СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ

„Димитър А. Ценов" - Свищов

KreativEU
Knowledge & Creativity European University

Международна научно-практическа конференция

90 години дарителство, знание, иновации и устойчиво развитие в СА „Д. А. Ценов" – Свищов

Том III



5-7 ноември 2026 г.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА КОНФЕРЕНЦИЯ

90 ГОДИНИ ДАРИТЕЛСТВО, ЗНАНИЕ, ИНОВАЦИИ И УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В СА „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

Свищов, 5-7 ноември 2026 г.

Посветена на 90 години от създаването на Стопанска академия „Димитър А. Ценов“

Сборник с доклади

ТОМ III

Международната научно-практическа конференция е организирана при изпълнение на Административен договор № КП-06-МНФ/23 от 18.08.2026 г. (BNSF-1.010-0023-C01) на Фонд „Научни изследвания“ при МОН по Процедура за подкрепа на международни научни форуми, провеждани в Република България

Академично издателство „Ценов“
Свищов
2026

ПРОГРАМЕН КОМИТЕТ
Доц. д-р Марин Маринов
Ректор на Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – председател
Проф. д-р Красимир Шишманов
Проф. д. н. Божидар Божинов
Проф. д-р Любчо Варамезов
Доц. д-р Маргарита Шопова
Доц. д-р Ваня Григорова
Доц. д-р Румен Ерусалимов
Доц. д-р Пламен Йорданов
Доц. д-р Драгомир Илиев
Доц. д-р Иван Марчевски
Доц. д-р Ирена Емилова
Доц. д-р Сергей Найденов
Доц. д-р Катя Личева
Проф. д-р Пенка Шишманова
Доц. д-р Елена Йорданова
Доц. д-р Пламен Петков
Доц. д-р Пепа Стойкова
Доц. д-р Михаил Чиприянов
Доц. д-р Любка Илиева
Доц. д-р Теодора Филипова
Ст. преп. Елка Узунова
Ст. преп. д-р Радослав Николов

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ
Доц. д-р Здравко Любенов – *председател*
Проф. д-р Светослав Илийчовски
Проф. д-р Атанас Атанасов
Доц. д-р Галина Чиприянова
Доц. д-р Маруся Смокова-Стефанова
Доц. д-р Красимира Славева
Гл. ас. д-р Асен Божиков
Ст. преп. д-р Венцислав Диков

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ
Проф. д-р Атанас Атанасов – *председател*
Проф. д-р Светослав Илийчовски
Проф. д-р Красимир Шишманов
Доц. д-р Искра Пантелеева
Доц. д-р Танер Исмаилов
Доц. д-р Здравко Любенов
Доц. д-р Галя Иванова-Кузманова
Доц. д-р Ирена Емилова
Доц. д-р Христо Сирашки
Доц. д-р Елена Йорданова
Доц. д-р Любка Илиева
Доц. д-р Валентин Милинов
Доц. д-р Красимира Славева
Доц. д-р Маруся Смокова-Стефанова
Доц. д-р Венцислав Василев
Доц. д-р Зорница Петкова

Публикуваните материали са рецензирани по метода на двойно сляпо рецензиране. Авторите носят отговорност за съдържанието на материалите, изразените мнения, използваните данни, цитираните източници и езиковото оформление на текстовете. Фонд „Научни изследвания“ не носи отговорност за съдържанието на докладите, представени на научния форум, както и за съдържанието на рекламните и други материали за него.

ISBN 978-954-23-2690-8 (print)
ISBN 978-954-23-2691-5 (online)

D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV

INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE

90 YEARS OF CHARITY, KNOWLEDGE, INNOVATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS - SVISHTOV

Svishtov, 5th - 7th November 2026

Dedicated to the 90th anniversary since the establishment of D. A. Tsenov Academy of Economics

Conference Proceedings

VOLUME III

The International Scientific and Practical Conference was organized in the implementation of Administrative Contract № КП-06-МНФ/23 of August 18, 2026 (BNSF-1.010-0023-C01), awarded by the Bulgarian National Science Fund at the Ministry of Education and Science under the Procedure for Support of International Scientific Forums Held in the Republic of Bulgaria

Tsenov Academic Publishing House
Svishtov
2026

PROGRAM COMMITTEE
Assoc. Prof. Marin Marinov, PhD
Rector of D. A. Tsenov Academy of Economics
Prof. Krasimir Shishmanov, PhD
Prof. Bozhidar Bozhinov, PhD
Prof. Lyubcho Varamezov, PhD
Assoc. Prof. Margarita Shopova, PhD
Assoc. Prof. Vanya Grigorova, PhD
Assoc. Prof. Rumen Jerusalemov, PhD
Assoc. Prof. Plamen Yordanov, PhD
Assoc. Prof. Dragomir Iliev, PhD
Assoc. Prof. Ivan Marchevski, PhD
Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD
Assoc. Prof. Katya Licheva, PhD
Prof. Penka Shishmanova, PhD
Assoc. Prof. Elena Yordanova, PhD
Assoc. Prof. Plamen Petkov, PhD
Assoc. Prof. Pepa Stoykova, PhD
Assoc. Prof. Mihail Chipriyanov, PhD
Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD
Assoc. Prof. Teodora Filipova, PhD
Senior Lecturer Elka Uzunova
Senior Lecturer Radoslav Nikolov, PhD

ORGANIZING COMMITTEE
Assoc. Prof. Zdravko Lyubenov. PhD, Chairman
Prof. Svetoslav Iliychovski, PhD
Prof. Atanas Atanasov, PhD
Assoc. Prof. Galina Chipriyanova, PhD
Assoc. Prof. Marusya Smokova-Stefanova, PhD
Assoc. Prof. Krasimira Slaveva, PhD
Ch. Assist. Prof. Asen Bozhikov, PhD
Sen. Lect. Ventsislav Dikov

EDITORIAL BOARD
Prof. Atanas Atanasov, PhD – Chair
Prof. Svetoslav Iliychovski, PhD
Assoc. Prof. Iskra Panteleeva, PhD
Prof. Krasimir Shishmanov, PhD
Assoc. Prof. Taner Ismailov, PhD
Assoc. Prof. Zdravko Lyubenov, PhD
Assoc. Prof. Galya Ivanova-Kuzmanova, PhD
Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD
Assoc. Prof. Hristo Sirashki, PhD
Assoc. Prof. Elena Yordanova, PhD
Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD
Assoc. Prof. Valentin Milinov, PhD
Assoc. Prof. Krasimira Slaveva, PhD
Assoc. Prof. Marusya Smokova-Stefanova, PhD
Assoc. Prof. Ventsislav Vasilev, PhD
Assoc. Prof. Zornitsa Petkova, PhD

The published materials have been peer-reviewed using the double-blind review method. The authors are solely responsible for the content of the materials, the opinions expressed, the data used, the cited sources, and the linguistic formatting of the texts. The Bulgarian National Science Fund bears no responsibility for the content of the papers presented at the scientific forum, nor for the content of its promotional or other materials.

ISBN 978-954-23-2690-8 (print)
ISBN 978-954-23-2691-5 (online)

СЪДЪРЖАНИЕ

ТОМ III
ОТРАСЛИ НА ИКОНОМИКАТА

THE FRANCHISE BUSINESS MODEL IN CONTEMPORARY INTERNATIONAL BUSINESS: OPPORTUNITIES AND LEGAL PERSPECTIVES
Prof. Dr. Emilija Gjorgjioska, PhD, Prof. Dr. Tatjana Spaseska, PhD, Prof. Dr. Aneta Risteska-Jankuloska, PhD, Prof. Dr. Dragica Odzaklieska, PhD 9

ЧОВЕШКИЯТ КАПИТАЛ КАТО ФАКТОР ЗА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ УСПЕХ – ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ СРЕД МЛАДИ БЪЛГАРСКИ ПРЕДПРИЕМАЧИ
Проф. д-р Любчо Варамезов, докторант Любомир Николов..... 19

ПОТЕНЦИАЛ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ СХЕМИ ЗА КАЧЕСТВО ПРИ СЕЛСКОСТОПАНСКИТЕ ПРОДУКТИ И ХРАНИ В БЪЛГАРИЯ
Проф. д-р Марина Николова..... 27

ПРИЛАГАНЕ НА КЛЪСТЕРЕН АНАЛИЗ ПРИ МОНИТОРИНГ НА ДЕБИТОРСКАТА ЗАДЛЪЖНЯЛОСТ
Проф. д-р Светослав Илийчовски..... 37

ФОЛКЛОРНИЯТ ТУРИЗЪМ КАТО РЕСУРС ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ: СТРАТЕГИЧЕСКИ ПОДХОД
Проф. д-р Теодора Димитрова, д-р Захарина Томова 47

ОЦЕНКА НА ЧУВСТВИТЕЛНОСТТА НА ВЪТРЕШНОТО ПОТРЕБЛЕНИЕ НА ОСНОВНИ ХРАНИТЕЛНИ ПРОДУКТИ В КОНТЕКСТА НА ХРАНИТЕЛНАТА СИГУРНОСТ НА БЪЛГАРИЯ
Доц. д-р Ангел Саров, Гл. ас. д-р Михаела Михайлова, гл. ас. д-р Даниела Цвяткова, гс. д-р Боряна Козарева, ас. Диляна Бояджиева 54

ПРЕКИТЕ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ НА БАЛКАНИТЕ – ХРОНОЛОГИЯ И ВЪЗМОЖНОСТИ
Доц. д-р Добрин Ганчев, доц. д-р Сергей Найденов 62

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС В СЪВРЕМЕННИТЕ ЗЕМЕДЕЛСКИ СТОПАНСТВА
Доц. д-р Елена Йорданова, гл. ас. д-р Георги Ангелов, гл. ас. д-р Цветан Марков..... 73

ПОДКРЕПА НА ИНИЦИАТИВИ ЗА УСТОЙЧИВОСТ - ВОДЯТ ЛИ ПОЛОЖИТЕЛНИТЕ НАГЛАСИ ДО ГОТОВНОСТ ЗА ПОЕМАНЕ НА РАЗХОДИ?
Доц. д-р Емил Николов 78

ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БИЗНЕСА – ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ КОНТЕКСТ
Доц. д-р Искра Пантелеева, проф. д-р Беата Сковрон-Миелник, гл. ас. д-р Себастиан Наройчик..... 88

ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ИЗКУСТВЕНИЯТ ИНТЕЛЕКТ КАТО ДВИГАТЕЛИ НА НОВИТЕ ТЕНДЕНЦИИ В ТУРИЗМА
Доц. д-р Любка Илиева, проф. д.ик.н. Марина Алексеевна Измайлова 97

ИНОВАЦИОННИ ПОДХОДИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ТУРОПЕРАТОРСКАТА ДЕЙНОСТ
Доц. д-р Любомира Тодорова 105

СЕМЕЙНИЯТ БИЗНЕС В БЪЛГАРИЯ КАТО МОДЕЛ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ТЪРГОВСКА ДЕЙНОСТ
Доц. д-р Петранка Мидова 112

ПРИНОС НА ИКОНОМИКАТА НА СПОДЕЛЯНЕТО ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛИТЕ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ
Доц. д-р Петя Иванова..... 119

ИЗСЛЕДВАНЕ ПРИЛОЖЕНИЕТО НА АНАЛИЗА НА ГОЛЕМИ ДАННИ В ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ РИТЕЙЛ СЕКТОРА: ПРИМЕРИ ОТ ЕВРОПЕЙСКИ СТРАНИ
Доц. д-р Симеонка Петрова..... 127

THE ROLE OF DIGITAL ECOSYSTEMS IN ACCELERATING ENTREPRENEURIAL CAPACITY IN EMERGING ECONOMIES
Assoc. Prof., PhD Tatiana Bucos..... 137

ТУРИЗЪМ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНА ИКОНОМИЧЕСКА И ГЕОПОЛИТИЧЕСКА КРИЗА
Доц. д-р Тихомир Личев..... 145

СОЦИАЛНАТА ИКОНОМИКА – ХАРАКТЕРИСТИКИ, ЦЕЛИ, ОБХВАТ
Гл. ас. д-р Ваня Ганева..... 151

ДИСПРОПОРЦИИ В ДИГИТАЛНОТО РАЗВИТИЕ НА ТЪРГОВСКИЯ БИЗНЕС В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ
Гл. ас. д-р Зоя Иванова, гл. ас. д-р Иван Маринов..... 158

СЪТРУДНИЧЕСТВОТО И ИНДУСТРИАЛНИТЕ ЕКОСИСТЕМИ КАТО ДВИГАТЕЛИ ЗА ИНОВАЦИИ И РАЗВИТИЕ НА МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Гл. ас. д-р Ивайло Костов 166

THE INTRODUCTION OF THE EURO AND THE FUTURE OF RETAIL TRADE IN BULGARIA: ATTITUDES AND PROSPECTS
Head Assist. Prof. PhD, Ivan Marinov 173

СЪВРЕМЕННИ АГРОБИЗНЕС РЕШЕНИЯ В КОНТЕКСТА НА КРЪГОВАТА ИКОНОМИКА
Гл. ас. д-р Илияна Кръстева..... 181

ДИГИТАЛНО ПРЕПОЗИЦИОНИРАНЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ДЕСТИНАЦИИ: ИНОВАЦИИ, МАРКЕТИНГ И ИКОНОМИЧЕСКИ ЕФЕКТИ
Гл. ас. д-р Кристина Шопова, д-р Юлия Проценко 188

СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОКОЛНАТА СРЕДА НА ГРИФИД ХОТЕЛИ
Гл. ас. д-р Павлин Павлов 196

ТЪРГОВСКИ КОМУНИКАЦИИ И ИЗПОЛЗВАНЕТО ИМ ОТ СЪВРЕМЕННИ ЗЕМЕДЕЛСКИ ФИРМИ
Гл. ас. д-р Цветелина Кабакчиева 204

ДОВЕРИЕТО В СПОДЕЛЯНЕТО НА ЗНАНИЯ
Гл. ас. д-р Явор Станев 208

ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В КОНТЕКСТА НА НАГЛАСИТЕ В БЪЛГАРСКОТО ОБЩЕСТВО И БИЗНЕС
Ас. д-р Александър Личев 217

ТЕНДЕНЦИИ ПРИ РЕГИСТРАЦИЯТА НА ДРУЖЕСТВА С ПРОМЕНЛИВ КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ
Ас. д-р Елена Вълчева 225

ТЪРГОВСКИТЕ ФИРМИ В СВИЩОВ В ПЕРИОДА ОТ ОСВОБОЖДЕНИЕТО ДО ВОЙНИТЕ (1912-1918 Г.) – ОБЩ ПРЕГЛЕД
Преп. д-р Емилия Вачева 232

СПЕЦИФИКИ ПРИ „МОДУЛИРАНЕ“ НА ПРАВООТНОШЕНИЯТА В АДМИНИСТРАТИВНОНАКАЗАТЕЛНОТО ПРОИЗВОДСТВО В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ“ /ОБЗОР НА ПОРОЧНАТА САНКЦИОННА ПРАКТИКА
Преп. Игнат Папазов 240

ОБОГАТЯВАНЕТО НА ДЛЪЖНОСТТА – СТРАТЕГИЯ ЗА МОТИВАЦИЯ И ПРЕДПОСТАВКА ЗА ФОРМИРАНЕ НА НЕФОРМАЛНИ ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ
Докторант Анелия Станева 246

РЕТРОСПЕКТИВЕН АНАЛИЗ В РАЗВИТИЕТО НА ПОДХОДА ЛИДЕР КЪМ ВОМР
Докторант Аделина Ангелова 253

ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСПЕКТИВИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ГОЛФ ТУРИЗМА В БЪЛГАРИЯ
Докторант Ангел Ангелов 263

ТЕРИТОРИАЛНО РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ЗАЕТОСТТА И РЕГИОНАЛНИ РАЗЛИЧИЯ В БАЛНЕО, СПА И УЕЛНЕС ТУРИЗМА В БЪЛГАРИЯ
Докторант Антоанета Христова, ас. д-р Бартош Марчинковски 270

ДИСБАЛАНСИ И ПАЗАРНИ ДЕФОРМАЦИИ НА ПОЗЕМЛЕНИТЕ ОТНОШЕНИЯ В БЪЛГАРИЯ
Докторант Атанас Атанасов 278

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ ПОТЕНЦИАЛА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЪВРЕМЕННИТЕ ЗЕМЕДЕЛСКИ СТОПАНСТВА В КОНТЕКСТА НА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ
Докторант Боримил Шопов 285

КЛИМАТОЛЕЧЕНИЕТО КАТО СПЕЦИАЛИЗИРАНА ФОРМА НА ЗДРАВНИЯ ТУРИЗЪМ: ТЕОРЕТИЧЕН АНАЛИЗ И КОНЦЕПТУАЛНО ПОЗИЦИОНИРАНЕ
Докторант Ваня Стоева-Андонова..... 290

ОТ ЛИНЕЙНИЯ КЪМ КРЪГОВИЯ МОДЕЛ: КОНЦЕПТУАЛНИ ОСНОВИ И СЕКТОРНИ ПРОЯВЛЕНИЯ В ТУРИЗМА
Докторант Виктория Георгиева Джамбазка..... 297

ДИГИТАЛИЗАЦИЯ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ – ОСНОВНИ НАПРАВЛЕНИЯ И ЦЕЛЕВИ ОРИЕНТИРИ
Докторант Деница Гъркова 306

ЗАЩО ESG НЕ РАБОТИ (И КАК ДА ГО НАПРАВИМ ДА РАБОТИ): КРИТИЧЕН АНАЛИЗ НА ESG ПРАКТИКИТЕ В МСП
Докторант Десислава Белева-Димитрова 313

МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ КАТО ФАКТОР ЗА УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ДЕСТИНАЦИИ
Докторант Ива Пламенова Панайотова..... 324

ТЕХНОЛОГИЧНИТЕ ИНОВАЦИИ КАТО ФАКТОР ЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ
Докторант Калин Борисов..... 332

ФИНАНСИРАНЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИ ДЕЙНОСТИ ЧРЕЗ НПВУ И ЕВРОПЕЙСКИТЕ ФОНДОВЕ
Докторант Мария Иванова Павлова-Кондрова..... 340

ЗАПЛАХИ ЗА КОРПОРАТИВНАТА СИГУРНОСТ ПРЕД ТЪРГОВСКИЯ БИЗНЕС
Докторант Ралица Йовчева..... 349

ДИГИТАЛНИТЕ ТЕХНОЛОГИИ КАТО ФАКТОР ЗА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ
Докторант Теодора Попова 357

РАЗВИТИЕ НА ИНДУСТРИЯТА В БЪЛГАРИЯ – РЕТРОСПЕКТИВЕН АНАЛИЗ
Докторант Тихомир Георгиев..... 367

РОЛЯТА НА КЕТЪРИНГ ОБСЛУЖВАНЕТО КАТО ФАКТОР ЗА ПОВИШАВАНЕ АТРАКТИВНОСТТА НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ СЪБИТИЯ
Докторант Цветелина Петрова..... 375

СЪВРЕМЕННИ МЕТОДИЧЕСКИ ПОДХОДИ ПРИ РЕАЛИЗИРАНЕ НА УЧЕНИЧЕСКИ ТУРИСТИЧЕСКИ ПЪТУВАНИЯ
Докторант Цветелина Телбис 382

ИНТЕГРИРАНЕ НА КРЪГОВИ БИЗНЕС МОДЕЛИ В ПРЕДПРИЯТИЯТА КАТО ОСНОВА ЗА ПРЕХОД КЪМ ИНДУСТРИЯ 5.0
Докторант Захари Пенев..... 390

ESG PERFORMANCE AND MARKET VALUATION IN CHINA'S INDUSTRIAL SECTOR: THE MODERATING ROLE OF IDIOSYNCRATIC RISK
PhD student Yan Fu 398

R&D CAPITAL INTENSITY AND FIRM VALUE IN CHINA'S INDUSTRIAL SECTOR: EVIDENCE FROM OWNERSHIP HETEROGENEITY
PhD student Xinyue Du 412

UNMANNEDSTORES–НОВАТА КОНЦЕПЦИЯ В СВЕТОВНАТА ТЪРГОВСКА ПРАКТИКА
Студент Аница Декова 425

ОТРАСЛОВА СТРУКТУРА НА ИКОНОМИКАТА И НЕЙНОТО ЗНАЧЕНИЕ ЗА ИКОНОМИЧЕСКОТО РАЗВИТИЕ
Студент Борислава Горецова 431

ВЛИЯНИЕТО НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА ВЪРХУ УПРАВЛЕНСКИТЕ РЕШЕНИЯ В МАЛКИЯ БИЗНЕС
Студент Даяна Пламенова Лучева 441

ИКОНОМИЧЕСКИ И СОЦИАЛНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО

ELENA DALLES AND PHILANTHROPY IN BELLE ÉPOQUE: HERITAGE, SOCIAL IMPACT AND CULTURAL LEGACY
Prof. Dr. Hab. Silviu Miloiu 455

РЕСУРСНИ И ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ИИ-БАЗИРАНИ СИСТЕМИ В БЪЛГАРСКИТЕ ЧИТАЛИЩА
Доц. д-р Александрина Александрова, гл. ас. д-р Атанаска Решеткова, гл. ас. д-р Евгени Овчинников 487

ОТВЪД РЕКА ДУНАВ: НЕВИДИМИЯТ ИКОНОМИЧЕСКИ, ИНТЕЛЕКТУАЛЕН И КУЛТУРЕН МОСТ МЕЖДУ СВИЩОВ И БУКУРЕЩ ПРЕЗ ВЕКОВЕТЕ
Доц. д-р Александър Ганчев 495

КУЛТУРНОТО И ПРИРОДНОТО НАСЛЕДСТВО КАТО ОБЕКТ НА УСТОЙЧИВАТА ОТЧЕТНОСТ
Доц. д-р Галина Чиприянова, студент Emanuel Proenca Gomes, студент Rodrigo Miguel Gomes Rodrigues, студент Lara Alexandra De Paiva Tome, студент Miguel Angelo Bretes Pereira Carolo студент Santiago Pimenta Fernandes, студент Faisal S. A. Abulhatal 502

ПАРАДОКСИТЕ НА ЕДИН ТУРИСТИЧЕСКИ ОБЕКТ: РЕСТОРАНТ И БАР-ВАРИЕТЕ „ЦИГАНСКИ ТАБОР“ МЕЖДУ ЕТНИЧЕСКАТА КУЛТУРА И КОМЕРСИАЛНАТА ЕКЗОТИЗАЦИЯ
Доц. д-р Йелис Еролова, гл. ас. д-р Бехрин Шопова 509

РАЗВИТИЕ НА СТОПАНСКАТА ЕТИКА В БЪЛГАРИЯ
Доц. д-р Катя Личева 517

REMARKABLE, VETERAN AND MONUMENTAL TREES AS HERITAGE: RECOGNITION AND THE GOVERNANCE OF CARE IN SELECTED EUROPEAN JURISDICTIONS
Assoc. Prof. Lucia Nováková, PhD, Prof. Dr. Hab. Silviu Miloiu 522

ИНСТИТУЦИОНАЛНИЯТ МОДЕЛ НА СТОПАНСКАТА АКАДЕМИЯ „ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ“ ЗА КАЧЕСТВО И УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ – 90 ГОДИНИ ЛИДЕРСТВО В ИКОНОМИЧЕСКОТО ОБРАЗОВАНИЕ НА СТРАНАТА
Доц. д-р Росица Колева 540

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ВНЕДРЯВАНЕТО НА ИНОВАЦИИ В КУЛТУРНИЯ ТУРИЗЪМ
Гл. ас. д-р Милен Атанасов, ас. д-р Йоана Константинова..... 550

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE EDUCATION SYSTEM
Senior Instructor PhD in Economic Sciences Fuad Jabbarov Zeydulla Oglu 558

POTENTIAL OF INTERNATIONAL LEGAL FRAMEWORKS PROTECTING INTRINSIC VALUES IN CULTURAL HERITAGE
Assistant Professor PhD Said Edaich 567

MANAGEMENT OF CULTURAL-RELIGIOUS HERITAGE: HISTORICAL, SPIRITUAL, AND INTERNATIONAL DIMENSIONS OF FÁTIMA AND CZĘSTOCHOWA
Katarzyna Łukaniszyn-Domaszewska, PhD, Katarzyna Mazur-Włodarczyk, PhD, Elżbieta Karaśq, PhD..... 576

INDUSTRY-ORIENTED CHINESE CRAFTS: AN EXPECTATIONS PERSPECTIVE
Katarzyna Mazur-Włodarczyk, PhD, Katarzyna Łukaniszyn-Domaszewska, PhD 588

WOMEN DONATIONS TO SWEDISH RELIGIOUS INSTITUTIONS
PhD student Ciocoiu Elena-Adriana 599

РОЛЯТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА ЗА ОПАЗВАНЕТО НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО
Студент Димитрийка Атанасова Чакова 606

КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО КАТО РЕСУРС ЗА МЕСТНОТО ИКОНОМИЧЕСКО РАЗВИТИЕ В МАЛКИТЕ ГРАДОВЕ
Студент Николина Кирякова 615

ЗАЩО ESG НЕ РАБОТИ (И КАК ДА ГО НАПРАВИМ ДА РАБОТИ): КРИТИЧЕН АНАЛИЗ НА ESG ПРАКТИКИТЕ В МСП

Докторант Десислава Белева-Димитрова[1]

Резюме: *Докладът анализира основни фактори, ограничаващи ESG интеграцията в малките и средните предприятия (МСП), и предлага практически мерки за тяхното преодоляване, насочени към превръщането на ESG от външно изискване в работеща управленска практика.*

Ключови думи: *ESG интеграция, малки и средни предприятия, устойчиво развитие*

JEL: M14, M48, L25

WHY ESG DOESN'T WORK (AND HOW TO MAKE IT WORK): A CRITICAL ANALYSIS OF ESG PRACTICES IN SMEs

PhD Student Desislava Veselinova Beleva-Dimitrova

Abstract: *The paper analyses key factors limiting ESG integration in small and medium-sized enterprises (SMEs) and proposes practical measures to address them, aimed at transforming ESG from an external requirement into an effective management practice.*

Key words: *ESG integration, small and medium-sized enterprises, sustainable development*

JEL: M14, M48, L25

1. Въведение

Развитието на световната икономика и нарастващият натиск върху природните ресурси поставят все по-категорично въпроса за безопасното пространство за функциониране на човечеството (safe operating space). Концепцията за планетарните граници (planetary boundaries) очертава пределите на това пространство и подчертава необходимостта от системно мислене (Rockström et al., 2009). Последните оценки показват, че седем от

[1] dessiebeleva@gmail.com, Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

деветте граници вече са преминати (Richardson et al., 2023; Sakschewski et al., 2025).

Малките и средните предприятия (МСП) имат голямо значение за европейската икономика. През 2025 г. броят им в ЕС достига 34 милиона, което се равнява на 99,8% от всички предприятията (European Commission, 2026). Те са не само стопански субекти, но и среда, в която се формират управленски практики, трудови навици и модели на поведение. Затова изграждането на култура на устойчивост в тях има значение отвъд границите на отделното предприятие.

ESG обединява екологичните, социалните и управленските аспекти на дейността и ги свързва с практиките на предприятието и взаимодействието му със заинтересованите страни. В този смисъл то може да се разглежда като механизъм за пренасяне на принципите на устойчивото развитие на организационно равнище. Управленската му стойност се проявява, когато предприятието разбира своите въздействия, рискове и възможности и използва тази информация при вземането на решения. Изследванията върху ESG интеграцията в МСП подчертават значението на човешкия капитал, организационния капацитет и ангажирането на заинтересованите страни (Serena & Morone, 2026).

Именно тук възниква разминаването между потенциала на ESG и приложението му. Настоящият доклад „Защо ESG не работи (и как да го направим да работи)“ всъщност поставя въпроса защо този потенциал често остава неразбран и подценен. Регулациите, клиентите, финансовите институции и веригите на стойността могат да поставят ESG отчетността на дневен ред в МСП, но сами по себе си не гарантират разбиране, организационна готовност или промяна в управленската практика.

Целта на настоящия доклад е да анализира защо ESG в МСП често се възприема и прилага формално и при какви условия може да се превърне в работещ управленски процес, който създава добавена стойност за самото предприятие. Основната теза е, че външният натиск може да постави ESG на дневен ред в предприятието, но реалната интеграция на ESG принципите изисква управленска осъзнатост, организационна готовност и вътрешен капацитет.

Изследването съчетава анализ на научната литература с практическия професионален опит на автора и две полуструктурирани експертни интервюта с професионалисти в областта на устойчивостта и ESG.

2. ESG в МСП: между външните изисквания и реалната бизнес практика

2.1. Първоначално навлизане на ESG в МСП

В практиката на много МСП първата среща с ESG концепцията се случва чрез конкретно външно изискване — от банка, голям клиент, възложител или предприятие във веригата на стойността. Това изискване често

приема формата на въпросници, кодекси за поведение, платформи за оценяване или критерии за устойчивост при поръчки и партньорства. Допълнително темата достига до предприятията чрез професионални форуми, обучения и бизнес мрежи. Тази първа среща с ESG до голяма степен определя начина, по който МСП възприемат тази концепция. Когато предприятието трябва да предостави данни или да докаже съответствие, без да вижда връзката със собствения си бизнес, ESG лесно се превръща в административна тежест. Фокусът се измества от въпроса „Какво може да ни покаже тази информация?“ към „Как най-бързо, евтино и лесно да изпълним изискването?“

Интегрирането на устойчивостта в МСП зависи от съчетаването на външни стимули и вътрешни условия. Moursellas et al. (2023) посочват като външни двигатели *законодателството,* институциите*, клиентите, доставчиците и* заинтересованите *страни*, а като вътрешни — *организационната култура, служителите и личната ангажираност на собствениците и мениджърите,* а там, където външните очаквания са подкрепени с експертна и институционална помощ, интеграцията е по-съдържателна.

Това доказва, че външният натиск сам по себе си не превръща ESG във вътрешна управленска практика. Неговият ефект зависи от начина, по който изискванията достигат до предприятието, от достъпната подкрепа и от готовността на МСП да използва информацията.

Значителна част от ESG практиките вече присъстват в ежедневната дейност на предприятията. Спазването на законовите изисквания, управлението на ресурсите и хората, контролът върху рисковете са все утвърдени добри практики в унисон с ESG принципите. Когато тези дейности не се разпознават като част от ESG рамката, техният потенциал за създаване на управленска стойност остава неизползван.

2.2. ESG отвъд нормативното задължение

Липсата на пряко нормативно задължение за отчитане на нефинансовата информация, свързана с тази концепция, не означава липса на основания за ESG интеграция. Екологичните, социалните и управленските фактори въздействат предприятието, независимо дали то ги обозначава като ESG, или не. Затова доброволната интеграция може да се разбира не като предварително изпълнение на бъдещи регулации, а като по-систематичен начин за управление на фактори, които така или иначе влияят върху дейността и устойчивостта на предприятието (Стефанова & Пенева, 2024). Ранното разпознаване на тези фактори позволява на МСП да се подготвят постепенно, вместо да реагират едва когато клиент, банка или възложител поиска конкретна ESG информация.

Систематизирането на информацията за устойчивостта подпомага не само оценката на рисковете, но и откриването на нови възможности. То създава по-структуриран начин за събиране и използване на необходимите

данни и помага на предприятията да бъдат по-подготвени за промени в регулациите и изискванията по веригата на стойността.

Нефинансовата информация има значение не само за отчетността, но и за управлението на предприятието (Нешева-Кьосева, 2020; Николов, 2019). Тя допълва финансовата информация и позволява по-пълна оценка на състоянието и развитието на бизнеса. Използвана систематично, тя може да подпомогне идентифицирането на рискове и възможности, подобряването на процесите и дългосрочното планиране (Николов, 2019).

От тази гледна точка същинският въпрос не е дали МСП трябва да се занимават с ESG, а дали успяват да го разпознаят като част от доброто корпоративно управление, към което така или иначе се стремят. Когато ESG остане единствено външно изискване за предоставяне на информация, неговият управленски потенциал остава неизползван. Това насочва вниманието към факторите, които възпрепятстват прехода от формално ESG съответствие към реална интеграция и към възможностите за пълноценно прилагане на тези принципи.

3. Защо ESG не работи: предизвикателства в практиката на МСП

3.1. Сложност на изискванията и редуциране на ESG до съответствие

Сложността на регулациите и стандартите е едно от препятствията за интеграцията на ESG в МСП. Ограничените ресурси и знания, както и трудностите при разбирането и прилагането на изискванията, могат да насочат предприятията към реактивно изпълнение на външни очаквания, вместо към стратегическо интегриране на устойчивостта в управлението (Gallagher et al., 2025). Подобни ограничения, свързани с недостиг на експертни знания, ресурси и административна сложност, се установяват и при изследването на практиките за устойчивост в европейски МСП (Moursellas et al., 2023).

Рискът отчетността да бъде възприемана предимно като външно изискване не възниква със съвременната ESG рамка. Анализираните от Николов (2019) по-ранни изследвания показват промяна в мотивацията за нефинансово докладване – от преобладаващо икономически съображения към нарастващо значение на законодателните и регулаторните изисквания и очакванията на заинтересованите страни.

Експертните интервюта потвърждават този проблем. Според практикуващите ESG специалисти прекомерната сложност е свързана с риск процесът да бъде изцяло възложен на външни консултанти, без да се изгради вътрешно разбиране, като в същото време предприятията вече прилагат ESG релевантни практики, без да ги разпознават и систематизират по този начин.

Като първо ограничение бихме определили трудността на МСП да преведат сложните ESG изисквания и свързаните с тях инструменти за

проследяване и отчетност към конкретните условия на собствената си дейност. Необходимо е предприятието да разбере кои изисквания са действително приложими и съществени за него, да ги свърже със своите процеси и отговорности, да установи с каква информация вече разполага и каква допълнително трябва да събере, както и да я използва за взимането на управленски решения. Когато тази връзка не бъде изградена, ESG лесно може да остане външно изискване за предоставяне на информация, вместо да се превърне в част от реалното управление на предприятието.

3.2. Координация на данни, експертиза и отговорности

След като ESG бъде правилно разтълкувано и приведено в конкретика, следващото предизвикателство е предприятието да събере и структурира данни и да определи отговорник. Релевантната информация обикновено е разпределена между звена с различна експертна функция – човешки ресурси, ЗБУТ, финанси, екология, право и комуникации – без непременно да бъдат координирани помежду си. Експертните интервюта показват, че предприятията често вече разполагат с приложими процедури, системи за управление, данни и добри практики, но не ги разпознават и свързват като елементи на цялостното ESG управление.

Basit et al. (2024) извеждат ресурсите, знанията и вътрешния организационен капацитет като съществени фактори за прилагането на устойчиви практики в МСП. Moursellas et al. (2023) също подчертават значението на наличните ресурси и компетентности за интегрирането на устойчивостта в основната дейност. В контекста на ESG Gallagher et al. (2025) допълват тази картина, като идентифицират липсата на знания като пречка за стратегическото прилагане на ESG.

На практика координирането на различни теми, данни и вътрешни експертизи често се възлага на служители наред с основните им функции. Това създава допълнително натоварване и затруднява изграждането на цялостен поглед върху ESG. Поради това е необходим експерт, който да координира данните и вътрешната експертиза и да ги превърне в последователен процес на ESG управление и отчетност.

Като второ ограничение се явява трудността наличните данни и добри практики да бъдат разпознати, свързани и координирани. Предизвикателството е съществуващите знания, процеси и отговорности да бъдат обединени в общ управленски процес, вместо да продължат да функционират независимо един от друг.

3.3. Лидерство, организационна култура и подкрепяща среда

Наличието на изисквания, инструменти и ресурси само по себе си не гарантира ESG интеграция. Необходимо е ръководството да разбира нейния смисъл за конкретното предприятие и да я свързва с управленските приоритети и решения. Експертните интервюта подчертават ролята на собственика

или висшия мениджмънт, чиито нагласи, ценности и ангажираност могат да определят дали устойчивостта ще се превърне в част от начина, по който предприятието се управлява, или ще остане периферна и предимно формална дейност. Значението на лидерската ангажираност и нагласите на собствениците и мениджърите за възприемането на ESG и устойчиви практики в МСП се откроява и в изследванията (Gallagher et al., 2026; Moursellas et al., 2023).

Значение има и средата, в която предприятието функционира. Регулаторните изисквания, очакванията на клиенти и партньори и натискът по веригата на стойността могат да стимулират промяна, но за МСП е от значение и наличието на достъпни знания, обучение, експертна помощ и други форми на подкрепа, които да им помогнат да отговорят на тези очаквания със собствен капацитет (Basit et al., 2024; Gallagher et al., 2025; Moursellas et al., 2023). Придобитото знание от своя страна трябва да намира отражение в конкретни отговорности, процеси и управленски решения, за да се превърне в част от организационната практика.

Това води и до третото ограничение, свързано с липсата на достатъчна лидерска ангажираност и подкрепяща среда, които да позволят на предприятието да превърне външните изисквания и придобитото знание в реални управленски решения и трайни промени в начина, по който работи.

3.4. Основни фактори, ограничаващи ESG интеграцията в МСП

Съпоставянето на научната литература с наблюденията от проведените интервюта с ESG експерти позволява да бъдат откроени още няколко фактора, ограничаващи смислената ESG интеграция в МСП. Важно е да се отбележи, че те не действат изолирано и често се наслагват и взаимно усилват негативния си ефект. Таблица 1 обобщава основните фактори, идентифицирани в научната литература и експертната практика, както и начина, по който те се проявяват в дейността на предприятията.

Наред с трите ограничения, разгледани по-подробно в т. 3.1. – 3.3., съпоставянето на резултатите от изследванията на устойчивите и ESG практики в МСП позволява да бъдат идентифицирани и други фактори, които могат да ограничат тяхната реална интеграция. Сред тях се открояват ограничените финансови и човешки ресурси, недостигът на специализирани знания, неясното разпределение на отговорностите, съпротивата срещу промяната и недостатъчната външна подкрепа. Те са обобщени, заедно с трите основни ограничения, в Таблица 1.

Идентифицираните фактори намират подкрепа в изследванията на Basit et al. (2024), Moursellas et al. (2023) и Gallagher et al. (2025), които открояват значението на лидерството, регулаторния и пазарния натиск, ограничения вътрешен капацитет, недостига на знания и ресурси и ролята на подкрепящата среда за интегрирането на ESG и устойчиви практики в МСП. Факторите не действат изолирано, а се наслагват и взаимно усилват, което

обяснява защо сходен външен натиск може да доведе до различна степен на ESG интеграция в отделните предприятия.

Таблица 1. Основни фактори, ограничаващи смислената ESG интеграция в МСП

Ограничаващ фактор	Проявление
Сложност и неяснота на ESG изискванията и инструментите	Трудна терминология; сложни стандарти и методики; ресурсоемки оценки; множество и различни искания за информация; затруднение при превеждането им към конкретния бизнес
Недостатъчно разбиране и ESG осъзнатост	ESG се възприема предимно като отчетност или външно изискване; не се разпознават връзките с управлението; съществуващи устойчиви практики не се идентифицират като част от ESG
Фрагментиран вътрешен капацитет и неясни отговорности	ESG темите са разпределени между HR, финанси, ЗБУТ, екология, право и други функции; работа „на парче“; липса на координация и ясно определен отговорник
Ограничени ресурси и компетентности	Недостиг на време, хора и специализирани знания; затруднение при прилагането на сложни инструменти; зависимост от външна експертиза
Недостатъчна лидерска ангажираност	ESG остава периферна дейност; не се осигуряват достатъчно ресурси и управленско внимание; отговорността се делегира, без темата да участва реално във вземането на решения
Формално прилагане без реална организационна интеграция	Политики, процедури и сертифицирани системи съществуват „на хартия“; ESG се свежда до попълване на въпросници и отчети; обучението не води до промяна на роли, процеси и поведение
Недостатъчно структурирани и използвани данни	Данните са разпръснати между различни звена; липсва систематично събиране и преглед; информацията се използва за отчетност, но не и като основа за управленски решения
Недостатъчна институционална и професионална подкрепа	Външен натиск без достатъчно разяснение, обучение или практически инструменти; ограничен достъп до експертна помощ; различия в подкрепящата среда между отделните държави

Източник: Авторска систематизация въз основа на анализираната научна литература и проведените експертни интервюта.

4. Преодоляване на ограниченията и създаване на работеща ESG интеграция в МСП

Идентифицираните ограничения предполагат взаимносвързани решения, насочени не само към изпълнение на външните изисквания, а към изграждане на способност ESG информацията да бъде разбирана, координирана и използвана в управлението.

4.1. От сложност и външен натиск към разбиране и подкрепа

Преодоляването на сложността не означава опростяване на ESG до формално изпълнение на минимални изисквания, а превеждането му към конкретната бизнес реалност на предприятието. За МСП това предполага да

започнат от съществените за дейността си въздействия, рискове и възможности и да използват наличните данни и процеси. Именно необходимостта от адаптиране на инструментите към спецификата и капацитета на МСП се откроява и в използваните научни разработки (Johnson & Schaltegger, 2016; Moursellas et al., 2023).

Наред с опростяването е необходимо изграждане на осъзнатост и практически знания**.** Обучението има стойност, когато позволява на ръководството и служителите да разпознаят връзката между ESG и конкретните управленски въпроси в тяхното предприятие – използване на ресурси, хора, рискове, взаимоотношения с клиенти и доставчици. Част от ESG практиките започват да се възприемат естествено именно когато престанат да изглеждат като отделно „ESG изискване“ и бъдат разпознати като част от доброто управление.

Външният натиск също може да има конструктивна роля, когато е съчетан с подкрепа – ясни изисквания, практически насоки, обучения, подходящи инструменти и достъп до експертна помощ.

4.2. От фрагментация към координация и управленска отговорност

В много предприятия основата за ESG интеграция вече съществува под формата на *compliance* (съответствие с приложимите нормативни изисквания), вътрешни процедури, системи за управление, данни и специализирана експертиза, разпределени между различни функции. Поради това не е необходимо непременно създаването на нова структура, а координирането на съществуващите ресурси. Това предполага ясно разпределение на отговорностите и определяне на координатор – вътрешен служител или външен експерт, който да подпомага ESG интеграцията и взаимодействието между специализираните функции.

Същата логика се отнася и до данните. Вместо автоматично да се въвеждат нови показатели, първата стъпка следва да бъде инвентаризация на наличната информация, установяване на пропуските и определяне на ограничен набор от съществени показатели. Данните придобиват стойност, когато са систематизирани, проследявани във времето и използвани при вземането на решения.

Координацията обаче изисква и ясна управленска отговорност. ESG не може да бъде делегирано ефективно, ако ръководството не определя приоритетите, не осигурява необходимите ресурси и не използва получената информация в управлението.

4.3. Практически мерки за преодоляване на идентифицираните ограничения

Таблица 2 представя възможни практически отговори на идентифицираните ограничаващи фактори. Предложенията не претендират за универсална приложимост, а очертават един подход за разбиране на принципа на ESG интеграцията.

Таблица 2. Практически мерки за преодоляване на факторите, ограничаващи ESG интеграцията в МСП

Ограничаващ фактор	Предложени практически мерки
Сложност и неяснота на ESG изискванията и инструментите	Използване на пропорционални и разбираеми инструменти; започване от съществените за конкретния бизнес теми; поетапно въвеждане вместо едновременно прилагане на множество изисквания и показатели.
Недостатъчно разбиране и ESG осъзнатост	Практически обучения за ръководството и ключови служители; свързване на ESG с конкретни бизнес рискове, възможности и решения; използване на примери от собствената дейност на предприятието.
Фрагментиран вътрешен капацитет и неясни отговорности	Инвентаризация на съществуващите функции, компетентности и практики; ясно разпределение на отговорностите; определяне на ESG координатор или координиращ екип.
Ограничени ресурси и компетентности	Приоритизиране на съществените теми; използване на наличните вътрешни ресурси; поетапно надграждане и целева външна експертна подкрепа там, където липсват специфични знания.
Недостатъчна лидерска ангажираност	Включване на ESG в управленския дневен ред; определяне на ясни цели и отговорности; периодичен преглед на резултатите от ръководството; обвързване на ESG с бизнес приоритетите.
Формално прилагане без реална организационна интеграция	Свързване на ESG с действащите политики, процедури и управленски процеси; превръщане на обученията и анализите в конкретни действия, роли и решения; избягване на паралелни „ESG системи на хартия“.
Недостатъчно структурирани и използвани данни	Инвентаризация на наличните данни; определяне на липсващата информация; избор на ограничен набор от съществени показатели; ежегоден системен преглед и използване на резултатите за управленски решения.
Недостатъчна институционална и професионална подкрепа	По-ясни насоки, секторни инструменти, обучения и достъп до експертна помощ; насърчаване на доброволни рамки и практически решения, които подпомагат МСП, а не само изискват информация от тях.

Източник: Авторска разработка въз основа на резултатите от анализа.

Преодоляването на идентифицираните ограничения предполага и промяна в разбирането на функцията на ESG отчетността. Нейната стойност не се изчерпва с предоставянето на информация на външни заинтересовани страни. Част от вътрешните ползи от нефинансовото докладване са повишена информираност за рисковете и възможностите, ясна връзка между финансовите и нефинансовите резултати, рационализирането на процесите и оформяне на дългосрочна стратегия в бизнес планирането (Николов, 2019).

Това позволява отчетността да бъде разглеждана не като крайна фаза на ESG процеса, а като механизъм за структуриране на информация, която се връща към управлението и подпомага следващия цикъл от решения. По този начин ESG интеграцията придобива цикличен характер: събраните данни позволяват оценка на постигнатото, идентифициране на нови рискове и възможности и актуализиране на управленските приоритети.

5. Заключение

Работещата ESG интеграция може да донесе съществени ползи за МСП, но те не възникват автоматично от наличието на стандарт, политика или отчет. Необходима е промяна в разбирането: екологичните, социалните и управленските фактори вече са част от бизнес реалността и влияят върху достъпа до пазари и финансиране, отношенията с клиенти, служители и партньори, участието във вериги на стойността и управлението на рискове и възможности. В този смисъл ESG следва да се разбира не като външно наложена концепция, а като систематизиран израз на отговорно управление.

Преходът от формално съответствие към реална интеграция изисква осъзнатост, лидерство и способност външните очаквания да бъдат преведени към конкретната бизнес реалност. За МСП тази трансформация не предполага изграждане на паралелна ESG структура, а координация на съществуващите функции, развитие на знания и ясно разпределяне на отговорностите. Когато отчетността стане част от цикъла на управление, събраната информация става съществена за вземането на решения и предприятията виждат ползата на ESG за собствените си цели, вместо формално да изпълняват външни изисквания.

В крайна сметка въпросът не е дали ESG „работи“ или „не работи“, а дали предприятието успява да превърне външния натиск в осъзнатост, осъзнатостта – в организационна готовност, а информацията – в решения и последователна промяна. Когато това се случи, ESG престава да бъде административна тежест и се превръща в оптимизиран механизъм за по-информирано, устойчиво и дългосрочно управление на бизнеса.

Използвани източници

Нешева-Кьосева, Н. (2020). *Към устойчиво управление. Нефинансова отчетност, теория и приложение.*

Николов, Е. (2019). *Корпоративна социална отговорност: оповестяване на нефинансова информация.* Свищов: Академично издателство „Ценов“.

Стефанова, М., & Пенева, О. (2024). *ESG за малки и средни предприятия.* София: Стопански факултет на Софийски университет „Св. Климент Охридски“.

Eurostat. (2026). *Structural business statistics overview.* Eurostat Statistics Explained. Retrieved September 8, 2026.

Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come? *Journal of Small Business Management, 54*(2), 481–505

Moursellas, A., De, D., Wurzer, T., Skouloudis, A., Reiner, G., Chaudhuri, A., Manousidis, T., Malesios, C., Evangelinos, K., & Dey, P. K. (2023). Sustainability practices and performance in European small-and-medium enterprises: Insights from multiple case studies. *Circular Economy and Sustainability, 3*, 835–860

Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., et al. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances, 9*(37), eadh2458. https://doi.org/10.1126/sciadv.adh2458

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature, 461*(7263), 472-475.

Sakschewski, B., Caesar, L., Andersen, L. S., Bechthold, M., Bergfeld, L., Beusen, A., et al. (2025). *Planetary Health Check 2025: A scientific assessment of the state of the planet.* Potsdam: Potsdam Institute for Climate Impact Research.