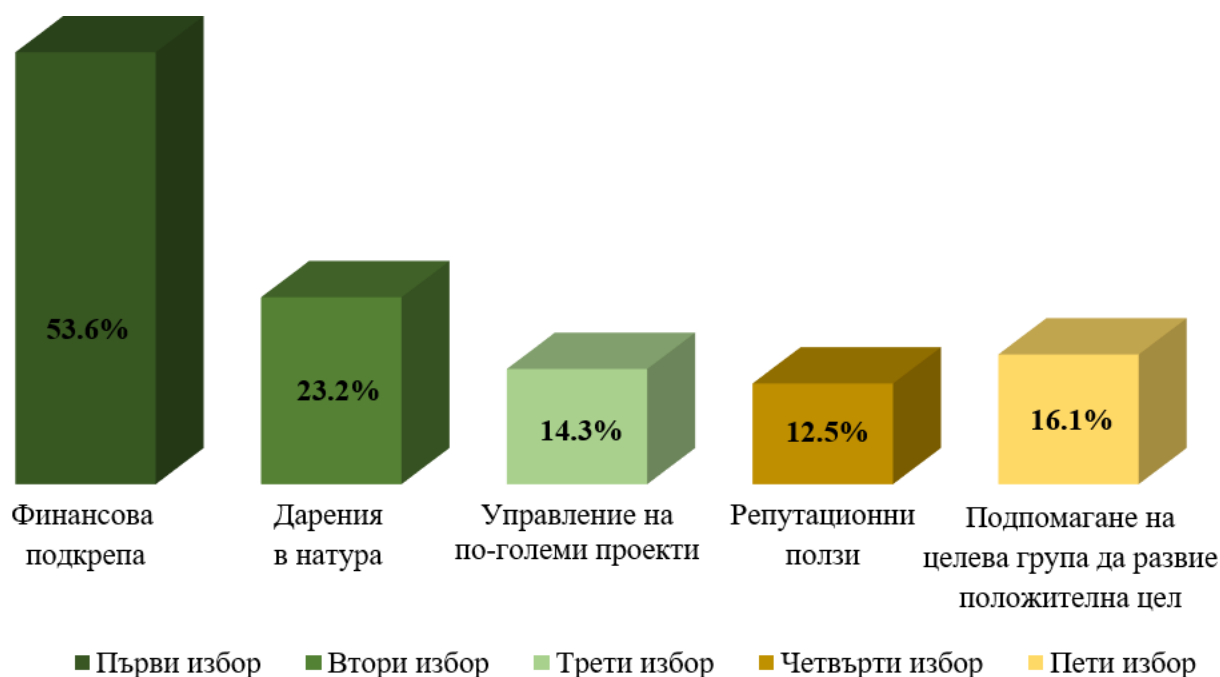
работни взаимоотношения с компании, а редовни взаимодействия – 30.4%. В тази връзка от допълнителен интерес е да се установи състоянието и интензитета на настоящите/предишните партньорства между двете страни в България. 62 (55.4%) от неправителствените организации са посочили, че имат настоящи партньорства с компании. Останалите от тях нямат (46, 41.1%) или са отговорили с „Не знам“ (4, 3.6%). Същността на тези партньорства (филантропични, транзакционни, интегративни, трансформационни) са илюстрирани по-долу посредством **Фигура 30**. Допълнително са приложени и непараметрични тестове (*Cochran's Q* и *McNemar*), за да се установи потенциалното наличие на статистически значима разлика в присъствието между отделните видове партньорства.



Фигура 30: Сравнение на типа партньорства между НПО и международните компании

Както при **Изследване 1**, същността на техните партньорства основно варира между първите три етапа от модела на Austin и Seitanidi (2000 & 2012a). 67.9% от неправителствените организации определят партньорствата си с международни компании като филантропични (**Фигура 30**). Те са още интегративни (46.4%) и транзакционни (42.9%). Съществува статистическа значима разлика между отделните типа партньорства – $Q(4, 112) = 86.098, p = .000 < .05 = \alpha$. Допълнителното извършване на *McNemar test* показва, че партньорствата между двете страни са най-вече от филантропично естество. Налична е статистически значима разлика между него и останалите типа партньорства ($p = .000/.003 < .05 = \alpha$). Наблюдаваната разлика между транзакционните и интегративните партньорства е статистически незначима ($p = .571 > .05 = \alpha$). Такава съществува между тях и останалите типа партньорства. Също така се наблюдава статистически значима разлика между трансформационното партньорство и останалите типа партньорства ($p = .000/.001 < .05 = \alpha$). Неговото незначително присъствие може да се обясни включително и с нагласата на неправителствените организации спрямо стратегическите партньорства с междуна-

родни компании. За едва 44.6% от тях те представляват висок или много висок приоритет. **Може да се обобщи, че въпреки очевидния стратегически нюанс, партньорствата между неправителствените организации и международните компании в България са предимно филантропични по своята същност.** В тази връзка организациите бяха помолени да посочат своите 5/14 най-значими мотиви за инициране и сключване на партньорства с международни компании. Не е неочаквано, че водещите им мотиви са свързани с възможностите за: **финансова подкрепа (53.6%), дарения в натура (23.2%) и управление на по-големи проекти от обществено значение (14.3%).**



Фигура 31: Основни мотиви за инициране и сключване на партньорства с компании

Възможните стойности на посочените мотиви от страна на анкетираните неправителствени организации варират от 0 (непосочено) до 5 (пети избор). Може да се отчете статистически значима разлика между отделните мотиви ($p = .000 < .05 = \alpha$). Последващото приложение на непараметричния тест *Wilcoxon signed ranks test* потвърждава съществуването на статистически значима разлика между мотива финансова подкрепа и останалите мотиви ($p = .010/.006/.001/.007 < .05 = \alpha$). Такава обаче не съществува между останалите четири мотиви ($p = .907/.475/.895/.346/.754/.302 > .05 = \alpha$). **Може да се обобщи, че водещият мотив на неправителствените организации да си партнират с международни компании, е необходимостта от финансова подкрепа.** Посочените пет мотиви от страна на неправителствените организации съвпадат с наблюденията от изследванията на Boué и Kjær (2010) и Poret (2014). Съществен интерес обаче представлява докладът *Corporate-NGO Partnerships Barometer* от 2021г., тъй като той има емпиричен характер.

Изследването е проведено сред 130 водещи компании (49%) и неправителствени организации (51%) във Великобритания. Ежегодният доклад отбелязва, че в рамките на последните 11 г., водещият мотив за 95% от анкетираните неправителствени организации е необходимостта от финансова подкрепа. Останалите мотиви, представени в низходящ ред, са например: иновации; дългосрочна стабилност и въздействие; достъп до нови контакти; и подобрена ефективност. Именно подобни предимства от партньорствата с международни компании са необходими на неправителствените организации, за да бъдат успешни в съвременния международен бизнес. Като изключим финансовия стимул, останалите мотиви съществено се различават от тези, посочени от неправителствените организации в настоящото изследване. Както при **Изследване 1**, от особен интерес е и влиянието на отделните предпоставки върху решението на неправителствените организации за сключване на партньорства с международни компании. От тях се очакваше да посочат най-важните 5/12 условия или качества на компаниите.



Фигура 32: Основни предпоставки за сключване на партньорства с компании

Съгласно **Фигура 32** репутацията на отделната компания е водещо изискване от страна на неправителствените организации, за да сключат партньорства с нея (57.1%). Прави впечатление, че на втора позиция е класирано желанието на компанията за дългосрочни партньорства (23.2%). Останалите условия за сключване на партньорства с международни компании са: способност да предложи нови ценни контакти (17.9%), способност да предложи нови гледни точки/склонност да предложи финансова подкрепа (10.7%) и способност да предложи нови знания (12.5%). Последващото приложение на *Wilcoxon signed ranks test* показва, че като цяло тяхната отделна значимост е съизмерима.

На база дискутираните резултати от **Изследване 1** и **Изследване 2** следва да се направят съпоставки между двете страни, имащи отношение към обособените цели на изследване. Прави впечатление, че 84.6% от международните компании срещу 55.4% от неправителствените организации имат настоящи партньорства с другата страна. Взаимодействията между тях са свързани предимно с извършването на краткосрочни дейности – 53.8% срещу 55.4%. Въпреки това желанието на неправителствените организации за дългосрочни партньорства с компаниите е двойно по-голямо – 30.8% срещу 67.9%. Също така е изненадваща относителната съизмеримост на степента на значимост, която двете страни отдават на стратегическите партньорства помежду им – 30.8% срещу 44.6%. Дали обаче наблюдаваните прилики и разлики са статистически значими, следва да се потвърди чрез последващото прилагане на *Chi-Square test of independence* и *Mann-Whitney U test*.



Фигура 33: Сравнителен анализ между НПО и международните компании

Липсва статистически значима разлика между двете страни по отношение на ангажираността с краткосрочни дейности – $\chi^2(1, 177) = .038, p = .846 > .05 = \alpha$. Такава обаче е налична между личното им желание за сключване на дългосрочни партньорства и тя е в подкрепа на неправителствените организации ($p = .000 < .05 = \alpha$). Същевременно тяхното участие във филантропични партньорства е по-интензивно в сравнение с изследваните компании ($p = .000 < .05 = \alpha$). Статистически незначима е пък разликата в индивидуалния брой интегративни партньорства ($p = .341 > .05 = \alpha$). От своя страна приложеният *Mann-*

Whitney U test показва, че **стратегическите партньорства са от по-голямо значение именно за неправителствените организации** ($p = .040 < .05 = \alpha$).

Основни обобщения и изводи

Въз основа на анализирани резултати от **Изследване 2** могат да се направят следните заключения. **Първо**, едва 55.4% от неправителствените организации имат понастоящем партньорства с международни компании. Преобладаващото мнение е, че те са надеждни партньори и следователно може да им се гласува доверие. Всъщност малко над половината от тях посочват, че имат позитивни впечатления от партньорствата помежду им, а едва 60.7% смятат, че компаниите могат да осигурят достъп до ценни ресурси. Техните водещи мотиви за инициране и сключване на партньорства с международни компании са свързани с възможностите за: **финансова подкрепа, дарения в натура и управление на по-големи проекти от обществено значение**. Измежду тях мотивът за финансова подкрепа има преимущество над останалите по отношение на своята статистическа значимост. **Второ**, позитивните впечатления от партньорствата с международни компании са съпътствани и от значителни предизвикателства, които от своя страна имат предимно културен характер (42.8%). Същевременно близо 1/4 от неправителствените организации изпитват трудности при изграждането на близки работни взаимоотношения с тях. Може би затова, поне частично, партньорствата между неправителствените организации и компаниите в България са преимуществено филантропични. Стратегическият елемент под формата на интегративни партньорства също присъства, но неговата значимост е второстепенна. Присъствието му е съизмеримо с високата степен на значимост, която анкетираните неправителствени организации отдават на стратегическите партньорства с международни компании ($\bar{X} = 3.23 [1\div 5]$).

На база изложените дотук заключения **по-скоро следва да се приемат** обособените в настоящото изследване **хипотези**:

- **Хипотеза 2:** Основният мотив на неправителствените организации да си партнират с международни компании е необходимостта от финансова подкрепа;
- **Хипотеза 3:** Партньорствата между неправителствените организации и международните компании в България имат предимно филантропичен характер.

3.3. Приноси и препоръки за бъдещи изследвания

Научно-теоретичните, методичните и научно-приложните приноси на настоящата дисертация произтичат най-вече от следните ограничителни обстоятелства:

- Научният принос в областта има предимно теоретичен характер. Емпиричните проучвания, с малки изключения, изследват мотивите и рисковете на партньорствата единствено от гледна точка на неправителствените организации или международните компании;
- Справка с Българския портал за отворена наука и дигиталните библиотеки на водещи университети показва, че темата по-скоро не е изследвана до момента в страната. Следователно дисертационният труд може да допринесе с научно-теоретични, методични и научно-приложни приноси към българската научна литература. Същевременно той може да послужи и като отправна точка за последващи изследвания в научната област.

По-конкретно, **научно-теоретичният принос** на дисертацията опира до хронологическото представяне на отделните теоретични аспекти. Те следват логическо надграждане от развитието им в миналото до тяхното настоящо състояние. Обърнато е внимание на: социалните последици от протичането на глобализационните процеси; взаимовръзката между глобализация и съвременното развитие на концепцията за корпоративна социална отговорност; същността на корпоративната социална отговорност и нейните практически измерения в България; взаимовръзката между корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие и международен бизнес; целите на ООН за устойчиво развитие като основна платформа за партньорствата между неправителствените организации и международните компании. Също така се разглеждат: същността, ролята и влиянието на неправителствените организации в международния бизнес; същността и особеностите на нестопанския сектор в България; същността и типологията на партньорствата; възходящото развитие във взаимоотношенията между неправителствените организации и международните компании от съперници в миналото до партньори в настоящето; мотивите и рисковете в контекста на партньорствата между тях; значението на стратегическите партньорства в международния бизнес като предпоставка за създаване на споделена стойност за обществото и компаниите; препоръки за изграждане на успешни партньорства между неправителствените организации и международните компании.

От своя страна **методичните и научно-приложните приноси** на дисертацията произтичат от проведените две отделни емпирични изследвания. Те имаха за цел да проучат: общата взаимна нагласа между неправителствените организации и международните компании; мотивите на международните компании за инициране и сключване на партньор-

ства с неправителствени организации; мотивите на неправителствените организации за инициране и сключване на партньорства с международни компании; и степента на съществуване на стратегически партньорства между тях в България. Анализът на получените резултати е извършен посредством прилагането на статистически методи. Съществен принос представлява задълбочения анализ на определени причинно-следствени връзки за състоянието и намеренията за партньорства в българската практика. Също така се достига до извода, че компаниите на българския пазар се определят като социално отговорни, но не обръщат достатъчно внимание на неправителствените организации. **Изследване 1** е проведено сред 65/470 компании, като водещият им мотив за партниране с неправителствени организации е възможността да подобрят своята репутация. Преобладаващото мнение сред тях е, че на неправителствените организации може да се гласува доверие и те са надеждни партньори. Техният фокус в периода 2021-2024 е насочен предимно към осъществяването на Цел 3 (добро здраве), Цел 4 (качествено образование) и Цел 11 (устойчиви градове и общности). Въпреки позитивното отношение спрямо неправителствените организации, стратегическите партньорства с тях са най-маловажната цел от всички цели на ООН за устойчиво развитие. Всъщност те определят организациите като незначими за своя бъдещ успех, а партньорствата между тях са свързани предимно с реализирането на краткосрочни дейности. Вероятната причина за това е ниската оценка на компаниите за техните реални знания и умения. Освен това те са на мнението, че именно неправителствените организации извличат по-голяма полза от партньорствата с тях. **Изследване 2** е проведено сред 112/300 неправителствени организации в обществена полза, като техният водещ мотив за партниране с международни компании е възможността за получаване на финансова подкрепа. Преобладаващото мнение сред тях е, че на компаниите може да се гласува доверие и те са надеждни партньори. Въпреки това малко над половината от тях посочват, че имат позитивни впечатления от партньорствата помежду им. Вероятната причина за това са значителните предизвикателства между тях, които най-вече произтичат от очевидните културни различия. Освен това едва 60.7% от анкетираните неправителствени организации са на мнението, че компаниите са в състояние да осигурят достъп до ценни ресурси. На база резултатите от емпиричните изследвания може да се заключи, че партньорствата между неправителствените организации и международните компании в България са по-скоро в начален етап от своето развитие. Те са най-вече от филантропично и транзакционно естество, тъй като тяхното сключване изглежда обусловено от индивидуалните потребности. Незначима е и тяхната колективна подкрепа към стратегическите партньорства като целесъобразен подход спрямо глобалните пре-

дизвикателства пред съвременния международен бизнес. Към методичните приноси на настоящата дисертация следва да се посочат и разгледаните над 15 казуса от българската и международната бизнес практика. От своя страна те затвърждават разбирането за нарастващата роля и влияние на неправителствените организации в международния бизнес. Освен това се подчертава положителната взаимовръзка между устойчивото развитие и международния бизнес. Заедно с множеството посочени примери за успешни стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании, казусите имат и друг принос. Те включително потвърждават и коректността на засъпената **изследователска теза**, а именно:

Успешните стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании благоприятстват развитието на международния бизнес. Тяхната същност изисква обединяването на взаимодопълващи се знания, умения и ресурси. Ръководени от обособени общи цели за устойчиво развитие, те създават споделена стойност за обществото и международните компании.

Към **научно-приложните приноси** на дисертацията следва да се посочат най-вече изведените препоръки и инструментариум за изграждане на успешни партньорства. Препоръките могат да бъдат персонализирани въз основа на дискутираните по-горе емпирични резултати относно нагласата на двете страни спрямо една друга. Успехът на партньорствата между неправителствените организации и международните компании изисква най-вече промяна в техния манталитет и склонност за постигане на компромиси. Те следва да демонстрират взаимно уважение спрямо индивидуалните цели, ценности, знания, умения, възможности и предизвикателства. Препоръките се отнасят предимно за стратегическите партньорства между двете страни, с оглед на техните амбиции за интернационализация и предизвикателствата пред съвременния международен бизнес.

Въпреки безспорните научни приноси **надеждността на направените заключения на база емпиричните изследвания**, следва да не се възприемат по категоричен начин. Тяхната надеждност е най-вероятно повлияна в някаква степен от наличието на неблагоприятни обстоятелствени предизвикателства. Съществуват например компрометиращи предпоставки, които са свързани с изследваните извадки – те не са представителни за общото състояние на двата сектора в България. Също така техният обем е незначителен в количествено отношение – 65 компании (от които 55 оперират на международния пазар) и 112 неправителствени организации – за да се правят обобщаващи изводи. Друго възможно ограничение се отнася до характерните особености на количествения подход на

изследване – недостатъци и предизвикателства. Те са свързани например със събирането и анализа на акумулираните данни. Включително следва да се спомене и формата на работените въпросници. Въпросите са изцяло от затворен тип, за да улеснят участието на потенциалните респонденти. Въпреки опита за изчерпателност на възможните отговори, такава не е възможно изцяло да се гарантира. Изборът за тяхното съставяне на английски език вероятно също е повлияло в известна степен върху тяхната надеждност. Следователно последващите научни изследвания в тази област следва най-вече да обхванат по-обемни и представителни извадки сред неправителствените организации и международните компании в България. Вероятно също така би било по-разумно те да бъдат проведени на български език, за да се стимулира личната ангажираност сред респондентите и оттам да се гарантира по-високата надеждност на получените отговори. Тази препоръка е резултат от изразеното възмущение от страна на няколко неправителствени организации, че въпросникът им е изпратен на английски език. Изследванията следва да бъдат в контекста на международния бизнес, като за тази цел могат дори да се фокусират върху стратегическите партньорства в рамките на една или няколко чужди държави. По този начин ще могат да се съпоставят данните с тези, получени в настоящите две изследвания, а оттам и да се оцени реалното развитие на партньорствата в България. Друга подходяща посока на изследване може да се обвърже с партньорствата между неправителствените организации и международните компании в контекста на целите за устойчиво развитие. Както вече стана ясно, техният колективен успех ще зависи предимно от системното прилагане на шест ключови трансформационни стъпки. Това са: образование; здраве и благополучие; енергетика и промишленост; храна, земя и вода; устойчиви градове; и дигитална революция. Понастоящем България все още среща съществени затруднения по пътя на тяхното осъществяване. Препоръчително е бъдещите научни изследвания да се фокусират върху стратегическите партньорства между неправителствените организации и международните компании, имащи за обща цел осъществяването на тези цели.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Безспорен е приносът на международния бизнес за общото подобряване на качеството на живот на хората по света. Всъщност положителните въздействия от неговото развитие и разрастване са най-осезаеми в развиващите се страни поради техния по-нисък жизнен стандарт. Техният икономически растеж обаче е най-вече за сметка на нискоквалифицираните лица от развитите страни, чиято преквалификация изостава от динамичността на глобализацията. Заедно с неравномерното разпределение на ползите активното протичане на глобализационните процеси насърчава възникването на различни икономически, социални и екологични предизвикателства. Сред тях са например: крайна бедност, неравенства, изменение на климата, влошаване на околната среда, мир и справедливост. Към тях следва да добавим катастрофалните последици от дългогодишното протичане на Covid-19 пандемията и енергийната криза в Европа от края на 2021 г. върху международния бизнес. Слабостите в глобалната верига за доставки, която е все още твърде зависима от ненадеждните пазари на изкопаеми горива (газ, нефт), допринасят за последвалата инфлация и продоволствена криза, господстваща най-малко през цялата 2022 г. Задълбочаването на въпросните предизвикателства пред света и международния бизнес, отчетливо изразени в периода 2020-2022 г., поставят неотложния въпрос за пътя напред. Изводът е преплетен в категоричната необходимост от съгласувани международни действия, които да акцентират важноста на устойчивия бизнес.

Предизвикателствата пред съвременния международен бизнес поставят не само въпроса за пътя напред, но подканват и да се осмисли най-целесъобразния подход за неговото извървяване. Предвид тяхната комплексност не е разумно да се очаква, че трайното им разрешаване е възможно да се постигне еднолично от страна на неправителствените организации или международните компании. Отчетливото значение и влияние на двете страни в съвременния международен бизнес по-скоро води до приоритизирането на техните съвместни усилия в общия стремеж за по-устойчиво развитие. Действително основополагащите цели на неправителствените организации и международните компании са екзистенциално взаимнообвързани. Тази обусловеност именно осмисля необходимостта от партньорства между тях. Взаимодействието между тях значително ще диктува развитието на международния бизнес, а той от своя страна ще оказва влияние върху отделните форми на партньорства между тях. Партньорствата следва да се разглеждат като подход за по-ефективното и успешното извършване на социално отговорни дейности. Предимно стратегическите партньорства (интегративни и трансформационни) могат значително да доп-

ринесат за създаването на споделена стойност едновременно за обществото и международните компании. От своя страна успешните стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании могат да благоприятстват развитието на международния бизнес в сферата на устойчивото развитие. Сред тях са партньорствата между: CARE, GSK и Barclays; Environmental Defense Fund и McDonald's; Greenpeace и Wenko AG; Save the Children и Starbucks; ICCO Cooperation и Olvea Burkina Faso; World Wide Fund for Nature и Tesco; World Vision International и Royal DSM.

Независимо от тяхната необходимост и целесъобразност естеството на стратегическите партньорства предразполага и за възникването на значителни предизвикателства. Възможните трудности и рискове произтичат предимно от очевидните различия в организационната култура между двете страни. Враждебността и липсата на доверие между тях имат историческа обусловеност (като например взаимоотношенията между Global Witness и Tiffany & Co.; Greenpeace и Shell; PETA и KFC; War on Want и Nestle). Въпреки първоначалната предубеденост те постепенно се превръщат от съперници в партньори, подтикнати от своите собствени цели и потребности. Партньорствата между неправителствените организации и международните компании обаче не трябва да бъдат единствено обусловени от липсата на по-добър избор. Те трябва да бъдат вдъхновени от взаимната проява на уважение спрямо техните индивидуални цели, приноси и добродетели. От основополагащо значение за тяхното успешно развитие е взаимната проява на доверие и равнопоставеност, като резултат от конструктивния диалог между двете страни. Това се отнася най-вече за неправителствените организации и компаниите, които имат сериозни амбиции в международния бизнес. С оглед на неговата динамичност и възискателност, основната предпоставка за успех е наличието на конкурентни предимства спрямо останалите участници на международния пазар. Двете страни разполагат с взаимнодопълващи се ресурси и компетентности, които могат да насърчат съвместното по-ефективно постигане на техните основополагащи мисии. Въпреки значимостта и съществения потенциал на стратегическите партньорства понастоящем те все още отстъпват на по-опростените форми на партньорства (филантропични и транзакционни).

Сходни наблюдения могат да се направят и по отношение на партньорствата между неправителствените организации и международните компании в България. Към момента на провеждане на емпиричните изследвания едва 62/112 (55.4%) от неправителствените организации и 55/65 (86.4%) от компаниите имат настоящи партньорства с другата страна. Въпреки че преобладаващата част от тях оперират и на международния пазар, техните

партньорства са предимно от филантропичен и транзакционен характер. Тези резултати обаче имат и своето логично обяснение. Като цяло стратегическите партньорства представляват все още относително нова практика в международния бизнес. Освен това партньорствата са форма на социално отговорно поведение. Следователно тяхната форма и интензитет подлежат на влияние от индивидуалното отношение спрямо концепцията за корпоративна социална отговорност. Нейното възникване и развитие в страната е резултат от външно влияние, обусловено от присъединяването на България към Европейския съюз през 2007 г. Заедно с навлизането на вътрешния пазар от страна на международни компании, това води впоследствие до разработването на Национална стратегия за корпоративна социална отговорност с обхват 2009-2013 г. Една от нейните основополагащи цели е именно да информира широката общественост относно същността и обхвата на корпоративната социална отговорност. Понастоящем схващането за нейната същност изглежда все още се асоциира основно с предоставянето на продуктови и финансови дарения. Следва да се спомене и традиционно нестабилната макросреда, в която неправителствените организации и международните компании на българския пазар са принудени да оперират. Вероятно тези обстоятелства конкретизират една от причините водещият мотив на организациите за сключване на нови партньорства да е необходимостта от финансова подкрепа (**Хипотеза 2**). За компаниите на българския пазар, от друга страна, е възможността да подобрят своята репутация (**Хипотеза 1**). Притеснителното в случая обаче е, че сред техните водещи мотиви не фигурира намерението за съвместно разрешаване на задълбочаващите се икономически, социални и екологични проблеми. Същото заключение може да се направи относно ангажираността им с устойчивото развитие. Прави впечатление, че едва 23.1% от анкетираните компании използват целите на ООН за устойчиво развитие като основа за определяне на индивидуални цели за ефективност. Това е именно и основното послание от конференцията на ООН по изменение на климата (COP26), проведена се в Глазгоу на 01.11.2021г. Компаниите трябва да синхронизират своята бизнес стратегия с целите за устойчиво развитие, ако искат да извлекат финансови облаги и останат конкурентоспособни на международния пазар. В противен случай те рискуват да понесат сериозни репутационни щети и оттам финансови загуби. Действително водещите мотиви на двете страни за сключване на партньорства помежду им са преобладаващо обусловени от техните лични потребности. Вероятно причините могат да се потърсят в техните общи нагласи и впечатления спрямо една друга. Всъщност анкетираните неправителствени организации и международни компании посочват, че на другата страна може да се гласува доверие и тя е надежден партньор. Независимо обаче

от взаимните позитивни впечатления партньорствата между тях са предимно насочени към осъществяването на краткосрочни дейности. Компаниите определят неправителствените организации като незначими за своя бъдещ успех, като според тях именно организациите извличат по-голяма полза от партньорствата с тях. Също така изглежда, че те имат ниско мнение относно качеството на техните знания и умения. Неправителствените организации, от друга страна, имат противоречиви впечатления от техните партньорства с международни компании. За приблизително половината от тях те са негативни и произтичат от съпътстващите трудности в процеса на партниране с тях. Освен очевидните културни различия едва 60.7% от тях споделят мнението, че компаниите са в състояние да осигурят достъп до ценни ресурси. Вероятно именно тази взаимна нагласа представлява водеща причина за преобладаващия филантропичен характер на партньорствата между двете страни в България (**Хипотеза 3**). Независимо и от съществуването на стратегически партньорства между неправителствените организации и международните компании (основно интегративни), те са по-скоро рядкост. Това заключение се потвърждава едновременно и от двете отделни изследвания. Освен признанието за тяхната преобладаваща съвместна ангажираност с краткосрочни проекти, те също така омаловажат значението на стратегическите партньорства между тях.

Анализираните данни от емпиричните изследвания загатват, че между неправителствените организации и международните компании в България вероятно съществува известна степен на предубеденост. Независимо от демонстрираното положително отношение близостта между тях е възпрепятствана от липсата на диалог и желанието за операционална независимост. Следвайки стратегия на независимост при изпълнението на организационните цели и целите на ООН за устойчиво развитие, относително и намалява възможността някоя от двете страни да постигне желания успех на международния пазар. Успехът на стратегическите партньорства изисква най-вече промяна в техния менталитет и склонност за постигане на компромиси. Неправителствените организации и международните компании в България следва да демонстрират взаимно уважение спрямо индивидуалните цели, ценности, знания, умения, приноси и възможности. Тъй като понастоящем страната ни среща съществени предизвикателства с 12 от 17-те цели на ООН за устойчиво развитие, те следва да обединят своите усилия в подкрепа на тяхното ограничаване. Пътят напред е заедно, а не поотделно и разединени!

Източници

1. Ангелов, И., 2020. Предимства и недостатъци на качествените и количествените методи, използвани в социалните науки. [ebook] *Реторика и комуникации*, с.109-111. Available at: <<https://rhetoric.bg/wp-content/uploads/2020/10/Angelov-I-issue-45-October-2020-p.106-115.pdf>> [Accessed 23 February 2022].
2. Бакърджијева, Р., 2015. Корпоративна социална отговорност на българските компании. В: Четвърта международна научна конференция „Климатични промени, икономическо развитие и екология“. [online] Пловдив: Академично издателство "Талант" на ВУАРР, с.137-153. Available at: <http://uad.bg/files/custom_files/files/documents/conference_proceedings_Volume_1.pdf#page=137> [Accessed 27 October 2021].
3. Боева, Б., 2008. Международен мениджмънт. София: Университетско издателство „Стопанство“, с.45.
4. Боева, Б., Цанов, Ц., Вълков, П. и Христов, А., 2016. Корпоративно управление в международния бизнес. София: Издателски комплекс – УНСС, с.237-257.
5. Българска мрежа на Глобалния договор на ООН, 2013. Златна книга на европейските КСО партньорства. [ebook] p.15. Available at: <<https://www.unglobalcompact.bg/wp-content/uploads/2014/05/Goldenbook.pdf>> [Accessed 24 January 2022].
6. Български форум на бизнес лидерите, 2021. Обявихме победителите в годишните награди за отговорен бизнес 2020. [online] Available at: <<https://www.bbif.bg/bg/sabitiya/1563/obyavivhme-pobeditelite-v-godishnite-nagradi-za-otgovoren-biznes-2020>> [Accessed 31 October 2021].
7. Български център за нестопанско право, 2021. Защо трябва НПО и бизнеси да си партнират?. [online] Available at: <<https://www.ngobg.info/bg/news/125343-защо-трябва-нпо-и-бизнеси-да-си-партнират.html>> [Accessed 25 January 2022].
8. Георгиев, П., 2021. ЕС свири мача: забранява продажбата на автомобили с ДВГ от 2035 г.. [online] Available at: <<https://www.vesti.bg/tehnologii/avtomobili/machyt-es-sviren-es-zabraniava-kolite-s-dvg-ot-2035-g-6128382>> [Accessed 28 December 2021].
9. Гьошев, Б., 2012. Корпоративна социална отговорност. София: Авангард Прима.
10. Димитрова, М., 2018. Учредяване на сдружение или фондация. Процедура. Цели на организацияте. [online] Available at: <<https://dh-law.bg/uchrediavane-na-sdruzhenie-ili-fondatsia/>> [Accessed 12 February 2021].
11. Европейска комисия, 2017. Документ за размисъл относно извличането на ползите от глобализацията. [ebook] с.7-9. Available at: <https://ec.europa.eu/info/publications/reflection-paper-harnessing-globalisation_bg> [Accessed 7 May 2022].
12. ЕО Дент, б.г. Партньори. [online] Available at: <<https://eodent.com/bg/Partnyori.c106>> [Accessed 26 August 2022].
13. Захариев, Б. и Йорданов, И., 2017. Активните неправителствени организации в България през 2017 г. [ebook] София: Институт "Отворено общество", с.5-15. Available at: <<https://csleaders.frgi.bg/uploads/resursi/4.pdf>> [Accessed 12 February 2021].

14. Захариев, Е., 2014. Корпоративна социална отговорност. Пловдив: Академично издателство "Талант" на Висше училище по агробизнес и развитие на регионите.
15. Информационен портал за НПО в България, 2020. Що е то съвет за развитие на гражданското общество?. [online] Available at: <<https://www.ngobg.info/bg/news/119847-що-е-то-съвет-за-развитие-на-гражданското-общество.html>> [Accessed 14 February 2021].
16. Киров, Н., 2020. Как от коронавируса се ражда новият световен ред. [online] Available at: <<https://www.vesti.bg/temi-v-razvitie/tema-koronavirus/kak-ot-koronavirusa-se-razhda-noviiat-svetoven-red-6114907>> [Accessed 28 December 2021].
17. Паспалджиев, И., 2018. Оценка на жизнения цикъл – какво е пълното въздействие на един продукт?. [online] Available at: <<https://www.sustainability.bg/оценка-на-жизнения-цикъл/>> [Accessed 16 October 2021].
18. Портал за обществени консултации, б.г. Стратегия за корпоративна социална отговорност за периода 2009-2013 г. [online] Available at: <<https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=600>> [Accessed 23 October 2021].
19. Портал за обществени консултации, б.г. Стратегия за корпоративна социална отговорност 2019-2023 г. [online] Available at: <<https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=1292>> [Accessed 23 October 2021].
20. Рангелова, К., 2018. Неправителствена организация (ЮЛНЦ). Какво е това и кому е нужно?. [online] Available at: <<https://pravatami.bg/1234>> [Accessed 12 February 2021].
21. Славова, И., 2015а. Корпоративната социална отговорност в България: развитие, ограничения и предизвикателства. *Икономически и социални алтернативи*, [online] (2), с.113-124. Available at: <<https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/8-Slavova.pdf>> [Accessed 24 October 2021].
22. Славова, И., Банкова, Й., Иванов, Х., Калинкова, С. и Цолов, Л., 2014. Корпоративната социална отговорност в България – част от европейските социални практики. София: Издателски комплекс – УНСС.
23. Стефанова, М., 2013. Българският пазар показва зрялост по отношение на КСО. Интервю с Марина Стефанова. Available at: <<https://www.csr.bg/csr-bulgaria/1352-bulgarskiat-pazar-pokazva-zrialost-po-otnoshenie-na-kso>> [Accessed 24 October 2021].
24. Фондация за социална промяна и включване, 2022. Дом възможност. [online] Available at: <<https://www.fscibulgaria.org/социални-услуги-2/дом-възможност/>> [Accessed 29 August 2022].
25. Цанов, И., 2016. Корпоративна социална отговорност: Учебно помагало. София: Българска асоциация на конфликтолозите.
26. Aldashev, G., Limardi, M. and Verdier, T., 2015. Watchdogs of the invisible hand: NGO monitoring and industry equilibrium. *Journal of Development Economics*, [online] 116, pp.28-42. Available at: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304387815000425>> [Accessed 15 February 2021].

27. Alexander, G. and Buchholz, R., 1978. Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, [online] 21(3), pp.479-486. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/236273106_Corporate_Social_Responsibility_and_Stock_Market_Performance> [Accessed 2 November 2021].
28. Alsop, T., 2020. IBM – Statistics & facts. [online] Available at: <<https://www.statista.com/topics/1325/ibm/#:~:text=IBM%2C%20the%20common%20name%20of,over%20350%20thousand%20employees%20worldwide.>> [Accessed 19 January 2021].
29. Amaeshi, K., Adi, A., Ogbecchie, C. and Amao, O., 2006. Corporate social responsibility in Nigeria: Western mimicry or indigenous influences?. *SSRN Electronic Journal*, [online] pp.1-21. Available at: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=896500> [Accessed 11 May 2022].
30. Anderson, S. and Cavanagh, J., 2000. Top 200: The rise of corporate global power. [ebook] p.3. Available at: <https://www.iatp.org/sites/default/files/Top_200_The_Rise_of_Corporate_Global_Power.pdf> [Accessed 7 February 2022].
31. Anttila-Hughes, J., Fernald, L., Gertler, P., Krause, P. and Wydick, B., 2018. Mortality from Nestlé’s marketing of infant formula in low and middle-income countries. [online] p.2. Available at: <https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24452/w24452.pdf> [Accessed 15 January 2022].
32. Aupperle, K., Carroll, A. and Hatfield, J., 1985. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, [online] 28(2), pp.446-463. Available at: <https://www.jstor.org/stable/256210?seq=1#metadata_info_tab_contents> [Accessed 2 November 2021].
33. Austin, J., 2000. Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, [online] 29(1), pp.69-97. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/240698586_Strategic_Collaboration_Between_Nonprofits_and_Business> [Accessed 10 January 2022].
34. Austin, J. and Seitanidi, M., 2012. Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, [online] 41(5), pp.726-758. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/235827130_Collaborative_Value_Creation_A_Review_of_Partnering_Between_Nonprofits_and_Businesses_Part_I_Value_Creation_Spectrum_and_Collaboration_Stages> [Accessed 10 January 2022].
35. Argenti, P., 2004. Collaborating with activists: How Starbucks works with NGOs. *California Management Review*, [online] 47(1), pp.91-116. Available at: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166288?journalCode=cmra>> [Accessed 3 February 2022].

36. Arts, B., 2002. Green alliances of business and NGOs. New styles of self-regulation or dead-end roads?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, [online] 9(1), pp.26-36. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/242218025_Green_alliances_of_business_and_NGOs_New_styles_of_self-regulation_or_dead-end_roads> [Accessed 13 January 2022].
37. Ashman, D., 2001. Civil society collaboration with business: Bringing empowerment back in. *World Development*, [online] 29(7), pp.1097-1113. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/223253138_Civil_Society_Collaboration_with_Business_Bringing_Empowerment_Back_in> [Accessed 31 January 2022].
38. B4IG, n.d. The pledge: Business pledge against inequalities. [online] Available at: <<https://www.b4ig.org/the-pledge/>> [Accessed 16 August 2022].
39. Barnes, D., 2002. Invasions by marine life on plastic debris. *Nature*, 416(6883),pp.808-809.
40. Barnett, M. and Salomon, R., 2012. Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, [online] 33(11), pp.1304-1320. Available at: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.1980>> [Accessed 2 November 2021].
41. Batabyal, A., 2020. International trade has cost Americans millions of jobs. Investing in communities might offset those losses. [online] Available at: <<https://theconversation.com/international-trade-has-cost-americans-millions-of-jobs-investing-in-communities-might-offset-those-losses-143406>> [Accessed 20 January 2021].
42. Bates, S., 2021. The climate events of 2020 show how excess heat is expressed on earth. [online] Available at: <<https://www.nasa.gov/feature/goddard/2021/the-climate-events-of-2020-show-how-excess-heat-is-expressed-on-earth>> [Accessed 1 February 2021].
43. Baumgartner, R., 2013. Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, [online] 21(5), pp.258-271. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/259537222_Managing_Corporate_Sustainability_and_CSR_A_Conceptual_Framework_Combining_Values_Strategies_and_Instruments_Contributing_to_Sustainable_Development> [Accessed 4 November 2021].
44. Baur, D., 2011. NGOs as legitimate partners of corporations: A political conceptualization. Springer, pp.xi-xii.
45. Bender, J., 2023. What is statistical analysis? Available at: <https://www.businessnewsdaily.com/6000-statistical-analysis.html> (Accessed: January 30, 2023).
46. Bennetzen, M., 2020. The positive impact of sustainability on business, financial performance and resiliency. [online] Capgemini. Available at: <<https://www.capgemini.com/no-no/2020/10/the-positive-impact-of-sustainability-on-business-financial-performance-and-resiliency/>> [Accessed 7 June 2022].

47. Berger, I., Cunningham, P. and Drumwright, M., 2004. Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, [online] 47(1), pp.58-90. Available at: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166287?journalCode=cmra>> [Accessed 2 February 2022].
48. Bingham, J., Gibb Dyer, W., Smith, I. and Adams, G., 2011. A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, [online] 99(4), pp.565-585. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0669-9#citeas>> [Accessed 2 November 2021].
49. Boué, K. and Kjær, K., 2010. Creating value through strategic partnerships between businesses and NGOs. [ebook] pp.27-31. Available at: <https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58817387/kim_boue_og_kristine_kjaer.pdf> [Accessed 6 April 2022].
50. Bowen, H., 1953. Social responsibilities of the businessman. Harper & Row, p.6.
51. Brouthers, K., 2002. Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), pp.203-221.
52. Brown, L. and Kalegaonkar, A., 2002. Support organizations and the evolution of the NGO sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, [online] 31(2), pp.231-258. Available at: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764002312004>> [Accessed 30 January 2022].
53. Brown, R., 2019. How environmentally friendly is vegan milk?. [online] Available at: <<https://www.thegrocer.co.uk/plant-based/how-environmentally-friendly-is-vegan-milk/597897.article>> [Accessed 4 June 2021].
54. BSR and GlobeScan, 2019. The state of sustainable business 2019. 11th ed. [ebook] pp.11-52. Available at: <<https://www.bsr.org/reports/BSR-Globescan-State-Sustainable-Business-2019.pdf>> [Accessed 11 March 2022].
55. C&E Advisory, 2021. C&E Corporate-NGO partnerships barometer. [ebook] pp.14-15. Available at: <<https://www.candeadvisory.com/request-full-report>> [Accessed 21 January 2022].
56. Carbon Trust, 2018. Carbon footprinting guide. [online] Available at: <<https://www.carbontrust.com/resources/carbon-footprinting-guide>> [Accessed 30 January 2021].
57. Carroll, A., 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, [online] 4(4), pp.497-505. Available at: <https://www.jstor.org/stable/257850?seq=1#metadata_info_tab_contents> [Accessed 10 October 2021].
58. Carroll, A., 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, [online] 34(4), pp.39-48. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders> [Accessed 13 October 2021].

59. Carroll, A., 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, [online] 38(3), pp.268-295. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct> [Accessed 19 May 2021].
60. Carroll, A., 2016. Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, [online] 1(1), pp.1-8. Available at: <<https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6>> [Accessed 13 October 2021].
61. Carson, R., 2000. Silent spring. London: Penguin, pp.5-336.
62. Cavusgil, S., Knight, G. and Riesenberger, J., 2020. International business: The new realities. 5th ed. Pearson, pp.28-60.
63. Chang, W., 2012. The economics of offshoring. *Global Journal of Economics*, 01(02), pp.1-3.
64. Chappell, B., 2019. Emergency exits were locked in building where 25 people died from fire, officials say. [online] Available at: <<https://www.npr.org/2019/03/29/708068875/emergency-exits-were-locked-in-building-where-25-people-died-from-fire-officials?t=1611398879314>> [Accessed 23 January 2021].
65. Chladek, N., 2019. Why you need sustainability in your business strategy?. [online] Harvard Business School. Available at: <<https://online.hbs.edu/blog/post/business-sustainability-strategies>> [Accessed 7 June 2022].
66. Clune, W. and Zehnder, A., 2020. The evolution of sustainability models, from descriptive, to strategic, to the three pillars framework for applied solutions. *Sustainability Science*, [online] 15(3), pp.1001-1006. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11625-019-00776-8#citeas>> [Accessed 11 November 2021].
67. Coca-Cola HBC, 2022. Coca-Cola HBC ranked Europe's most sustainable beverage company. [online] Available at: <https://www.coca-colahellenic.com/en/media/news/sustainability_news/2022/coca-cola-hbc-ranked-global-first-beverage-company-in-sustainability> [Accessed 24 July 2022].
68. Cochran, P. and Wood, R., 1984. Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, [online] 27(1), pp.42-56. Available at: <<https://www.jstor.org/stable/255956>> [Accessed 2 November 2021].
69. Colombo, L., 2021. Corporate social responsibility is not only ethical, but also a modern business tool. [online] Forbes. Available at: <<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/04/05/corporate-social-responsibility-is-not-only-ethical-but-also-a-modern-business-tool/?sh=68fc3ff01bfa>> [Accessed 28 May 2022].
70. Cone Communications, 2017. 2017 Cone Communications CSR study. [online] Available at: <<https://www.conecomm.com/research-blog/2017-csr-study>> [Accessed 19 October 2021].
71. Coppola, M., Blohmke, J. and Krick, T., 2019. Feeling the heat? Companies are under pressure on climate change and need to do more. [online] Available at: <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/impact-and-opportunities-of-climate-change-on-business.html>> [Accessed 3 June 2021].

72. Council of Europe, n.d. Бедност. [online] Available at: <<https://www.coe.int/bg/web/compass/poverty>> [Accessed 22 January 2021].
73. Courtnell, J., 2022. Corporate social responsibility and sustainability: What's the difference?. [online] Available at: <<https://greenbusinessbureau.com/business-function/executive/corporate-social-responsibility-and-sustainability-whats-the-difference/>> [Accessed 31 May 2022].
74. Cowe, R., 2004. Business/NGO partnerships – What's the payback?. [ebook] pp.1-4. Available at: <<http://plg-group.com/wp-content/uploads/2014/03/Business-NGO-Partnerships-whats-the-payback-Roger-Cowe-A.pdf>> [Accessed 2 November 2021].
75. Crippa, M., Oreggioni, G., Guizzardi, D., Muntean, M., Schaaf, E., Lo Vullo, E., Solazzo, E., Monforti-Ferrario, F., Olivier, J. and Vignati, E., 2019. Fossil CO2 and GHG emissions of all world countries.
76. CSR AdviceBox, 2020. State of CSR in Bulgaria 2020. [online] Available at: <<https://csrab.com/en/download-2020.html>> [Accessed 27 October 2021].
77. CSR AdviceBox, 2021. Корпоративна прозрачност в българските компании 2021. [online] Available at: <<https://www.csrab.com/en/download-report-2021.html>> [Accessed 28 October 2021].
78. Cupffee, б.г. За нас. [online] Available at: <<https://cupffee.me/bg/za-nas/#>> [Accessed 24 July 2022].
79. Dadgar, J., 2016. Non-governmental organizations and corporations: Conflict & collaboration. Master's thesis. Erasmus University Rotterdam.
80. Dahan, N., Doh, J., Oetzel, J. and Yaziji, M., 2010. Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long Range Planning*, [online] 43(2-3), pp.326-342. Available at: <<https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-00565517.html>> [Accessed 3 February 2022].
81. Daniels, J., Radebaugh, L. and Sullivan, D., 2015. International business. 15th ed. Pearson Education Limited, pp.47-57.
82. Davis, K., 1960. Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*, [online] 2(3), pp.70-76. Available at: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166246>> [Accessed 2 October 2021].
83. Della Porta, D., 2020. Building bridges: Social movements and civil society in times of crisis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, [online] 31(5), pp.938-948. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-020-00199-5#citeas>> [Accessed 16 February 2021].
84. Desbordes, R. and Vauday, J., 2007. The Political Influence of Foreign Firms in Developing Countries. *Economics and Politics*, [online] 19(3), pp.421-451. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/4756848_The_Political_Influence_of_Foreign_Firms_in_Developing_Countries> [Accessed 8 May 2022].
85. Detomasi, D., 2007. The political roots of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, [online] 82(4), pp.807-819. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/225340130_The_Political_Roots_of_Corporate_Social_Responsibility> [Accessed 9 May 2022].

86. Digital Marketing Institute, 2021. 16 Brands doing corporate social responsibility successfully. [online] Available at: <<https://digitalmarketinginstitute.com/blog/corporate-16-brands-doing-corporate-social-responsibility-successfully>> [Accessed 21 October 2021].
87. Dimitrov, K., 2010. Corporate social responsibility activities of business organizations in Bulgaria. [ebook] pp.145-160. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/49583909_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_ACTIVITIES_OF_BUSINESS_ORGANIZATIONS_IN_BULGARIA> [Accessed 2 November 2021].
88. Doh, J. and Guay, T., 2006. Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, [online] 43(1), pp.47-73. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/4913898_Corporate_Social_Responsibility_Public_Policy_and_NGO_Activism_in_Europe_and_the_United_States_An_Institutional-Stakeholder_Perspective> [Accessed 10 January 2022].
89. Doh, J. and Teegen, H., 2003. Globalization and NGOs: Transforming business, government, and society. Westport, Conn: Praeger, p.xvii.
90. Doh, J., 2020. Partnering with NGOs: The 4 keys to success. [online] Network for Business Sustainability (NBS). Available at: <<https://nbs.net/partnering-with-ngos-the-4-keys-to-success/>> [Accessed 27 June 2022].
91. Dulevski, L., 2009. Analysis of the economic and social council on corporate social responsibility – Several approaches and good practices (own-initiative analysis). Economic and Social Council ESC/2/012/2009.
92. Dunn, W., 2018. Sustainability: Why some partnerships are doomed from the start. [online] Available at: <<https://www.csrrtraininginstitute.com/2018/10/02/sustainability-why-some-partnerships-are-doomed-from-the-start/>> [Accessed 2 November 2021].
93. Edelman, 2016. 2016 Edelman trust barometer. [online] Available at: <<https://www.edelman.com/trust/2016-trust-barometer>> [Accessed 25 January 2022].
94. Edelman, 2017. 2017 Edelman trust barometer. [online] Available at: <<https://www.edelman.com/trust/2017-trust-barometer>> [Accessed 25 January 2022].
95. Edelman, 2018. 2018 Edelman trust barometer. [online] Available at: <<https://www.edelman.com/trust/2018-trust-barometer>> [Accessed 25 January 2022].
96. Edelman, 2019. 2019 Edelman trust barometer. [online] Available at: <<https://www.edelman.com/trust/2019-trust-barometer>> [Accessed 25 January 2022].
97. Edelman, 2020. 2020 Edelman trust barometer. [online] Available at: <<https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer>> [Accessed 25 January 2022].
98. Edelman, 2021. 2021 Edelman trust barometer. [online] Available at: <<https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>> [Accessed 25 January 2022].
99. Edelman, 2022. 2022 Edelman trust barometer. [online] Available at: <<https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>> [Accessed 26 January 2022].
100. Eden, L. and Lenway, S., 2001. Introduction to the symposium multinationals: The janus face of globalization. *Journal of International Business Studies*, [online] 32(3), pp.383-400. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490973>> [Accessed 9 May 2022].

101. Edgar, R., 1990. Sanctioning apartheid. Trenton, N.J.: Africa World Press.
102. Elisséeff, S., 1955. Wallace Brett Donham (1877-1954). *Harvard Journal of Asiatic Studies*, [online] 18(1/2), p.vii-ix. Available at: <<https://www.jstor.org/stable/2718409?seq=1>> [Accessed 17 May 2021].
103. Elkington, J., 1999. Cannibals with forks: Triple bottom line of 21st century business. Oxford, UK: Capstone.
104. Emont, J., 2018. A 2013 collapse killed 1,100 people. Bangladesh factories are still unsafe. [online] *The Wall Street Journal*. Available at: <<https://www.wsj.com/articles/five-years-after-tragedy-bangladesh-factories-remain-unsafe-1522324800>> [Accessed 23 January 2021].
105. Esen, E., 2013. The influence of corporate social responsibility (CSR): Activities on building corporate reputation. *International Business, Sustainability and Corporate Social Responsibility*, [online] 11, pp.133-150. Available at: <[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S2051-5030\(2013\)0000011010/full/html?skipTracking=true](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S2051-5030(2013)0000011010/full/html?skipTracking=true)> [Accessed 18 October 2021].
106. European Commission, 2001. Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. [online] Available at: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9> [Accessed 12 October 2021].
107. European Commission, 2019. What is the European green deal?. [ebook] pp.1-2. Available at: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_19_6714> [Accessed 19 December 2021].
108. European Commission, n.d. Corporate sustainability reporting. [online] Available at: <https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en> [Accessed 16 October 2021].
109. European Council, 2021. G20 summit, Rome, Italy, 30-31 October 2021. [online] Available at: <<https://www.consilium.europa.eu/en/meetings/international-summit/2021/10/30-31/>> [Accessed 3 January 2022].
110. European Council, 2021. UN climate change conference (COP 26), World leaders summit, Glasgow, UK, 1 November 2021. [online] Available at: <<https://www.consilium.europa.eu/en/meetings/international-summit/2021/11/01/>> [Accessed 3 January 2022].
111. European Union, 2000. The commission and non-governmental organizations: Building a stronger partnership. [ebook] pp.3-4. Available at: <<http://aei.pitt.edu/94585/1/comm.discussion.paper.pdf>> [Accessed 15 February 2021].
112. Feix, A., Faivre-Tavignot, B., Durand, R. and Huysentruyt, M., 2020. Inclusive business: What it is and why it matters. [ebook] Society & Organizations Institute of HEC Paris, pp.6-23. Available at: <https://www.b4ig.org/wp-content/uploads/2020/12/RAPPORT-HEC-SO_InclusiveBusiness_Final-dec2020.pdf> [Accessed 2 August 2022].
113. Flinders, K., 2012. 750,000 more jobs will be offshored by 2016. [online] Available at: <<https://www.computerweekly.com/news/2240147563/Three-quarters-of-a-million-jobs-to-go-offshore>> [Accessed 21 January 2021].

114. Fontinelle, E., 2020. 7 ways climate change affects companies. [online] Available at: <<https://www.investopedia.com/financial-edge/0210/7-ways-climate-change-affects-companies.aspx>> [Accessed 3 June 2021].
115. Forte, R. and Ribeiro, R., 2019. The impact of offshoring on home country's employment. *Estudos Econômicos*, 49(4), pp.751-776.
116. Freeman, R., 1984. Strategic management: A stakeholder approach (Pitman series in business and public policy). 1st ed. Harpercollins College Div, p.31.
117. Friedman, M., 1970. A Friedman doctrine – The social responsibility of business is to increase its profits. [online] Available at: <<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>> [Accessed 3 October 2021].
118. Friedman, T., 2007. The world is flat : A brief history of the twenty-first century. 3rd ed. New York: Picador.
119. Frithiof, M. and Mossberg, A., 2006. NGO-Business partnerships. A strategic way of performing corporate social responsibility?. Master's thesis. Stockholm school of economics, pp.37-39.
120. Ghosh, I., 2019. Which companies are responsible for the most carbon emissions?. [online] Available at: <<https://www.visualcapitalist.com/companies-carbon-emissions/>> [Accessed 31 January 2021].
121. Global Leadership Bulletin, 2015. Facts and stats about NGOs worldwide. [online] Available at: <<https://www.standardizations.org/bulletin/?p=841>> [Accessed 15 February 2021].
122. Global Reporting Initiative, n.d. GRI – About GRI. [online] Available at: <<https://www.globalreporting.org/about-gri/>> [Accessed 17 October 2021].
123. Graham, C., 2004. Assessing the impact of globalization on poverty and inequality: Using a new lens on an old puzzle. Brookings Trade Forum, 2004(1), pp.131-163.
124. Haanaes, K., 2022. Why all businesses should embrace sustainability?. [online] International Institute for Management Development. Available at: <<https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-all-businesses-should-embrace-sustainability/#>> [Accessed 7 June 2022].
125. Heap, S., 2000. Ngo-business partnerships. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, [online] 2(4), pp.555-563. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/247517486_NGO-Business_partnerships> [Accessed 14 January 2022].
126. Heckstall, V., 2018. Here's how much pollution shipping containers and freight trucks cause. [online] Available at: <<https://medium.com/@victoria27/heres-how-much-pollution-shipping-containers-and-freight-trucks-cause-b358cb034c70#:~:text=Container%20ships,pollution%20as%2050%20million%20cars>> [Accessed 31 January 2021].
127. Hellman, J., Jones, G. and Kaufmann, D., 2002. Far from home: Do foreign investors import higher standards of governance in transition economies?. SSRN Electronic Journal, [online] pp.3-25. Available at: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=386900> [Accessed 8 May 2022].

128. Hemphill, T., 1994. Strange bedfellows cozy up for a clean environment. *Business and Society Review*. pp.38-44.
129. Hirigoyen, G. and Poulain-Rehm, T., 2015. Relationships between corporate social responsibility and financial performance: What is the causality?. *Journal of Business and Management*, [online] 4(1), pp.18-43. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/316918993_Relationships_between_Corporate_Social_Responsibility_and_Financial_Performance_What_is_the_Causality> [Accessed 2 November 2021].
130. Hohnen, P. and Potts, J., 2007. Corporate social responsibility: An implementation guide for business. International Institute for Sustainable Development, pp.4-81.
131. Holme, R. and Watts, P., 2000. Corporate social responsibility: Making good business sense. [ebook] World Business Council for Sustainable Development, p.8. Available at: <<http://www.ceads.org.ar/downloads/Making%20good%20business%20sense.pdf>> [Accessed 11 October 2021].
132. Holmes, H., 2022. Tesco and WWF: a ‘ground-breaking’ partnership?. [online] Available at: <<https://www.thegrocer.co.uk/tesco/tesco-and-wwf-a-ground-breaking-partnership/664936.article>> [Accessed 22 September 2022].
133. Hossain, T., Siwar, C., Mokhtar, M. and Bhuiyan, A., 2014. Historical development of corporate social responsibility – A review on early studies. [online] 15, pp.14-16. Available at: <<https://core.ac.uk/download/pdf/234668602.pdf>> [Accessed 7 October 2021].
134. Howton, E., 2020. Poverty. [online] Available at: <<https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview>> [Accessed 22 January 2021].
135. Hudson, B. and Bielefeld, W., 1997. Structures of multinational nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, [online] 8(1), p.32. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/304655942_Structures_of_Multinational_Nonprofit_Organizations> [Accessed 11 February 2021].
136. Hudson, M., Hudson, I. and Fridell, M., 2013. Fair trade, sustainability, and social change. London: Palgrave Macmillan UK.
137. Huijstee, M., Leroy, P., Pollock, L. and Glasbergen, P., 2011. Challenges for NGOs partnering with corporations: WWF Netherlands and the Environmental defense fund. *Environmental Values*, [online] 20(1), pp.43-74. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/227430393_Challenges_for_NGOs_Partnering_with_Corporations_WWF_Netherlands_and_the_Environmental_Defense_Fund> [Accessed 31 January 2022].
138. International Labour Organization and UNICEF, 2021. Child labour: Global estimates 2020, trends and the road forward. [ebook] pp.20-50. Available at: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---ipecc/documents/publication/wcms_797515.pdf> [Accessed 10 February 2022].
139. International Organization for Standardization, 2010. International standard ISO 26000: Guidance on social responsibility. [ebook], p.3. Available at: <<http://iso.uoqasim.edu.iq/المواصفات%20الدولية%203.pdf>> [Accessed 12 October 2021].
140. Investopedia, 2020. Free rider problem?. [online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/f/free_rider_problem.asp> [Accessed 13 February 2021].

141. Investopedia., 2020. Tragedy of the commons. [online] Available at: <<https://www.investopedia.com/terms/t/tragedy-of-the-commons.asp>> [Accessed 13 February 2021].
142. Jenkins, R., 2006. Globalization, FDI and employment in Viet Nam. *Transnational Corporations*, 15(1), pp.115-142.
143. Jones, E., Dutordoir, M., Neto, J. and Squire, B., 2017. The impact of reshoring decisions on shareholder wealth. *Journal of Operations Management*, 49-51(1), pp.31-36.
144. Keck, M. and Sikkink, K., 2014. *Activists beyond borders: Advocacy networks in international politics*. Cornell University Press, pp.13-42.
145. Kedia, B., Nordtvedt, R. and Pérez, L., 2002. International business strategies, decision-making theories, and leadership styles: An integrated framework. *Competitiveness Review*, 12(1), pp.38-52.
146. Kerala High Court, 2005. Hindustan Coca-Cola beverages ... vs Perumatty Grama Panchayat. [online] Available at: <<https://indiankanoon.org/doc/580673/>> [Accessed 21 May 2022].
147. Le Grand, J., 1991. The theory of government failure. *British Journal of Political Science*, [online] 21(4), pp.423-442. Available at: <<https://www.jstor.org/stable/193770>>.
148. Lee, M., 2008. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, [online] 10(1), pp.53-73. Available at: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>> [Accessed 2 October 2021].
149. Levitt, T., 1958. The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36, pp.41-50.
150. Liao, K. and Huang, I., 2016. Impact of vision, strategy, and human resource on nonprofit organization service performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 224, pp.20-27.
151. Lindenberg, M., 2001. Reaching beyond the family: New nongovernmental organization alliances for global poverty alleviation and emergency response. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, [online] 30(3), pp.603-615. Available at: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764001303014>> [Accessed 31 January 2022].
152. Lip, G. (2022) *Partnership*, Corporate Finance Institute. Available at: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/partnership/> (Accessed: February 6, 2023).
153. Mahmood, A. and Bashir, J., 2020. How does corporate social responsibility transform brand reputation into brand equity? Economic and noneconomic perspectives of CSR. *International Journal of Engineering Business Management*, [online] 12, pp.1-11. Available at: <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1847979020927547>> [Accessed 18 October 2021].
154. Makridou, G., 2021. Why should business embrace sustainability? Lessons from the world's most sustainable energy companies. [ebook] pp.2-7. Available at: <<https://academ.escpeurope.eu/pub/IP%202021-33-EN.pdf>> [Accessed 7 June 2022].

155. Malena, C., 1995. Working with NGOs: A practical guide to operational collaboration between the world bank and non-governmental organizations. [ebook] Operation Policy Department, World Bank, p.13. Available at: <<http://documents1.worldbank.org/curated/en/814581468739240860/pdf/multi-page.pdf>> [Accessed 11 February 2021].
156. Manyika, J., Mischke, J., Bughin, J., Woetzel, J., Krishnan, M. and Cudre, S., 2019. A new look at the declining labor share of income in the United States. [online] McKinsey Global Institute. Available at: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/a-new-look-at-the-declining-labor-share-of-income-in-the-united-states#>> [Accessed 21 January 2021].
157. Margolis, J. and Walsh, J., 2003. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, [online] 48(2), pp.268-305. Available at: <<https://www.jstor.org/stable/3556659>> [Accessed 4 October 2021].
158. Martínez, C., 2003. Social alliance for fundraising: How Spanish nonprofits are hedging the risks. *Journal of Business Ethics*, [online] 47(3), pp.209-222. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/226820589_Social_Alliance_for_Fundraising_How_Spanish_Nonprofits_Are_Hedging_the_Risks> [Accessed 10 January 2022].
159. Matev, D., Gospodinova, Z., Peev, G. and Yordanov, K., 2009. The corporate social responsibility in Bulgaria. *Management & Avenir*, [online] 23(3), pp.47-60. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/250299736_The_Corporate_Social_Responsibility_in_Bulgaria> [Accessed 24 October 2021].
160. Mayerhofer, H., Hartmann, L., Riedl, G. and Kollinger, I., 2004. Flexpatriate assignments: A neglected issue in global staffing. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), pp.1371-1389.
161. McBride, J. and Siripurapu, A., 2021. The group of twenty. [online] Council on Foreign Relations. Available at: <<https://www.cfr.org/backgrounder/group-twenty>> [Accessed 3 January 2022].
162. McKinsey & Company, 2020. The ESG premium: New perspectives on value and performance. [online] Available at: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance>> [Accessed 27 June 2022].
163. Menascé, D., 2016. NGO-business partnerships: A win-win model. *Field Actions Science Reports*, [online] (14), pp.66-69. Available at: <<https://journals.openedition.org/factsreports/4104>> [Accessed 2 November 2021].
164. Menden, A., Vleuten, N., Pirzer, C. and Blomberg, I., 2019. NGO and company partnerships for inclusive business. [ebook] Berlin: Endeava, pp.17-104. Available at: <<https://endeava.org/wp-content/uploads/2019/06/ngo-and-company-partnerships-for-inclusive-business.pdf>> [Accessed 4 August 2022].
165. Mendleson, N. and Polonsky, M., 1995. Using strategic alliances to develop credible green marketing. *Journal of Consumer Marketing*, [online] 12(2), pp.4-18. Available at: <<https://dro.deakin.edu.au/view/DU:30096361>> [Accessed 19 April 2022].
166. Milanović, B., 2018. Global inequality: A new approach for the age of globalization. Cambridge (Mass.): Harvard University Press, pp.5-25.

167. Morgan, J., 2018. How Greenpeace changed an industry: 25 years of GreenFreeze to cool the planet. [online] Greenpeace International. Available at: <<https://www.greenpeace.org/international/story/15323/how-greenpeace-changed-an-industry-25-years-of-greenfreeze-to-cool-the-planet/>> [Accessed 11 January 2022].
168. Moskowitz, M., 1972. Choosing socially responsible stocks. *Business & Society Review*, 1, pp.71-75.
169. Mulhern, O., 2020. A 4.5 billion-year history of CO2 in our atmosphere. [online] Available at: <https://earth.org/data_visualization/a-brief-history-of-co2/> [Accessed 3 June 2021].
170. Muller, M., 1974. The baby killer. [ebook] London: War on Want, p.1. Available at: <<https://waronwant.org/sites/default/files/THE%20BABY%20KILLER%201974.pdf>> [Accessed 15 January 2022].
171. Myronets, A., 2020. Risks of offshore software development in Eastern Europe. [online] Available at: <<https://youteam.io/blog/risks-of-offshore-software-development-in-eastern-europe/>> [Accessed 19 January 2021].
172. Naturewatch Foundation, 2018. You did it! Natura confirms cruelty-free animal testing policy!. [online] Available at: <<https://naturewatch.org/campaigns/article/you-did-it-natura-confirms-cruelty-free-animal-testing-policy>> [Accessed 2 June 2021].
173. Nelson, J. and Zadek, S., 2000. Partnership alchemy: New social partnerships in Europe. København: The Copenhagen Centre, pp.14-16.
174. Neufeld, D., 2020. The carbon footprint of the food supply chain. [online] Available at: <<https://www.visualcapitalist.com/visualising-the-greenhouse-gas-impact-of-each-food/>> [Accessed 4 June 2021].
175. Newell, P., 2005. Citizenship, accountability and community: The limits of the CSR agenda. *International Affairs (Royal Institute of International Affairs 1944-)*, [online] 81(3), pp.541-557. Available at: <<https://www.jstor.org/stable/3569633>> [Accessed 13 May 2022].
176. NGO Adviser, 2021. Meet the world's 200 best social good organizations for 2021. [online] Available at: <<https://www.ngoadviser.net/top-200-ngos-world>> [Accessed 15 February 2021].
177. Noyes, L., 2021. A guide to greenwashing and how to spot it. [online] Available at: <<https://www.ecowatch.com/greenwashing-guide-2655331542.html>> [Accessed 3 February 2022].
178. OECD, 2018. Opportunities for all: A framework for policy action on inclusive growth. [online] pp.20-21. Available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/economics/opportunities-for-all_9789264301665-en> [Accessed 16 August 2022].
179. Ospina, E. and Beltekian, D., 2018. Trade and globalization. [online] Available at: <<https://ourworldindata.org/trade-and-globalization>> [Accessed 17 January 2021].
180. Oxfam, 2020. Oxfam annual report and accounts. [ebook] Available at: <https://www.oxfam.org.uk/documents/264/Oxfam_GB_Annual_Report_2020.pdf> [Accessed 22 June 2021].
181. P4G, 2019. Clean water for all. [online] Available at: <https://p4gpartnerships.org/p4g-partnerships?field_partnership_year_target_id=92> [Accessed 12 January 2022].

182. Pearce, J. and Doh, J., 2005. The high impact of collaborative social initiatives. *Sloan Management Review*, [online] 46(2), pp.30-39. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/242424545_The_High_Impact_of_Collaborative_Social> [Accessed 3 February 2022].
183. Pedersen, E. and Pedersen, J., 2013. Introduction: The rise of business-NGO partnerships. *Journal of Corporate Citizenship*, [online] 2013(50), pp.6-19. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/263216851_Introduction_The_Rise_of_BusinessNGO_Partnerships> [Accessed 3 February 2022].
184. Pfau, M., Haigh, M., Sims, J. and Wigley, S., 2008. The influence of corporate social responsibility campaigns on public opinion. *Corporate Reputation Review*, [online] 11(2), pp.145-154. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/247478375_The_Influence_of_Corporate_Social_Responsibility_Campaigns_on_Public_Opinion> [Accessed 18 October 2021].
185. Piesing, M., 2018. Cargo ships are the world's worst polluters, so how can they be made to go green?. [online] Available at: <<https://inews.co.uk/news/long-reads/cargo-container-shipping-carbon-pollution-114721>> [Accessed 30 January 2021].
186. Popescu, C. and Verma, R., 2021. Sustainable and responsible entrepreneurship and key drivers of performance. IGI Global, pp.1-32.
187. Population Reference Bureau, 2020. 2020 World population data sheet. [ebook] Available at: <<https://interactives.prb.org/2020-wpds/download/>> [Accessed 20 November 2021].
188. Poret, S., 2014. Corporate-NGO partnerships in CSR activities: why and how?. [ebook] pp.10-14. Available at: <<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01070474/document>> [Accessed 6 April 2022].
189. Porter, M. and Kramer, M., 2011. Creating shared value. [online] *Harvard Business Review*. Available at: <<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>> [Accessed 12 January 2022].
190. Posnikoff, J., 1997. Disinvestment from Sought Africa: They did well by doing good. *Contemporary Economic Policy*, [online] 15(1), pp.76-86. Available at: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1465-7287.1997.tb00456.x>> [Accessed 2 November 2021].
191. Powell, W. and Steinberg, R., 2006. The nonprofit sector: A research handbook. *Social Forces*, [online] 69(1). Available at: <https://www.researchgate.net/publication/255483248_The_Nonprofit_Sector_A_Research_Handbook> [Accessed 15 February 2021].
192. Priya S., 2018. Victory! Burberry bans fur and angora. [online] Available at: <<https://www.peta.org.uk/blog/victory-burberry-bans-fur-and-angora/>> [Accessed 1 June 2021].
193. RepTrack Company, 2021. 2021 Global RepTrak® 100. [online] Available at: <<https://www.reptrak.com/rankings/>> [Accessed 22 October 2021].
194. Ribarova, E., 2011. Corporate social responsibility, the labour market and industrial relations in Bulgaria. In R. Blanpain, W. Bromwich, O. Rymkevich, & I. Senatori (Eds.), *Rethinking corporate governance: From shareholder value to stakeholder value* (pp.195–209). Deventer: Kluwer Law International BV.

195. Riley, T., 2017. Just 100 companies responsible for 71% of global emissions, study says. [online] The Guardian. Available at: <<https://www.theguardian.com/sustainable-business/2017/jul/10/100-fossil-fuel-companies-investors-responsible-71-global-emissions-cdp-study-climate-change>> [Accessed 10 July 2022].
196. Sachs, J., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G. and Woelm, F., 2021. Sustainable Development Report 2021. [online] p.VII-147. Available at: <<https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2021/2021-sustainable-development-report.pdf>> [Accessed 7 December 2021].
197. Salamon, L. and Newhouse, C., 2020. The 2020 Nonprofit employment report. [ebook] Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, pp.4-7. Available at: <<http://ccss.jhu.edu/publications-findings/?did=517>> [Accessed 12 July 2022].
198. Sanford, C., 2011. The responsible business: Reimagining sustainability and success. 1st ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
199. Scarpello, A. (2021) *People v. Shell: A step towards climate justice*. Available at: <https://aida-americas.org/en/blog/people-v-shell-a-step-towards-climate-justice> (Accessed: February 9, 2023).
200. Schanberg, S., 1996. Six cents an hour (1996 life article). [online] Global Labor Justice-International Labor Rights Forum. Available at: <<https://laborrights.org/in-the-news/six-cents-hour-1996-life-article>> [Accessed 11 May 2022].
201. Schönherr, N., Findler, F. and Martinuzzi, A., 2017. Exploring the interface of CSR and the sustainable development goals. *Transactional Corporations Journal*, [online] 24(3). Available at: <https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2017d4a3_en.pdf> [Accessed 4 November 2021].
202. Setzer, J. and Byrnes, R., 2019. Global trends in climate change litigation: 2019 snapshot. [ebook] pp.3-9. Available at: <https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/wp-content/uploads/2019/07/GRI_Global-trends-in-climate-change-litigation-2019-snapshot-2.pdf> [Accessed 15 April 2022].
203. Sharma, S., 2014. Competing for a sustainable world. 1st ed. London: Routledge.
204. Sheehy, B. and Farneti, F., 2021. Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter?. *Sustainability*, [online] 13(11), pp.1-17. Available at: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/11/5965>> [Accessed 2 November 2021].
205. Shell plc, 2008. Brent Spar dossier. [ebook] pp.5-12. Available at: <https://www.shell.co.uk/sustainability/decommissioning/brent-spar-dossier/_jcr_content/par/textimage.stream/1426853000847/32a2d94fa77c57684b3cad7d06bf6c7b65473faa/brent-spar-dossier.pdf> [Accessed 16 January 2022].
206. Shrivastava, P., 1995. The role of corporations in achieving ecological sustainability. *The Academy of Management Review*, [online] 20(4), p.936. Available at: <<https://www.jstor.org/stable/258961>> [Accessed 13 May 2022].
207. Simeonov, S. and Stefanova, M., 2015. Corporate social responsibility in Bulgaria: The current state of the field. In book: Corporate social responsibility in Europe, [online] pp.313-332. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/277015487_CSR_in_Bulgaria_The_Current_State_of_the_Field> [Accessed 23 October 2021].

208. Slavova, I., 2015b. Social responsible business practices in Bulgaria: Change in organizational culture. *Trakia Journal of Science*, [online] 13(1), pp.212-218. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/300076171_Social_responsible_business_practices_in_Bulgaria_Change_in_organizational_culture> [Accessed 2 November 2021].
209. Smith, A., 2010. Growth of corporate social responsibility as a sustainable business strategy in difficult financial times. *International Journal of Sustainable Economy*, [online] 2(1), p.59. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/227440943_Growth_of_corporate_social_responsibility_as_a_sustainable_business_strategy_in_difficult_financial_times> [Accessed 3 November 2021].
210. Smith, K. and Alexander, J., 2013. Which CSR-related headings do fortune 500 companies use on their websites?. *Business Communication Quarterly*, [online] 76(2), pp.155-171. Available at: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1080569912471185#:~:text=In%202006%2C%20the%20percentage%20of,CSR%20issues%20on%20their%20websites.>> [Accessed 3 October 2021].
211. SOS Детски селища България, 2021. Дрогерия dm България дари 15 000 лева в подкрепа на SOS Детски селища България. [online] Available at: <<https://sosbg.org/news/drogeria-dm-bulgaria-dari-15%e2%80%af000-leva-v-podkrepa-na-sos-detski-selishta-bulgaria/>> [Accessed 11 January 2022].
212. Srinivas, H., 2015. Organizational structure of an NGO. [online] Available at: <<https://www.gdrc.org/ngo/org-chart.html>> [Accessed 15 February 2021].
213. Stafford, E. and Hartman, C., 1996. Green alliances: Strategic relations between businesses and environmental groups. *Business Horizons*, [online] 39(2), pp.50-59. Available at: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681396900233>> [Accessed 10 January 2022].
214. Statista, 2022. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2026. Available at: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (Accessed: February 1, 2023).
215. Stecklow, S., 2005. How a global web of activists gives Coke problems in India. [online] Available at: <<https://www.wsj.com/articles/SB111809496051452182>> [Accessed 13 January 2022].
216. Teegen, H., Doh, J. and Vachani, S., 2004. The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, [online] 35(6), pp.463-483. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400112>> [Accessed 10 February 2021].
217. Teoh, S., Welch, I. and Wazzan, C., 1999. The effect of socially activist investment policies on the financial markets: Evidence from the South African boycott. *The Journal of Business*, [online] 72(1), pp.35-89. Available at: <https://econpapers.repec.org/article/ucpjnbus/v_3a72_3ay_3a1999_3ai_3a1_3ap_3a35-89.htm> [Accessed 2 November 2021].

218. Tesco plc, 2018. Tesco and WWF working together. [online] Available at: <<https://www.tescoplc.com/sustainability/taking-action/environment/wwf/>> [Accessed 21 January 2022].
219. Thacker, H., 2020. What is CSR?. [online] The CSR Journal. Available at: <<https://thecsrjournal.in/what-is-csr-corporate-social-responsibility/>> [Accessed 17 May 2021].
220. The Economist, 2013. The butterfly effect. [online] Available at: <<https://www.economist.com/business/2013/11/02/the-butterfly-effect>> [Accessed 8 February 2021].
221. The New York Times, 2004. Environmentalists Get Citigroup Pledge (Published 2004). [online] Available at: <<https://www.nytimes.com/2004/01/22/business/environmentalists-get-citigroup-pledge.html>> [Accessed 16 July 2022].
222. The World Bank, 2005. Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia, and Romania. [ebook] p.1. Available at: <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/257431468093573048/pdf/358740rev0CSR0in0Europe01PUBLIC1.pdf>> [Accessed 4 November 2021].
223. Tripathi, A. and Bains, A., 2013. Evolution of corporate social responsibility: A journey from 1700 BC till 21st century. *International Journal of Advanced Research*, [online] 1(8), p.789. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/324862587_Evolution_of_Corporate_Social_Responsibility_A_Journey_from_1700_BC_till_21st_Century> [Accessed 17 May 2021].
224. Tsenkov, E., Yalamov, T., Galev, T., Antonov, P., Encheva, S., Todorov, B. and Georgieva, Y., 2010. Civil society in Bulgaria: Trends and risks. Sofia: Center for the Study of Democracy, p.5.
225. UN Conference on Trade and Development, 2019. Review of maritime transport 2018. United Nations, pp.3-15.
226. UN Environment Programme, 2001. Marine litter: Trash that kills. [online] Available at: <<https://www.unenvironment.org/resources/report/marine-litter-trash-kills>> [Accessed 31 January 2021].
227. UNICEF, 2014. IKEA soft toys for education campaign raises \$13.6 million for UNICEF and save the children programs in Africa, Central and Eastern Europe, and Asia. [online] Available at: <<https://www.unicefusa.org/press/releases/ikea-soft-toys-education-campaign-raises-136-million-unicef-and-save-children>> [Accessed 11 January 2022].
228. United Nations, 1998. Arrangements and practices for the interaction of non-governmental organizations in all activities of the United Nation System. [ebook] New York: Report of the Secretary-General, United Nations, para.1. Available at: <<https://digitallibrary.un.org/record/259709?ln=en>> [Accessed 11 February 2021].
229. United Nations, 2007. Enhancing partnership value: A tool for assessing sustainability and impact. [ebook] pp.8-19. Available at: <https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/news_events%2F8.1%2Fpartnership_assessment.pdf> [Accessed 4 February 2022].

230. United Nations, 2015. Guide to corporate sustainability. [ebook] p.9. Available at: <https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FUN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf> [Accessed 3 November 2021].
231. United Nations, 2015. Sustainable development goals. [online], para.1. Available at: <<https://sdgs.un.org/goals>> [Accessed 20 November 2021].
232. United Nations, n.d. What is the UN global compact?. [online] Available at: <<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>> [Accessed 17 October 2021].
233. Vakil, A., 1997. Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs. *World Development*, [online] 25(12), pp.2057-2070. Available at: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X97000983?via%3Dihub>> [Accessed 11 February 2021].
234. Vance, S.C., 1975. Are socially responsible corporations good investment risks? *Management Review*, Vol. 64 (8), pp.19-24.
235. Vieira, H., 2015. The dark side of corporate social responsibility. [online] LSE Business Review. Available at: <<https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2015/11/27/the-dark-side-of-corporate-social-responsibility/>> [Accessed 20 October 2021].
236. Visser, W., 2008. Corporate social responsibility in developing countries. In: A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon and D. Siegel, ed., *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. [online] Oxford University Press, pp.473-493. Available at: <<https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001/oxfordhb-9780199211593>> [Accessed 11 May 2022].
237. Visser, W., 2011. *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. Hoboken, N.J.: Wiley, pp.23-73.
238. Vivacom, 2021. Операция “жълти стотинки”. [online] Available at: <<https://vivacomfund.bg/project-category/jalti-stotinki/>> [Accessed 24 January 2022].
239. Votaw, D., 1973. Genius becomes rare, in D. Votaw & S. P. Sethi (eds.), *The corporate dilemma: Traditional values versus contemporary problems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp.11-45.
240. Waddock, S. and Graves, S., 1997. The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Management Journal*, [online] 18(4), pp.303-319. Available at: <<https://www.jstor.org/stable/3088143>> [Accessed 2 November 2021].
241. Walley, N. and Whitehead, B., 1994. It’s not easy being green. [online] *Harvard Business Review*. Available at: <<https://hbr.org/1994/05/its-not-easy-being-green>> [Accessed 2 February 2022].
242. Workman, D., 2020. World’s top imports: Products and countries. [online] Available at: <<http://www.worldstopexports.com/worlds-top-imports-products-countries/>> [Accessed 20 January 2021].
243. World Business Council for Sustainable Development, 2004. *A business guide to development actors: Introducing company managers to the development community*. [ebook] p.6. Available at: <<http://docs.wbcsd.org/2004/10/A-Business-Guide-To-Development-Actors.pdf>> [Accessed 9 January 2022].

244. World Commission on Environment and Development, 1987. Our common future. [ebook] p.41. Available at: <<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>> [Accessed 9 November 2021].
245. World Data Lab, 2021. World Poverty Clock. [online] Available at:<<https://worldpoverty.io/headline>> [Accessed 10 February 2022].
246. World Meteorological Organization, 2021. State of the global climate 2021. [online] Available at: <https://library.wmo.int/doc_num.php?explnum_id=10859> [Accessed 10 February 2022].
247. World NGO Day, 2021. World NGO day – February 27. [online]. Available at: <<https://worldngoday.org>> [Accessed 15 February 2021].
248. World Trade Organization, 1998. The WTO agreements series: Agreement establishing the WTO. [ebook] p.15. Available at: <https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/agrmntseries1_wto_e.pdf> [Accessed 14 July 2022].
249. World Trade Organization, n.d. Understanding the WTO - The Uruguay Round. [online] Available at: <https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact5_e.htm> [Accessed 14 July 2022].
250. Wright, P. and Ferris, S., 1997. Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value. *Strategic Management*, [online] 18(1), pp.77-83. Available at: <<https://www.jstor.org/stable/3088196>> [Accessed 2 November 2021].
251. Yang, M., Bento, P. and Akbar, A., 2019. Does CSR influence firm performance indicators? Evidence from Chinese pharmaceutical enterprises. *Sustainability*, [online] 11(20), p.4. Available at: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5656>> [Accessed 4 November 2021].
252. Yaziji, M. and Doh, J., 2009. NGOs and corporations: Conflict and collaboration. [online] pp.5-168. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/287451391_NGOs_and_Corporations_Conflict_and_Collaboration> [Accessed 12 February 2021].
253. Zald, M. and Ash, R., 1966. Social movement organizations: Growth, decay and change. *Social Forces*, [online] 44(3), pp.327-341. Available at: <<https://www.jstor.org/stable/2575833?seq=1>> [Accessed 15 February 2021].
254. Zhang, D., Morse, S. and Kambhampati, U., 2017. Drivers for corporate social responsibility. *Sustainable Development and Corporate Social Responsibility*, [online] pp.95-138. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/336324512_Drivers_for_Corporate_Social_Responsibility> [Accessed 11 May 2022].

Приложения

Приложение А: Изследване 1

Letter of Introduction: Survey of Company Perspective on NGOs (английски език)

To Whom It May Concern,

Hello, my name is Simeon Simeonov. In my capacity as a PhD candidate in International Business at the University of National and World Economy, I would like to cordially invite you to partake in my dissertation questionnaire (<https://forms.gle/D5jdfjeX8Aynvo4o7>). It is designed to explore the differences in perceptions and experiences among **leading employers in Bulgaria**, regarding partnering with NGOs. The web-based questionnaire consists of a total of 24 questions and will take approximately up to 30 minutes to complete. **As your company is featured for its strong CSR practices according to ICAP 2019**, your input is thereby invaluable but purely voluntary. You are kindly encouraged to read the questions carefully and mark those answers which best reflect your own perspective. There are no “right” or “wrong” answers. If in some cases the decision is difficult, please choose the answer which fits most likely.

Please be informed that your answers are both anonymous and confidential! That is, I don't ask at any point for your name or any other related questions that may compromise the anonymity of the responding party/company. The research findings will be utilized exclusively for scientific purposes only – in an aggregated form in my dissertation paper. By answering to the questionnaire, you hereby authorize the further application of your data for scientific purposes.

Should you have any further questions or suggestions, please don't hesitate to reach out:

Simeon Simeonov: simeonsimeonov89@abv.bg

PhD Supervisor – Assoc. Prof. Dr. Dobroslav Mollov: demollov@gmail.com

Your participation is invaluable and utterly appreciated!

Yours sincerely,
Simeon Simeonov

Questionnaire (АНГЛИЙСКИ ЕЗИК)**Part A: General Information****1. On a scale of 1 to 5, how comfortable are you at reading/understanding English?**

- (1) Not at all comfortable
- (5) Extremely comfortable

2. What is your sex?

- Male
- Female

3. What is your age?

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-45
- 45+

4. What is your nationality? Please select from the drop-down menu.**5. What is your highest level of formal education attained as of now?**

- High school/Vocational school
- Some college
- Bachelor's degree
- Master's degree
- Doctorate degree
- Other

6. What is your formal educational background?

- Business (e.g., accounting, economics, finance, management, marketing)
- Humanities (e.g., art, history, languages, literature, music, philosophy, religion, theater)
- Social sciences (e.g., anthropology, geography, law, political science, psychology, sociology)
- Natural and applied sciences (e.g., biology, chemistry, computer science, engineering, geology, mathematics, physics, medicine)
- Other

7. What is your job title?

- Financial Manager
- Chief Financial Officer
- Chief Operating Officer
- Public Affairs Manager
- Corporate Affairs Manager
- Community Affairs Manager
- Strategic Marketing Manager
- Sustainability Affairs Manager
- Environmental Affairs Manager
- Corporate Communications Specialist

- Corporate Social Responsibility Specialist/Manager
- Social Media and Communication Specialist
- Chief Executive Officer/Managing Director
- Other

8. How long have you been employed in your current job position?

- Less than 1 year
- 1 to 3 years
- 4 to 7 years
- 8 to 15 years
- 15+

Part B: MNCs-NGOs Partnerships. The following section intends to explore your company's general perception, satisfaction and experience with NGOs.

9. Please indicate your company type?

- Public company
- Private company
- Public interest company

10. Please select the appropriate. My company operates.....

- On a local market
- On a national market
- On an international market
- Both on a national and an international market

11. What industry does your company operate in?

- Security
- Banking
- Oil & Gas
- Healthcare
- Infrastructure
- Facility services
- Travel & Tourism
- Business services
- Energy & Utilities
- Chemical industry
- Telecommunication
- Mining & Extraction
- Finance & Insurance
- Heavy manufacturing
- Professional services
- Education & Training
- Media & Entertainment
- Transportation & Storage
- Wholesale & Distribution
- Pharmaceuticals & Biotech

- IT/Information technology
- Consumer products & Retail
- Construction, repair & Maintenance
- Creative industries & Entertainment
- Other

12. How important is it to you that MNCs operate in a socially responsible and sustainable manner? Please use a 5-point scale where 1 is “Not at all important” and 5 is “Extremely important”.

- Extremely important
- Very important
- Somewhat important
- Not so important
- Not at all important

13. In your own view, please rank the following stakeholders in terms of their importance for a MNC’s future success (from 1st to 7th choice).

- Customers
- Employees
- Shareholders
- Governments
- Suppliers and business partners
- Non-governmental organizations
- Communities in which it operates

14. Please indicate your level of agreement with each of the following statements:

Strongly disagree, Disagree, Neither, Agree, Strongly agree

- My company faces significant regulations (e.g., health, labour, financial, environmental) in its home country market
- My company faces significant regulations (e.g., health, labour, financial, environmental) in foreign markets
- My company has a written code of conduct regulating its operations
- My company has a written code of conduct regulating its relationships with stakeholders
- My company has a formal process (e.g., committee, work group) for addressing social and environmental responsibilities

15. Does your company have any active partnerships with NGOs?

- Yes
- No
- I don’t know

16. Please indicate your level of agreement with each of the following statements:

Strongly disagree, Disagree, Neither, Agree, Strongly agree

- In general, NGOs can’t be trusted
- In general, NGOs are reliable partners
- Working with NGOs is more trouble than it is worth
- In general, NGOs have a positive influence on society

- I am hesitant to reveal proprietary information to NGOs
- NGOs provide valuable resources to their corporate partners
- I'm open to working with NGOs on projects of mutual benefit
- I have found collaboration with NGOs to be personally rewarding
- NGOs get more out of collaboration with MNCs than vice versa
- Differences in organizational culture make MNCs-NGOs collaborations difficult

17. Which of the following statements are relevant to your company regarding its overall experience with NGOs? (Check all that apply)

- My company has worked well with NGOs
- My company has frequent interactions with NGOs
- My company has been subject to criticism by NGOs
- My company's experiences with NGO have been mixed
- My company works with NGOs on short, specific activities
- Has had mutually beneficial working relationships with NGOs
- Has developed close working relationships with several NGOs
- Has difficulty developing close working relationships with NGOs
- NGOs have been the primary initiators of interactions with my company
- My company is interested in forming long-term relationships with NGOs
- Has been targeted in the past by NGO negative campaigns (e.g., legal suits, protests)
- None of the above
- Not applicable

18. From your company's perspective, please rank the top 5 most important reasons for initiating partnerships with NGOs.

- Legitimacy
- Social expectations
- Competitive pressure
- Competitive advantage
- Addition of new contacts
- Operational risks/benefits
- Reputational risks/benefits
- Awareness of social forces
- Addition of new knowledge
- Market growth opportunities
- Specialized technical expertise
- Improving the relations with regulators
- Commitment to social and environmental issues

19. From your company's perspective, please rank the top 5 most important aspects/NGO's attributes to consider when entering a new partnership?

- Trust & Reputation
- Low operating expenses
- Past experiences with NGOs
- High degree of local presence
- Low strategic interdependence

- Ability to offer new knowledge
- Ability to offer new perspectives
- Ability to offer valuable contacts
- High degree of international presence
- Ability to influence company's operations
- Ability to offer specialized technical expertise

20. When you think about the focus of your company's CSR/Sustainability efforts in the next 3 years, how much of a priority is each of the following issues? Please use a 5-point scale where 1 is "Not at all a priority" and 5 is a "Very significant priority".

- Human rights
- Ethics/Integrity
- Climate change
- Inclusive growth
- Health/Wellness
- Diversity/Inclusion
- Women's empowerment
- Waste and circular economy
- Environment and biodiversity
- Education and vocational training
- Resources efficiency and renewable energy
- Inclusion in strategic partnerships with NGOs
- Building stronger relationships with stakeholders
- Strengthening public trust towards the organization

21. Is your company already using or intending to use the UN Sustainable Development Goals to set corporate performance targets?

- Yes, already using
- Yes, intending to use
- No, not going to use
- Don't know

22. Toward which, if any, of the UN SDGs is your company pledging commitments? (Check all that apply)

- 1. No poverty
- 2. Zero hunger
- 3. Good health and well-being
- 4. Quality education
- 5. Gender equality
- 6. Clean water and sanitation
- 7. Affordable and clean energy
- 8. Decent work and economic growth
- 9. Industry, Innovation and infrastructure
- 10. Reduced inequalities
- 11. Sustainable cities and communities
- 12. Responsible consumption and production

- 13. Climate action
- 14. Life below water
- 15. Life on land
- 16. Peace, Justice and strong institutions
- 17. Partnerships for the goals
- Too early to say
- Don't know
- None of the above

23. How much priority, if any, does your company place on strategic partnerships with NGOs? Please use a 5-point scale where 1 is “Not at all a priority” and 5 is a “Very significant priority”.

**24. How would you classify your company's prior/active partnerships with NGOs?
(Check all that apply)**

- Philanthropic partnership (MNCs support NGOs purely financially or through provision of goods. Example: Charitable donations)
- Transactional partnership (Events or actions are conducted in favor of one another. Example: Resource exchange)
- Integrative partnership (Reciprocal relationships between MNCs and NGOs, including uniting ethics, goals and strategic approaches. Example: Engaging in collective projects)
- Transformational partnership (Societal transformations through collaboration. Example: P4G's 2018 partnership, Energise Africa, focused on improving access to electricity for low-income households in Africa)
- Don't know
- Not applicable

Уводно писмо: Проучване на нагласата на компанията спрямо неправителствените организации (български език)

До когото може да се отнася,

Здравейте, казвам се Симеон Симеонов. В качеството си на докторант по Международен бизнес в УНСС, бих желал най-сърдечно да Ви покана да попълните настоящата анкета (<https://forms.gle/D5jdfjeX8Aynvo4o7>). Тя има за цел да проучи разликите в нагласата и опита на водещите работодатели в България по отношение на партньорствата с неправителствени организации. Онлайн въпросникът се състои от общо 24 въпроса и ще отнеме около 30 минути за попълване. Тъй като Вашата компания се отличава със своите добри практики по корпоративна социална отговорност според ICAP 2019, вашият принос е безценен и изцяло доброволен. Желателно е да прочетете внимателно въпросите и да отбележите тези отговори, които най-добре отразяват Вашата собствена гледна точка. Няма „правилни“ или „грешни“ отговори. В случай на колебание следва да се избере този отговор, който Ви се струва най-вероятен.

Моля да имате предвид, че Вашето участие е напълно анонимно и поверително – в нито един момент не питам за Вашето име или други подобни въпроси, които могат да компрометират анонимността Ви или тази на Вашата компания. Резултатите от изследването ще бъдат използвани единствено за научни цели – в агрегиран вид в моята дисертационна работа. Визмайки участие в настоящото анкетно проучване, Вие разрешавате по-нататъшното използване на Вашите отговори за научни цели.

При допълнителни въпроси или предложения, моля, не се колебайте да се свържете с:

Симеон Симеонов: simeonsimeonov89@abv.bg

Научен ръководител – доц. д-р Доброслав Моллов: demollov@gmail.com

Предварително благодаря за отделеното време и участие!

С уважение,
Симеон Симеонов

Въпросник (български език)**Част А: Обща информация****1. На скала от 1 до 5 как определяте Вашето ниво на английски език?**

- (1) Много ниско
- (5) Много високо

2. Какъв е Вашият пол?

- Мъж
- Жена

3. Каква е Вашата възраст?

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-45
- 45+

4. Каква е Вашата националност? Моля, изберете от падащото меню.**5. Какво е Вашето най-високо ниво на образование към момента?**

- Гимназия/Професионална гимназия
- Колеж
- Бакалавър
- Магистър
- Докторантура
- Друго

6. В каква област е Вашето образование?

- Бизнес (например: счетоводство, икономика, финанси, мениджмънт, маркетинг)
- Хуманитарни науки (например: изкуство, история, езици, литература, музика, философия, религия, театър)
- Социални науки (например: антропология, география, право, политически науки, психология, социология)
- Природни и приложни науки (например: биология, химия, компютърни науки, инженерство, геология, математика, физика, медицина)
- Друго

7. Каква е Вашата длъжност?

- Финансов мениджър
- Главен финансов директор
- Главен оперативен директор
- Мениджър връзки с обществеността
- Мениджър по корпоративни въпроси
- Мениджър по обществени въпроси
- Стратегически маркетинг мениджър

- Мениджър по въпросите на устойчивото развитие
- Мениджър по въпросите за околната среда
- Специалист корпоративни комуникации
- Специалист/Мениджър по корпоративна социална отговорност
- Специалист социални медии и комуникации
- Главен изпълнителен директор/Управляващ директор
- Друго

8. От колко време работите на настоящата Ви позиция в компанията?

- Под 1 година
- 1-3 години
- 4-7 години
- 8-15 години
- Над 15 години

Част Б: Партньорства между международните компании и неправителствените компании. Настоящият раздел има за цел да проучи общата нагласа, удовлетворение и опит на Вашата компания с неправителствени организации.

9. Моля, посочете вида на Вашата компания.

- Публична
- Частна
- От обществен интерес

10. Моля, изберете подходящия отговор. Моята компания оперира...

- На местния пазар
- На националния пазар
- На международния пазар
- На националния и международния пазар

11. Каква е сферата на дейност на Вашата компания?

- Сигурност
- Банкиране
- Нефт и газ
- Здравеопазване
- Инфраструктура
- Фасилити услуги
- Пътуване и туризъм
- Бизнес услуги
- Енергия и комунални услуги
- Химическа индустрия
- Телекомуникации
- Минно дело и добив
- Финанси и застраховане
- Тежко производство
- Професионални услуги

- Образование и обучение
- Медии и развлечения
- Транспортиране и съхранение
- Търговия на едро и дистрибуция
- Фармация и биотехнологии
- ИТ/Информационни технологии
- Потребителски продукти и търговия на дребно
- Строителство, ремонт и поддръжка
- Творчески индустрии и развлечения
- Друго

12. Колко важно е за Вас международните компании да оперират по социално отговорен и устойчив начин? Моля, използвайте 5-степенна скала, където 1 е „Изобщо не е важно“ и 5 е „Изключително е важно“.

- Изобщо не е важно
- Не е важно
- Средно
- Много е важно
- Изключително е важно

13. Моля, класирайте следните заинтересовани страни по отношение на тяхната важност за бъдещия успех на Вашата компания (от 1-ви до 7-ми избор).

- Клиенти
- Служители
- Акционери
- Правителство
- Доставчици и бизнес партньори
- Неправителствени организации
- Местна общност

14. Моля, посочете Вашата степен на съгласие с всяко от следните твърдения:

Категорично не, Не съм съгласен, Неутрално, Съгласен съм, Категорично да

- Моята компания среща значителни регулации (например: здравни, трудови, финансови, екологични) на вътрешния пазар
- Моята компания среща значителни регулации (например: здравни, трудови, финансови, екологични) на международния пазар
- Моята компания разполага с вътрешен етичен кодекс за поведение, който регулира нейните операции
- Моята компания разполага с етичен кодекс за поведение, който регулира нейните взаимоотношения със заинтересованите страни
- Моята компания разполага с официален процес (например: комитет, работна група) за справяне със социално-екологичните проблеми

15. Вашата компания има ли настоящи партньорства с НПО?

- Да
- Не
- Не знам

16. Моля, посочете Вашата степен на съгласие с всяко от следните твърдения:

Категорично не, Не съм съгласен, Неутрално, Съгласен съм, Категорично да

- На НПО не може да се вярва
- НПО са надеждни партньори
- Партньорствата с НПО водят до повече проблеми, отколкото ползи
- НПО имат положително влияние върху обществото
- Колебая се да споделя вътрешнофирмена информация с НПО
- Партньорствата с НПО могат да осигурят ценни ресурси
- Бихме си партнирали с НПО за изпълнението на взаимноизгодни проекти
- Доволни сме от партньорствата си с НПО
- НПО имат по-голяма полза от партньорствата с международни компании
- Културните различия затрудняват партньорствата с НПО

17. Кои от следните твърдения се отнасят до Вашата компания по отношение на цялостния ѝ опит с неправителствени организации?

- Компанията има позитивен опит от партньорствата си с НПО
- Компанията има редовни взаимодействия с НПО
- Компанията е била обект на критики от страна на НПО
- Компанията има противоречиви впечатления от партньорствата си с НПО
- Компанията си партнира с НПО за изпълнението на краткосрочни дейности
- Компанията е имала взаимноизгодни работни взаимоотношения с НПО
- Компанията има тесни работни взаимоотношения с няколко НПО
- Компанията изпитва трудности при изграждането на близки отношения с НПО
- НПО са основният инициатор за партньорства с моята компания
- Компанията желае да изгради дългосрочни партньорства с НПО
- В миналото компанията е била обект на негативни кампании от НПО (например: съдебни дела, протести)
- Нито едно от посочените
- Нерелевантно

18. Кои от изброените са сред водещите пет лични мотиви за инициране и сключване на партньорства с неправителствени организации?

- Легитимност
- Обществени очаквания
- Конкурентен натиск
- Конкурентни предимства
- Нови контакти
- Операционни рискове/ползи
- Репутационни рискове/ползи
- Познаване на социалните сили
- Нова ценна информация
- Нови пазарни възможности
- Специализирани технически умения
- Подобряване на взаимоотношенията с регулаторните органи

- Социално-екологична ангажираност

19. Кои от изброените са сред петте най-важни условия/характеристики на НПО, които взимате под внимание преди сключване на ново партньорство?

- Доверие и репутация
- Ниски оперативни разходи
- Впечатления от предишен опит
- Висока степен на национално присъствие
- Ниска стратегическа взаимозависимост
- Способност да предложи нови знания
- Способност да предложи нови гледни точки
- Способност да осигури нови ценни контакти
- Висока степен на международно присъствие
- Способност да подобри дейността на компанията
- Способност да предложи специализирана техническа експертиза

20. Кои от изброените са сред водещите приоритети на Вашата компания в сферата на корпоративната социална отговорност/устойчиво развитие през следващите 3 г.? Моля, използвайте 5-степенна скала, където 1 е „Не е приоритет“ и 5 е „Много висок приоритет“.

- Човешки права
- Етика/Почтеност
- Климатични промени
- Приобщаващ растеж
- Здраве/Благополучие
- Разнообразие/Включване
- Овластяване на жените
- Отпадъци и кръгова икономика
- Околна среда и биоразнообразие
- Образование и професионално обучение
- Ефективност на ресурсите и възобновяема енергия
- Стратегически партньорства с НПО
- Укрепване на взаимоотношенията със заинтересованите страни
- Укрепване на общественото доверие

21. Вашата компания използва ли целите на ООН за устойчиво развитие като основа за определяне на индивидуални цели за ефективност?

- Да
- Не още, но имаме намерение
- Не, нямаме такова намерение
- Не знам

22. Кои от целите на ООН за устойчиво развитие са приоритетни за Вашата компания?

- Изкореняване на бедността
- Предотвратяване на глада
- Добро здраве и благополучие
- Качествено образование
- Равнопоставеност на половете
- Чиста вода и санитарно-хигиенни условия
- Достъпна и чиста енергия
- Достоен труд и икономически растеж
- Промисленост, иновации и инфраструктура
- Намаляване на неравенствата
- Устойчиви градове и общности
- Отговорно потребление и производство
- Борба с климатичните промени
- Живот под водата
- Живот на земята
- Мир, справедливост и силни институции
- Партньорства за целите
- Липса на ангажираност
- Не знам

23. Колко важни за Вашата компания са стратегическите партньорства с неправителствени организации? Моля, използвайте 5-степенна скала, където 1 е „Не е приоритет“ и 5 е „Много висок приоритет“.

24. Как бихте класифицирали предишните/настоящите партньорства на Вашата компания с неправителствени организации?

- Филантропични партньорства (международната компания подкрепя дадената неправителствена организация финансово или чрез продуктови дарения. Пример: Благотворителни дарения)
- Транзакционни партньорства (Събития или действия се провеждат в полза едно на друго. Пример: Обмен на ресурси)
- Интегративни партньорства (Реципрочни взаимоотношения между международната компания и неправителствената организация, включително обединяване на етични норми, цели и стратегии. Пример: Колективно ангажиране с проекти в сферата на устойчивото развитие)
- Трансформационни партньорства (Най-висша форма на партньорство с висока степен на интеграция на отделните мисии, цели и стратегии. Включва обществена трансформация, като цели създаването на споделена стойност. Пример: Партньорството на P4G от 2018 г. („Енергизирай Африка“), целящо да подобри достъпа до електроенергия за домакинствата с нискиходи в страната)
- Не знам
- Нерелевантно

Статистико-методологически апарат

Коя от заинтересованите страни е най-важна за Вашия бъдещ успех?

	Mean	Mean Rank	Minimum	Maximum	Test Statistics	
Клиенти (1)	1.69	1.69	1	7	N	65
Служители (2)	2.23	2.23	1	6	X ²	201.923
Акционери (3)	3.62	3.62	1	6	df	6
Правителство (4)	5.23	5.23	3	7	p-value	.000
Доставчици и бизнес партньори (5)	4.31	4.31	2	6	Friedman test	
Неправителствени организации (6)	5.54	5.54	1	7		
Местна общност (7)	5.38	5.38	3	7		

Коя от заинтересованите страни е най-важна за Вашия бъдещ успех?

1	2	3	4	5	6	7
Z	-4.341 ^b	-5.319 ^b	-6.327 ^b	-5.088 ^b	-5.252 ^b	-6.729 ^b
p-value (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
2	1	3	4	5	6	7
Z	-4.341 ^c	-4.290 ^b	-6.493 ^b	-5.176 ^b	-5.337 ^b	-6.894 ^b
p-value (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
3	1	2	4	5	6	7
Z	-5.319 ^c	-4.290 ^c	-4.595 ^b	-3.142 ^b	-5.590 ^b	-4.907 ^b
p-value (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	.000
4	1	2	3	5	6	7
Z	-6.327 ^c	-6.493 ^c	-4.595 ^c	-3.771 ^c	>.008	>.008
p-value (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	>.008	>.008
5	1	2	3	4	6	7
Z	-5.088 ^c	-5.176 ^c	-3.142 ^c	-3.771 ^b	-5.991 ^b	-4.682 ^b
p-value (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.000
6	1	2	3	4	5	7
Z	-5.252 ^c	-5.337 ^c	-5.590 ^c	>.008	-5.991 ^c	>.008
p-value (2-tailed)	.000	.000	.000	>.008	.000	>.008
7	1	2	3	4	5	6
Z	-6.729 ^c	-6.894 ^c	-4.907 ^c	>.008	-4.682 ^c	>.008
p-value (2-tailed)	.000	.000	.000	>.008	.000	>.008

a. Wilcoxon signed ranks test; b. Based on negative ranks; c. Based on positive ranks.

Кои от целите за устойчиво развитие активно подкрепяте?

	Value		Mean	Test Statistics	
	Посочено=1	Непосочено=2			
Изкореняване на бедността (1)	5	60	1.92	N	65
Край на глада (2)	5	60	1.92	Cochran's Q	86.667
Добро здраве (3)	25	40	1.62	df	14
Качествено образование (4)	25	40	1.62	p-value	.000
Равенство между половете (5)	15	50	1.77	Cochran's Q test	
Чиста вода и санитарно-хигиенни условия (6)	5	60	1.92		
Възобновяема енергия (7)	10	55	1.85		
Сигурна работа и икономически растеж (8)	15	50	1.77		
Иновации и инфраструктура (9)	15	50	1.77		
Намаляване на неравенствата (10)	10	55	1.85		
Устойчиви градове и общности (11)	20	45	1.69		
Отговорно потребление (12)	15	50	1.77		
Борба с климатичните промени (13)	15	50	1.77		
Мир и справедливост (14)	5	60	1.92		
Партньорства за целите (15)	5	60	1.92		

Кои от целите за устойчиво развитие активно подкрепяте?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Chi-Square ^c		12.033												
p-value (2-tailed)	> .004	.001	.000 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	.000 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004
2	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Chi-Square ^c		12.033	12.033											
p-value (2-tailed)	> .004	.001	.001	.002 ^b	> .004	> .004	.002 ^b	.002 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004
3	1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Chi-Square ^c	12.033	12.033											12.033	
p-value (2-tailed)	.001	.001	> .004	> .004	.000 ^b	.000 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004	.002 ^b	> .004	.001	.000 ^b
4	1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Chi-Square ^c		12.033											12.033	
p-value (2-tailed)	.000 ^b	.001	> .004	> .004	.000 ^b	.000 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	.001	.000 ^b
5	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Chi-Square ^c														
p-value (2-tailed)	> .004	.002 ^b	> .004	> .004	.002 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	.002 ^b	> .004
6	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Chi-Square ^c														
p-value (2-tailed)	> .004	> .004	.000 ^b	.000 ^b	.002 ^b	> .004	.002 ^b	.002 ^b	> .004	.000	.002 ^b	.002 ^b	> .004	> .004
7	1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12	13	14	15
Chi-Square ^c														
p-value (2-tailed)	> .004	> .004	.000 ^b	.000 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	.002 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004
8	1	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	15
Chi-Square ^c														
p-value (2-tailed)	> .004	.002 ^b	> .004	> .004	> .004	.002 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	.002 ^b
9	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15
Chi-Square ^c														
p-value (2-tailed)	> .004	.002 ^b	> .004	> .004	> .004	.002 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	.002 ^b
10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15
Chi-Square ^c														
p-value (2-tailed)	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004
11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15
Chi-Square ^c														
p-value (2-tailed)	.000 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004	.000 ^b	.002 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	.000 ^b
12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15
Chi-Square ^c														
p-value (2-tailed)	> .004	> .004	.002 ^b	> .004	> .004	.002 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	.002 ^b
13	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	15
Chi-Square ^c														
p-value (2-tailed)	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	.002 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	.002 ^b	> .004
14	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	15
Chi-Square ^c			12.033	12.033										
p-value (2-tailed)	> .004	> .004	.001	.001	.002 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	.002 ^b	> .004
15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Chi-Square ^c														
p-value (2-tailed)	> .004	> .004	.000 ^b	.000 ^b	> .004	> .004	> .004	.002 ^b	.002 ^b	> .004	.000 ^b	.002 ^b	> .004	> .004

a. McNemar test. b. Binomial distribution used. c. Continuity corrected.

Приоритетни цели през периода 2021-2024 г.

	Mean	Mean Rank	Minimum	Maximum	Test Statistics	
Човешки права (1)	4.00	8.58	3	5	N	65
Етика/Почтеност (2)	4.23	9.73	3	5	X ²	185.701
Климатични промени (3)	3.54	6.88	1	5	df	13
Приобщаващ растеж (4)	3.62	6.62	3	5	p-value	.000
Здраве/Благополучие (5)	3.85	7.62	3	5	Friedman test	
Разнообразие/Включване (6)	4.00	8.58	3	5		
Овластяване на жените (7)	4.00	8.54	3	5		
Отпадъци и кръгова икономика (8)	3.85	8.69	2	5		
Околна среда и биоразнообразие (9)	3.54	6.62	3	5		
Образование и професионално обучение (10)	4.08	8.81	3	5		
Ефективност на ресурсите и възобновяема енергия (11)	3.23	5.42	1	5		
Стратегически партньорства с НПО (12)	2.85	3.85	1	4		
Укрепване на взаимоотношенията със заинтересованите страни (13)	3.38	6.00	2	4		
Укрепване на общественото доверие (14)	4.08	9.08	3	5		

Приоритетни цели през периода 2021-2024 г.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Z	-3.873 ^b	-3.389 ^c	-3.727 ^c	> .004	> .004	> .004	> .004	-3.623 ^c	> .004	-4.717 ^c	-5.634 ^c	-4.725 ^c	> .004
p-value (2-tailed)	.000	.001	.000					.000		.000	.000	.000	
2	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Z	-3.873 ^c	-4.496 ^c	-4.725 ^c	-3.377 ^c	> .004	> .004	> .004	-4.812 ^c	> .004	-5.242 ^c	-5.921 ^c	-5.163 ^c	> .004
p-value (2-tailed)	.000	.000	.000	.001				.000		.000	.000	.000	
3	1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Z	-3.389 ^b	-4.496 ^b	> .004	> .004	-3.174 ^b	-2.969 ^b	-3.651 ^b	> .004	-3.174 ^b	> .004	-4.717 ^c	> .004	-3.618 ^b
p-value (2-tailed)	.001	.000			.002	.003	.000		.002		.000		.000
4	1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Z	-3.727 ^b	-4.725 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	-3.554 ^b	> .004	-4.725 ^c	> .004	-3.872 ^b
p-value (2-tailed)	.000	.000							.000		.000		.000
5	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Z	> .004	-3.377 ^b	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	> .004	-3.992 ^c	-5.261 ^c	-3.758 ^c	> .004
p-value (2-tailed)		.001								.000	.000	.000	
6	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12	13	14
Z	> .004	> .004	-3.174 ^c	> .004	> .004	> .004	> .004	-3.623 ^c	> .004	-4.717 ^c	-5.658 ^c	-4.267 ^c	> .004
p-value (2-tailed)			.002					.000		.000	.000	.000	
7	1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12	13	14
Z	> .004	> .004	-2.969 ^c	> .004	> .004	> .004	> .004	-3.355 ^c	> .004	-4.253 ^c	-5.532 ^c	-4.267 ^c	> .004
p-value (2-tailed)			.003					.001		.000	.000	.000	
8	1	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14
Z	> .004	> .004	-3.651 ^c	> .004	> .004	> .004	> .004	-2.845 ^c	> .004	-4.725 ^c	-6.072 ^c	-3.377 ^c	> .004
p-value (2-tailed)			.000					.004		.000	.000	.001	
9	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14
Z	-3.623 ^b	-4.812 ^b	> .004	> .004	> .004	-3.623 ^b	-3.355 ^b	-2.845 ^b	-3.905 ^b	> .004	-4.717 ^c	> .004	-3.905 ^b
p-value (2-tailed)	.000	.000				.000	.001	.004	.000		.000		.000
10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14
Z	> .004	> .004	-3.174 ^c	-3.554 ^c	> .004	> .004	> .004	> .004	-3.905 ^c	-5.296 ^c	-5.939 ^c	-5.417 ^c	> .004
p-value (2-tailed)			.002	.000					.000	.000	.000	.000	
11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14
Z	-4.717 ^b	-5.242 ^b	> .004	> .004	-3.992 ^b	-4.717 ^b	-4.253 ^b	-4.725 ^b	> .004	-5.296 ^b	-4.134 ^c	> .004	-5.539 ^b
p-value (2-tailed)	.000	.000			.000	.000	.000	.000		.000	.000		.000
12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14
Z	-5.634 ^b	-5.921 ^b	-4.717 ^b	-4.725 ^b	-5.261 ^b	-5.658 ^b	-5.532 ^b	-6.072 ^b	-4.717 ^b	-5.939 ^b	-4.134 ^b	-5.152 ^b	-6.374 ^b
p-value (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
13	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14
Z	-4.725 ^b	-5.163 ^b	> .004	> .004	-3.758 ^b	-4.267 ^b	-4.267 ^b	-3.377 ^b	> .004	-5.417 ^b	> .004	-5.152 ^c	-5.417 ^b
p-value (2-tailed)	.000	.000			.000	.000	.000	.001		.000		.000	.000
14	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Z	> .004	> .004	-3.618 ^c	-3.872 ^c	> .004	> .004	> .004	> .004	-3.905 ^c	> .004	-5.539 ^c	-6.374 ^c	-5.417 ^c
p-value (2-tailed)			.000	.000					.000		.000	.000	.000

a. Wilcoxon signed ranks test; b. Based on negative ranks; c. Based on positive ranks. d. The sum of negative ranks equals the sum of positive ranks.

Какво мислите за НПО?

	Mean	Mean Rank	Minimum	Maximum	Test Statistics	
На НПО не може да се вярва	2.00	1.23	1	3	N	65
НПО са надеждни партньори	3.85	2.19	3	5	X ²	92.857
НПО имат положително влияние върху обществото	4.23	2.58	3	5	df	2
					p-value	.000
На НПО не може да се вярва – НПО са надеждни партньори	Z			-6.435 ^b	Wilcoxon signed ranks test b. Based on negative ranks. c. Based on positive ranks.	
	p-value (2-tailed)			.000		
На НПО не може да се вярва – НПО имат положително влияние върху обществото	Z			-6.244 ^b		
	p-value (2-tailed)			.000		
НПО имат положително влияние върху обществото – НПО са надеждни партньори	Z			-5.000 ^c		
	p-value (2-tailed)			.000		

Какво мислите за партньорствата с НПО?

	Mean	Mean Rank	Minimum	Maximum	Test Statistics		Friedman test
Партньорствата с НПО могат да осигурят ценни ресурси	3.38	2.38	2	4	N	65	
Партньорствата с НПО водят до повече проблеми, отколкото ползи	2.31	1.35	1	3	X ²	62.571	
НПО имат по-голяма полза от партньорствата с компании	3.23	2.27	2	5	df	2	
					p-value	.000	
Партньорствата с НПО могат да осигурят ценни ресурси – Партньорствата с НПО водят до повече проблеми, отколкото ползи	Z			-5.564 ^b			Wilcoxon signed ranks test b. Based on negative ranks.
	p-value (2-tailed)			.000			
Партньорствата с НПО могат да осигурят ценни ресурси – НПО имат по-голяма полза от партньорствата с компании	Z		> .05				
НПО имат по-голяма полза от партньорствата с компании – Партньорствата с НПО водят до повече проблеми, отколкото ползи	Z			-6.207 ^b			
	p-value (2-tailed)			.000			

Зависимост между надеждност-предходен опит-желание за партньорство

Kendall's tau-b correlation coefficient		НПО са надеждни партньори	Бихме си партнирали с НПО за изпълнението на взаимноизгодни проекти	Доволни сме от партньорствата си с НПО
НПО са надеждни партньори	Correlation Coefficient	1.000	.708**	.308**
	p-value (2-tailed)		.000	.007
	N	65	65	65
Бихме си партнирали с НПО за изпълнението на взаимноизгодни проекти	Correlation Coefficient	.708**	1.000	.344**
	p-value (2-tailed)	.000		.002
	N	65	65	65
Доволни сме от партньорствата си с НПО	Correlation Coefficient	.308**	.344**	1.000
	p-value (2-tailed)	.007	.002	
	N	65	65	65

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Същност на партньорствата между компаниите и НПО

	Value		Mean	Test Statistics		Cochran's Q test
	Посочено=1	Непосочено=2				
Филантропични	25	40	1.62	N	65	
Транзакционни	15	50	1.77	Cochran's Q	32.258	
Интегративни	35	30	1.46	df	4	
Трансформационни	5	60	1.92	p-value	.000	
Филантропични – Транзакционни	Chi-Square ^b			2.700		McNemar test b. Continuity corrected c. Binomial distribution
	p-value/exact p-value (2-tailed)			.100 > .05 = α		
Филантропични – Интегративни	Chi-Square ^b			2.700		
	p-value/exact p-value (2-tailed)			.100 > .05 = α		
Филантропични – Трансформационни	Chi-Square ^b			12.033		
	p-value/exact p-value (2-tailed)			.001 < .05 = α		
Транзакционни – Интегративни	Chi-Square ^b			9.025		
	p-value/exact p-value (2-tailed)			.003 < .05 = α		
Транзакционни – Трансформационни	Chi-Square ^b					
	p-value/exact p-value (2-tailed)			.002 ^c < .05 = α		
Интегративни – Трансформационни	Chi-Square ^b			21.025		
	p-value/exact p-value (2-tailed)			.000 < .05 = α		

Основни мотиви за инициране и сключване на партньорства с НПО

	Mean	Mean Rank	Minimum	Maximum	Test Statistics		Friedman test
Легитимност	1.15	2.73	0	4	N	65	
Обществени очаквания	1.38	2.96	0	5	X ²	35.455	
Познаване на социалните сили	.69	2.27	0	3	df	4	
Социално-екологична ангажираност	2.23	3.58	0	5	p-value	.000	
Нови контакти	2.23	3.46	0	5			
Легитимност – Обществени очаквания	Z p-value (2-tailed)			-1.636 ^b .102 > .05 = α	Wilcoxon signed ranks test b. Based on negative ranks. c. Based on positive ranks.		
Легитимност – Познаване на социалните сили	Z p-value (2-tailed)			-1.682 ^c .092 > .05 = α			
Легитимност – Социално-екологична ангажираност	Z p-value (2-tailed)			-3.247 ^b .001 < .05 = α			
Легитимност – Нови контакти	Z p-value (2-tailed)			-3.104 ^b .002 < .05 = α			
Обществени очаквания – Познаване на социалните сили	Z p-value (2-tailed)			-1.771 ^c .077 > .05 = α			
Обществени очаквания – Социално-екологична ангажираност	Z p-value (2-tailed)			-2.170 ^b .030 < .05 = α			
Обществени очаквания – Нови контакти	Z p-value (2-tailed)			-2.165 ^b .030 < .05 = α			
Познаване на социалните сили – Социално-екологична ангажираност	Z p-value (2-tailed)			-4.464 ^b .000 < .05 = α			
Познаване на социалните сили – Нови контакти	Z p-value (2-tailed)			-3.982 ^b .000 < .05 = α			
Нови контакти – Социално-екологична ангажираност	Z p-value (2-tailed)			-0.74 ^b .941 > .05 = α			

Основни предпоставки за сключване на партньорства с НПО

	Mean	Mean Rank	Minimum	Maximum	Test Statistics		Friedman test
Доверие и репутация	1.15	3.92	0	4	N	65	
Висока степен на национално присъствие	2.08	4.65	0	5	X ²	19.518	
Впечатления от предишен опит	1.38	3.88	0	4	df	6	
Способност да предложи нови знания	1.15	3.58	0	4	p-value	.003	
Способност да осигури нови контакти	1.38	3.85	0	5			
Ниски оперативни разходи	1.31	3.58	0	5			
Висока степен на международно присъствие	2.15	4.54	0	5			
Доверие и репутация – Висока степен на национално присъствие	Z p-value (2-tailed)						Wilcoxon signed ranks test b. Based on negative ranks. c. Based on positive ranks.
				-3.944 ^b .000 < .05 = α			
Доверие и репутация – Впечатления от предишен опит	Z p-value (2-tailed)						
				-1.548 ^b .122 > .05 = α			
Доверие и репутация – Способност да предложи нови знания	Z p-value (2-tailed)						
				-.150 ^b .881 > .05 = α			
Доверие и репутация – Способност да осигури нови контакти	Z p-value (2-tailed)						
				-.892 ^b .372 > .05 = α			
Доверие и репутация – Ниски оперативни разходи	Z p-value (2-tailed)						
				-.315 ^c .753 > .05 = α			
Доверие и репутация – Висока степен на международно присъствие	Z p-value (2-tailed)						
				-2.965 ^b .003 < .05 = α			
Висока степен на национално присъствие – Впечатления от предишен опит	Z p-value (2-tailed)						
				-2.283 ^c .022 < .05 = α			
Висока степен на национално присъствие – Способност да предложи нови знания	Z p-value (2-tailed)						
				-2.956 ^c .003 < .05 = α			
Висока степен на национално присъствие – Способност да осигури нови контакти	Z p-value (2-tailed)						
				-1.789 ^c .074 > .05 = α			
Висока степен на национално присъствие – Ниски оперативни разходи	Z p-value (2-tailed)						
				-2.248 ^c .025 < .05 = α			
Висока степен на национално присъствие – Висока степен на международно присъствие	Z p-value (2-tailed)						
				-.341 ^b .733 > .05 = α			
Впечатления от предишен опит – Способност да предложи нови знания	Z p-value (2-tailed)						
				-.172 ^b .864 > .05 = α			
Впечатления от предишен опит – Способност да осигури нови контакти	Z p-value (2-tailed)						
				-.305 ^c .761 > .05 = α			
Впечатления от предишен опит – Ниски оперативни разходи	Z p-value (2-tailed)						
				-.331 ^c .741 > .05 = α			
Впечатления от предишен опит – Висока степен на международно присъствие	Z p-value (2-tailed)						
				-1.876 ^b .061 > .05 = α			

Схема за кодиране на анкетна карта

Име	Етикет	Варианти на отговор
Q1	Ниво на владеене на английски език	1=Много ниско 2=Ниско 3=Средно 4=Високо 5=Много високо
Q2	Пол	1=Мъж 2=Жена
Q3	Възраст	1=18-25 2=26-30 3=31-35 4=36-45 5=45+
Q4	Националност	1=България
Q5	Научна степен	1=Гимназия/Професионална гимназия 2=Колеж 3=Бакалавър 4=Магистър 5=Докторантура 6=Друго
Q6	Научна област	1=Бизнес 2=Хуманитарни науки 3=Социални науки 4=Природни и приложни науки 5=Друго
Q7	Длъжност	1=Специалист социални медии и комуникации 2=Стратегически маркетинг мениджър 3=Мениджър по корпоративни въпроси 4=Главен изпълнителен директор/Управляващ директор 5=Друго
Q8	Период на заемане на длъжността	1=Под 1 година 2=1-3 години 3=4-7 години 4=8-15 години 5= Над 15 години
Q9	Вид компания	1=Публична 2=Частна
Q10	Компанията оперира	1=На местния пазар 2=На националния пазар 3=На международния пазар 4=На националния и международния пазар
Q11	Сфера на дейност	1=Информационни технологии 2=Професионални услуги 3=Енергетика и комунални услуги 4=Здравеопазване 5=Потребителски стоки и търговия на дребно 6=Строителство, ремонт и поддръжка 7=Транспортиране и съхранение 8=Друго
Q12	Колко важно е за Вас компаниите да оперират по социално отговорен и устойчив начин?	1=Изобщо не е важно 2=Не е важно 3=Средно 4=Много е важно 5=Изключително е важно

Име	Етикет	Варианти на отговор
Q13.1	Клиенти	1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор 6=Шести избор 7=Седми избор
Q13.2	Служители	1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор 6=Шести избор 7=Седми избор
Q13.3	Акционери	1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор 6=Шести избор 7=Седми избор
Q13.4	Правителство	1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор 6=Шести избор 7=Седми избор
Q13.5	Доставчици и бизнес партньори	1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор 6=Шести избор 7=Седми избор
Q13.6	Неправителствени организации	1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор 6=Шести избор 7=Седми избор
Q13.7	Местна общност	1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор 6=Шести избор 7=Седми избор
Q14.1	Висока регулация на вътрешния пазар	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да

Име	Етикет	Варианти на отговор
Q14.2	Висока регулация на международния пазар	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q14.3	Наличие на вътрешен етичен кодекс за поведение	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q14.4	Наличие на етичен кодекс за поведение спрямо заинтересованите страни	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q14.5	Наличие на официален процес за справяне със социално-екологичните проблеми	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q15	Компанията има настоящи партньорства с НПО	1=Не 2=Да 3=Не знам
Q16.1	На НПО не може да се вярва	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q16.2	НПО са надеждни партньори	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q16.3	Партньорствата с НПО водят до повече проблеми, отколкото ползи	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q16.4	НПО имат положително влияние върху обществото	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q16.5	Колебая се да споделя вътрешнофирмена информация с НПО	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q16.6	Партньорствата с НПО могат да осигурят ценни ресурси	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да

Име	Етикет	Варианти на отговор
Q16.7	Бихме си партнирали с НПО за изпълнението на взаимноизгодни проекти	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q16.8	Доволни сме от партньорствата си с НПО	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q16.9	НПО имат по-голяма полза от партньорствата с компаниите	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q16.10	Културните различия затрудняват партньорствата между двете страни	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q17.1	Компанията има позитивен опит от партньорствата си с НПО	1=Посочено 2=Непосочено
Q17.2	Компанията има редовни взаимодействия с НПО	1=Посочено 2=Непосочено
Q17.3	Компанията е била обект на критики от страна на НПО	1=Посочено 2=Непосочено
Q17.4	Компанията има противоречиви впечатления от партньорствата си с НПО	1=Посочено 2=Непосочено
Q17.5	Компанията си партнира с НПО за изпълнението на краткосрочни дейности	1=Посочено 2=Непосочено
Q17.6	Компанията е имала взаимноизгодни работни взаимоотношения с НПО	1=Посочено 2=Непосочено
Q17.7	Компанията има тесни работни взаимоотношения с няколко НПО	1=Посочено 2=Непосочено
Q17.8	НПО са основният инициатор за партньорства с моята компания	1=Посочено 2=Непосочено
Q17.9	Компанията желае да изгради дългосрочни партньорства с НПО	1=Посочено 2=Непосочено
Q18.1	Легитимност	1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q18.2	Обществени очаквания	1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q18.3	Конкурентен натиск	1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор

Име	Етикет	Варианти на отговор
Q18.4	Конкурентни предимства	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q18.5	Нови контакти	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q18.6	Познаване на социалните сили	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q18.7	Нова ценна информация	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q18.8	Нови пазарни възможности	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q18.9	Специализирани технически умения	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q18.10	Подобряване на взаимоотношенията с регулаторните органи	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q18.11	Социално-екологична ангажираност	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q19.1	Доверие и репутация	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор

Име	Етикет	Варианти на отговор
Q19.2	Ниски оперативни разходи	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q19.3	Впечатления от предишен опит	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q19.4	Висока степен на национално присъствие	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q19.5	Ниска стратегическа взаимозависимост	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q19.6	Способност да предложи нови знания	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q19.7	Способност да предложи нови гледни точки	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q19.8	Способност да осигури нови ценни контакти	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q19.9	Висока степен на международно присъствие	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Петти избор
Q20.1	Човешки права	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет
Q20.2	Етика/Почтеност	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет
Q20.3	Климатични промени	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет

Име	Етикет	Варианти на отговор
Q20.4	Приобщаващ растеж	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет
Q20.5	Здраве/Благополучие	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет
Q20.6	Разнообразие/Включване	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет
Q20.7	Овластяване на жените	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет
Q20.8	Отпадъци и кръгова икономика	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет
Q20.9	Околна среда и биоразнообразие	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет
Q20.10	Образование и професионално обучение	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет
Q20.11	Ефективност на ресурсите и възобновяема енергия	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет
Q20.12	Стратегически партньорства с НПО	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет
Q20.13	Укрепване на взаимоотношенията със заинтересованите страни	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет
Q20.14	Укрепване на общественото доверие	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет
Q21	Интегриране на целите за устойчиво развитие	1=Да 2=Не още, но имаме намерение 3=Не, нямаме такова намерение 4=Не знам
Q22.1	Изкореняване на бедността	1=Посочено 2=Непосочено
Q22.2	Край на глада	1=Посочено 2=Непосочено
Q22.3	Добро здраве	1=Посочено 2=Непосочено

Име	Етикет	Варианти на отговор
Q22.4	Качествено образование	1=Посочено 2=Непосочено
Q22.5	Равенство между половете	1=Посочено 2=Непосочено
Q22.6	Чиста вода и санитарно-хигиенни условия	1=Посочено 2=Непосочено
Q22.7	Възобновяема енергия	1=Посочено 2=Непосочено
Q22.8	Сигурна работа и икономически растеж	1=Посочено 2=Непосочено
Q22.9	Иновации и инфраструктура	1=Посочено 2=Непосочено
Q22.10	Намаляване на неравенствата	1=Посочено 2=Непосочено
Q22.11	Устойчиви градове и общности	1=Посочено 2=Непосочено
Q22.12	Отговорно потребление	1=Посочено 2=Непосочено
Q22.13	Борба с климатичните промени	1=Посочено 2=Непосочено
Q22.14	Мир и справедливост	1=Посочено 2=Непосочено
Q22.15	Партньорства за целите	1=Посочено 2=Непосочено
Q22.16	Липса на ангажираност	1=Посочено 2=Непосочено
Q22.17	Не знам	1=Посочено 2=Непосочено
Q23	Ангажираност спрямо стратегическите партньорства с НПО	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет
Q24.1	Филантропични	1=Посочено 2=Непосочено
Q24.2	Транзакционни	1=Посочено 2=Непосочено
Q24.3	Интегративни	1=Посочено 2=Непосочено
Q24.4	Трансформационни	1=Посочено 2=Непосочено

Списък с имената на компаниите

№	Име на компания	№	Име на компания
1	Арсенал АД	56	Алжибадем Сити Клиник УМБАЛ Токуда ЕАД
2	Кауфланд България ЕООД енд Ко Кд	57	Димитров ООД
3	Язакс България ЕООД	58	Пок ДСК-Родина АД
4	Българска Телекомуникационна Компания ЕАД	59	Палфингер Продукционстехник България ЕООД
5	Билла България ЕООД	60	Брикел ЕАД
6	Сот-Сигнално Охранителна Техника ЕООД	61	Лукойл Нефтохим Бургас АД
7	Вип Секюрити ЕООД	62	Спили АД
8	Банка ДСК ЕАД	63	Асарел-Медет АД
9	АГ България ЕАД	64	Хюлет-Пакард Глоубъл Деливъри България Сентър ЕООД
10	Уникредит Булбанк АД	65	Яна АД
11	Сенсата Технолоджис България ЕООД	66	М+С Хидравлик АД
12	Обединена Българска Банка АД	67	Аркомат-България ЕООД
13	Идеал Стандарт-Видима АД	68	Софийска Вода АД
14	Ентърпрайз Сървисиз България ЕООД	69	Луфтханза Техник София ООД
15	Се Борднетце-България ЕООД	70	Концентрикс Сървисиз България ЕООД
16	АВБ България ЕООД	71	Костал България Аутомотив ЕООД
17	Колпойнт Ню Юръп ЕАД	72	Хамбергер България ЕООД
18	Първа Инвестиционна Банка АД	73	Орбико България ЕООД
19	Райфайзенбанк ЕАД	74	Мултифорс А.С. ЕООД
20	Лукойл-България ЕООД	75	Каргил България ЕООД
21	Лидл България ЕООД енд Ко Кд	76	Практикер Ритейл ЕООД
22	ЧЕЗ Разпределение България АД	77	Нестле България АД
23	Юробанк България АД	78	Осрам ЕООД
24	Теклас-България ЕАД	79	Инграм Микро Есесси Емеа ЕООД
25	Съдърланд Глоубъл Сървисиз България ЕООД	80	Евро Геймс Технолоджи ООД
26	Ес Груп Хюмън Кепитъл ЕООД	81	Петрол АД
27	Метро Кеш енд Кери България ЕООД	82	Джамбо ЕС.Б ЕООД
28	Е. Мирوليو ЕАД	83	Готмар ЕООД
29	Изи Асет Мениджънт АД	84	Селена 52 ЕООД
30	Аркус АД	85	Пластхим-Г АД
31	Софарма АД	86	Балканфарма Дупница АД
32	Биовет АД	87	Стомана-Индъстри АД
33	Централна Кооперативна Банка АД	88	Кока-Кола Хеленик Ботлинг Къмпани България АД
34	Интегрейтид Микро-Електроникс България ЕООД	89	Емко ООД
35	Тренквалдер ЕООД	90	Коловаг АД
36	УМБАЛ Света Марина	91	Ван Холдинг ЕООД
37	Булсатком ЕАД	92	Нурсан Отомотив ЕООД
38	Теленор България ЕАД	93	Витге Аутомотив България ЕООД
39	Либхер-Хаусгерете Марица ЕООД	94	Алкомет АД
40	Елаците-Мед АД	95	Дзалли ООД
41	Пирин Текс Продакшън ЕООД	96	Европа-ВН ЕООД
42	Ай Би Ем България ЕООД	97	Пейсейф България ЕООД
43	Болу ООД	98	ЦБА АД
44	Технополис България ЕАД	99	Виденов Груп ООД
45	Пашабахче България ЕАД	100	МиБМ Експрес ООД
46	Електроразпределение Север АД	101	Ейвън Козметикс България ЕООД
47	Максима България ЕООД	102	Кремък ЕООД
48	Пинк ООД	103	Сънфулс България ЕООД
49	Калинел ЕООД	104	Банка Пиреос България АД
50	Адеко България ЕООД	105	Пи Пи Ди България ЕООД
51	Сиксти Кей ЕАД	106	БМФ Порт Бургас ЕАД
52	Електроразпределение Юг ЕАД	107	Каолин ЕАД
53	Сайтел България ЕООД	108	Изипей АД
54	КЦМ АД	109	Ти Би Ай Банк ЕАД
55	СКФ Берингс България ЕАД	110	Мизия-96 АД

№	Име на компания	№	Име на компания
111	Бат Секюрити ЕООД	166	Трънчев ООД
112	Пилко ЕООД	167	Тек Експъртс ЕООД
113	Дунарит АД	168	ЗИВ ЕООД
114	Неохим АД	169	Кока-Кола Юропийн Партньорс Сървисис България ЕООД
115	Граммер АД	170	Палиррия България ЕАД
116	Лукс Клининг Тийм ЕООД	171	АК Електрик АД
117	Ви Ем Уеър България ЕООД	172	Самекс ЕООД
118	Дънди Прешъс Металс Челопеч ЕАД	173	Уолтопия АД
119	Експириън България ЕАД	174	Бориван ООД
120	Дискордиа АД	175	Тех-Ко ООД
121	Експрес Логистика и Дистрибуция ЕООД	176	Промедика 24 Тийм БГ ЕООД
122	Аурубис България АД	177	Баумакс България ООД
123	Енергоремонт-Гълбово АД	178	Арексим Инженеринг ЕАД
124	ДСК-Транс Секюрити ЕАД	179	Аполон-95 ЕООД
125	Телепол ЕООД	180	Нова Трейд ЕООД
126	ТЕЦ-Бобов дол ЕАД	181	Амер Спортс България ЕООД
127	Монтопе ЕООД	182	Агрополихим АД
128	А.Л.Филтър ЕООД	183	Лили Дрогерие ЕООД
129	Атоменергоремонт АД	184	Месокомбинат-Ловеч АД
130	Хан Аспарух АД	185	Алианц Банк България АД
131	Паралел ЕАД	186	Кораборемонтен Завод Одесос АД
132	Изи Консулт ООД	187	Дитсманн Енергоремонт Холдинг АД
133	Петко Ангелов БГ ЕООД	188	Застрахователна Компания Лев Инс АД
134	УМБАЛ Пълмед ООД	189	Серта България АД
135	Чипита България АД	190	Шнайдер Електрик България ЕООД
136	ТИМ ЕАД	191	Топливо АД
137	Софарма Трейдинг АД	192	Интеруут България ЕАД
138	Капрони АД	193	Мундус Сървисис АД
139	ТТЕК Истърн Юръп ЕАД	194	Балконф ЕООД
140	Стандарт Профил България ЕАД	195	Екстрапак ООД
141	Юсис ООД	196	Кока-Кола Хеленик Бизнес Сървисис Организейшън ЕООД
142	Сап Лабс България ЕООД	197	ДЗИ-Общо застраховане ЕАД
143	Лн Сълюшънс ООД	198	Саламандър-АСО ФЛ ООД
144	Фесто Производство ЕООД	199	Крон Секюрити ООД
145	Стинг АД	200	Коме ООД
146	БТВ България АД	201	Велде България АД
147	Вистеон Електроникс България ЕООД	202	Берг Монтана Фитинги ЕАД
148	Мундус I ЕООД	203	Лафка Маркет АД
149	ТЕСИ ООД	204	Мебел-Стил ООД
150	Аладин Фуудс ООД	205	Ипон I ООД
151	дм България ЕООД	206	Мбал Уни Хоспитал ООД
152	Костал България ЕООД	207	Си 3 Ай Европа ЕООД
153	Ес Ди Ай Груп ООД	208	Трансвагон АД
154	Наталия-ММ ООД	209	Атес ЕООД
155	УМБАЛ Софиямед ООД	210	Автомобили-Черно море АД
156	Груп-7 ЕООД	211	Хеброс Бус АД
157	Горубсо-Малан АД	212	Сис Индустрийс ООД
158	БиЕй Г лас България АД	213	Делта Текстил-България ЕООД
159	Юлен АД	214	Каменица АД
160	Инвестбанк АД	215	Иса 2000 ЕООД
161	Фрапорт Туин Стар Еърпорт Мениджмънт АД	216	Зора-М.М.С. ООД
162	Фикосота ООД	217	Райт Клининг ООД
163	Интернешънъл Асет Банк АД	218	София Мед АД
164	ВП Брандс Интернешънъл АД	219	Сокогаб ЕООД
165	Ес Би Тек (Глобъл) Лимитед-клон България	220	ЗМБГ АД

№	Име на компания	№	Име на компания
221	Геострой АД	276	Винтерко-БГ ЕООД
222	Фьоникс Фарма ЕООД	277	БТВ Медиа Груп ЕАД
223	Мекс ЕООД	278	Мелексис България ЕООД
224	Тракля Г лас България ЕАД	279	Уникредит Къяскомър Файненсинг ЕАД
225	Шпидеджам Аутомотив България ЕАД	280	Обединена Млечна Компания ЕАД
226	Клио Комерс-ТБ ЕООД	281	ГБС-Инфраструктурно Строителство АД
227	Хидравлични Елементи и Системи /Хес/ АД	282	Енерго-Про Варна ЕАД
228	Айковиа РДС България ЕООД	283	Евро 07 АД
229	Сириус Секюрити ООД	284	Средна гора АД
230	Доверие-Брико АД	285	Оптикс АД
231	Зюлволе Груп Италия АД-клон Булсафил	286	Ейч енд Ем Хеннес енд Мауриц ЕООД
232	Хюндай Хеви Индъстрис Ко. България АД	287	Макском ЕООД
233	Видеотон-Българинан Холдингс ЕООД	288	Цератицит България АД
234	Албена АД	289	Карлсберг България АД
235	Менпауър България ООД	290	Брилянт АД
236	Престиж-96 АД	291	Пътни Строежи-Велико Търново АД
237	Джи Пи Груп АД	292	АСО София ООД
238	Хан Омуртаг АД	293	Прогрес АД
239	МТГ-Делфин АД	294	Глобал Биомет ЕООД
240	Юнион Ивкони ООД	295	Юрий Гагарин АД
241	Планекс ЕООД	296	Ариете Логистикс ЕООД
242	Балканфарма-Разград АД	297	Свилочеп ЕАД
243	Хидроенергийна Компания АД	298	Кънвърджис Интернешънъл България ЕООД
244	Сити Кеш ООД	299	Вюрт Електроник ИБЕ БГ ЕООД
245	Балканско Ехо Еоод	300	ЕВН Център за услуги ЕООД
246	Нова Броудкастинг Груп АД	301	Главболгастрой АД
247	Ей Ес Пи ЕООД	302	Каст Футура-БГ ЕООД
248	Техномаркет България АД	303	Балев Корпорейшън ЕООД
249	Алжибалем Сити Клиник УМБАЛ ЕООД	304	Булстрал Виена Иншурънс Груп АД
250	Ейч Пи Инк България ЕООД	305	Еконт Експрес ООД
251	МБАЛ Тракия ЕООД	306	Ирим ЕООД
252	Плевен 1999 ООД	307	Уин Сити ЕООД
253	Зенон БГ ООД	308	Еф Си Си България ЕООД
254	Олива АД	309	Вега-Текс ЕООД
255	Ремикс Глобъл АД	310	Етем България ЕАД
256	Ес Ти Ес Медикал Груп АД	311	Захарни Заводи АД
257	Датекс ООД	312	Хранивест-Хранмашкомплект АД
258	Галп ЕООД	313	Ханон Системс Пловдив ЕООД
259	Анко Мулти Консепт ООД	314	ГФК-България
260	Застрахователно акционерно дружество Армеец АД	315	Металик АД
261	Атаро Клима ЕООД	316	Бул строй груп ИГ ООД
262	Пътинженерингстрой-Т ЕАД	317	Солвей Соди АД
263	Рубин Трейдинг ЕАД	318	Хариса Фешън ЕАД
264	Елдоминвест ООД	319	Мото-Пфое ЕООД
265	Асенова Крепост АД	320	Институт за клинични експертизи-България АД
266	Ваничи 2008 ЕООД	321	АИТ Интернешънъл Транспорт ЕООД
267	Ди Ес Смит България АД	322	Косер АД
268	Цератицит България АД	323	Скейл Фокус АД
269	КТ Интернешънъл ЕАД	324	Спарки АД
270	Хидрострой АД	325	Промет Стил ЕАД
271	Хъс ООД	326	Проучване и добив на нефт и газ АД
272	Спарки Елтос АД	327	Ей Ай Джи Юръп Лимитид-клон България
273	Градус-Г ЕООД	328	КМД ЕООД
274	Хотел Интернационал АД	329	Прогрес Софтуер ЕАД

№	Име на компания	№	Име на компания
331	Лидер-96 ЕООД	386	Дриймс Транс ЕООД
332	Геоохрана ЕООД	387	АК Магнит АД
333	Девин ЕАД	388	Бон ЕООД
334	Сайтграунд Хостинг ЕООД	389	България Ер АД
335	Ай Енд Джи Иншурънс Брокерс ООД	390	Доминекс Про ЕООД
336	Дженерали Застраховане АД	391	Форс-Делта ООД
337	Терем-КРЗ Флотски Арсенал-Варна ЕООД	392	Белла-Стил АД
338	Оргаким АД	393	Профилинк ООД
339	Куш Мола ООД	394	Профи Кредит България ЕООД
340	Трейс-Пътно Строителство АД	395	Ново стъкло ЕАД
341	Самел-90 АД	396	ЛФС ЕООД
342	Савимекс ООД	397	Евро Строй Кънстракшън ЕООД
343	Застрахователно дружество Евронс АД	398	Българскиан Еър Чартър АД
344	УМБАЛ Медика Русе ООД	399	Амперел ООД
345	Родопи Еко Проджектс ЕООД	400	Резбонарезни инструменти Габрово ЕООД
346	Сантинели-2007 ЕООД	401	Артекс Инженеринг АД
347	Загорка АД	402	Булметал АД
348	Евромода ЕООД	403	Мини открит въгледобив ЕАД
349	Крос ООД	404	Георгиев и Ко ООД
350	Търговска Банка Д АД	405	Инжстройинженеринг ЕООД
351	Кроношпан България ЕООД	406	Алфа Сот България ООД
352	Херти АД	407	ЗММ-Сливен АД
353	Аксон България АД	408	Рока България АД
354	Кодикс България ЕАД	409	Таксбек ЕООД
355	Спорт-Депо АД	410	Зара България ЕООД
356	Торо Групс ООД	411	Параходство Български Морски Флот АД
357	УМБАЛ-Каспела ЕООД	412	Саламандър-Асо ООД
358	РМ-Титан Секюрити ЕООД	413	Феърплей Пропъртис Мениджмънт ЕООД
359	СМДП Рагус ООД	414	С.У.П.-България ООД
360	Тел-Бед ЕАД	415	Булпрос Консултинг АД
361	Ментормейт България ЕООД	416	Горубсо-Кърджали АД
362	Бъдешност АД	417	Студио Модерна-България ЕООД
363	Мегапорт ЕООД	418	Фармнет ЕАД
364	СЖС България ЕООД	419	Грестокомерс ЕООД
365	Атос България Компетънси Център ЕООД	420	Симид София ООД
366	Ула ООД	421	Тера Тур Сервиз ЕООД
367	Сименс ЕООД	422	Старт-Инженеринг АД
368	Победа АД	423	ПОАД ЦКБ-Сила
369	Хаус Маркет България ЕАД	424	Конекс-Тива АД
370	Агенция за сигурност, охрана и проучване-Щит ЕООД	425	Ди Ейч Ел Експрес България ЕООД
371	Ел Си Уайкики Ритейл Би Джи ЕООД	426	ДСГ България ООД
372	Контурглобал Оперейшънс България АД	427	Милениум 2000 ЕООД
373	Сина-Стил ООД	428	Прокредит Банк (България) ЕАД
374	Ди Екс Си Технолоджи България ЕООД	429	Бутилираща Компания-Горна Баня ООД
375	Ксерокс Бизнес Сървисиз България ЕООД	430	Трафик Сот ЕООД
376	Пампорово АД	431	Карат-С АД
377	Ирели ООД	432	МИО ООД
378	Симид Агро ЕООД	433	Джой Фешън ЕООД
379	А Дейта Про ООД	434	Родина-Попово ООД
380	Нес-Нови Енергийни Системи ООД	435	Сакса ООД
381	Монделиз България Продакшън ЕООД	436	Такс Бек Интернешънъл-Варна ЕООД
382	Бер-Хелла Термоконтрол ЕООД	437	Делта Гард ООД
383	Добруджански хляб АД	438	Шенкер ЕООД
384	Технокороза АД	439	Суиспорт България АД
385	Монбат АД	440	Елмот АД

№	Име на компания	№	Име на компания
441	Промедика 24 Кеър БГ ЕООД	471	Хиполенд АД
442	Вилокс Груп ЕООД	472	Демакс АД
443	Аглика Трейд ООД	473	ЧЕЗ България ЕАД
444	Балкам Груп ООД	474	Томика-Метал АД
445	Импулс АД	475	Омега-Текстил ООД
446	Фантастик Сървисес ООД	476	ПМУ АД
447	Мусала Софт АД	477	Щрабаг ЕАД
448	Дедракс АД	478	Комекс РМ ЕООД
449	Българо-Американска кредитна банка АД	479	Елхим-Искра АД
450	ПОК Доверие АД	480	Мексон ООД
451	Бошнаков ЕООД	481	Агри България ЕООД
452	Креди Йес ООД	482	Алупласт-ЖТГ ЕООД
453	СУАБ-СБА ЕООД	483	Топлофикация Русе ЕАД
454	Топ Мен ООД	484	Пацони Маркет ЕООД
455	Голдеър Хендлинг България ООД	485	ВНП Фасилити ЕООД
456	Дар Г.Н. ООД	486	Алтекс ЕООД
457	Стримона Строй ЕООД	487	Наталия АД
458	Люкрим Гард ООД	488	Легия АД
459	Юск Бул ЕООД	489	Ролпласт ЕООД
460	Райхле и Де-Масари България Пръдакшън ЕООД	490	Мега Секюрити Груп ЕООД
461	Мбал Сърце и Мозък ЕАД	491	Ин Тайм ООД
462	Компас ЕООД	492	Микроак ЕООД
463	Стани-89 ООД	493	Виас ЕООД
464	Агрива АД	494	Булсан ЕООД
465	Ейч Ар Ес Стафинг България ЕООД	495	МБАЛ Медицински комплекс Свети Иван Рилски ЕООД
466	Динамо Сливен АД	496	Дзобеле България ЕООД
467	Амилум България ЕАД	497	Автобусни превози Пловдив ЕООД
468	Панда Кооперация	498	Айкарт АД
469	Гард Ейч Ем Ес ЕАД	499	Лео Експрес ЕООД
470	Трейднет Варна ЕООД	500	Експресбанк АД

Приложение Б: Изследване 2**Letter of Introduction: Survey of NGO Perspective on MNCs** (английски език)

To Whom It May Concern,

Hello, my name is Simeon Simeonov. In my capacity as a PhD candidate in International Business at the University of National and World Economy, I would like to cordially invite you to partake in my dissertation questionnaire (<https://forms.gle/6T7DjtJQrps9sJHMA>). **It is designed to explore the differences in perceptions and experiences among NGOs in Bulgaria, regarding partnering with MNCs.** The web-based questionnaire encompasses a total of 17 questions and will take approximately up to 20 minutes to complete. You are kindly encouraged to read the questions carefully and mark those answers which most adequately reflect your own perspective. There are no “right” or “wrong” answers. If in some cases the decision is difficult, please choose the answer which fits most likely.

Please be informed that your answers are both anonymous and confidential! That is, I don't ask at any point for your name or any other related questions that may compromise the anonymity of the responding party/organization. The research findings will be utilized exclusively for scientific purposes only – in an aggregated form in my dissertation paper. By answering to the questionnaire, you hereby authorize the further application of your data for scientific purposes.

Should you have any further questions or suggestions, please don't hesitate to reach out:

Simeon Simeonov: simeonsimeonov89@abv.bg

PhD Supervisor – Assoc. Prof. Dr. Dobroslav Mollov: demollov@gmail.com

Your participation is invaluable and utterly appreciated!

Yours sincerely,
Simeon Simeonov

Questionnaire (АНГЛИЙСКИ ЕЗИК)**Part A: General Information****1. On a scale of 1 to 5, how comfortable are you at reading/understanding English?**

- (1) Not at all comfortable
- (5) Extremely comfortable

2. What is your sex?

- Male
- Female

3. What is your age?

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-45
- 45+

4. What is your nationality? Please select from the drop-down menu.**5. What is your highest level of formal education attained as of now?**

- High school/Vocational school
- Some college
- Bachelor's degree
- Master's degree
- Doctorate degree
- Other

6. What is your formal educational background?

- Business (e.g., accounting, economics, finance, management, marketing)
- Humanities (e.g., art, history, languages, literature, music, philosophy, religion, theater)
- Social sciences (e.g., anthropology, geography, law, political science, psychology, sociology)
- Natural and applied sciences (e.g., biology, chemistry, computer science, engineering, geology, mathematics, physics, medicine)
- Other

7. What is your job title?

- Executive Director
- Associate Director
- Chief Operating Officer
- Program Coordinator
- Program Associate
- Project Manager
- Director of Special Initiatives
- Accountant
- Administrative Assistant
- Office Manager

- Human Resources Manager
- Information Technology Manager
- Grant Writer
- Director of Major Gifts
- Donor Relations Manager
- Coordinator of Planned Giving
- Graphic Designer
- Publicist
- Community Outreach Specialist
- Marketing Associate
- Public Relations Manager
- Social Media Coordinator
- Other

8. How long have you been employed in your current job position?

- Less than 1 year
- 1 to 3 years
- 4 to 7 years
- 8 to 15 years
- 15+

Part B: NGOs-MNCs Partnerships. The following section intends to explore your organization's general perception, satisfaction and experience with MNCs.

9. Please select the appropriate. My organization operates at a

- Local level
- National level
- International level
- Both at a national and an international level

10. What is your organization's field of work? (Check all that apply)

- Agriculture
- Advocacy & Awareness
- Business & Economic Policy
- Charity
- Citizenship
- Child Education
- Child Welfare
- Culture & Society
- Communication
- Conflict Resolution
- Disability & Handicap
- Democracy & Civil Rights
- Displaced Population & Refugees
- Education
- Environmental Conservation

- Family Care
- Healthcare
- Human Rights
- Migrant Workers
- Law & Legal Affairs
- Peace Building
- Poverty Reduction
- Rural Development
- Reconstruction
- Rehabilitation
- Research & Studies
- Technology
- Transparency
- Training & Capacity Building
- Women's Rights
- Youth Empowerment
- Other

11. Does your organization have any active partnerships with MNCs?

- Yes
- No
- I don't know

12. Please indicate your level of agreement with each of the following statements:

Strongly disagree, Disagree, Neither, Agree, Strongly agree

- In general, MNCs can't be trusted
- In general, MNCs are reliable partners
- I trust MNCs to honor and live up to what they say
- Working with MNCs is more trouble than it is worth
- MNCs provide valuable resources to their nonprofit partners
- I'm open to working with MNCs on projects of mutual benefit
- MNCs get more out of collaboration with NGOs than vice versa
- Differences in organizational culture make NGOs-MNCs collaborations difficult

13. Which of the following statements are relevant to your organization regarding its overall experience with MNCs? (Check all that apply)

- My organization has worked well with MNCs
- My organization has frequent interactions with MNCs
- My organization's experiences with MNCs have been mixed
- My organization works with MNCs on short, specific activities
- Has had mutually beneficial working relationships with MNCs
- Has developed close working relationships with several MNCs
- Has difficulty developing close working relationships with MNCs
- MNCs have been the primary initiators of interactions with my organization
- My organization is interested in forming long-term relationships with MNCs

- None of the above
- Not applicable

14. From your organization's perspective, please rank the top 5 most important reasons for initiating partnerships with MNCs

- Financial support
- In-kind donations
- Gain new advocates
- Tackle larger projects
- Addition of new knowledge
- Market growth opportunities
- Connect to a broad audience
- Specialized technical expertise
- Joint problem solving potential
- Enhanced reputation and credibility
- Increase transparency and engagement
- Help others develop a positive purpose
- Spur further conversation about your cause
- Commitment to social and environmental issues

15. From your organization's perspective, please rank the top 5 most important aspects/MNCs' attributes to consider when entering a new partnership?

- Trust & Reputation
- Low operating expenses
- High degree of local presence
- Low strategic interdependence
- Ability to offer new knowledge
- Ability to offer new perspectives
- Ability to offer valuable contacts
- Ability to influence its operations
- Past experiences with MNCs
- Willingness to offer financial support
- High degree of international presence
- Willingness to commit to long-term partnerships

16. How much priority, if any, does your organization place on strategic partnerships with MNCs? Please use a 5-point scale where 1 is "Not at all a priority" and 5 is a "Very significant priority".

17. How would you classify your organization's prior/active partnerships with MNCs? (Check all that apply)

- Philanthropic partnership (MNCs support NGOs purely financially or through provision of goods. Example: Charitable donations)
- Transactional partnership (Events or actions are conducted in favor of one another. Example: Resource exchange)
- Integrative partnership (Reciprocal relationships between MNCs and NGOs, including uniting ethics, goals and strategic approaches. Example: Engaging in collective projects)

- Transformational partnership (Societal transformations through collaboration. Example: P4G's 2018 partnership, Energise Africa, focused on improving access to electricity for low-income households in Africa)
- Don't know
- Not applicable

Уводно писмо: Проучване на нагласата на неправителствената организация спрямо международните компании (български език)

До когото може да се отнася,

Здравейте, казвам се Симеон Симеонов. В качеството си на докторант по Международен бизнес в УНСС, бих желал най-сърдечно да Ви поканя да попълните настоящата анкета (<https://forms.gle/6T7DjtJQrps9sJHMA>). Тя има за цел да проучи разликите в нагласата и опита на неправителствените организации в България по отношение на партньорствата с международни компании. Онлайн въпросникът се състои от общо 17 въпроса и ще отнеме около 20 минути за попълване. Желателно е да прочетете внимателно въпросите и да отбележите тези отговори, които най-добре отразяват Вашата собствена гледна точка. Няма „правилни“ или „грешни“ отговори. В случай на колебание следва да се избере този отговор, който Ви се струва най-вероятен.

Моля да имате предвид, че Вашето участие е напълно анонимно и поверително – в нито един момент не питам за Вашето име или други подобни въпроси, които могат да компрометират анонимността Ви или тази на Вашата организация. Резултатите от изследването ще бъдат използвани единствено за научни цели – в агрегиран вид в моята дисертационна работа. Взимайки участие в настоящото анкетно проучване, Вие разрешавате понататъшното използване на Вашите отговори за научни цели.

При допълнителни въпроси или предложения, моля, не се колебайте да се свържете с:

Симеон Симеонов: simeonsimeonov89@abv.bg

Научен ръководител – доц. д-р Доброслав Моллов: demollov@gmail.com

Предварително благодаря за отделеното време и участие!

С уважение,
Симеон Симеонов

Въпросник (български език)**Част А: Обща информация****1. На скала от 1 до 5 как определяте Вашето ниво на английски език?**

- (1) Много ниско
- (5) Много високо

2. Какъв е Вашият пол?

- Мъж
- Жена

3. Каква е Вашата възраст?

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-45
- 45+

4. Каква е Вашата националност? Моля, изберете от падащото меню.**5. Какво е Вашето най-високо ниво на образование към момента?**

- Гимназия/Професионална гимназия
- Колеж
- Бакалавър
- Магистър
- Докторантура
- Друго

6. В каква област е Вашето образование?

- Бизнес (например: счетоводство, икономика, финанси, мениджмънт, маркетинг)
- Хуманитарни науки (например: изкуство, история, езици, литература, музика, философия, религия, театър)
- Социални науки (например: антропология, география, право, политически науки, психология, социология)
- Природни и приложни науки (например: биология, химия, компютърни науки, инженерство, геология, математика, физика, медицина)
- Друго

7. Каква е Вашата длъжност?

- Изпълнителен директор
- Помощник-директор
- Главен оперативен директор
- Програмен координатор
- Програмен сътрудник
- Ръководител на проекти
- Директор специални инициативи

- Счетоводител
- Административен сътрудник
- Офис мениджър
- Мениджър човешки ресурси
- Мениджър информационни технологии
- Автор на безвъзмездни средства
- Директор големи подаръци
- Мениджър връзки с корпоративни дарители
- Координатор на планирано даряване
- Графичен дизайнер
- Публицист
- Специалист работа с общността
- Маркетинг сътрудник
- Мениджър връзки с обществеността
- Координатор социални медии
- Друго

8. От колко време работите на настоящата Ви позиция в организацията?

- Под 1 година
- 1-3 години
- 4-7 години
- 8-15 години
- Над 15 години

Част Б: Партньорства между неправителствените компании и международните компании. Настоящият раздел има за цел да проучи общата нагласа, удовлетворение и опит на Вашата организация с международни компании.

9. Моля, изберете подходящия отговор. Моята организация оперира...

- На местния пазар
- На националния пазар
- На международния пазар
- На националния и международния пазар

10. Каква е сферата на дейност на Вашата организация?

- Селско стопанство
- Застъпничество и осведоменост
- Бизнес и икономическа политика
- Благотворителност
- Гражданство
- Детско образование
- Благосъстояние на детето
- Култура и общество
- Комуникация
- Разрешаване на конфликти

- Увреждане и намалена работоспособност
- Демокрация и граждански права
- Разселено население и бежанци
- Образование
- Опазване на околната среда
- Семейна грижа
- Здравеопазване
- Човешки права
- Работници-мигранти
- Закон и правни въпроси
- Изграждане на мир
- Намаляване на бедността
- Развитие на селските райони
- Реконструкция
- Рехабилитация
- Научни изследвания и проучвания
- Технологии
- Прозрачност
- Обучение и изграждане на капацитет
- Права на жените
- Овластяване на младежта
- Друго

11. Вашата организация има ли настоящи партньорства с международни компании?

- Да
- Не
- Не знам

12. Моля, посочете Вашата степен на съгласие с всяко от следните твърдения:

Категорично не, Не съм съгласен, Неутрално, Съгласен съм, Категорично да

- На международните компании не може да се вярва
- Международните компании са надеждни партньори
- Партньорствата с международни компании водят до повече проблеми от ползи
- Партньорствата с международни компании могат да осигурят ценни ресурси
- Бихме си партнирали с международни компании за изпълнението на взаимноизгодни проекти
- Международните компании имат по-голяма полза от партньорствата с НПО
- Културните различия затрудняват партньорствата между двете страни

13. Кои от следните твърдения се отнасят до Вашата организация относно цялостния ѝ опит с международни компании?

- НПО има позитивен опит от партньорствата си с международни компании
- НПО има редовни взаимодействия с международни компании

- НПО има противоречиви впечатления от партньорствата си с международни компании
- НПО си партнира с международни компании за изпълнението на краткосрочни дейности
- НПО е имала взаимноизгодни работни взаимоотношения с международни компании
- НПО има тесни работни взаимоотношения с няколко международни компании
- НПО изпитва трудности при изграждането на близки работни взаимоотношения с международни компании
- Международните компании са основният инициатор за партньорства с моята организация
- НПО желае да изгради дългосрочни партньорства с международни компании
- Нито едно от посочените
- Нерелевантно

14. Кои от изброените са сред Вашите водещите пет лични мотиви за инициране и сключване на партньорства с международни компании?

- Финансова подкрепа
- Дарения в натура
- Привличане на нови застъпници
- Управление на по-големи проекти
- Добавяне на нови знания
- Възможности за пазарен растеж
- Достъп до по-широка аудитория
- Специализирана техническа експертиза
- Потенциал за колективно разрешаване на проблеми
- Репутационни ползи и доверие
- По-висока прозрачност и ангажираност
- Подпомагане на целева група да развие положителна цел
- Популяризиране на каузите
- Социално-екологична ангажираност

15. Кои от изброените са сред петте най-важни за Вас условия/характеристики на международните компании, които взимате под внимание преди сключване на ново партньорство?

- Доверие и репутация
- Ниски оперативни разходи
- Висока степен на национално присъствие
- Ниска стратегическа взаимозависимост
- Способност да предложи нови знания
- Способност да предложи нови гледни точки
- Способност да осигури нови ценни контакти
- Способност да подобри дейността на организацията
- Впечатления от предишен опит
- Склонност да предложи финансова подкрепа
- Висока степен на международно присъствие
- Желание за дългосрочни партньорства

16. Колко важни за Вашата организация са стратегическите партньорства с международни компании? Моля, използвайте 5-степенна скала, където 1 е „Не е приоритет“ и 5 е „Много висок приоритет“.

17. Как бихте класифицирали предишните/настоящите партньорства на Вашата организация с международни компании?

- Филантропични партньорства (международната компания подкрепя дадената неправителствена организация финансово или чрез продуктови дарения. Пример: Благотворителни дарения)
- Транзакционни партньорства (Събития или действия се провеждат в полза едно на друго. Пример: Обмен на ресурси)
- Интегративни партньорства (Реципрочни взаимоотношения между неправителствената организация и международната компания, включително обединяване на етични норми, цели и стратегии. Пример: Колективно ангажиране с проекти в сферата на устойчивото развитие)
- Трансформационни партньорства (Най-висша форма на партньорство с висока степен на интеграция на отделните мисии, цели и стратегии. Включва обществена трансформация, като цели създаването на споделена стойност. Пример: Партньорството на P4G от 2018 г. („Енергизирай Африка“), целящо да подобри достъпа до електроенергия за домакинствата с нискиходи в страната)
- Не знам
- Нерелевантно

Статистико-методологически апарат

Какво мислите за международните компании?

	Mean	Mean Rank	Minimum	Maximum	Test Statistics	
На компаниите не може да се вярва	2.39	1.21	1	4	Z	-6.962 ^b
Компаниите са надеждни партньори	3.77	1.79	2	5		
На компаниите не може да се вярва – Компаниите са надеждни партньори	Negative Ranks	N 10 ^a /112	Mean Rank 28.70	Sum of Ranks 287.00	p-value (2 tailed) .000	
	Positive Ranks	N 76 ^b /112	Mean Rank 45.45	Sum of Ranks 3454.00	Wilcoxon signed ranks test	
	Ties	N 26 ^c /112				

a. Компаниите са надеждни партньори < На компаниите не може да се вярва

b. Компаниите са надеждни партньори > На компаниите не може да се вярва

c. Компаниите са надеждни партньори = На компаниите не може да се вярва

Какво мислите за партньорствата с международни компании?

	Mean	Mean Rank	Minimum	Maximum	Test Statistics	
Партньорствата с компаниите могат да осигурят ценни ресурси	3.61	3.13	1	5	N	112
Партньорствата с компаниите водят до повече проблеми, отколкото ползи	2.39	1.91	1	5	X ²	64.904
Компаниите имат по-голяма полза от партньорствата с НПО	2.84	2.35	1	5	df	3
Културните различия затрудняват партньорствата между двете страни	3.07	2.62	1	5	p-value	.000
Партньорствата с компаниите могат да осигурят ценни ресурси – Партньорствата с компаниите водят до повече проблеми, отколкото ползи	Z					
	p-value (2-tailed)					
Партньорствата с компаниите могат да осигурят ценни ресурси – Компаниите имат по-голяма полза от партньорствата с НПО	Z					
	p-value (2-tailed)					
Партньорствата с компаниите могат да осигурят ценни ресурси – Културните различия затрудняват партньорствата между двете страни	Z					
	p-value (2-tailed)					
Партньорствата с компаниите водят до повече проблеми, отколкото ползи – Компаниите имат по-голяма полза от партньорствата с НПО	Z					
	p-value (2-tailed)					
Партньорствата с компаниите водят до повече проблеми, отколкото ползи – Културните различия затрудняват партньорствата между двете страни	Z					
	p-value (2-tailed)					
Компаниите имат по-голяма полза от партньорствата с НПО – Културните различия затрудняват партньорствата между двете страни	Z					
	p-value (2-tailed)					

Wilcoxon signed ranks test
b. Based on positive ranks.
c. Based on negative ranks.

Зависимост между надеждност-културни различия-желание за партньорство

Kendall's tau-b correlation coefficient		Компаниите са надеждни партньори	Бихме си партнирали с компаниите за изпълнението на взаимноизгодни проекти	Културните различия затрудняват партньорствата между двете страни
Компаниите са надеждни партньори	Correlation Coefficient	1.000	.493**	-.400**
	p-value (2-tailed)		.000	.000
	N	112	112	112
Бихме си партнирали с компаниите за изпълнението на взаимноизгодни проекти	Correlation Coefficient	.493**	1.000	-.178*
	p-value (2-tailed)	.000		.032
	N	112	112	112
Културните различия затрудняват партньорствата между двете страни	Correlation Coefficient	-.400**	-.178*	1.000
	p-value (2-tailed)	.000	.032	
	N	112	112	112

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Същност на партньорствата между НПО и международни компании

	Value		Mean	Test Statistics		Cochran's Q test	
	Посочено=1	Непосочено=2					
Филантропични	76	36	1.32	N	112		
Транзакционни	48	64	1.57	Cochran's Q	86.098		
Интегративни	52	60	1.54	df	4		
Трансформационни	14	98	1.88	p-value	.000		
Филантропични – Транзакционни	Chi-Square ^b p-value/exact p-value (2-tailed)				14.019 .000 < .05 = α	McNemar test b. Continuity corrected	
Филантропични – Интегративни	Chi-Square ^b p-value/exact p-value (2-tailed)				8.817 .003 < .05 = α		
Филантропични – Трансформационни	Chi-Square ^b p-value/exact p-value (2-tailed)				50.284 .000 < .05 = α		
Транзакционни – Интегративни	Chi-Square ^b p-value/exact p-value (2-tailed)				.321 .571 > .05 = α		
Транзакционни – Трансформационни	Chi-Square ^b p-value/exact p-value (2-tailed)				21.780 .000 < .05 = α		
Интегративни – Трансформационни	Chi-Square ^b p-value/exact p-value (2-tailed)				29.761 .000 < .05 = α		
Филантропични – Трансформационни	Chi-Square ^b p-value/exact p-value (2-tailed)				14.019 .000 < .05 = α		

Основни мотиви за иниципиране и сключване на партньорства с компании

	Mean	Mean Rank	Minimum	Maximum	Test Statistics		Friedman test	
Финансова подкрепа	1.66	3.72	0	5	N	112		
Дарения в натура	1.07	3.01	0	4	X ²	43.818		
Управление на по-големи проекти	1.12	2.99	0	5	df	4		
Репутационни ползи	.91	2.65	0	5	p-value	.000		
Подпомагане на целева група да развие положителна цел	1.04	2.63	0	5				
Финансова подкрепа – Дарения в натура	Z p-value (2-tailed)					-2.587 ^b .010 < .05 = α	Wilcoxon signed ranks test b. Based on positive ranks. c. Based on negative ranks.	
Финансова подкрепа – Управление на по-големи проекти	Z p-value (2-tailed)					-2.727 ^b .006 < .05 = α		
Финансова подкрепа – Репутационни ползи	Z p-value (2-tailed)					-3.432 ^b .001 < .05 = α		
Финансова подкрепа – Подпомагане на целева група да развие положителна цел	Z p-value (2-tailed)					-2.702 ^b .007 < .05 = α		
Дарения в натура – Управление на по-големи проекти	Z p-value (2-tailed)					-.117 ^b .907 > .05 = α		
Дарения в натура – Репутационни ползи	Z p-value (2-tailed)					-.715 ^b .475 > .05 = α		
Дарения в натура – Подпомагане на целева група да развие положителна цел	Z p-value (2-tailed)					-.131 ^c .895 > .05 = α		
Управление на по-големи проекти – Репутационни ползи	Z p-value (2-tailed)					-.942 ^b .346 > .05 = α		
Управление на по-големи проекти – Подпомагане на целева група да развие положителна цел	Z p-value (2-tailed)					-.314 ^c .754 > .05 = α		
Репутационни ползи – Подпомагане на целева група да развие положителна цел	Z p-value (2-tailed)					-1.031 ^c .302 > .05 = α		

Основни предпоставки за сключване на партньорства с компании

	Mean	Mean Rank	Minimum	Maximum	Test Statistics		Friedman test
Доверие и репутация	1.61	3.81	0	5	N	112	
Желание за дългосрочни партньорства	2.27	4.08	0	5	X ²	27.399	
Способност да осигури нови ценни контакти	1.61	3.37	0	5	df	5	
Способност да предложи нови гледни точки	1.27	3.11	0	5	p-value	.000	
Склонност да предложи финансова подкрепа	1.64	3.51	0	5			
Способност да предложи нови знания	1.39	3.13	0	5			
Wilcoxon signed ranks test							
Доверие и репутация –	Z						b. Based on negative ranks. c. Based on positive ranks.
Желание за дългосрочни партньорства	p-value (2-tailed)						
Доверие и репутация –	Z						
Способност да осигури нови ценни контакти	p-value (2-tailed)						
Доверие и репутация –	Z						
Способност да предложи нови гледни точки	p-value (2-tailed)						
Доверие и репутация –	Z						
Склонност да предложи финансова подкрепа	p-value (2-tailed)						
Доверие и репутация –	Z						
Способност да предложи нови знания	p-value (2-tailed)						
Желание за дългосрочни партньорства –	Z						
Способност да осигури нови ценни контакти	p-value (2-tailed)						
Желание за дългосрочни партньорства –	Z						
Способност да предложи нови гледни точки	p-value (2-tailed)						
Желание за дългосрочни партньорства –	Z						
Склонност да предложи финансова подкрепа	p-value (2-tailed)						
Желание за дългосрочни партньорства –	Z						
Способност да предложи нови знания	p-value (2-tailed)						
Способност да осигури нови ценни контакти –	Z						
Способност да предложи нови гледни точки	p-value (2-tailed)						
Способност да осигури нови ценни контакти –	Z						
Склонност да предложи финансова подкрепа	p-value (2-tailed)						
Способност да предложи нови гледни точки –	Z						
Склонност да предложи финансова подкрепа	p-value (2-tailed)						
Способност да предложи нови гледни точки –	Z						
Склонност да предложи финансова подкрепа –	Z						
Способност да предложи нови знания	p-value (2-tailed)						

Сравнителен анализ между НПО и международните

			Извършване на краткосрочни дейности			Chi-Square Test				
			Да	Не	Общо					
Участници	Компании	Count	35	30	65	Pearson Chi-Square	.038 ^a			
		Expected Count	35.6	29.4	65.0	df	1			
		Std. Residual	-.1	.1		p-value (2-sided)	.846 > .05			
	НПО	Count	62	50	112	a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 29.38.				
		Expected Count	61.4	50.6	112.0					
		Std. Residual	.1	-.1						
Общо	Count	97	80	177						
	Expected Count	97.0	80.0	177.0						
			Желание за дългосрочни партньорства					Chi-Square Test		
			Да	Не	Общо					
Участници	Компании	Count	20	45	65	Pearson Chi-Square	22.794 ^a			
		Expected Count	35.3	29.7	65.0	df	1			
		Std. Residual	-2.6	2.8		p-value (2-sided)	.000 < .05			
	НПО	Count	76	36	112	a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 29.75.				
		Expected Count	60.7	51.3	112.0					
		Std. Residual	2.0	-2.1						
Общо	Count	96	81	177						
	Expected Count	96.0	81.0	177.0						
			Филантропични партньорства					Интегративни партньорства		
			Да	Не	Общо	Да	Не	Общо		
Участници	Компании	Count	25	40	65	35	30	65	Pearson Chi-Square	14.506 ^a / .905 ^a
		Expected Count	37.1	27.9	65.0	31.9	33.1	65.0	df	1
		Std. Residual	-2.0	2.3		.5	-.5		p-value (2-sided)	.000 < .05/ .341 > .05
	НПО	Count	76	36	112	52	60	112	a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 27.91/31.95.	
		Expected Count	63.9	48.1	112.0	55.1	56.9	112.0		
		Std. Residual	1.5	-1.7		-.4	.4			
Общо	Count	101	76	177	87	90	177			
	Expected Count	101.0	76.0	177.0	87.0	90.0	177.0			

Значимост на стратегическите партньорства

		N	Mean	Minimum	Maximum	Test Statistics	
Значимост на стратегическите партньорства		177	3.12	1	5	Mann-Whitney U	2995.000
		Значимост на стратегическите партньорства					
Участници	Международни компании	65	Mean Rank 79.08	Sum of Ranks 5140.00		p-value (2-tailed)	.040 < .05
	НПО	122	Mean Rank 94.76	Sum of Ranks 10613.00			

Схема за кодиране на анкетна карта

Име	Етикет	Варианти на отговор
Q1	Ниво на владеене на английски език	1=Много ниско 2=Ниско 3=Средно 4=Високо 5=Много високо
Q2	Пол	1=Мъж 2=Жена
Q3	Възраст	1=18-25 2=26-30 3=31-35 4=36-45 5=45+
Q4	Националност	1=България
Q5	Научна степен	1=Гимназия/Професионална гимназия 2=Колеж 3=Бакалавър 4=Магистър 5=Докторантура 6=Друго
Q6	Научна област	1=Бизнес 2=Хуманитарни науки 3=Социални науки 4=Природни и приложни науки 5=Друго
Q7	Длъжност	1= Изпълнителен директор 2= Помощник-директор 3= Главен оперативен директор 4= Програмен координатор 5= Ръководител на проекти 6=Мениджър връзки с корпоративни дарители 7=Мениджър връзки с обществеността 8=Друго
Q8	Период на заемане на длъжността	1=Под 1 година 2=1-3 години 3=4-7 години 4=8-15 години 5=Над 15 години
Q9	НПО оперира	1=На местния пазар 2=На националния пазар 3=На международния пазар 4=На националния и международния пазар
Q10.1	Застъпничество	1=Посочено 2=Непосочено
Q10.2	Демокрация и граждански права	1=Посочено 2=Непосочено
Q10.3	Култура и общество	1=Посочено 2=Непосочено
Q10.4	Образование	1=Посочено 2=Непосочено
Q10.5	Обучение и изграждане на капацитет	1=Посочено 2=Непосочено
Q10.6	Овластяване на младежта	1=Посочено 2=Непосочено
Q10.7	Друго	1=Посочено 2=Непосочено
Q11	НПО има настоящи партньорства с компании	1=Не 2=Да 3=Не знам

Име	Етикет	Варианти на отговор
Q12.1	На компаниите не може да се вярва	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q12.2	Компаниите са надеждни партньори	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q12.3	Партньорствата с компании водят до повече проблеми, отколкото ползи	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q12.4	Партньорствата с компании могат да осигурят ценни ресурси	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q12.5	Бихме си партнирали с компании за изпълнението на взаимноизгодни проекти	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q12.6	Компаниите имат по-голяма полза от партньорствата с НПО	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q12.7	Културните различия затрудняват партньорствата между двете страни	1=Категорично не 2=Не съм съгласен 3=Неутрално 4=Съгласен съм 5=Категорично да
Q13.1	НПО има позитивен опит от партньорствата си с компании	1=Посочено 2=Непосочено
Q13.2	НПО има редовни взаимодействия с компании	1=Посочено 2=Непосочено
Q13.3	НПО има противоречиви впечатления от партньорствата си с компании	1=Посочено 2=Непосочено
Q13.4	НПО си партнира с компании за изпълнението на краткосрочни дейности	1=Посочено 2=Непосочено
Q13.5	НПО е имала взаимноизгодни работни взаимоотношения с компании	1=Посочено 2=Непосочено
Q13.6	НПО има тесни работни взаимоотношения с няколко компании	1=Посочено 2=Непосочено
Q13.7	Компаниите са основният инициатор за партньорства с моята организация	1=Посочено 2=Непосочено
Q13.8	НПО изпитва трудности при изграждането на близки работни взаимоотношения с компании	1=Посочено 2=Непосочено
Q13.9	НПО желае да изгради дългосрочни партньорства с компании	1=Посочено 2=Непосочено

Име	Етикет	Варианти на отговор
Q14.1	Финансова подкрепа	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор
Q14.2	Дарения в натура	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор
Q14.3	Управление на по-големи проекти	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор
Q14.4	Репутационни ползи	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор
Q14.5	Подпомагане на целева група да развие положителна цел	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор
Q15.1	Доверие и репутация	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор
Q15.2	Желание за дългосрочни партньорства	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор
Q15.3	Способност да осигури нови ценни контакти	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор
Q15.4	Способност да предложи нови гледни точки	0=Непосочено 1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор

Име	Етикет	Варианти на отговор
Q15.5	Склонност да предложи финансова подкрепа	1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор
Q15.6	Способност да предложи нови знания	1=Първи избор 2=Втори избор 3=Трети избор 4=Четвърти избор 5=Пети избор
Q16	Ангажираност спрямо стратегическите партньорства с компании	1=Не е приоритет 2=Нисък приоритет 3=Среден приоритет 4=Висок приоритет 5=Много висок приоритет
Q17.1	Филантропични	1=Посочено 2=Непосочено
Q17.2	Транзакционни	1=Посочено 2=Непосочено
Q17.3	Интегративни	1=Посочено 2=Непосочено
Q17.4	Трансформационни	1=Посочено 2=Непосочено
Q17.5	Създаване на споделена стойност	1=Посочено 2=Непосочено

Списък с имената на неправителствените организации

№	Име на НПО	№	Име на НПО
1	42 тренинг	56	Сдружение „Деце и семейство“
2	Open Space Foundation	57	Фондация „Детски събития“
3	Агенция за икономическо развитие Варна	58	Деца на България-Развитие и бъдеще
4	Агенция за регионално икономическо развитие и инвестиции	59	Джункиър Ачизъмънт България
5	Ай Ем Ю Пийс Глобал	60	Сдружение „Диабет и предиабет“
6	Академика-Ние, гражданите	61	Фондация „Дигнита“
7	Академия за рециклиращо изкуство	62	Сдружение „Дишай, Девня“
8	Алианс за регионални и граждански инициативи	63	Сдружение „Доброволци за Витоша“
9	Алианс за регионално сътрудничество и развитие	64	Дружество за Обединените нации в България
10	Ареа 05 Дистрикт 30 Зонта Интернетшъп	65	Дуросторум-Дръстър-Силистра
11	Асоциация „Съвременни читалища“	66	Сдружение „Евро Адванс“
12	Асоциация „Голям брат, Голяма сестра-България“	67	Европейски център за иновации, образование, наука и култура
13	Асоциация „Енергия 21“	68	Европейски център по медиация и арбитраж
14	Асоциация за кариерно развитие и обучение	69	Екологичен манифест-МанЕко
15	Асоциация за култура, етнология и антропология „Медиатор“	70	Екологично сдружение „За Земята“
16	Асоциация за развитие на София	71	Сдружение „Екс Никило“
17	Асоциация за социална отговорност и развитие чрез иновации	72	Фондация „Ела и Ти“
18	Асоциация на българските лидери и предприемачи	73	ЖАНЕТА-Женска алтернатива за независимост, етническа толерантност и асоцииране
19	Асоциация на българските туроператори и туристически агенти	74	Сдружение „Жените на Казанлък“
20	Асоциация на европейските журналисти-България	75	Фондация „Живите български корени“
21	Асоциация на завършилите ТУЕС	76	Сдружение „За бъдещето на община Ветрино“
22	АЛК-Дистрикт 130 България	77	Фондация „За Доброто“
23	Асоциация на сухопътните войски на България	78	Фондация „За Нашите Деца“
24	Асоциация „ФОРУМ“	79	Фондация „За София“
25	Фондация „Астика“	80	Сдружение „За Туризма на Калнякра“
26	Фондация „Балканско наследство“	81	Фондация „Заедно в час“
27	Бизнес инкубатор-Гоце Делчев	82	Фондация „Здраве и социално развитие“
28	Фондация „Благотворител“	83	Сдружение „Знание за успех“
29	Фондация „Блулинк“	84	Зонта клуб „Света София“
30	Фондация „БУЛГАРИ“	85	Сдружение „Иновации за устойчиво развитие“
31	Бургаско независимо женско дружество „Самосъзнание“	86	Институт за здравни активности и технологии
32	Сдружение „Бъдеще за децата“	87	Институт за пазарна икономика
33	Българска организация за доброволно кръводаряване	88	Институт за предприемачество, устойчиво развитие и иновации
34	Българска платформа за международно развитие	89	Институт за пътна безопасност
35	Българска Хънтингтън Асоциация	90	Институт за регионални и международни изследвания
36	Български адвокати за правата на човека	91	Институт по медиация и управление на спорове
37	Български дарителски форум	92	Институт по социални дейности и практики
38	Сдружение „Български лъв“	93	Фондация „Интеллей“
39	Български младежки Червен кръст	94	Сдружение „Какви Еко“
40	Български планинарски съюз	95	Карате клуб „Ронин 11“
41	Български съвет за бежанци и мигранти	96	Фондация „Карин дом“
42	Български фонд за жените	97	Каритас България
43	Български келвински комитет	98	Сдружение „Кибела“
44	Български център за нестопанско право	99	Сдружение „Клуб по плувни спортове Варна“
45	WWF България	100	Коалиция за медийна грамотност
46	Сдружение „Вдъхнови България“	101	Корпус за образование и развитие
47	Сдружение „Верният настойник“	102	Културна фондация А25
48	Сдружение „ВИА СИВИК“	103	Културно просветно дружество на армените от Варна и областта
49	Фондация „Визионер“	104	Фондация „Лалета“
50	Фондация „Визионери Европа“	105	Сдружение „Лузинатрикс“
51	Сдружение „Възможности без граници“	106	Фондация „Майки за донорството“
52	Сдружение „Възрожденска столица“	107	Сдружение „Малките стъпки“
53	Сдружение „Глобален предприемачески мониторинг България“	108	Международна изследователска фондация „Хасуми“-България
54	Сдружение „Градоред“	109	Международна награда на херцога на Единбург-България
55	Грийнпийс-България	110	Фондация „Мейдей“

№	Име на НПО	№	Име на НПО
111	МИА-Мениджмънт. Изкуство. Анимации	166	Сдружение „Дай, бабо, огънче!“
112	Младежка ЛГБТ организация „Действие“	167	Сдружение „Наш Свят“
113	Младежка фондация „Арте“ -България	168	Сдружение „Партньори-Кюстендил“
114	Сдружение „Младежки глас“	169	Професионален форум за образованието
115	Институт за младежки инициативи и иновации	170	Сдружение „Съучастие“
116	Младежки клуб „Иницигуз“	171	Сдружение „Устремени“
117	Младежки музикален център Свиленград	172	Съвет на жените бежанки в България
118	Сдружение „Младежки перспективи“	173	Сдружение „АРЗ Солидарност“
119	Фондация „Можем Заедно“	174	Сдружение „ГЛОУ“
120	Фондация „Музейко“	175	Сдружение за дива природа „Балкани“
121	Сдружение „Музика за утрешния ден“	176	Сдружение за младежка култура и съвременни изкуства „Радар“
122	Сдружение „Мулти култи колектив“	177	Сдружение за развитие на Средна гора и Розовата долина
123	МХС-ИМКА Пловдив	178	Сдружение за социална солидарност и просперитет
124	Надежда и домове за децата-клон България	179	Сдружение за социални дейности „Звезда“
125	Народно дружество Родопи	180	Сдружение за споделено учене „Ела“
126	Национален институт по туризъм	181	Сдружение „Знание“-Ловеч
127	Национален младежки форум	182	Сдружение „Лекари на света“-клон Сливен
128	Национален фонд „Свети Никола“	183	Сдружение „Памет“
129	Национална асоциация на председатели на общински съвети	184	Сдружение „Общност каузи и начинания“
130	Национална асоциация по превенция и терапевтично обучение	185	Поощряване и подпомагане на детски таланти-Вега
131	Сдружение „Национална мрежа за децата“	186	Сдружение „Усмивка“
132	Национално представителство на студентските съвети в Република България	187	Сдружение „Седем“
133	Национално сдружение за социално сътрудничество и партньорство	188	Си Ви Ес-България
134	Национално сдружение „Народно щастие“	189	Фондация „сМисъл 3“
135	Национално студентско сдружение за образователен обмен АИЕСЕК-България	190	сМисъл за активна подкрепа
136	Сдружение „Идеа“	191	Сдружение „Млади, активни, креативни“
137	НИМ анимейшънс	192	Сдружение „Идеа за развитие“
138	Новият Акропол България	193	Младежки и граждански инициативи в Розовата долина
139	Сдружение „Ново общество“	194	Алтернативен свят Оренда
140	Сдружение „Няма невъзможни неща“	195	Сдружение „Зеленият плазък“
141	Сдружение „Обектив“	196	Сдружение „Инициативи и Иновации“
142	Сдружение „Образование без раници“	197	Форум Активни граждани и демократично общество
143	Общност за демократично образование	198	Софийски форум за сигурност
144	Сдружение „Общност Мостове“	199	Сошъл Фючър
145	Операция „Плюшено Мече“	200	Стартап Фектъри
146	Фондация „Офлайн Кидс“	201	Сдружение „Студенти в действие“
147	Сдружение „Парти Ентъртейнмънт“	202	Фондация „Стъпка за България“
148	Фондация „Подарете книга“	203	Състрадание Алцхаймер България
149	„Сдружение“ Подари Надежда	204	Фондация „Театър Нокс“
150	Фондация „Подобри“	205	Тръст за социална алтернатива
151	Фондация „Последната клетка“	206	Тутедър фор-Заедно за
152	Сдружение „Про европейска мрежа“	207	Сдружение „Тук-Там“
153	Фондация „Първите три минути“	208	Туристическо дружество „Стратеш“
154	Развитие на социалния капитал	209	Сдружение „Устойчиви дейности и партньорства“
155	Регионална агенция за предприемачество и иновации	210	Учебна работилница „Европа“
156	Регионално дружество „Знание“-Перник	211	Фондация „Училището на живота“
157	Ресурсен център Билитис	212	Училищно настоятелство „Н.И.Валпаров“
158	Ретина България	213	Фондация „Фабрика 360“
159	Сдружение „Ритъмът на планината“	214	Сдружение „Фабрика за идеи“
160	С.Е.Г.А.-Старт за ефективни граждански алтернативи	215	Сдружение „Феникс-Разград“
161	Фондация „Светлина за живот“	216	Фондация „БЕСТ“
162	Фондация „Светът на Мария“	217	Фондация „Герои на времето“
163	Сдружение „Свят без граници“	218	Фондация „Дарби“
164	Сдружение „Азури“	219	Фондация „Детски книги“
165	Сдружение „Гаврош“	220	Децата на бъдещето-център за креативно обучение по практическа педагогика и приложна психология

№	Име на НПО	№	Име на НПО
221	Фондация „Джендър алтернативи“	261	Фондация „Форграунд“
222	Фондация „Институт за маркетинг и иновации“	262	Фондация „ХАЛО 2019“
223	Фондация „Каузи“	263	Фондация „ЮРП“
224	Фондация „Конкордия България“	264	Форум Гражданско Участие
225	Международен съвет на организаторите на фестивали за фолклор и традиционни изкуства-България	265	Форум за глобална промяна
226	Фондация „Мийтинг Пойнтс“	266	ФРУД-Фондация Родители Учители Деца
227	Фондация „Общество и сигурност“	267	Фондация „Хестия“
228	Фондация „Общество на децата“	268	Фондация „Център за академични изследвания“
229	Фондация „Подслон за човечеството“	269	Център за междуетнически диалог и толерантност „Амалипе“
230	Програмен и аналитичен център за европейско право	270	Център за Европейски Технологии и Проекти
231	Фондация „Проект Северозапад“	271	Център за социално здраве „Соменсо“
232	Работилница за граждански инициативи	272	Център за съдебна и разследваща журналистика
233	Фондация „Сийдър“	273	Център за устойчивост и икономическо развитие
234	Фондация „Смокиня“	274	Читалище „ЛИК-1959 „
235	Фондация „Солидарност в действие“	275	Сдружение „Юнити“
236	Фондация „Таратанци“	276	Сдружение „Ал Арт Бизни“
237	Шанс за децата и природата на България	277	Агенция за регионално развитие и бизнес център 2000
238	Фондация „ЕкоОбщност“	278	Алтернативни комплексни иновативни дейности
239	Фондация „ЕкоЦентрич“	279	Алтернативно движение „Парадигма“
240	Фондация Vsauce	280	Фондация „АМЕ“
241	Фондация SOS Предприемачи	281	Американска фондация за България
242	Фондация „Асоциация Анимус“	282	Антикорупционен фонд
243	Фондация „Ботаника Лайф“	283	Фондация „Асансьорна безопасност“
244	Фондация „Бъдеще“	284	Асоциация за международно обществено развитие-клон Варна
245	Фондация „ВиГо“	285	Асоциация за развитие на българския спорт
246	Фондация „Екатерина Каравелова“	286	Асоциация за стратегическо управление „ДЕЛФИ“
247	Фондация за безбрачните самотни родители в България	287	Асоциация Канабиноидна индустрия за здравето на човека
248	Фондация за достъп до права	288	Асоциация по настолни игри „Средец, уважаван и любим“
249	Фондация за модерно образование	289	Сдружение „Асоциация Родители“
250	Фондация за организационно и обществено развитие	290	Асоциация Цьолиаккия България-Живот без глутен
251	Фондация за социална промяна и включване	291	Фондация „Аутентик“
252	Фондация „Лале“	292	Сдружение „Барсъ“
253	Фондация „Мир и Щастие“	293	ВГ Бъди Активен
254	Фондация на бизнеса за образованието	294	Сдружение „Здраве без граници“
255	Фондация „НОИС“	295	Сдружение „Бизнес център-Марица“
256	Фондация „Програма Достъп до информация“	296	Сдружение „Бъдеще за Никоп“
257	Фондация „Кентавър арт“	297	Българо-румънска търговско-промишлена палата
258	Фондация „Синергия“	298	Българска асоциация „Цьолиаккия“
259	Фондация „Театър Видения“	299	Българска асоциация за алтернативен туризъм
260	Фондация „Три“	300	Българска асоциация за закрила на пациентите