

# Устойчиво управление на социалните предприятия

Юлиян Нарлев\*

## 1. Обща характеристика на устойчивото управление на социалните предприятия

Концепцията за устойчиво управление и развитие се оформя през седемдесетте години на миналия век, като основите ѝ са заложени през 1972 година на Световната конференция за човешко развитие, проведена в Стокхолм. Там е взето и решение за създаване на Програма за околната среда на ООН. Концепцията придобива популярност с Доклада на Световната комисия за околна среда и развитие през 1987 година, в който към екологичния и икономически аспект на устойчивото управление на предприятията е добавено и социалното измерение. На конференцията за околна среда и развитие на ООН в Рио де Женејро през 1992 година е представена тезата за устойчивото управление като единна концепция с три основни елемента – съчетаване на икономическо и социално развитие при запазване и подобряване на качеството на околната среда (Фигура 1).<sup>2</sup>



Фиг. 1 Модел на устойчивото управление на социалното предприятие

„Устойчивото управление” и „Социалното предприятие” са категории близки по природа. Устойчивото управление, както бе посочено по-горе, е резултат на тройна оптимизация. Това е модел, в който основите са трите колони на социалната, екологичната и икономическата устойчивост. Така наречената „тройна оптимизация”, от друга страна, представлява по своята същност базовият принцип на функциониране на едно социално предприятие. Този принцип е формулиран при проектирането на съвременното социално предприятие от английския икономист Фреер Сприкли.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Относно дефинициите и тълкуването на понятието „устойчиво развитие” виж по-подробно: Международна асоциация за устойчиво развитие: 2014. Сборник материали за експерти за устойчиво развитие и опазване на околната среда. // Варна, 2014, с. 8-22.; Закон за опазване на околната среда, обн. ДВ, бр. 91 от 25 септември, 2002 година.

<sup>3</sup> През 1981 година, Фреер Сприкли (Freer Spreckley) за първи път дефинира структурата и съдържанието на социалното предприятие и предлага научно обоснован метод за неговото т. нар. „демократично управление”. Сприкли дефинира социалното предприятие, като предприятие, основано на изпълнението на социални цели и тяхното обективно измерване. Новата предприемаческа и управленска концепция предполага, предприятието да бъде финансово жизнеспособно, да създава социални блага, както и да бъде отговорно към околната среда. Базовият принцип на Сприкли (Triple Bottom Line): финансова стабилност, социално благо и отговорност към обкръжаваща среда, формира основополагащите идеи на съвременното социално предприятие. За краткост, този принцип се обозначава често в научните и практическите изследвания като „принцип на триединството”. По този въпрос виж: Alter, С., Egan, М. Logic modeling: A tool for critical thinking in social work practice. Journal of Social Work Education, № 1, 2016.

\* Гл. ас. д-р Юлиян Нарлев  
Икономически университет – Варна  
катедра: „Управление и администрация”.



Таблица 1.

**Схващания за устойчиво управление  
на социалните предприятия**

Автор, година	Твърдение
<b>М. Лайн,</b> Директор на мрежа нестопански социални предприятия (ngoetwork), 2012 година	„Устойчивото управление има различно значение днес в различните части на света. В някои страни, като Франция и Великобритания, устойчивото управление е отношението към наетите и въпроси, касаещи човешките ресурси. В САЩ компаниите считат, че първо трябва да генерират печалба, а след това част от нея може да се използва за добра та, социална кауза.”
<b>В. Матилде</b> Основател на фондация „Обединени социални предприятия” в Испания, 2015 година	„Устойчивото управление на социалните предприятия е на път и вероятно ще има същата еволюция като революцията за тоталното управление на качество през 80-те: след 10 години подходът ще бъде изцяло възприет като „стандартна бизнес практика” при повечето социални предприятия.”
<b>Т. Грам,</b> Изпълнителен директор на Международна мрежа по Управление на околната среда; ръководител на 20 научни проекта, финансирани от ЕС и други донорски организации за развитие на социални предприятия, 2010 година	„Поради основните природни и обществени закони, настоящата система не е устойчива. Дори и да не приемаме идеята за неминуемата катастрофа, бъдещето е единствено възможно с фундаментално повече отговорни компании, отколкото има в момента. Това е нов тип икономика, с нов тип социални предприятия.”

*Източник:* Phol, A. Rediscovering Social Entreprises.  
Stanford Social Innovation Review, Vol. 8, № 9, 2017, p. 56

Устойчивото развитие и социалното предприятие, са категории близко, но и различни по природа. Устойчивото управление е резултат на действията на множество субекти и институции; то е предизвикателството, което се „вижда от върха”. Социалното предприятие и неговите иновации са равнозначното и огледално явление, „видяно от дъното”. Ето защо, концепцията за устойчивото развитие представлява връзката между икономиката (предприятията) и обществото. Предприятията, в частност социалните предприятия, са подсистема на обществото, а то от своя страна е подсистема на природата. Обратният ред, твърде характерен за съвременното развитие на света в глобален план, е неправилен за достоверното разбиране на устойчивото управление (Фигура 2.).



**Фиг. 2. Релацията: „социални предприятия - устойчиво управление”:**  
интерпретация



## 2. Подходи към устойчивото управление на социалните предприятия

Устойчивото управление на социалните предприятия би могло да се проучи от позицията на различни подходи – единият е оперативният, другият е стратегическият. Първият подход представлява съвкупност от управленски инструменти за устойчиво развитие. Те (инструментите) включват програми за енергийна ефективност, екологична ефикасност, методи за оценка на жизнения цикъл на стоки и услуги, екологични показатели, екодизайн и маркировка,

професионални кодекси и пр. Централно място сред посочените инструменти заемат стандартите за управление на качеството и на околната среда.

Изведеният по-горе оперативен подход е „операционализиран“ в конкретни инструменти, мерки, процедури, директиви и стандарти на социалното предприятие с цел опазване на околната среда, постигане на икономически индикатори и социално развитие. В най-общ план, част от съвременните инструменти за постигане на тези цели са систематизирани на следващата таблица.

**Таблица 2.**

### Инструменти на оперативния подход

Инструмент	Характеристика
<b>Професионален кодекс</b>	Професионалният или етичен кодекс е доброволно, официално изявление на предприятието, който определя нейните ценности и отговорност. Той съдържа още принципи и стандарти за поведение, които следва да се позовават на Декларацията на Международната организация на труда, принципите на човешките права и най-вече инициативата „Глобален договор“ на ООН, стартирана от Кофи Анан през 1999 година.
<b>Социална отчетност 8000</b>	Стандартът, наречен «Социална отчетност 8000», се фокусира върху желаната работна среда. Това е международен стандарт за правата на човека в индустриална среда, създаден в САЩ от CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency). Основните теми на стандарта са детски труд, насилствен труд, здраве и безопасност, свобода на сдружаване, продължителност на работното време и др. Посочената организация сертифицира одитори, които удостоверяват, че даден доставчик или производител отговарят на този стандарт.
<b>Стандарти за управление по околната среда ISO 14001, EMAS</b>	Най-известните сред стандартите за Системата на управление на околната среда (EMS) са ISO 14001, публикуван през 1996 година и схемата на Европейската комисия EMAS, въведена през 1993 година. Стандартите акцентират върху аспектите: повече „зелени“ продукти по веригата за снабдяване, намиране на решения на споделени екологични проблеми, екологично отчитане и консултиране, спонсорство и логистика. <sup>4</sup> Стъпките за управление на околната среда са изведени съобразно т. нар. цикъл на Деминг и включват планиране, изпълнение, проверка и действие.

<sup>4</sup> Корпоративният управленски стандарт представлява модел, който може да се адаптира към всяка организация, малка или голяма, държавна структура, предприятия с цел производство или осигуряване на услуги. Според официалната страница на ISO, броят на компаниите със сертификация по този стандарт през 2016 година е около 224.150, разположени в 165 държави и икономики. В България за 2016 година те са 815. Вж. по подробно: ISO Press Release, <http://www.iso.org>; както и информация от нестопански център „Клуб 9000“, <http://www.club9000.org/bg/ISO14001>.



<b>OHSAS 18001</b>	<p>OHSAS 18001 е международна система за управление на здравословни и безопасни условия на труд – обща инициатива на три десни национални организации по сертификация. Целта на стандарта е да се насърчават проактивни и превантивни практики, като се идентифицират рисковете, свързани с условията на работа, оценката и контрола. Това включва и управление на общи изисквания, за безопасност, предпазване от шум, пожар и др.</p>
<b>AA1000</b>	<p>Този стандарт гарантира прозрачност и отчетност и очертава рамката за ангажиране на заинтересованите страни. Целта е те да се привлекат както при вземането на стратегически решения, така и в ежедневните дейности. Стандартът е създаден от Международен професионален институт с идеална цел и има структура по подобие на всеки друг управленски стандарт: цели, измерване на напредъка, одит на изпълнението, оценки и механизъм за обратна връзка. Главният принцип на този стандарт е неговата всеобхватност, а най-важната му цел е измерването, подобряването и верификацията на етичското изпълнение на дейностите в компаниите.</p>
<b>GRI</b>	<p>Инициативата GRI - „Глобална инициатива по отчетност” стартира през 1997 година и има за цел уеднаквяване на докладите от компаниите по устойчиво развитие и растеж. Рамката, въведена от този стандарт, е базирана на набор от принципи за докладване и списък на специфични индикатори - 13 икономически, 35 екологични и 54 социални индикатора. Този сертификат се развива непрекъснато като се прилагат документи, улесняващи указанието, практиките и анализа на индикаторите в конкретни браншове и индустрии.</p>
<b>SRI</b>	<p>SRI означава „социално отговорно инвестиране” и представлява схема за социално отговорни инвеститори, които са загрижени за това, как се ползват парите им, освен финансовото им изражение. Съществуват два подхода при реализиране на механизма: аналитичен преглед и включване на заинтересованите страни. Редица институции са ангажирани в самата схема – Ethibel, Белгия, Fundacion Ecologiay Desarrollo, Испания, Avanzi, Италия, the Triodos Bank, Холандия и пр.</p>

**Източник:** Butters, S. Researching Social Enterprise  
New Co-operator, Volume 30, № 13, 2015.

Стратегическият подход, от своя страна, включва принципи на управление на социалното предприятие, общност и, или общество, намиращи израз в преосмисляне на стари и създаване на напълно нови концепции относно продуктите, услугите, справедливостта, целите на бизнеса, отношението към околната среда и други фактори (Фигура 3.).

В допълнение на горепосоченото, приложението на единия или на другия подход (оперативен, респективно стратегически) при решаването на социалните предизвикателства на новия век предопределя следващата разделителната линия, между традиционните концепции за



корпоративната социална отговорност и съвременното социално предприятие. Това означава, че оперативният подход, е водещ в голяма степен при разрешаването на икономическите, социалните и, или екологичните проблеми посредством социално отговорните практики на предприятията (корпорациите).

	Традиционно предприятие	Социално предприятие
Цел	Печалба	Хора
Средство за производство	Хора	Печалба
Мисия	Инструмент за целта	Обществено добруване

**Фиг. 3 Принципи на стратегическия подход интерпретация**

*Източник:* Dees, G. Taking Social Entrepreneurship Seriously: Uncertainty, Innovation and Social Problem Solving. *Journal of Society*, № 44, 2015, p. 12.

Стратегическият подход, от друга страна, е подходът на решенията на съвременното социално предприятие. Именно този подход има потенциал да разреши по нов начин предизвикателствата на съвременния свят. Посочените подходи не следва да си противоречат. Те би трябвало да се допълват и мултиплицират приносите си за развитие на социалната среда.

### **3. Модел на Тод Гергей за устойчиво управление на социалните предприятия**

Позовавайки се на основополагащите различия на оперативния и стратегическия подход, моделът на унгарския икономист и общественик, Тод Гергей има за цел да проучи социалните предприятия и техните приноси според критерия „устойчиво развитие“. Методиката се основава на три важни допускания. Първото е, че устойчивото развитие на средата се формира съобразно четири принципа – жизнеспособност, бенефициенти, продукти на социалното предприятие, както и ролята на социалното предприятие в социалната система. Сред тези принципи основното производство или услугата, която предлага предприятието, представлява своеобразно „право на вето“ за определянето на едно предприятие като социално и „истински отговорно“. Важно уточнение е, че посочените принципи определят и съдържателните различия между традиционното и съвременното социално предприятие (Таблица 3).

Второто допускане е, че съобразно тези четири принципа устойчивото развитие на средата се характеризира според дванадесет индикатори относно дейността и резултатите на социалното предприятие. Индикаторите са например рентабилност, разпределение на работните условия, възнаграждения на персонала, работен климат и пр. Резултатът от тази класификация е оценката на социалните предприятия съобразно ролята им в местната икономика, екологично въздействие и социална отговорност (приложение на принципа на триединството).



Таблица 3.

## Принципи на традиционното и съвременното социално предприятие

Принципи	Традиционно предприятие	Социално предприятие
Принципи	Икономическите субекти се стремят естествено към рентабилност и икономичност. Ефикасността е основна цел чрез производство на евтина и с добро качество продукция.	Има ясна граница между икономика и маниакален икономизъм. Да бъдеш рентабилен и икономичен на пазара е условие, но не и главна цел.
Мисия и цели	Постигането на справедливост не е задължение на предприятието, а на държавата, на църквите и на благотворителните организации.	Основната цел на предприятието не е справедливостта. Въпреки това, то не може да участва в увеличаване на несправедливостта чрез своите действия. Стремежът е насочен към справедлива търговия, справедливи заплати и справедливи условия на труд.
Приноси	Произвеждаме всичко, което се продава. Всичко, което не е забранено със закон, е позволено. Задължителни са активните усилия за увеличаване на търсенето на продуктите на пазара.	Търсим продукти и дейности, които се вписват в един устойчив свят. Не всичко, което е позволено, е правилно. Задоволяваме истински човешки нужди.
Значене	Целта е растеж на всяка цена. Конкурентоспособността и пазарната мощ растат с големината. Необходимо е увеличаване на приходите.	Целта е оптимална големина. Да растеш прекомерно е толкова опасно, колкото и да си твърде малък. Необходимо е да намериш твоето място на пазара и да добавяш дългосрочна устойчива ценност.

**Източник:** Гергей, Т. Истински отговорното предприятие.

София: Фондация “Тайм-скопекти”, 2011, с. 65-67.

По повод на изведените по-горе показатели авторът въвежда някои ограничения. На първо място, системата не позволява да се определи „оптимална” или „идеална” степен на принципите от едно до пет. Така например показателят „размер” на социалното предприятие варира съществено в различните региони, държави и континенти по света. Максималната големина на едно социално предприятие в Северна Америка е близо 500 души, докато в Европа е около 100 души. По

същия начин стои и въпросът със заплащането, където драстични разлики се наблюдават дори и в рамките на регионите на един единствен континент или страна. Ето защо преценките на изследователите би трябвало да бъдат съобразени преди всичко със съществуващите стандарти и впоследствие с характера и спецификата на местните условия.

Второто ограничение се отнася до фактора „субективност”. По този въпрос системата от показатели следва да се основава



на обективна информация. Поради характера на показателите в редица случаи това е трудна за изпълнение задача. Така например, при оценката на връзката „продукт – устойчивост“ би могло да се предположи субективен елемент. Причината е, че респондентите, т. е. социалните предприемачи, не са склонни да си поставят ниски оценки по повод на реализираните от тях социални иновации.

Съобразно изведеният инструментариум за оценка на приносите на социалните структури, авторът проучва 250 нестопански предприятия, които класифицира в пет основни групи по петобална система – устойчиви, обществено отговорни, отговарящи, егоистични и разрушителни. Според стойностите на изведените 12 критерия, едва  $\frac{1}{4}$  от изследваните социални структури могат да бъдат определени като „устойчиви“. За разлика от останалите вариации, тези социални предприятия биха могли да бъдат разпознати по специфичното им поведение. То (поведението им) е твърде различно, дори идеалистично за традиционните представи: транспортът да бъде сведен до минимум; усилията да са насочени към местни доставчици и пазар; стремежът да бъде към установяване на справедлива търговия, справедливи условия на труд и справедливи заплати; целта да бъде не оптимална големина; целта се изразява в дългосрочна устойчива стойност; приходите на предприятията да бъдат повече или по-малко постоянни в дългосрочен план; продуктите и дейностите да се вписват в един по-устойчив свят и пр.

Посочените по-горе характеристики са в известна степен авангардни за съществуващите в нашето съвремие практики и традиционните начини на мислене. Въпреки това Гергей е убеден, че след период от само двадесет години, в нашия век тези социални предприятия, фокусирани върху устойчивото развитие на социалната среда, ще бъдат възприемани от всеки един човек на обществото като „естествени структури“.

Причината за това са предпоставките за формирането и развитието в нашето съвремие на нова социална и икономическа система, където отговорността е основната цел на предприятията, а „правенето“ на печалба е само едно от основните изисквания (основания) за това. Основната причина за формирането на

тази система, по мнение на Гергей, са естествените сили на природата и нейните съвременни предизвикателства – неравенствата, климатичните проблеми, загубата на биологични видове и други. Според Гергей естествените сили на природата винаги са изпреварващи и по-силни като въздействие в сравнение с икономическите последствия от едно или друго събитие.

В резултат на своите многогодишни проучвания, унгарският изследовател Т. Гергей диференцира изследваните от него предприятия в четири категории – „справедливи предприятия“, „предприятия с ценностна система“, „алтернативни предприятия“ и „предприятия за общността“ (Фигур 4.).



**Фиг. 4. Истински отговорното предприятие: „пирамидата“**

**Източник:** Гергей, Т. Истински отговорното предприятие.

София: Фондация „Тайм-екопроекти“, 2011, с. 89.

Основните показатели, въз основа на които авторът обобщава предприятията в споменатите групи, са:

- Степен на приемане на неустойчивостта (унищожаването на природата и увеличаването на социалната несправедливост) като предизвикателство;
- Измерване на дела на предприятието в създаването на социални проблеми;
- Предприемане на конкретни действия - системно, постепенно и фокусирано за създаване на по-устойчив свят.

Т. нар. нар. справедливи предприятия са най-често срещаната форма социални структури



на 20 век. При изследване и анализ на т. нар. справедливи предприятия следва да се прецени внимателно отрицателната интерпретация на думата „предприемач“, както в българската, така и в унгарската бизнес действителност: човек на двойния стандарт, обещаващ всичко и накрая изчезващ; извършващ пропуски в безопасността и склонен да наема работници на минимални заплати, за да не се плащат осигуровки и надбавки. Основната презумпция на автора е, че не големината на предприятието не е определяща за осъществяването на социалните дейности, а отношението към текущата предприемаческа дейност.

Следващата категория е наречена „организация с ценностна система“. Това са предприятия с нестопанска цел, които са водени от тяхната социална мисия. Ефективно работещите предприятия с нестопанска цел могат да бъдат класифицирани като „устойчиви“ или „обществени“, след като те се стремят да коригират неуспехите на пазара или да намалят вредите, нанесени на околната среда или обществото. Същевременно, тук попадат и нестопански структури, извършващи икономическа дейност, единствено и само като средство за постигане на главните свои социални цели.

Алтернативните предприятия, като категория, могат да бъдат разпознати по тяхното специфично поведение в определени ситуации и най-вече по резултатите от това поведение. Те работят за постигането на печалба, за да са икономически ефективни, но имат и по-високи морални цели и мисия, освен увеличаването на печалбата. Същността на моралните цели се изразява в изпълнението на социални ангажменти и опазване на околната среда, например, помощ на хора в неравностойно положение, изграждане на станции за производство на енергия от възобновяеми енергийни източници и пр. Най-очевидната обща черта на алтернативните предприятия, е поставянето на професионалната мисия, на почтеността преди печалбата.

Истинско отговорното предприятие е предприятието за общността. Неговата главни характеристики са ясната собственост, екологичната насоченост на производството за местния пазар, ползването на местните ресурси, социалната отговорност и пр. Според Гергей,

това са ново поколение предприятия, които са способни да променят сегашната форма на капитализъм с по-хуманна, по-социална такава. Днес не е важен броят или съотношението на тези предприятия. Важно е обаче да се знае, че тази форма я има, тя е възможна, тя е не по-малко уязвима от провал, отколкото „обикновените предприятия“.

Предприятията за общността, като последна категория, следва да бъдат пример за другите работодатели и местните власти. Тези предприятия не следва да се създават „отгоре“, т.е., от висшестоящи структури, нито по обратния ред, от агресивни представители - потребители. Промяната за създаването и разпространението на предприятията за общността следва да бъде „отвътре“, от вътрешната потребност, желание и практики на работодателите – социалните предприемачи.

**В заключение** на посоченото, моделът на унгарския икономист, в синхрон с най-съвременните социални и икономически парадигми, би могъл да послужи на всеки един предприемач като инструмент за растеж, за развитие и за усъвършенстване на социалното предприятие като система, сега и в бъдеще. Успешните примери на устойчиво управление биха могли да бъдат приложени и при проектиране на нови социални структури и нововъведения. Показателите за оценка на устойчивото управление на социалните предприятия и на социалните иновации, не на последно място, биха могли да бъдат адаптирани към научни изследвания, предвид на динамичните еволюционни промени в природата и в обществата.

#### **Използвана литература:**

1. Gergei, T. Istinski otgovornoto predpriyatie. Fondazia Taim – ekoproekti. Sofiya, 2011.
2. Alter, C., Egan, M. Logic modeling: A tool for critical thinking in social work practice. Journal of Social Work Education, Volume 33, № 1, 2016.
3. Baker, P. Training in the social economy. Routledge, London, 2014.
4. Butters, S. Researching Social Enterprise. New Co-operator, Volume 30, № 13, 2015.
5. Bruder, O. The four Lensens Strategic Framework: Toward an integrated Social Enterprise



Methodology. Social Policy and Administration. Volume 22, № 87, 2016.

6. Dees, G. Social Enterprise: Private initiatives for the common good. Working Paper Series №. 9-395-116, Harvard Business School, 1994.

7. Hulgård, L. Discourses of Social Entrepreneurship. European Research Network, 2014.

8. Dees, G. Taking Social Entrepreneurship Seriously: Uncertainty, Innovation, and Social Problem Solving. Journal of Society, № 44, 2015.

9. Mair, J. Entrepreneurial Behavior in a Large Traditional Firm: Exploring Key Drivers. IESE Business School, University of Navarra. Research Paper 466, June, 2002.

10. Phol, A. Rediscovering Social Enterprises. Stanford Social Innovation Review, Vol. 8, № 9, 2017, p. 56

11. Rogers, E. Diffusion of Social Innovation. New York: Free Press, 1995.

12. Sen, A. Social Entrepreneurship as a performance landscape. Chicago: University of Chicago Press, 2005.

13. Westley, F. Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. The Public Sector Innovation Journal, Vol. 12, 2013.

***Информационни източници:***

14. <http://www.bcnl.org>;

15. <http://www.cafonline.org>;

16. <http://www.unicef.bg>;

17. <http://www.eufunds.bg>.