

**РЕАЛИЗИРАНЕ НА НАПРЕДЪК ПО ГЛОБАЛНИТЕ
СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В
БЪЛГАРСКИТЕ КОМПАНИИ**

доц. д-р Михаил Симеонов Чиприянов

СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

e-mail: m.chipriyanov@uni-svishtov.bg

гл. ас. д-р Елица Лазарова Кръстева

СА „Д. А. Ценов“ - Свищов

e-mail: e.lazarova@uni-svishtov.bg

Резюме: Изграждането на целевата система на една компания е с определящо значение за реализацията на стратегиите и повишаването на конкурентоспособността на бизнеса. При сегашните условия важното е постигането на баланс на целите за устойчиво развитие на организацията с целите за устойчиво развитие на обществото. Само широкомащабните усилия за редуциране на негативните ефекти от глобалните рискове ще осигурят успешно реализиране на поставените мисия и стратегически цели на отделните организации от бизнес сектора. Въпреки трудностите има напредък в различни инициативи по заложените в Българската мрежа на Глобалния договор осем стратегически цели. Мениджърските екипи на големите български бизнесорганизации вече са наясно, че ангажиментът към реализирането на глобалните цели за устойчиво развитие е безалтернативен.

Ключови думи: цели, целева система, стратегически цели, стратегическо планиране и управление, устойчиво развитие, климатични промени

JEL: M21

**PROGRESS IN THE IMPLEMENTATION OF THE GLOBAL
STRATEGIC OBJECTIVES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN
THE BULGARIAN COMPANIES**

Assoc. Prof. Michail Simeonov Chipriyanov, Ph.D.

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

e-mail: m.chipriyanov@uni-svishtov.bg

Head Assist. Prof. Elitsa Lazarova, PhD

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

e-mail: e.lazarova@uni-svishtov.bg

Abstract: Establishing the objective system of a company is essential for the implementation of the strategies and increasing the competitiveness of the business. In the current circumstances, it is important to achieve a balance between the organization sustainable development objectives and the society sustainable development objectives. Only large-scale efforts to reduce the negative effects of the global risks will ensure the successful achievement of the mission and strategic objectives of the organizations in the business sector. Despite the difficulties, there is progress in various initiatives under the eight strategic objectives set out in the Bulgarian Global Compact Network. The management teams of a large Bulgarian business organizations are already aware that the commitment to achieving the global objectives for sustainable development is without an alternative.

Keywords: objectives, objective system, strategic objectives, strategic planning and management, sustainable development, climate change

JEL: M21

1.

Изграждането на целевата система представлява ключов момент от процеса на стратегическо планиране и управление в една компания. Дейностите по определянето на стратегическите цели и тяхното интегриране в целевата система на организацията е с ключово значение за реализацията на стратегиите и повишаването на конкурентоспособността на бизнеса.

Важно е да се обърне внимание на три базови въпроса, както следва: Кои конкурентни предимства на бизнесорганизацията могат да послужат като база при дефинирането на стратегическите цели? Какви са очакванията за реакция от страна на компанията на перспективите за промяна на външните фактори? Какво планира организацията за достигане на нови дългосрочни предимства?

Съществуващите публикации по тези проблеми разкриват богат набор от виждания, но независимо от това е налице обединяване около елементите, които да бъдат включени в дефинициите на стратегическите цели, а това са съдържание, величина и времево измерение на целта.

Съдържанието на целта има както икономически, така и неикономически аспекти. В икономическо отношение целта може да се визуализира по абсолютен или относителен начин. В абсолютен вид показателите се определят към даден момент или към даден времеви период. Величината на целта показва мащаба като се работи с горна граница, долна граница и различни други фиксирани нива. Времето измерение на целта дава представа за времеви интервал на валидност на целта и респективно – на нейното съдържание. В това отношение е определящо съблюдаването на изискването за припокриване на времето измерение на целта със съответния планов хоризонт.

Анализът на теоретичните разработки и практиката по дефинирането

на стратегическите цели показва, че обикновено засяганите параметри са свързани с пазарно представяне, възвръщаемост, производителност на труда, социална и екологична отговорност и др.

При извършването на управленски дейности по интеграцията на целите в една обща целева система на компанията могат да се появят затруднения произтичащи от мултидименсиалността на съвкупността от стратегически цели на организацията. Този проблем обикновено произтича от обстоятелството, че компанията се стреми да реализира едновременно широк набор от стратегически цели или варианти на комбинации от тях.

Водещият принцип при изграждането на целевата система на организацията е различните разработки като мисия, стратегически цели и задачи да са в последователна обща подредба и така да се благоприятства постигането на еднопосочност с визията. В този смисъл мисията е образа на това, към което се стреми да стане организацията в бъдещето, стратегическите цели показват развитието в различните по-тесни направления, а стратегическите задачи извеждат в конкретика съответните дейности, които следва да бъдат реализирани. За осъществяването на горното условие намираме за полезно акцентирането върху две дейности с принципно значение за формирането на целевата система на бизнесорганизацията - структуриране и йерархизиране на целевата система.

Потребността от йерархизиране на целевата система и организацията е обусловена от значителния брой стратегически цели, от тяхната същностна характеристика и от многостранните отношения между тях. Приема се, че това е обективно наложено. Чрез йерархизирането обаче се набляга на комбинирането на целите така, че използването на ресурси и постигането на резултати от осъществяването на едни цели да са взаимно свързани с другите цели. Всичко това дава резултат в изграждането на веригата от типа

„средство-цел“, т.е. укрепва се взаимовръзката между нивата стратегически задачи, стратегически цели и мисия в тяхната логическа обвързаност и последователност.

Прецизирането на стратегическите цели и тяхното внедряване по изведения начин в целевата система на бизнесорганизацията помага за конструирането на една цялостна хоризонтално и вертикално свързана целева структура. Прецизирането на целите и тяхното обхващане от висшия мениджмънт на организацията е ключово за по-нататъшното определяне на характеристиките на общоорганизационната (корпоративната) стратегия. Това се явява и като определящо условие за достигането на високо ниво на координация между различните области стратегически дейности на бизнеса при последваща реализация на стратегията.

Конструирането на целевата система на организацията е обвързано с резултатите от стратегическия анализ на външните и вътрешните фактори и на взаимодействието им. На тази база се формулират оптималните стратегически цели за бъдещо развитие дейността на организацията. А когато се осигурят и с набор от стратегически задачи вече се визуализират в по-цялостен вид и различните варианти на стратегии.

2.

При сегашните условия е определящо да се постигне устойчив баланс на целите за устойчиво развитие на организацията с целите за устойчиво развитие на обществото като цяло. Това е в синхрон със схващанията за съвременния стратегически мениджмънт, който е ориентиран към взаимно „напасване“ на настоящите и бъдещите потребности на организациите, от една страна и на обществото и обществените групи – от друга страна.

Налице са значителен брой цели за устойчиво развитие: Цел 8 - Насърчаване на устойчив икономически растеж и трудова заетост; Цел 9 -

Създаване на устойчива инфраструктура и насърчаване на иновационната дейност; Цел 12 - Внедряване на устойчиви модели на потребление и производство; Цел 13 - Осъществяване на устойчиви екологични политики за спиране промените на климата; Цел 14 - Провеждане на устойчиви екологични политики за опазване на водните ресурси; Цел 15 - Внедряване на устойчиви решения за използване и опазване на сухоземните ресурси.

Нашето изследване изведе няколко вътрешноорганизационни фактори, които са с най-голямо значение за реализиране стратегическите цели на устойчивото развитие като с доминиращо влияние са корпоративната култура и организационната структура.

Същностната характеристика на корпоративната култура може да даде като съвкупност от базови разбирания, ценности и стандарти на поведение, които са формирани през годините в дадена компания. Възприемана като ключова концептуална постановка корпоративната култура е в динамична взаимовръзка с външните и вътрешни фактори.

Корпоративната култура стимулира обмена на идеи и налагането на цели между висшия мениджмънт и персонала. Тя повишава степента на единомислие и разбирателство както между самите мениджъри от висшия ешелон, така и между тях и мениджърите на функционалните звена/единици. Освен това, колкото по-сплотени и консенсусни са висшите мениджъри помежду си, толкова по-силна е корпоративната култура на компанията. Така тя стимулира още повече социализацията на отделните управленски нива и групи персонал. Корпоративната култура утвърждава един „работещ“ позитивен подход на налагане на идеите, ценностите и целите на лидерите и колектива в организацията сред новите служители.

Другият ключов фактор за реализиране целите на устойчивото развитие е адекватната организационна структура. Необходимо е

използването на гъвкави организационни структури, които да гарантират едновременно високо ниво и скорост при осъществяването на предвидените дейности, а така също и съсредоточаване върху приоритетните стратегически цели. В бизнес практиката широко приложение имат програмно-целевите организационни структури. При тях всеки отделен специалист в компанията разполага с по-съществени опции да допринесе за цялостния успех и напредък чрез своите уникални знания и умения.

Има данни, че най-голям относителен дял имат компаниите избиращи вариант съпътстван с комбиниране на традиционни и целеви структури на организация. (Чиприянов, 2009, стр. 184) В друго проучване се лансира варианта за т.нар. хибриден модел на организационна структура за организация на дейността. (Питърс & Уотърман, 1988, стр. 426) с компоненти като: стабилност, предприемчивост и промяна на старите навици. Смятаме, че хибридният модел на организация е изключително подходящ за приложение в българските компании в усилията им за изпълнение на стратегическите цели за устойчиво развитие.

3.

Големи са надеждите, които се възлагат на реализацията на стратегическите цели на устойчивото развитие за постигането на редица икономически и социални положителни ефекти. Няма висш мениджър, който да не приема, че единствено широкомащабните усилия за редуциране на негативните ефекти от съществуващите в момента рискове могат да осигурят успешно реализиране на мисията и стратегическите цели на организацията. Едни от най-значимите глобални рискове са (World Economic Forum, 2016): кризата с водата, трудното адаптиране към климатичните изменения, кризата с храната, дълбоката социална нестабилност и др.

Актуално проучване (CDP Driving sustainable economics, 2014),

фокусирано върху борсово представяните американски компании, показва, че преобладаващата част от тях вече са предприели конкретни и мащабни действия в посока на ограничаване на вредните емисии. Те постигат до 67% по-високи стойности на показателя възвръщаемост на капитала (ROE) спрямо организациите, неизпълняващи мерки в тази насока.

Данните от друго изследване (Gold Standard, 2018), обхващащо голям брой международни бизнесорганизации и техните продукти сред които „Сименс“, „Тошиба“, „Филипс“ и др. сочат, че приходите от продукти, чиято реализация води до екологични и социални положителни ефекти се увеличават до шест пъти по-бързо отколкото при другите им продукти.

На европейско ниво важен акцент е т.нар. Механизъм за справедлив преход като „гаранция за солидарност и справедливост“, чрез който да се подпомогне Европа да стане „зелена“. (Илиев, 2020) Този фонд е определян като сърцевината на по-широкия механизъм, целящ ангажирането на капитал от 100 млрд долара посредством безвъзмездни средства, частни инвестиции и подкрепа от Европейската инвестиционна банка.

Важен момент за реализацията на концепцията за устойчиво развитие у нас е приемането на националния „Стратегически план 2015+“ в началото на 2016 г. В съдържателно отношение локалния план за действие на Българската мрежа на Глобалния договор на ООН има 8 световни цели, които налагат сериозно ангажиране от нашата страна за постигането на напредък по проблемни области. (Чибурене, 2019, стр. 226)

В стратегическия планов документ на Българската мрежа на Глобалния договор на ООН за осъществяване целите за устойчиво развитие вниманието се концентрира върху няколко по-важни констатации, които на практика представляват факторите с отрицателно влияние върху растежа и достигането на висока заетост у нас. Това са (Българска мрежа на Глобалния

договор на ООН, 2016): хората не приемат страната ни като подходящо място за реализация; сътрудничеството между бизнеса и образованието няма нужната ефективност; неуспех/изоставане на значителна част от местните бизнесорганизации вследствие на неправилното разбиране на тяхната фундаментална роля и действия и др.

Има множество влияещи фактори, които възпрепятстват постигането на стратегическите цели за устойчиво развитие от компаниите у нас, като основните са следните (Чибурене, 2019, стр. 227) :

- Наложеният изисквания за подаване на сведения за изменения в нефинансовите показатели, с които се следи икономическия растеж е в противоречие с практиките за прозрачност.
- Нематериалното естество на част от резултатите и продължителните периоди, нужни за осъществяване на глобалните цели, затрудняват усилията за устойчивост.
- В общите действия на локалната мрежа за достигане на устойчиво развитие има организации нереализиращи програми за устойчив растеж, с което се пречи на добавянето на стойност.

Въпреки тези пречки обаче като цяло компаниите у нас имат напредък по инициативи, кореспондиращи със заложените в Българската мрежа на Глобалния договор осем стратегически цели, като осигуряване на здравословен начин на живот, висококачествено образование, сигурна работа и висок икономически растеж, иновации и инфраструктура и др.

„Загорка“ АД например поставя безопасността по пътищата като един от приоритетите в платформата ѝ за устойчиво развитие. (Мениджър.бг, 2019). Тя дефинира цели за промяна в няколко направления: опазване на водните ресурси, намаляване на въглеродните емисии, насърчаване на отговорната консумация, повишаване безопасността по пътищата, подкрепа

и взаимодействие с местните общности, опазване на околната среда. В сравнение с 2017 г. компанията отчита принос в размер на над 41 хил. евро към социални проекти и местната общност, както и нарастване с 11% на доброволчеството от служителите. Работи активно и със своите доставчици, придържайки се към стандарти и успешни политики, за реализиране стратегии за устойчиво развитие по цялата верига на доставки. Всичките ѝ доставчици са подписали Код на доставчика, осигуряващ високо ниво на бизнес поведение, зачитане на човешките права и опазване на околната среда. Ефектите от дългосрочната политика за осъществяване на цели за опазване на ресурсите и околната среда са: намаляване с 28% на водата, използвана за производството на бира; 23% намаление на въглеродните емисии от логистиката.

„Карлсберг България“ реализира проекти за зелена енергия, като до момента инвестициите в пивоварните и в логистика са над 200 млн. лв. (PindenPress, 2018). Стратегически приоритет на новата корпоративна стратегия на „Карлсберг Груп“, известна като „SAIL’22“, е драстичното редуциране на т.нар. въглероден отпечатък и на 11.07.2017 г. стана част от коалицията “RE100” – лидерска инициатива на 100 от големите глобални бизнесорганизации, които поемат ангажимента до 2022 г. да интегрират изцяло употребата на електроенергия от възобновяеми източници. „Карлсберг България“ се фокусира върху целите: НУЛА въглероден отпечатък, НУЛА отпадни води, НУЛА безотговорна консумация и НУЛА инциденти. (Мениджър.бг, 2017) В конкретни и измерими цели, свързани със срок за изпълнение, се очертават следните приоритети за цялата бизнес група: 1) до 2030 г. да се постигнат нулеви въглеродни емисии; 2) до 2030 г. водното потребление да се намали с 50%; 3) до 2022 г. да се премине към 100% използване на възобновяеми източници на електроенергия;

4) до 2030 г. да се намали с 30% въглеродният отпечатък на целия жизнен път на продукта - от производството до потреблението и др.

„Кока-Кола ХБК“ си поставя седем цели насочени към намаляване въздействието върху околната среда, подобряване ефективността на производството и развитието на общностите и работа в подкрепа на 17-те глобални цели за устойчиво развитие на ООН (КРИБ, 2018). През 2019 г. заема второ място в Деветия национален конкурс "Най-зелените компании в България" (Национален конкурс "Най-зелените компании в България", 2019), категория „Хранителна индустрия, сектор „услуги”, търговия и селско стопанство“. Устойчивите цели са: 1) използване на възобновяеми и чисти енергийни източници до 40% от общата енергия; 2) рециклиране на минимум 40% от опаковките; 3) сертифициране на над 95% от входящите селскостопански суровини; 4) намаляване съответно с 30% и с 50% консумацията на вода и интензивността на преките въглеродни емисии и др.

Глобалната „Nestle“ има амбициозна цел – до 2025 г. да направи опаковките си 100% рециклируеми или за многократна употреба. (Мениджър.бг, 2018) През 2019 г. „Nestle България“ заема първо място в деветия национален конкурс "Най-зелените компании в България" (Национален конкурс "Най-зелените компании в България", 2019), категория „Зелена инициатива“. Тя се ангажира с целите: 1) съдействие при разработване на оптимални схеми за събиране/рециклиране на отпадъци; 2) съвместна работа с партньори и индустриални асоциации за откриване на решения при опаковките, с които да се намали употребата на пластмаса и да се улесни рециклирането; 3) насърчаване пазара на рециклирани пластмаси, като увеличава още дела на рециклираните пластмаси в опаковките си.

Има и много други актуални примери от бизнес практиката у нас показващи нивото на изпълнение на различни цели (Филипова, 2016):

- „Аурубис България“ реализира програма за намаляване на инцидентите;
- „Девня цимент“ въвежда нова производствена линия за съществено подобряване на екологичните параметри;
- „Солвей-Соди“, реализира цели за подкрепа на младите хора с идеи за практически иновации;

Мениджърските екипи на големите български компании трябва да разберат, че ангажиментът към реализирането на глобалните стратегически цели за устойчиво развитие е безалтернативен. И че икономиката е пред фундаментална трансформация вследствие безспорния риск за растежа и просперитета от промените в климата и околната среда. Изпълнителния директор на „Black Rock“ Лорънс Финк отбелязва: „различно е с промените в климата. Дори само част от прогнозираните ефекти действително да се реализират, ние се сблъскваме с по-фундаментална, дългосрочна криза.“ Извежда мотото „Устойчивостта (респективно целите за устойчивост) ще стане новият инвестиционен стандарт.“ (Попов, 2020)

*

* *

Проведеното изследване изведе на преден план няколко вътрешноорганизационни фактори с най-голямо влияние за осъществяването стратегическите цели на устойчивото развитие, като с доминиращо значение са корпоративната култура и организационната структура. От гледна точка на външната среда важен момент за реализацията на концепцията за устойчиво развитие в България е приемането на националния „Стратегически план 2015+“ в началото на 2016 г. Съдържанието на локалния план за действие на Българската мрежа на Глобалния договор на ООН има 8 световни цели, които изискват сериозно

ангажиране по така откритите проблемни области. Мениджърските екипи на големите компании у нас (най-вече тези с чуждестранно мажоритарно участие в капитала) вече са наясно, че реализацията на глобалните стратегически цели за устойчиво развитие няма алтернатива, но за по-високата активност и динамика на процеса принос трябва да дадат и специалните европейски механизми за регулиране и финансиране.

Литература

- Българска мрежа на Глобалния договор на ООН. (2016). Retrieved from http://www.unglobalcompact.bg/wp-content/uploads/2014/05/BMGD_Goals2016-strategic-plan-BG-2.compressed.pdf
- CDP Driving sustainable economics. (2014). *Climate action and profitability. CDP S&P 500 Climate Change Report 2014*. Retrieved from CDP Driving sustainable economics: <https://static1.squarespace.com/static/54ff9c5ce4b0a53decccfb4c/t/5a66502a0d9297d95c70420d/1516654638589/CDP-SP500-climate-report-2014.pdf>
- Gold Standard. (2018, February). *BUSINESS AND THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: Best practices to seize opportunity and maximise credibility*. Retrieved from Gold Standard: <https://www.goldstandard.org/blog-item/%E2%80%9Cbusiness-and-sdgs-best-practices-seize-opportunity-and-maximise-credibility%E2%80%9D-report>
- IlindenPress. (2018, Ноември). „Карлсберг България” произвежда повече бира и щади околната среда. Retrieved from IlindenPress: <https://ilindenpres.bg/vip-novini/32-karlsberg-bulgariya-proizvezhda-poveche-bira-i-shadi-okolnata-sreda/>
- World Economic Forum. (2016, January). *The Global Risks Report 2016. 11th*

Edition, Committed to improving the state of the world. Retrieved from World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/GRR/WEF_GRR12.pdf

Илиев, А. (2020, Януари). *Липсата на достатъчна ангажираност на ЕС относно климата повдига редица въпроси.* Retrieved from Investor.bg: <http://www.investor.bg/evropa/334/a/lipsata-na-dostatychna-angajiranost-na-es-otnosno-klimata-povdiga-redica-vyprosi-296717>

КРИБ. (2018, Януари). *КОКА-КОЛА ХБК с нови цели за устойчиво развитие.* Retrieved from Конфедерация на работодателите и индустриалците в България: http://krib.bg/bg/members_news/КОКА-КОЛА-НБК-S-NOVI-TzELI-ZA-USTOYChIVO-RAZVITIE/

Мениджър.бг. (2017, Август). *Нова програма на Карлсберг Груп за устойчиво развитие.* Retrieved from Мениджър.NEWS: <https://www.manager.bg/biznes/nova-programa-na-karlsberg-grup-za-ustoychivo-razvitie>

Мениджър.бг. (2018, Април). *Nestlé с нова, амбициозна цел - 100% рециклиране или многократно използване на опаковките.* Retrieved from Мениджър.NEWS: <https://www.manager.bg/ekologiya/nestle-s-nova-ambiciozna-cel-100-reciklirane-ili-mnogokratno-izpolzvane-na-opakovkite>

Мениджър.бг. (2019, Август). *Послание в бутилка за по-добър свят от "Загорка".* Retrieved from мениджър.news: <https://www.manager.bg/biznes/poslanie-v-butilka-za-po-dobr-svyat-ot-zagorka>

Питърс, Т., & Уотърман, Р. (1988). *Към съвършенството във фирменото управление: из опита на преуспяващите американски фирми.* София: Наука и изкуство.

Попов, Б. (2020, Януари). *BlackRock: Станете еко, или сте аут!* Retrieved

from INVESTOR.BG: <https://www.investor.bg/analizi/9/a/blackrock-stanete-eko-ili-ste-aut-296707/>

Филипова, И. (2016, Март). *Българските компании вече работят по глобалните цели за устойчиво развитие*. Retrieved from КАПИТАЛ: https://www.capital.bg/biznes/kompanii/2016/03/06/2717723_bulgarskite_kompanii_veche_rabotiat_po_globalnite_celi/

Чибурене, Я. и. (2019). Развитие на лидерството за постигане целите на устойчивото развитие. *Алманах научни изследвания, том 27*, 226.

Чиприянов, М. (2009). *Корпоративно планиране*. Велико Търново: Абгар.