

ИНТЕГРИРАНЕ НА ПРИНЦИПИТЕ НА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ В КОРПОРАТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ: НАСОКИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Гл. ас. д-р Кирил Лучков

Технически университет – София

e-mail: kiril.luchkov@tu-sofia.bg

Резюме: В настоящата разработка се изследва как принципите на устойчивото развитие могат да бъдат интегрирани в корпоративното управление с цел постигане на дългосрочна конкурентоспособност и социална отговорност. Анализират се основните насоки за включване на устойчиви практики в бизнес стратегиите и управлението, както и предизвикателствата, с които се сблъскват компаниите в процеса на адаптация. Изтъква се необходимостта от цялостен и системен подход, включващ икономически, социални и екологични измерения, който насърчава иновациите, подобрява корпоративната репутация и допринася за устойчив растеж. Предлагат се препоръки за преодоляване на основните бариери, които възпрепятстват интеграцията на устойчивостта в управленските процеси.

Ключови думи: устойчиво развитие, корпоративно управление, устойчивост, социална отговорност, иновации

INTEGRATING THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT INTO CORPORATE GOVERNANCE: GUIDELINES AND CHALLENGES

Chief Assist. Prof. Kiril Luchkov, PhD

Technical University of Sofia

e-mail: kiril.luchkov@tu-sofia.bg

Abstract: This study explores how sustainable development principles can be integrated into corporate governance to achieve long-term competitiveness and social responsibility. It looks at the main ways to include sustainable practices in business strategies and management, as well as the challenges companies face during this process. The study highlights the need for a comprehensive approach that includes economic, social, and environmental factors, encourages innovation, improves corporate reputation, and supports sustainable growth. Recommendations are given to overcome the main barriers to

integrating sustainability into management processes.

Keywords: *sustainable development, corporate governance, sustainability, social responsibility, innovation*

Въведение

През последните години устойчивото развитие се утвърди като водеща парадигма в корпоративното управление, насочена към постигане на дългосрочен икономически растеж, социално благосъстояние и опазване на околната среда. В този контекст бизнесът се разглежда не само като икономически субект, но и като активен участник в насърчаването на устойчиви практики, които отразяват както икономическите, така и социалните, и екологичните измерения. Неговото ангажиране с принципите на устойчивото развитие е от съществено значение за постигането на баланс между икономическите интереси, социалната отговорност и екологичните приоритети.

Интегрирането на принципите на устойчиво развитие в управлението на бизнеса поставя редица предизвикателства и ограничения за компаниите, опериращи в различните отрасли и сектори (Иванова, 2023). Например, този подход изисква адаптиране на управленските практики към устойчивостта, промяна на корпоративната култура, както и трансформация в начина на мислене. В процеса на адаптация е необходимо да се синхронизират краткосрочните икономически цели с дългосрочните социални и екологични отговорности, като се вземат предвид интересите на широк кръг заинтересовани страни – служители, клиенти, доставчици, инвеститори и др.

Все повече компании осъзнават, че устойчивото развитие не е просто теоретична концепция или идея, а стратегически подход за постигане на дългосрочна конкурентоспособност, изграждане на доверие сред контрагентите, управление на социалните и екологичните рискове и др. Тези от тях, които успешно имплементират този подход в своите бизнес модели, корпоративната култура, иновационната политика и други области, на практика изграждат стабилна основа за устойчив растеж и иновации в бъдеще (Веселинова, 2024). Освен това, те затвърждават своята репутация в бранша и отговарят на очакванията на своите клиенти и партньори, което допринася за повишаване на лоялността, по-добри финансови резултати и дългосрочни стратегически предимства в контекста на динамично променящата се пазарна конюнктура.

Целта на настоящата разработка е да се предложат насоки за интеграция на принципите на устойчиво развитие в корпоративното управление. В допълнение се анализират някои от предизвикателствата, свързани с ефективното прилагане на тези принципи, и се препоръчват възможни решения за тяхното преодоляване.

1. Насоки за интеграция на устойчивостта в корпоративното управление

Реализацията на принципите на устойчивост изисква систематичен и интегриран подход, който обхваща всички нива на управление в компанията, независимо от мащаба на дейността и/или секторната ѝ принадлежност. Отправната точка в този процес е свързана с ясното идентифициране на всички устойчиви цели и тяхното последващо адаптиране спрямо цялостната корпоративна стратегия на компанията. В допълнение, за да се гарантира процесът по реализацията на принципите на устойчивост, са необходими мониторинг и измерване на постигнатите резултати. Това позволява своевременно коригиране на предприетите мерки, резултат от първоначално поставените цели, както и подобряване на ефективността.

От прагматична гледна точка устойчивостта не следва да се възприема като отделен модул или допълнителна функционалност в рамките на компанията, а като интегрирана и съществена част от нейната мисия, визия и стратегически планове. Аргументи в подкрепа на това виждане могат да се търсят в следните аспекти:

- Включването на устойчивостта във всички йерархични нива на управление позволява създаването на синергия между икономическите, социалните и екологичните цели.
- Тя стимулира иновациите, адаптацията към социални и екологични предизвикателства и повишава доверието на клиенти и партньори, като предотвратява практики като „зелено измиване“ (greenwashing).¹

Но как всъщност устойчивостта намира приложение в управлението на една компания? Отговорът на въпроса се крие в няколко фундаментални принципа, които не само очертават посоката за интегриране на устойчивостта в управленските практики, а всъщност изграждат рамката за ефективно и отговорно корпоративно управление. Тези принципи не само дефинират стратегическите цели, но и създават баланс между икономическите, социалните и екологичните измерения на бизнеса, като превръщат

¹ Следването на устойчиви практики не винаги гарантира истинско устойчиво поведение. Случаите на „зелено измиване“, при които компаниите преследват външен вид на устойчивост без реални промени в дейността си, могат да нарушат доверието на заинтересованите страни.

устойчивостта от абстрактна идея в практическа управленска реалност. На преден план сред тях изпъкват:

- *Икономическата устойчивост*, която допринася за насърчаване на устойчивото икономическо развитие посредством разумното управление на финансовите ресурси, стимулиране на иновации и повишаване на конкурентоспособността.
- *Социалната справедливост и равенство*, включваща механизми за защита на правата на човека, предоставяне на равни възможности за всички и борба с проблемите на неравенството и социалното напрежение.
- *Екологичната устойчивост*, която поставя акцент върху опазването на околната среда, намаляването на въглеродния отпечатък и устойчивото използване на природните ресурси.

От гледна точка на социалната отговорност компаниите следва да изграждат етични норми, да подкрепят местните общности, включвайки се в различни инициативи и мероприятия, да осигуряват справедливи условия на труд и да поддържат прозрачност във взаимоотношенията си с всички заинтересовани страни. В екологичен аспект усилията на бизнеса трябва да бъдат насочени към рационалното и повторно използване на ресурсите, намаляване на въглеродните емисии и прилагане на иновативни технологии, които минимизират негативното въздействие върху околната среда (Чиприянов, 2025). Тук ключова роля играе и концепцията за кръгова икономика, която представлява системен подход, насочен към оптимизиране на ресурсната ефективност. Оптимизацията се постига чрез насърчаване на повторната употреба на материали, рециклирането и рационалното управление на отпадъците, с цел минимизиране на суровинната консумация и опазване на екосистемите и биоразнообразието.

Внедряването на основните принципи на устойчивото управление в бизнес процесите изисква не просто съответствие с регулаторни рамки и изисквания, а активна ангажираност на компаниите със социално отговорни и екологосъобразни практики. Препоръчва се тези принципи да се интегрират още на стратегическо ниво, с цел осигуряване на цялостен и системен подход, който включва както икономически, така и социални и екологични аспекти (вж. Таблица 1). Аргументът е, че по този начин се минимизират рисковете и се използват възможностите, свързани с устойчивостта, както и се идентифицират ключовите цели и посоката за развитие на компанията. В крайна сметка, идеята е създаването на дългосрочни ползи както за самата компания,

така и за обществото и околната среда като цяло, посредством синергия между устойчивото развитие и отговорното управление.

Таблица 1

Интегрирани принципи на устойчивост (на ниво компания)

Водещ принцип	Насоки за реализация
Икономическа устойчивост	Финансова прозрачност и отчетност: осигуряване на яснота и прозрачност във всички финансови процеси и решения; редовно предоставяне на детайлни финансови отчети, които дават представа за финансовото състояние на организацията. Управление на възможности и рискове: идентифициране и оценяване на потенциалните рискове и възможности, свързани с бизнес операциите; разработване на стратегии за управление на рисковете, които да помогнат за запазване на финансовата стабилност на компанията. Инвестиции в иновации и технологии: изграждане на култура на иновации и стимулиране на служителите да предлагат нови идеи за подобрения и ефективност; инвестиране в съвременни технологии, които могат да подобрят производствените процеси, да оптимизират разходите и да увеличат конкурентоспособността. Рационално използване на ресурсите: оптимизиране на използването на енергия, суровини и други ресурси чрез въвеждане на мерки за ефективност и рециклиране; разработване на програми за устойчиво управление на ресурсите. Социална и екологична отговорност: интегриране на социални и екологични аспекти в бизнес стратегията, като се подкрепят проекти и инициативи в полза на обществото и околната среда; доказване на ангажираност към устойчивост чрез участие в социални програми и устойчиви практики. Финансова устойчивост и дългосрочно планиране: разработване на дългосрочни бизнес планове, които да поддържат баланс между краткосрочните финансови цели и дългосрочната стабилност; инвестиране във финансово образование за служителите.
Социална справедливост и равенство	Социална ангажираност и равен достъп: осигуряване равни възможности за всички служители, независимо от техния пол, раса, етническа принадлежност, възраст, религия и други аспекти на идентичност; подпомагане на създаването на работна среда, където уникалността се цени и насърчава, а всички служители се чувстват интегрирани и уважавани. Задълбочен анализ на възнагражденията: извършване на анализ на трудовите възнаграждения, за да се установят евентуални диспропорции между различните групи служители; приемане на политики за прозрачност във възнагражденията и гарантиране, че фактори като умения, отговорности и принос към компанията се вземат предвид при определяне на заплатите. Обучение и професионално развитие: предоставяне обучения и

	възможности за професионално развитие, които са достъпни за всички служители; фокусиране върху създаването на програми за наставничество и насърчаване на мениджърите да насочват и подпомагат таланти служители от разнообразни групи. Социални инвестиции и ангажимент: ангажиране с обществото чрез различни социални инициативи и партньорства с образователни, здравни или благотворителни институции; популяризиране на доброволчески дейности сред служителите и създаване на вътрешни инициативи за обществен принос. Борба с дискриминацията и психологическия тормоз: налагане нулева толерантност към дискриминацията и психологическото насилие на работното място; предоставяне механизми за докладване на случаи на дискриминация и тормоз, както и за тяхното бързо и ефективно разрешаване. Изграждане на възможности за уязвими групи: разработване на специфични инициативи и програми, насочени към подпомагане на уязвими групи, като например хора с увреждания или лица от маргинализирани общности; установяване на партньорства с организации и институции, които се занимават със защита на правата на тези групи.
Екологична устойчивост	Оценка на екологичното въздействие: извършване на систематични оценки на въздействието на съответната дейност върху околната среда; идентифициране на потенциални екологични рискове и възможности за подобрения. Ефективно използване на енергия и ресурси: внедряване на енергоспестяващи технологии и методи, за да се намали консумацията на енергия и ресурси; оптимизиране на използването на вода, суровини и други ресурси, като се насочват усилия към рециклиране и намаляване на отпадъците. Загриженост за биоразнообразието: разработване и прилагане политики за опазване на биоразнообразието и намаляване на негативното влияние върху екосистемите; съдействие при засаждането на дървета и поддържането на зелени площи. Намаление на въглеродния отпечатък: прилагане практики за намаляване на въглеродния отпечатък чрез инвестиране във възобновяеми енергийни източници (ВЕИ) и минимизиране на емисиите на парникови газове; разработване на планове за компенсация на въглеродните емисии чрез партньорства за зелени инициативи. Създаване на продукти с по-малък екологичен отпечатък: разработване на продукти и услуги, които са екологосъобразни и допринасят за намаляване на въздействието върху околната среда; информиране клиентите за екологичните ползи и опции, свързани с предлаганите продукти. Стартиране на съвместни проекти с обществото: създаване на партньорства с общностни организации и участие в екологични проекти и инициативи; диалог с местните общности и вслушване в техните предложения и нужди.

Източник: Собствена интерпретация.

Разгледаните принципи не би следвало да са само декларативни намерения и/или формални ангажименти на мениджмънта, а е необходимо да бъдат интегрирани във визията, стратегията и дейностите на организациите. За да се ангажират с устойчивите принципи, бизнес организациите следва да поставят устойчивостта в сърцевината на своите бизнес решения и да променят културата и корпоративните структури, за да насърчават устойчиво управление. С определящо значение е да се създаде обществена отговорност и да се изгради съзнателност за важността на устойчивостта сред всички заинтересовани страни - от висшия мениджърски екип (Senior Management Team – SMT) на компанията до служителите, клиентите, акционерите и общностите, в които бизнес организацията оперира.

Принципите на устойчивото развитие и техните проекции в бизнес организациите биха могли да стимулират иновации, да подобрят репутацията им и да създадат дългосрочни ползи за обществото и околната среда. Всичко това се основава на идеята, че компаниите имат отговорност към обществото и околната среда, в които функционират, и трябва да приемат активна роля в решаването на социални и екологични проблеми. Тези от тях, които интегрират принципите на устойчивостта в своите бизнес стратегии и дейности, не само допринасят за подобряване на обществото и околната среда, но и създават предимства за себе си чрез иновации, подобрена репутация и дългосрочна устойчивост, и по-конкретно:

- Стимулират се иновациите в компаниите;²
- Подобрява се репутацията;³
- Създават се дългосрочни ползи за обществото и околната среда.⁴

² Когато организацията се ангажира с обществено полезни и екологосъобразни инициативи, тя се изправя пред предизвикателства, които могат да стимулират иновациите. Проблемите, свързани с интегрирането на устойчиви практики, често налагат търсене на нови и по-ефективни решения. Например, компания, която инвестира в разработването на енергоспестяващи технологии, ВЕИ или устойчиви материали, може да замени вредни вещества. Такива иновации не само намаляват негативното въздействие върху околната среда, но и подобряват ефективността и конкурентоспособността на организацията. Иновативните решения обикновено създават нови възможности за разширяване на бизнеса и пазарен дял.

³ Социално отговорните компании се възприемат като по-етични и отговорни от страна на потребителите, инвеститорите, служителите и общностите. Добрата репутация създава доверие и лоялност у клиентите и инвеститорите, което може да увеличи клиентската база и да привлече нови инвестиции. Репутацията е ценен актив, който може да определи успеха и дългосрочната икономическа устойчивост на бизнеса.

Съществуват много успешни инициативи, които са довели до позитивни промени и подобрения в обществото и околната среда. Някои от тези инициативи са: *програма за устойчивост на компанията Patagonia*⁵, *програма на компанията Unilever за устойчиво производство на сапун*⁶ и много други. Това са само част от множеството успешни проекти, които са допринесли за подобрения в обществото и околната среда. Въпреки че предизвикателствата са големи, ангажиментът на бизнеса и обществените организации има потенциала да доведе до създаване на значими и дългосрочни ползи за света. Например, организациите от публичния сектор се сблъскват с трудности при прилагането на зелени обществени поръчки, но ефективното лидерство и иновативните подходи могат да улеснят този процес и да допринесат за по-екологично и социално отговорно управление (Daskalova-Karakasheva, Zgureva-Filipova, Filipov & Venkov, 2024).

2. Основни предизвикателства при интегрирането на устойчивостта в корпоративното управление

В контекста на нарастващите регулаторни изисквания и повишените очаквания на заинтересованите страни, процесът на интегриране на принципите на устойчивостта в корпоративното управление може да се окаже значително комплициран за някои компании. Не е изключено последните да се изправят пред редица предизвикателства от стратегическо, организационно, ресурсно естество и др., които могат да

⁴ Когато бизнес организациите интегрират социални и екологични аспекти в своите стратегии, те допринасят за решаването на социални проблеми и за опазването на природните ресурси. Например, компания, която инвестира в програми за образование и обучение на млади хора, допринася за намаляване на безработицата и социалното неравенство. Освен това, организацията може да съдейства за опазване на околната среда, като намали въглеродните емисии или премине към ВЕИ.

⁵ Patagonia е американска компания за производство на екипировка за активни спортове. Тя се отличава със своите устойчиви практики и ангажимент към опазването на околната среда. Програмата ѝ за устойчивост включва използване на екологични материали, рециклиране на отпадъците от производството и финансова подкрепа за социални организации. Този ангажимент е спечелил доверието на клиентите и е привлякъл вниманието към проблемите на околната среда.

⁶ Unilever е глобална компания за производство на потребителски стоки, като миещи препарати и други. Компанията разработи амбициозна програма за устойчиво производство на сапун, която цели да намали потреблението на вода и енергия, както и да редуцира отпадъците и замърсяването на околната среда. Тази програма доведе до подобрения в устойчивостта на производствените процеси и повиши осведомеността сред клиентите относно екологичните проблеми.

възпрепятстват прилагането на устойчиви управленски практики в дългосрочен план. Например, тези предизвикателства често изискват преосмисляне на съществуващите управленски модели, както и инвестиции в нови механизми за планиране, контрол и отчитане на устойчивостта.

Диспропорцията между дългосрочните цели за устойчивост и краткосрочните бизнес интереси представлява едно от основните стратегически предизвикателства, възпрепятстващо процеса по интеграция на устойчивите принципи в управлението. Причината за тази диспропорция е разминаването между стремежа на компаниите да постигнат бързи финансови резултати и необходимостта от инвестиции в устойчиви инициативи, чиито ползи се проявяват в по-дългосрочен хоризонт. В крайна сметка, за да бъде успешна интеграцията на устойчивите принципи в управлението, компаниите трябва да адаптират управленските си модели така, че да съчетават краткосрочната ефективност с дългосрочната устойчивост, осигурявайки стабилна основа за бъдещ растеж и развитие. Реализирането на подобен подход изисква стратегическо планиране, ясно дефинирани показатели за оценка на въздействието и активно ангажиране на всички заинтересовани страни. Освен това, създаването на култура, ориентирана към устойчивост, и последващото ѝ внедряване в корпоративната стратегия са ключови фактори за постигане на дългосрочни ползи както за компанията, така и за обществото и околната среда като цяло (Ivanova, 2025).

Принципно положение е, че концепцията за устойчиво развитие е многопластова и в определени аспекти – абстрактна, защото обединява взаимосвързани икономически, екологични и социални измерения. Практическото ѝ прилагане в управленския контекст е затруднено, поради липсата на единна, универсална нормативна и методологична рамка. Например, наличието на множество различни стандарти за ESG (Environmental, Social and Governance) ⁷ отчетност и оценка (като GRI (Global Reporting Initiative),⁸ SASB (Sustainability Accounting Standards Board),⁹ TCFD (Task

⁷ ESG е концепция, която обединява екологичните, социалните и управленските аспекти на дейността на организациите и се използва при оценка на тяхната устойчивост и отговорност.

⁸ GRI е широко използван стандарт за докладване на икономически, екологични и социални въздействия, който поставя акцент върху прозрачността и отчетността към всички заинтересовани страни.

⁹ SASB е стандарт, насочен към инвеститорите, с отраслово специфични показатели за устойчивост, които имат финансово значение и улесняват сравнимостта между компании в един сектор.

Force on Climate-related Financial Disclosures)¹⁰ и др.) затруднява съпоставимостта на данни и води до объркване сред компаниите относно това какви индикатори да използват и как да структурират отчетите си (Чиприянова, 2025). Това създава определени предизвикателства за бизнес организациите при формулирането и реализацията на устойчиви стратегии и практики, както и при имплементирането на принципите на устойчивостта в тяхната дейност и/или бизнес процеси (Ivanova, 2024). За преодоляването им е необходимо да се предприемат определени действия, и по-конкретно:

- Разработване и адаптиране на вътрешни политики и управленски механизми, които да гарантират системно прилагане на устойчиви практики в бизнеса;¹¹
- Изграждане, респективно подобряване на капацитета чрез целенасочени обучения и повишаване на осведомеността сред всички наети лица;
- Въвеждане на конкретни индикатори за оценка и проследяване на напредъка по отношение на устойчивото развитие, подлежащи на редовен мониторинг;
- Активно сътрудничество със заинтересовани страни, с оглед постигане на по-добра съгласуваност на устойчивите цели с обществения интерес и други.

На организационно равнище процесът по интеграция на принципите на устойчивостта в управленските процеси често е съпроводен от редица вътрешни бариери. Например, в голяма част от компаниите инициативите, свързани с ESG, са концентрирани в един отдел, който функционира сравнително самостоятелно, без ясна координация и съгласуваност с останалите управленски звена и отделы. Тази функционална фрагментация, обусловена от липсата на цялостен и последователен подход към прилагането на принципите на устойчивостта, затруднява не само оперативното внедряване на устойчивите практики, но и тяхната стратегическа интеграция. Освен това, съществува и пасивна съпротива от страна на служителите, която се изразява в неразбиране, скептицизъм или формално изпълнение на тези практики. Това допълнително усложнява процеса на реорганизация на вътрешните процеси и трансформацията на корпоративната култура.

¹⁰ TCFD е рамка за разкриване на климатични рискове и възможности, която подпомага интеграцията на климатична информация във финансовите отчети и подобрява прозрачността пред регулаторите и инвеститорите.

¹¹ Подобни механизми намират добри паралели и в публичния сектор, където инкубаторите и акселераторите играят ключова роля за внедряване на иновации с обществено значение, които могат да бъдат приложими и в корпоративна среда (Веселинова, 2025).

В контекста на тези бариери е препоръчително прилагането на цялостен и системен подход, който включва изграждане на активна и прозрачна комуникация по въпросите, свързани с устойчивостта, както и активно лидерство и подкрепа от страна на мениджмънта на всички нива (Чиприянов, Чибурене, Чиприянова, Маринов, Веселинова & Цанов, 2019). Целта е да се създадат условия за приобщаване на всички служители към устойчивите цели на компанията. Също така е важно да се изградят механизми за вътрешна обратна връзка и повишаване на осведомеността, които да насърчават споделената отговорност и активно участие на всички наети лица в прехода към устойчива трансформация (вж. Таблица 2). Подобен подход осигурява стабилна основа за постепенно прилагане на устойчиви практики, подобрява вътрешната координация и повишава ангажираността на служителите.

Таблица 2

Предизвикателства и решения при внедряване на ESG практики

Предизвикателства	Решения
Краткосрочни финансови интереси	Дългосрочни ESG инвестиции и зелено финансиране
Слаба осведоменост сред служителите	Обучителни програми и информационни кампании
Липса на съгласуваност между отдели	Централизиран ESG координационен механизъм
Липса на отчетност и показатели	Въвеждане на KPI ¹² и стандартизирани отчети за ESG

Източник: Собствена интерпретация.

Синхронизирането на управленските практики с изискванията за ESG отчетност в отделните организации обикновено изисква осигуряване на допълнителни финансови ресурси. Те са необходими за внедряване на модерни технологии, иновации, обучение на персонала и реструктуриране на бизнес процесите (Чиприянов, 2025). За малките и средни по размер компании тези инвестиции могат да представляват сериозно ресурсно ограничение и да възпрепятстват адаптирането на управленските стратегии към принципите на устойчивото развитие. В този случай се препоръчва търсенето на

¹² KPI (Key Performance Indicators) са ключови показатели за изпълнение, които служат за измерване и оценка на ефективността на дейности, свързани с екологичните, социалните и управленските аспекти на организацията.

външно финансиране под формата на зелени облигации, устойчиви заеми или грантове, което може да намали разходите, свързани с реализирането на устойчиви инвестиции.

Заключение

В обобщение, интегрирането на принципите на устойчивото развитие в корпоративното управление вече не е въпрос на избор, а реална необходимост, предизвикана от икономическата конюнктура, социалните очаквания и екологичните предизвикателства. Следователно компаниите, които се стремят към дългосрочен успех, не могат да си позволят да игнорират теми като климатичните промени, социалното неравенство, отговорното използване на ресурси и др. В този контекст, устойчивото управление се утвърждава като фундаментален механизъм за постигане на баланс между икономически, социални и екологични цели, гарантирайки устойчивост както на бизнеса, така и на обществото и околната среда като цяло.

Разбира се, преходът към устойчивост не е лесен. Предизвикателствата пред компаниите са многопластови – от необходимостта за промяна в културата и мисленето на организационно ниво, през адаптирането към нови регулации и ESG стандарти, до въвеждането на устойчиви иновации и технологии. Но въпреки тези предизвикателства, ползите от прилагането на устойчиви практики в отделните бизнес организации са осезаеми. Те включват по-добро позициониране на пазара спрямо конкурентите, по-висока инвестиционна привлекателност, ангажирани служители, трайно обществено доверие и др.

Библиография:

- 1) Daskalova-Karakasheva, M., Zgureva-Filipova, D., Filipov, K. & Venkov, G. (2024). *Ensuring Sustainability: Leadership Approach Model for Tackling Procurement Challenges in Bulgarian Higher Education Institutions*. MDPI - Sustainability, 14(9), pp. 1-18.
- 2) Ivanova, V. (2024). *Development of functional strategies towards sustainable business development*. Sofia, TU-Sofia Publisher, pp. 183-192, ISSN: 2815-4525 (online).
- 3) Ivanova, V. (2025). *Measuring social responsibility as an incentive for sustainable business strategies*. Proceedings of the Technical University of Sofia, 75(1), ISSN: 2738-8549 (online).

- 4) Веселинова, Н. (2024). *Интегриране на ESG критерии в бизнес планирането*. Свищов, АИ „Ценов“, стр. 251-257, ISBN: 978-954-23-2513-0 (online).
- 5) Веселинова, Н. (2025). *Насърчаване на отворени иновации в публичния сектор чрез инкубатори и акселератори*. e-Journal VFU, бр. 23, стр. 194-208, ISSN:1313-7514 (online).
- 6) Иванова, В. (2023). *Предизвикателства пред бизнеса за прилагане на принципи за устойчиво развитие и практическото им измерване и приложение*. София, Издателство на ТУ – София, стр. 170-177, ISSN: 1314-6327 (online).
- 7) Чиприянова, Г. (2025). *Предизвикателства пред отчетността в ерата на изкуствения интелект*. Народно стопански архив, бр. 2, стр. 21-43, ISSN: 2367-9301(online).
- 8) Чиприянов, М. (2025). *Рискове при внедряването на смарт технологии в градската среда*. e-Journal VFU, бр. 23, стр. 120-132, ISSN:1313-7514 (online).
- 9) Чиприянов, М., Чибурене, Я., Чиприянова, Г., Маринов, И., Веселинова, Н. & Цанов, Е. (2019). *Развитие на лидерството за постигане целите на устойчивото развитие*. Алманах „Научни изследвания“, Том 27, стр. 220-252, ISSN: 1312-3815 (online).
- 10) Чиприянов, М. (2025). *Интегрирано управление на ресурсите и инфраструктурата при трансформацията към смарт градове*. e-Journal VFU, бр. 23, стр. 120-132, ISSN:1313-7514 (online).