

АВТОРЕФЕРАТ

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Тема: „Управленски и финансови аспекти на дейности, свързани с корпоративната социална отговорност в България“

Докторант:

Владислава Цолова

Научен ръководител:

Проф. д. н. Юлия Добрева

София, 2026 г.

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд на тема **„Управленски и финансови аспекти на дейности, свързани с корпоративната социална отговорност в България“** е разработен в обем от приблизително **246 страници** и включва увод, три глави, заключение, научни и приложни приноси, списък на използваната литература и приложения. Структурата на дисертационното изследване е изградена в логическа последователност, която осигурява преминаване от теоретичния анализ към методологичното моделиране и емпиричното изследване. В **първа глава** е представена **теоретичната рамка на корпоративната социална отговорност, социалните услуги и управленско-финансовите механизми** за тяхното устойчиво функциониране. Във **втора глава** е разработена **методологията на изследването, аналитичният модел и индикаторната система** за оценка на управленската и финансовата устойчивост. В **трета глава** е проведено **емпирично изследване чрез казусен анализ на Аутизъм ДНЕС**, чрез което се анализират реални управленски и финансови зависимости в предоставянето на социални услуги. В дисертационния труд са включени: 20 таблици, 13 фигура и 6 аналитични схеми и сравнителни модели.

Библиографската справка съдържа 230 литературни източника, включително: нормативни актове; научни публикации; български автори, европейски документи и аналитични източници. Резултатите от изследването са апробирани чрез **3 самостоятелни научни публикации**, публикувани през 2024 г. и 2025 г.

Защитата на дисертацията ще се състои на 21.05.2026 г. от 13:00 часа в УЗФ (Университета по застраховане и финанси) на Заседание на Научния съвет, назначен със Заповед на Ректора на УЗФ. Материалите от защитата са достъпни за заинтересованите страни

СЪДЪРЖАНИЕ НА АВТОРЕФЕРАТА

Обща характеристика на дисертационния труд: актуалност, научна значимост, обект, предмет, цел, задачи, теза, хипотези, методология и ограничения.....	6
Глава I Кратко аналитично представяне основни теоретични изводи.....	10
1. Корпоративната социална отговорност като управленска и икономическа концепция	10
1.1. Историческо развитие на корпоративната социална отговорност	11
2. Съвременни модели на корпоративна социална отговорност	11
3. Европейски регулаторен контекст и отчетност	12
3.1. ESG и връзката със социалната таксономия	12
3.2. Ролята на социалната икономика в Европейския съюз	12
3.3. Сравнителен анализ на модели за финансиране на социални услуги в европейски държави	12
4. Социалните услуги като институционализирана форма на корпоративна социална отговорност	13
5. Социалните услуги като публичен разход и социална инвестиция	13
6. Управленско-финансови модели за предоставяне на социални услуги	13
7. Институционален контекст в България	14
8. Български институционални предизвикателства в развитието на социалните услуги	15
Глава II Методология, индикаторна рамка, казусен дизайн и аналитичен модел	16
1. Изследователски дизайн	16
2. Аргументация за избор на казусен метод	17
3. Обект на емпиричното изследване	17
3.1. Научна релевантност на избрания казус	17

4. Аналитични показатели в изследването	18
5. Операционализация на хипотезата	18
6. Източници на емпирична информация	18
7. Надеждност и валидност на анализа	18
8. Ограничения на емпиричното изследване	18
8.1. Методологични ограничения и приложимост на избрания аналитичен модел .	19
Фигура 1. Графично представяне на аналитичния модел	20

Глава III Емпиричен анализ, финансова устойчивост, HR устойчивост, социален ефект, интегриран модел и stress-test..... 21

1. Емпирично изследване на организацията	21
2. Финансова структура и устойчивост	21
3. Финансов риск в социалните услуги	23
4. Управление на човешкия капитал	23
5. Индикатори за устойчив социален ефект	23
6. Възможности за моделно приложение в други организации	24

Заключение Синтез на резултатите, потвърждение на тезата, връзка между финанси- HR- социален ефект и аналитичен извод за устойчивостта 28

Научни и научно-приложни приноси – обединените приноси, структурирани по теоретични, методологични и приложни30

Практическа приложимост на резултатите 31

Препоръки към публични политики, доставчици, финансиране, HR управление, мониторинг и оценка..... 31

Апробация на резултатите от изследването 33

Публикации по темата на дисертационния труд 34

Допълнителни аналитични изводи 34

Ключови думи по дисертационния труд	36
Използвана литература	38
Декларация на автора	44

Обща характеристика на дисертационния труд: Актуалността на дисертационния труд произтича от засилващото се значение на корпоративната социална отговорност като фактор за устойчиво социално и икономическо развитие в условията на ограничени публични ресурси, демографски промени и нарастващи обществени очаквания към ефективността на социалните политики. В съвременната социално-икономическа среда корпоративната социална отговорност все по-отчетливо надхвърля рамките на доброволните инициативи и постепенно се утвърждава като управленски и финансов обоснован инструмент за реализиране на обществено значими цели. Особено ясно това се проявява в сферата на социалните услуги, където взаимодействието между публичния сектор, неправителствените организации и частните ресурси формира сложна институционална и ресурсна среда, изискваща висока степен на координация, предвидимост и устойчивост. В български условия значимостта на проблема се усилва от необходимостта от изграждане на устойчиви модели за предоставяне на социални услуги, които да съчетават финансова предвидимост, ефективно управление, кадрова устойчивост и измерим социален ефект. Това поставя въпроса за управленските и финансовите механизми, чрез които корпоративната социална отговорност може да бъде институционализирана и да функционира не като краткосрочна социална инициатива, а като дългосрочен механизъм за социална инвестиция. Именно в тази посока дисертационният труд разглежда социалните услуги като специфично поле, в което корпоративната социална отговорност придобива реална организационна и финансова форма. Научната значимост на изследването се състои в разглеждането на корпоративната социална отговорност не само като етична или социална категория, а като управленско-финансов феномен, изискващ аналитично свързване между ресурсна архитектура, организационен капацитет и резултатност. Изследването развива концептуална рамка, в която социалните услуги се интерпретират като институционализирана форма на корпоративна социална отговорност с висока степен на обществена значимост, управленска сложност и възможност за измерване на социалния ефект.

Обект на дисертационното изследване е корпоративната социална отговорност като съвкупност от социално отговорни дейности, реализирани в рамките на взаимодействието между публичния сектор, бизнеса и гражданското общество в България. **Предмет на**

изследването са управленските и финансовите аспекти на дейности, свързани с корпоративната социална отговорност, с аналитичен фокус върху социалните услуги като институционализирана и устойчива форма на социално отговорна дейност.

Основната цел на дисертационния труд е да се анализират и концептуално осмислят управленските и финансовите аспекти на дейности, свързани с корпоративната социална отговорност в България, и на тази основа да се разработи интегриран управленско-финансов модел за устойчиво предоставяне на социални услуги. За реализиране на поставената цел изследването последователно преминава през изясняване на теоретичната същност на корпоративната социална отговорност, анализ на мястото на социалните услуги като нейна институционализирана форма, изследване на нормативната и институционалната рамка в България, систематизиране на управленските и финансовите модели, разработване на индикаторна рамка за анализ, провеждане на емпирично изследване чрез казусен подход и формулиране на препоръки към публични политики и управленски практики.

Дисертационният труд се основава на **изследователската теза**, че корпоративната социална отговорност генерира устойчив и измерим социален ефект единствено при наличие на институционализирана управленско-финансова рамка, която интегрира стратегическо планиране, ресурсна предвидимост, управленски контрол и механизми за оценка на резултатите. В съответствие с това основната хипотеза приема, че устойчивостта и качеството на социално отговорните дейности са функция не толкова на обема на ресурсите, колкото на степента на тяхната управленска и финансова институционализация. **Методологично изследването** използва интегриран аналитичен подход, който съчетава качествен анализ, количествени индикатори, казусен метод, сравнителен институционален анализ, анализ на нормативната база и анализ на финансови потоци и управленски практики. Този комбиниран подход позволява да бъдат проследени както концептуалните зависимости, така и реалните организационни механизми, чрез които социалните услуги функционират в конкретна институционална среда.

Ограниченията на изследването произтичат от съсредоточаването върху социалните услуги като специфична форма на корпоративна социална отговорност в България, с акцент върху взаимодействието между публичния сектор и неправителствените организации.

Въпреки това избраният аналитичен обхват позволява да бъдат изведени принципни зависимости, които имат по-широка приложимост в контекста на социалната икономика и устойчивото управление на социално значими дейности. Актуалността на темата се определя от нарастващото значение на корпоративната социална отговорност като елемент от съвременните управленски практики и като инструмент за създаване на устойчив обществен ефект. В условията на динамична социално-икономическа среда и засилващи се изисквания към публичната отчетност, социалните услуги все по-често се разглеждат не само като форма на публичен разход, а като социална инвестиция, чиято ефективност зависи от степента на управленска организация, финансова устойчивост и институционална адаптивност.

В този контекст изследването поставя акцент върху връзката между корпоративната социална отговорност, социалните услуги и съвременните европейски концепции за устойчивост, включително ESG рамката и социалната таксономия, които постепенно формират нови стандарти за измерване на социалното въздействие. Особено значение има необходимостта от анализ на социалните дейности като реална организационна система, в която управленските решения и финансовите механизми имат пряко отражение върху качеството и устойчивостта на предоставяната подкрепа. **Основната цел на дисертационния труд** е да се анализират управленските и финансовите аспекти на дейности, свързани с корпоративната социална отговорност в България, и въз основа на това да се разработи приложим аналитичен модел за оценка на устойчивостта на социалните услуги. Обект на изследването е корпоративната социална отговорност в нейната институционална проява, а предмет са управленските и финансовите механизми, които определят устойчивото функциониране на социални дейности с обществен ефект.

В **първа глава** е изградена теоретичната рамка на изследването чрез анализ на развитието на корпоративната социална отговорност, европейските модели на социална политика, ролята на ESG и социалната икономика, както и институционалните особености на българската среда. Във **втора глава** е разработена методологията на изследването, включваща аналитичен модел, система от управленски, финансови и социални показатели и аргументация за избора на казусен подход. В **трета глава** е проведено емпирично изследване чрез анализ на организацията Аутизъм ДНЕС, като се проследяват реални

зависимости между организационната структура, финансовата диверсификация и устойчивостта на социалния ефект. В дисертационния труд са включени таблици, аналитични схеми, сравнителни модели и графични представяния, които подпомагат доказването на изследователската теза. Библиографската справка съдържа основни литературни източници, включително нормативни актове, научни публикации, европейски документи и аналитични материали. Резултатите от изследването са апробирани чрез три самостоятелни научни публикации, публикувани през 2024 и 2025 година.

ГЛАВА I

ТЕОРЕТИЧНА РАМКА НА УПРАВЛЕНИЕТО И ФИНАНСИРАНЕТО НА СОЦИАЛНИТЕ УСЛУГИ КАТО ФОРМА НА КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ

В първа глава на дисертационния труд се изгражда теоретичната основа на изследването чрез систематизиране на ключовите концепции, свързани с корпоративната социална отговорност, социалните услуги и управленско-финансовите механизми за тяхното устойчиво функциониране. Основният аналитичен акцент е поставен върху трансформацията на корпоративната социална отговорност от доброволна социална инициатива към институционализирана управленска практика с измерим обществен ефект. **Съвременното развитие на корпоративната социална отговорност** показва, че тя постепенно се утвърждава като интегрална част от стратегическото управление на организациите. Първоначално разглеждана предимно като доброволна етична позиция, в последните десетилетия тя се превръща в инструмент за управление на отношенията със заинтересованите страни, за изграждане на доверие и за дългосрочно организационно позициониране. В **теоретичен аспект** тази **концепция** се развива под влияние на няколко основни аналитични школи, сред които особено съществено място заема теорията на заинтересованите страни, разглеждаща организацията като система от взаимосвързани отношения, в която отговорността се простира отвъд собствениците и обхваща служители, клиенти, институции и общество. Наред с това концепцията за споделената стойност поставя акцент върху възможността икономическата ефективност и социалният ефект да се реализират едновременно, което постепенно превръща корпоративната социална отговорност в измерима управленска категория.

Историческото развитие на корпоративната социална отговорност показва последователен преход от благотворителни практики към интегрирана управленска концепция. В ранните етапи тя е свързвана основно с доброволни дарителски инициативи, реализирани от индустриални предприятия и частни предприемачи, които насочват част от икономическите резултати към общественополезни дейности. През втората половина на XX век концепцията започва да се развива като научно обоснован модел на организационно

поведение, при който организациите вече се разглеждат като носители на отговорност не само към инвеститорите, но и към обществото като цяло. Особено значима е трансформацията след 90-те години, когато корпоративната социална отговорност започва да се свързва с устойчивото развитие, социалното въздействие и институционалната отчетност.

Сравнителният анализ на европейските модели показва, че различните форми на институционализиране на корпоративната социална отговорност са тясно свързани с националната социална архитектура. Скандинавският модел се характеризира с висока степен на публична интеграция и устойчиво взаимодействие между държавата, бизнеса и гражданския сектор, при което социалната отговорност е част от дългосрочната социална политика. Германският модел поставя по-силен акцент върху корпоративната отчетност, нормативната дисциплина и вътрешноорганизационния контрол. В български условия се формира смесен модел, при който инициативите често са проектно ориентирани и в значителна степен зависими от външно финансиране, което ограничава дългосрочната устойчивост. **Регулаторното развитие на Европейски съюз съществено променя съдържанието на корпоративната социална отговорност.** Приемането на **Директивата за корпоративно устойчиво отчитане** и въвеждането на европейските стандарти за устойчиво отчитане създават нови изисквания за систематично измерване на социалните въздействия, прозрачност при използването на ресурси и доказуемост на резултатите. Това означава, че корпоративната социална отговорност постепенно преминава от доброволен модел към управленски регулирана система, при която социалният ефект става част от институционалната легитимност. Особено съществено място в този процес заема ESG рамката, чрез която организационната устойчивост се оценява през екологични, социални и управленски показатели. Социалният компонент поставя акцент върху условията на труд, равния достъп, социалната интеграция и въздействието върху уязвими групи. В този контекст социалната таксономия се разглежда като инструмент за систематизиране на социално значимите дейности и за определяне на критерии за измерване на обществения ефект. Именно тук социалните услуги се явяват естествено поле, в което социалната стойност може да бъде измервана чрез конкретни индикатори. Ролята на социалната икономика в европейски контекст допълнително разширява приложното поле на

корпоративната социална отговорност. Социалните предприятия, кооперациите, фондациите и неправителствените организации функционират като структури, при които социалната цел има водещо значение спрямо максимизирането на печалбата. Европейската практика показва, че именно социалната икономика позволява по-гъвкаво предоставяне на социални услуги в области, в които публичният сектор самостоятелно трудно осигурява необходимата адаптивност. Сравнителният анализ на модели за финансиране на социални услуги в европейски държави показва, че устойчивостта зависи не толкова от размера на публичния ресурс, колкото от степента на институционално взаимодействие между публичното финансиране, гражданския сектор и организационния контрол. В Швеция доминира публично организиран модел с висока степен на държавна ангажираност и силна общинска роля. В Германия се наблюдава смесен институционален модел, съчетаващ публични средства, социалноосигурителни механизми и участие на специализирани организации. В България ресурсната структура е по-силно зависима от проектни механизми, дарителски ресурси и собствен организационен капацитет, което създава по-висока степен на несигурност.

Социалните услуги се разглеждат като **институционализирана форма на корпоративна социална отговорност**, тъй като за разлика от краткосрочните социални инициативи изискват постоянен организационен капацитет, професионален персонал, устойчив ресурсен поток и институционален контрол. В този смисъл социалната услуга се превръща в реален механизъм за социална интервенция, при който управленската компетентност и финансовата устойчивост са взаимно зависими. Разглеждането на социалните услуги като социална инвестиция променя начина, по който се оценява тяхната ефективност. Вместо да бъдат възприемани единствено като публичен разход, те се анализират чрез дългосрочния им принос за намаляване на бъдещи обществени разходи, повишаване на социалната автономност и ограничаване на социалното изключване. Това налага въвеждане на управленско-финансови модели, които позволяват диверсификация на ресурсите и намаляване на зависимостта от единичен източник.

В **българския институционален контекст** нормативната рамка създава основа за развитие на социалните услуги, но практическата реализация често се сблъсква с кадрови дефицит, административна тежест и недостатъчна финансова предвидимост.

Законодателната база формално очертава рамката, но управленската практика все още е доминирана от процесна, а не от резултатна логика. Това води до силна зависимост от организационния капацитет на отделните доставчици и до различия в качеството на услугите между отделните региони. Първа глава потвърждава, че социалният ефект на корпоративната социална отговорност е устойчив само когато социалните дейности функционират в институционализирана управленско-финансова рамка, основана на предвидимост на ресурсите, кадрова устойчивост, измеримост на резултатите и управленска интеграция. Именно тези изводи формират методологичната основа на следващата глава. Това потвърждава основната теза на дисертационното изследване, че устойчивият социален ефект възниква при наличие на интегрирана управленско-финансова рамка.

Таблица 1. Сравнение на модели за финансиране на социални услуги в Европа

Сравнителен преглед: България и европейски модели

Критерий	България	Германия	Нидерландия	Скандинавски модел
Ниво на управление	Смесено, с доминираща държава	Децентрализирано	Силно общинско	Децентрализирано
Роля на НПО	Значима, но нестабилна	Водеща и институционализирана	Основен доставчик	Допълваща
Финансиране	Делегирани дейности + проекти	Публично, дългосрочно	Публично, ориентирано към резултати	Публично, универсално
Ориентация	Процеси и стандарти	Качество и професионализъм	Резултати и ефективност	Социални инвестиции
Управление на кадри	Недостатъчно устойчиво	Системно	Обвързано с резултати	Стратегически приоритет
Устойчивост	Ограничена	Висока	Висока	Много висока

Източник: Собствена разработка на автора на базата на Esping-Andersen (1990), Bönker & Wollmann (2000), Zimmer & Priller (2007), European Commission (2013), OECD (2015), Pollitt & Bouckaert (2017).

Таблица 2. Интегрирана индикаторна матрица

Измерение	Подизмерение	Индикатор	Тип индикатор	Метод на измерване	Източник на данни
ФИНАНСИ	Структура на финансиране	Дял на държавно финансиране	Количествен	% от общ бюджет	Финансови отчети
		Дял на общинска подкрепа (сграден фонд)	Количествен / качествен	Парична оценка / описание	Договори с общини
		Дял на дарителско финансиране	Количествен	%	Финансови отчети
	Финансова устойчивост	Продължителност на функциониране без прекъсване	Количествен	Години	Организационни данни
		Наличие на диверсифицирани източници	Качествен	Да / Не	Анализ на финансирането
	Финансова ефективност	Разход на потребител	Количествен	Лв./потребител	Бюджетен анализ
		Съотношение административни / преки разходи	Количествен	%	Финансови отчети
ХОРА	Кадрови капацитет	Брой специалисти на услуга	Количествен	Абсолютна стойност	Персонални данни
		Съотношение специалисти / потребители	Количествен	Коефициент	Аналитични изчисления
	Квалификация	Образователно ниво	Качествен	Степени	Лични досиета
		Наличие на допълнителни обучения	Качествен	Да / Не	Документация за обучения
	Мотивация и устойчивост	Текучество на персонала	Количествен	%	HR анализ
		Наличие на супервизия	Качествен	Да / Не	Управленски данни
		Риск от професионално прегаряне	Качествен	Описателна оценка	Интерпретация на качествени данни

Измерение	Подизмерение	Индикатор	Тип индикатор	Метод на измерване	Източник на данни
РЕЗУЛТАТИ	Достъпност	Брой обслужени потребители	Количествен	Абсолютна стойност	Годишни отчети
		Непрекъснатост на услугата	Качествен	Да / Не	Анализ на функционирането
	Качество	Стабилност на екипа	Качествен	Висока / средна / ниска	Аналитична оценка
		Индивидуален подход	Качествен	Да / Не	Документация по случаи
	Социален ефект	Подобрение във функционирането	Качествен	Описателна оценка	Социални и терапевтични доклади
		Удовлетвореност на родители	Качествен	Обобщена оценка	Анкетна и качествена обратна връзка
	Устойчивост	Преминаване към делегирана дейност	Качествен	Да / Не	Институционални документи
		Доверие от общини и държава	Качествен	Описателно	Анализ на партньорства

Обобщение на Глава I: Първа глава доказва, че социалният ефект на корпоративната социална отговорност е възможен само когато социалните дейности функционират в институционализирана управленско-финансова рамка. Изведена е необходимостта от: предвидимост на финансирането; кадрова устойчивост; измеримост на резултатите; управленска интеграция. Тези изводи формират методологичната основа на следващата

ГЛАВА II

МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО И АНАЛИТИЧЕН МОДЕЛ

Втора глава на дисертационния труд представя **методологичната рамка на изследването**, чрез която се осъществява аналитичната връзка между теоретичната концепция за корпоративната социална отговорност и емпиричното изследване на социалните услуги като институционализирана форма на социално отговорна дейност. **Основната цел** на главата е да **аргументира избора на изследователски подход, аналитични инструменти и критерии за оценка**, така че те да позволят емпирично проверяване на **изследователската теза**. Методологичният дизайн е изграден така, че да осигури последователно преминаване от теоретичната концептуализация към **емпиричното доказване** на основната хипотеза. Комбинираният подход позволява едновременно изследване на нормативни, организационни и финансови зависимости в реална социална среда. Използването на качествени и количествени методи е обусловено от спецификата на изследвания обект, при който социалният ефект не може да бъде адекватно измерен единствено чрез количествени показатели. Това налага паралелно използване на интерпретативен анализ и измерими организационни параметри, като всяка аналитична стъпка е подчинена на проверка на връзката между управленската организация и финансовата устойчивост.

Казусният метод е избран като най-подходящ за изследване на комплексни социални процеси, при които взаимодействат множество организационни, ресурсни и институционални фактори. Предимството на този подход се състои в това, че позволява проследяване на **реални управленски решения, анализ на ресурсна динамика** във времето и **установяване на зависимости между организационната структура и социалния резултат**. Изборът на единичен казус не ограничава научната стойност на изследването, тъй като целта не е статистическа представителност, а аналитична дълбочина и възможност за извеждане на принципни зависимости. В този контекст като обект на емпиричното изследване е избрана организацията „**Аутизъм ДНЕС**“, чийто избор е мотивиран от нейната дългосрочна дейност, институционална разпознаваемост, наличие на разнообразни финансови източници и доказуем обществен ефект. Организацията

представлява научно релевантен аналитичен обект, тъй като функционира в чувствителен сегмент на социалните услуги, при който управленските решения имат пряко отражение върху качеството, устойчивостта и резултатността на предоставяната подкрепа. Особено важно е, че в рамките на своята дейност тя съчетава устойчиво организационно присъствие във времето, ясно дефинирана социална мисия, наличие на специализирана експертност и многоизточников модел на финансиране. Това позволява казусът да бъде използван не само като илюстративен пример, а като аналитична основа за извеждане на по-общи зависимости относно устойчивостта на социалните услуги.

За целите на изследването е разработена **система от аналитични показатели**, която осигурява съпоставимост между управленски, финансови и социални измерения. Управленските показатели са свързани с организационната структура, управленския капацитет, кадровата устойчивост и механизмите за вътрешен контрол. Финансовите показатели обхващат структурата на приходите, източниците на финансиране, степента на финансова диверсификация и устойчивостта на финансовите потоци. Социалните показатели включват обхвата на услугата, социалния ефект и устойчивостта на подкрепата. Тази индикаторна рамка позволява едновременно аналитично и приложно използване, тъй като свързва организационното функциониране с ресурсната архитектура и с крайния обществен резултат. **Основната хипотеза на изследването е операционализирана чрез връзката между степента на институционализация, финансовата предвидимост, управленската устойчивост и резултатността на услугата.** В този смисъл се проверява дали организациите с по-висока степен на управленска и финансова структурираност постигат по-устойчив социален ефект. Хипотезата е разгръната в няколко взаимосвързани аналитични направления, сред които особено значение имат зависимостите между управленската яснота и ресурсната устойчивост, между диверсификацията на приходите и организационния риск, както и между устойчивостта на човешкия ресурс и качеството на услугата. Чрез такава операционализация емпиричното изследване не остава на описателно равнище, а се превръща в основа за извеждане на аналитични изводи.

Източниците на емпирична информация са подбрани така, че да осигурят достатъчна надеждност и аналитична плътност на изследването. Те включват нормативни документи, вътрешноорганизационни данни, финансови отчети, публично достъпни документи и

управленска информация от изследваната организация. Комбинирането на тези източници позволява многопластов анализ, при който могат да бъдат съпоставяни формалната нормативна рамка, ресурсната структура и реалното организационно функциониране. **Надеждността и валидността на анализа** са гарантирани чрез съответствие между изследователската теза, аналитичните индикатори и емпиричните резултати. За осигуряване на аналитична надеждност е използван принципът на вътрешна логическа съгласуваност между поставените изследователски въпроси, избраните показатели и получените резултати. Надеждността се подкрепя от използването на реални организационни данни и от възможността за проследимост на управленските решения, докато валидността се основава на съответствието между наблюдаваните процеси и теоретичната рамка на изследването. Наред с това изследването съдържа и ясно съзнавани методологични ограничения. **Основното ограничение** произтича от концентрирането върху един организационен казус, което не позволява автоматично генерализиране на резултатите към всички организации в сектора. Това ограничение обаче е компенсирано от дълбочината на анализа, която дава възможност да бъдат изведени принципни зависимости, приложими и в по-широк контекст. Допълнително ограничение произтича от спецификата на социалната среда, в която част от резултатите зависят от трудно измерими фактори като организационна култура, междуличностни взаимодействия и индивидуална социална динамика. Независимо от това, избраният аналитичен модел е с висока приложимост, тъй като позволява структурирана оценка на управленския капацитет, анализ на финансовата устойчивост, проследяване на социалния ефект и идентифициране на организационни зависимости. В този смисъл разработеният аналитичен модел има не само изследователска, но и практическа стойност. Той може да бъде използван и при бъдещи анализи на други социални услуги, особено в условия, при които е необходимо да се оцени степента на устойчивост при ограничени ресурси и висока обществена чувствителност. Графичното представяне на модела визуализира основните зависимости между управленската структура, финансовата устойчивост, човешкия ресурс и социалния ефект като взаимосвързани елементи на устойчивото предоставяне на социални услуги. По този начин социалният ефект се интерпретира не като изолиран резултат, а като следствие от съвместното действие на организационни, ресурсни и кадрови фактори. Втора глава изгражда аналитичната рамка, чрез която се осигурява емпиричното проверяване на

изследователската теза. Чрез избрания методологичен подход се създава възможност за измерване на управленската устойчивост, оценка на финансовата структура и извеждане на модел за социална ефективност, който да бъде проверен в емпиричната част на дисертационното изследване.

Таблица 3. Аналитични показатели в методологията на изследването

Група показатели	Основно съдържание	Аналитична цел
Управленски	структура, координация, контрол	оценка на организационна устойчивост
Финансови	приходи, диверсификация	разходи, оценка на ресурсна стабилност
Социални	обхват, резултат	качество, измерване на социален ефект

Обобщение на Глава II: Втора глава изгражда аналитичната рамка, чрез която се осигурява емпиричното проверяване на изследователската теза. Чрез избрания методологичен подход се създава възможност за: измерване на управленската устойчивост; оценка на финансовата структура; извеждане на модел за социална ефективност.

Фигура 1. Графично представяне на аналитичния модел

Графично представяне на аналитичния модел



Разработеният аналитичен модел визуализира основните зависимости между управленската структура, финансовата устойчивост, човешкия ресурс и социалния ефект като взаимосвързани елементи на устойчивото предоставяне на социални услуги. Моделът показва, че социалният ефект не възниква самостоятелно, а е резултат от едновременното действие на организационни, ресурсни и кадрови фактори. Практическата стойност на модела се изразява в неговата приложимост при оценка на устойчивостта на различни социални услуги.

ГЛАВА III

ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ И АНАЛИЗ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ И ФИНАНСОВИТЕ АСПЕКТИ НА СОЦИАЛНА УСЛУГА В БЪЛГАРИЯ

Трета глава представя **емпиричното изследване** чрез задълбочен анализ на функционирането на социална услуга в реална организационна среда, като се проследяват управленските механизми, финансовата структура и устойчивостта на предоставяната подкрепа. Основният аналитичен фокус е поставен върху Аутизъм ДНЕС, разглеждана като пример за институционализирана форма на социална отговорност със значим обществен ефект. Организацията се утвърждава като устойчив доставчик на социални услуги, насочени към деца и лица от аутистичния спектър, като съчетава експертен подход, ясно формулирана социална мисия и висока степен на организационна адаптивност. Особеност на разглеждания казус е, че организацията функционира в чувствителна социална сфера, при която изискванията към качеството на услугата са високи, а ресурсната устойчивост е критична предпоставка за продължителност на дейността. **Организационната структура** позволява едновременно предоставяне на специализирана подкрепа, координация между специалисти, взаимодействие със семейства и институционално партньорство с публични структури, което създава възможност да бъдат проследени устойчиви управленски зависимости във времето. **Управленският модел** се характеризира с ясно изразена функционална организация и гъвкавост при адаптиране към динамични социални потребности. Основен фактор за устойчивост е съчетаването между централизирано координиране, оперативна автономност и ясно разпределение на отговорностите. В рамките на организацията се наблюдава наличие на стратегическо управление, при което дейността не се ограничава до текущо предоставяне на услуги, а се развива с перспектива за разширяване и дългосрочна устойчивост. Съществена характеристика е и способността за адаптиране към промени в нормативната среда и във външното финансиране, което допълнително укрепва институционалната стабилност. **Финансовата структура** на организацията е изградена върху многоизточников модел, който осигурява относителна стабилност и намалява риска от зависимост към единичен ресурс. В практиката се наблюдава съчетаване на публични средства, проектно финансиране, дарителски ресурси и собствени приходи от дейности, което позволява по-гъвкаво планиране и по-добро

разпределение на финансовите ресурси. Анализът показва, че различните източници на финансиране имат различна степен на предвидимост, което пряко влияе върху управленските решения, възможността за покриване на постоянни разходи, дългосрочното планиране и поддържането на организационни резерви. Установява се, че най-висока степен на стабилност се постига при комбиниране на публично и проектно финансиране, като именно финансовата диверсификация има директен ефект върху организационната независимост. Независимо от това социалните услуги остават чувствителни към финансов риск, произтичащ от външната зависимост на ресурсите. **Финансовият риск** се проявява както чрез непредвидимост на приходите, така и чрез ограничена възможност за дългосрочно ресурсно планиране. Особено съществено значение имат периодите, в които външното проектно финансиране приключва или публичното финансиране се променя в резултат на административни решения. Анализът показва, че в разглежданата организация този риск се ограничава чрез диверсификация на приходите, комбиниране на различни източници, поетапно разходно планиране и намаляване на зависимостта от единичен донор. Това потвърждава извода, че устойчивостта не се определя единствено от размера на ресурса, а от способността той да бъде управляван в условия на несигурност.

Особено силно в емпиричното изследване се откроява ролята на човешкия капитал. В социалните услуги той представлява основният ресурс, чрез който се реализира качеството на предоставяната подкрепа. При дейности, свързани с работа с деца и лица от аутистичния спектър, професионалната компетентност има пряко отражение върху резултатността. **Управлението на човешкия капитал включва подбор на квалифицирани специалисти, вътрешно обучение, професионална подкрепа и задържане на експертен капацитет.** В този сектор кадровата стабилност има не само организационно, но и терапевтично значение, тъй като устойчивата връзка между специалист и потребител влияе върху социалния напредък. Практиката показва, че текучеството води до прекъсване на натрупаната подкрепа и до намаляване на ефективността на социалната услуга.

Емпиричният анализ показва, че социалният ефект се проявява едновременно на няколко равнища. На индивидуално равнище се наблюдава подобряване на комуникационните умения, развитие на социалната адаптация и повишаване на автономността. На семейно равнище се установява намаляване на социалното напрежение, подобряване на

родителската подкрепа и стабилизиране на ежедневната грижа. На обществено равнище ефектът се изразява в ограничаване на социалното изключване и в по-добра интеграция на уязвимите групи. Това позволява социалната услуга да бъде интерпретирана като реална социална инвестиция, при която резултатите имат натрупващ и дългосрочен характер. Оценката на устойчивия социален ефект изисква използване на индикатори, които надхвърлят чисто количественото измерване. В рамките на изследването устойчивият социален ефект се проследява чрез продължителността на подкрепата, степента на развитие на социалните умения, устойчивостта на резултатите във времето и влиянието върху семейната среда. Особено важно е, че социалният ефект не се проявява еднократно, а чрез постепенно натрупване на промени, които имат дългосрочен характер и позволяват социалната услуга да бъде оценена като процес на социална инвестиция. Емпиричното изследване позволява ясно да бъдат изведени няколко устойчиви зависимости: по-високата управленска яснота води до по-добро ресурсно управление, диверсифицираното финансиране намалява организационния риск, а стабилният екип води до по-висок социален резултат. Именно тези зависимости потвърждават връзката между управление, финанси, организационен капацитет и социална адаптивност като взаимно свързани фактори.

Разработеният аналитичен модел показва потенциал за приложение и извън конкретния изследван казус. Неговото предимство се състои в това, че позволява едновременно анализ на организационната структура, оценка на финансовата устойчивост и измерване на социалния ефект. Моделът може да бъде използван и при други доставчици на социални услуги, особено когато е необходимо да се установи степента на институционална устойчивост в условия на ограничени ресурси. В по-широк контекст приложението му е възможно и при организации, работещи в сферата на социалната икономика, където също се наблюдава силна зависимост между ресурсната структура и обществения резултат. Емпиричното изследване потвърждава основната изследователска хипотеза, че устойчивият социален ефект е възможен при наличие на институционализирана управленско-финансова рамка. Анализът показва, че социалната услуга функционира устойчиво тогава, когато управленската логика и финансовата структура са взаимно

обвързани и когато човешкият ресурс се разглежда като стратегически фактор за организационна устойчивост.

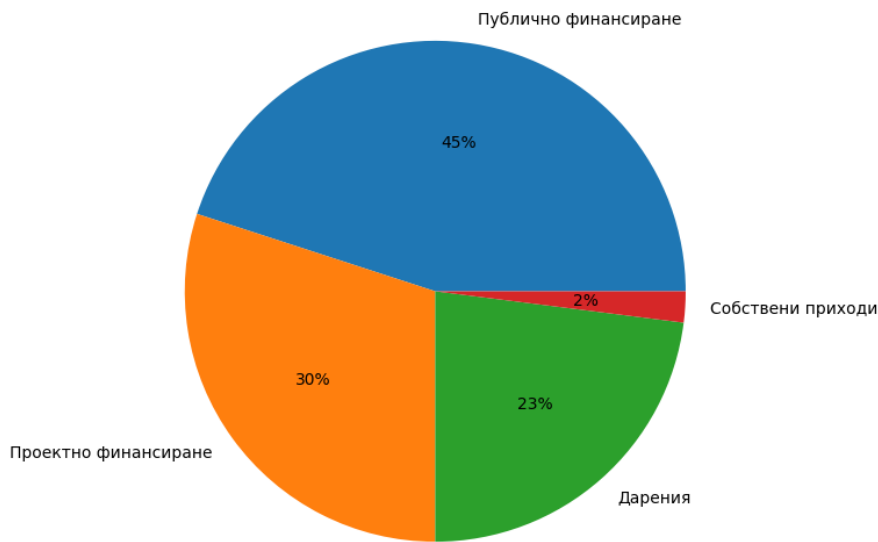
Таблица 4. Основни зависимости, установени в емпиричното изследване

Установен фактор	Наблюдаван ефект
Финансова диверсификация	Повишена организационна устойчивост
Стабилен човешки ресурс	По-високо качество на услугата
Управленска яснота	По-добра предвидимост на ресурсите
Институционална адаптивност	По-висока устойчивост на социалния ефект

Възможности за моделно приложение в други организации: Разработеният аналитичен модел има потенциал за приложение и извън конкретния изследван казус. Неговото предимство е, че позволява едновременно: анализ на организационна структура; оценка на финансова устойчивост; измерване на социален ефект. Моделът може да бъде използван при други доставчици на социални услуги, особено когато е необходимо да се установи степента на институционална устойчивост. В по-широк контекст приложението му е възможно и при организации, работещи в сферата на социалната икономика, където също се наблюдава зависимост между ресурсна структура и обществен резултат.

Фигура 1. Структура на финансиране на социалната услуга

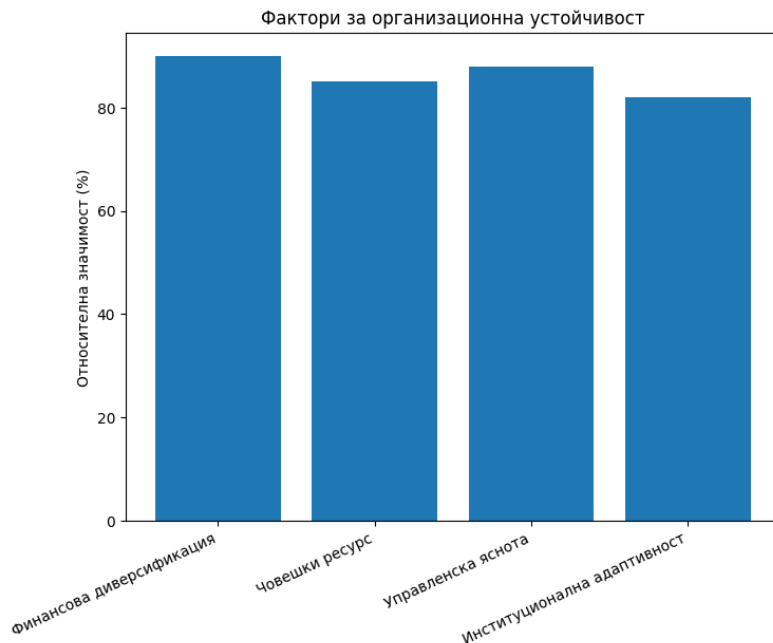
Структура на финансиране на социалната услуга



Графичното представяне визуализира многоизточниковия характер на финансовия модел, при който публичното и проектното финансиране формират основния ресурсен капацитет, допълван от дарителски средства и собствени приходи. Подобна ресурсна структура намалява зависимостта от единичен източник и повишава организационната устойчивост. Процентното разпределение е аналитично изведено на база доминиращите финансови източници, установени в периода 2017–2024 г., а не представлява счетоводно годишно разпределение. Процентното разпределение е аналитично изведено въз основа на доминиращите финансови източници, установени в периода 2017–2024 г., като отразява прехода към модел с доминиращо публично финансиране и ограничен дял на собствените приходи.

Таблица 5.

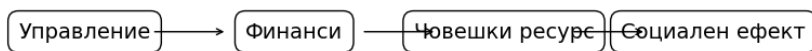
Източник	Управленски ефект
Публично финансиране	Предвидимост
Проектно финансиране	Гъвкавост
Дарения	Адаптивност
Собствени приходи	Ограничена автономност



Източник: авторска разработка

Графиката визуализира относителната тежест на основните фактори, които определят устойчивото функциониране на социалната услуга. Установява се, че финансовата диверсификация и управленската яснота формират основата на организационната предвидимост, докато кадровата устойчивост и институционалната адаптивност имат пряко отражение върху качеството и продължителността на социалния ефект.

Фигура 2. Логическа зависимост между управление, финанси, човешки ресурс и социален ефект



Схемата представя логическата последователност на основните елементи, които определят устойчивото функциониране на социалната услуга. Управлението формира организационната рамка, в която се вземат стратегически решения относно разпределението и използването на финансовите ресурси. Финансовата структура от своя страна определя възможностите за поддържане на устойчив човешки ресурс, включително кадрова стабилност, професионално развитие и организационен капацитет. Именно чрез човешкия ресурс се реализира реалният социален ефект, измерим чрез промени в степента на социална адаптация, функционалното развитие на потребителите и устойчивостта на подкрепата във времето.

Заключение към Глава III: Емпиричното изследване потвърждава основната изследователска хипотеза, че устойчивият социален ефект е възможен при наличие на институционализирана управленско-финансова рамка. Организацията показва, че социалната услуга може да функционира устойчиво, когато управленската логика и финансовата структура са взаимно обвързани.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведеното дисертационно изследване потвърждава значимостта на управленските и финансовите аспекти за устойчивото функциониране на дейности, свързани с корпоративната социална отговорност в България. На основата на извършения теоретичен анализ и проведеното емпирично изследване се установява, че социалните услуги представляват една от най-ясно институционализираните форми на корпоративна социална отговорност, при която социалният ефект е пряко зависим от наличието на устойчива управленска и ресурсна рамка. Изследването показва, че устойчивостта на социалните услуги не се определя единствено от обема на финансовите ресурси, а в значителна степен от начина, по който тези ресурси се организират, управляват и интегрират в организационната логика. Анализът доказва, че степента на управленска организираност, диверсификацията на финансовите източници, кадровата устойчивост и способността за институционална адаптация формират взаимосвързана система от фактори, които определят качеството и продължителността на социалната подкрепа. Особено съществен извод от изследването е, че устойчивият социален ефект възниква тогава, когато управленските решения, финансовата структура и човешкият ресурс функционират като единен механизъм. В този смисъл социалната услуга не следва да се разглежда само като административно организирана дейност, а като социална инвестиция, чиято стойност се проявява чрез дългосрочни резултати както на индивидуално, така и на обществено равнище. Проведеният емпиричен анализ потвърждава основната изследователска хипотеза, че при наличие на интегриран управленско-финансов модел социалната услуга може да генерира устойчив и измерим обществен резултат. Разработеният аналитичен модел създава възможност за по-широко приложение както в изследователски контекст, така и при бъдещо усъвършенстване на практиките по управление и финансиране на социални услуги. Неговата приложимост се състои в способността да свързва организационната структура, ресурсната устойчивост и социалния ефект в единна аналитична рамка.

В по-широк контекст резултатите от дисертационното изследване потвърждават, че развитието на корпоративната социална отговорност в съвременните условия все по-ясно преминава от доброволна социална инициатива към институционално регулиран модел, в

който измеримостта на резултатите, отчетността и устойчивостта се превръщат в определящи характеристики.

НАУЧНИ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В резултат на проведеното теоретично и емпирично изследване в дисертационния труд могат да бъдат формулирани следните научни и научно-приложни приноси:

1. Систематизирани и аналитично развити са теоретичните постановки относно корпоративната социална отговорност, като тя е интерпретирана не само като етична и социална категория, а като управленско-финансова конструкция, приложима в сферата на социалните услуги в България.
2. Разработена е концептуална връзка между корпоративната социална отговорност, ESG рамката и социалната таксономия, чрез която се изгражда аналитична основа за оценка на социално значими дейности и измерим социален ефект в контекста на съвременните европейски стандарти за устойчивост.
3. Аргументирано е разглеждането на социалните услуги като институционализирана форма на корпоративна социална отговорност, характеризираща се със специфична управленска структура, ресурсна зависимост и необходимост от дългосрочна кадрова устойчивост.
4. Разработен е аналитичен модел за изследване на управленските и финансовите аспекти на социална услуга чрез система от показатели за организационна устойчивост, ресурсна структура и социален ефект.
5. Чрез проведения казусен анализ е доказана зависимостта между финансовата диверсификация, управленската стабилност и устойчивостта на предоставяните социални услуги.
6. Формулирани са практически насоки за подобряване на управлението и финансирането на социалните услуги в България чрез интегриране на социално-инвестиционен подход.
7. Изведена е приложима рамка за оценка на устойчивостта на социални услуги, която може да бъде използвана както при организационни анализи, така и при разработване на публични политики в сферата на социалната икономика.

ПРАКТИЧЕСКА ПРИЛОЖИМОСТ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Практическата приложимост на резултатите от дисертационното изследване се проявява в няколко взаимосвързани направления.

На първо място, разработеният аналитичен модел може да бъде използван при оценка на устойчивостта на социални услуги, предоставяни както от публични институции, така и от неправителствени организации, чрез проследяване на връзката между организационния капацитет, ресурсната структура и социалния резултат.

На второ място, систематизираните управленски и финансови зависимости могат да подпомогнат разработването на по-ефективни организационни модели при предоставяне на социални услуги в условия на ограничени ресурси и институционална динамика.

На трето място, изведените зависимости между финансова структура, кадрова устойчивост и социален ефект могат да бъдат използвани при формиране на публични политики, насочени към подобряване на управлението и финансирането на социалните услуги.

Практическата стойност на изследването се изразява и в предлагането на рамка за интегриране на социално-инвестиционен подход в управлението на социални дейности, приложима при бъдещи анализи, свързани с управление на социални услуги, ресурсно планиране, оценка на ефективността и развитие на социалната икономика.

ПРЕПОРЪКИ КЪМ ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНСКА ПРАКТИКА

На основата на проведеното теоретично и емпирично изследване могат да бъдат формулирани конкретни препоръки, насочени както към публичните политики, така и към практиката по управление на социалните услуги. Те произтичат от установените зависимости между управленската структура, финансовата устойчивост, човешкия ресурс и социалния ефект и имат за цел да подпомогнат изграждането на по-устойчиви модели за предоставяне на социална подкрепа в условията на институционална и ресурсна динамика. На първо място, по отношение на публичните институции се очертава необходимост от развитие на по-предвидими механизми за финансиране на социалните услуги, които да осигуряват възможност за дългосрочно планиране и по-висока степен на организационна устойчивост. Анализът показва, че стабилността на социалните услуги зависи в значителна степен от регулярността и предвидимостта на ресурсите, поради което публичното финансиране следва постепенно да бъде обвързвано не само с административно изпълнение, но и с измерими резултати, свързани със социалния ефект. В този контекст е целесъобразно да се развиват по-гъвкави финансови механизми, които позволяват адаптиране към спецификата на различните видове социални услуги и към реалната динамика на потребностите. На второ място, на общинско равнище се установява ключовата роля на местните власти в практическата организация на социалните услуги. Това предполага укрепване на административния капацитет в направления като планиране, контрол, ресурсно управление и координация с доставчиците на услуги. Емпиричните наблюдения показват, че различията между отделните общини често водят до неравномерност както в достъпа, така и в качеството на социалната подкрепа, което поставя необходимост от по-голяма институционална съгласуваност и управленска последователност на местно ниво.

По отношение на организациите — доставчици на социални услуги — изследването показва необходимост от изграждане на вътрешни механизми, насочени към финансова диверсификация, кадрова устойчивост, вътрешен контрол и проследяване на резултатите. Особено значение има формирането на управленска култура, ориентирана към устойчивост и адаптивност, при която организационните решения се основават не само на текущи ресурсни възможности, но и на дългосрочна стратегия за развитие. Съществен акцент

следва да бъде поставен и върху човешкия ресурс, който в социалните услуги се явява основен носител на качеството и ефективността. Практиката показва, че кадровата устойчивост има пряко отражение върху резултатността на предоставяната подкрепа, поради което е необходимо системно инвестиране в професионалното развитие чрез специализирани обучения, подкрепа за експертно надграждане и механизми за задържане на квалифицирани специалисти. В условията на социални услуги с висока степен на чувствителност човешкият капитал следва да бъде разглеждан като стратегически ресурс, а не като вторичен организационен фактор. Особено важно направление е и усъвършенстването на подходите за измерване на социалния ефект. Необходимо е постепенно въвеждане на по-структурирани индикатори, които да позволяват проследимост на резултатите, сравнимост между различни социални услуги и по-висока степен на обосноваване при публичното планиране. Изследването показва, че липсата на достатъчно ясни измерители често затруднява както управленската оценка, така и аргументацията за устойчиво финансиране.

В обобщение може да се приеме, че устойчивото развитие на социалните услуги в България изисква едновременно наличие на нормативна стабилност, финансова предвидимост, организационен капацитет и кадрова устойчивост. Именно съчетаването на тези елементи създава предпоставки корпоративната социална отговорност да функционира не като епизодична социална инициатива, а като дългосрочен механизъм за социална инвестиция и обществена устойчивост. Изследването показва, че устойчивото развитие на социалните услуги изисква едновременно: нормативна стабилност; финансова предвидимост; организационен капацитет; кадрова устойчивост.

АПРОБАЦИЯ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО

Основни части от теоретичните постановки, аналитичните изводи и приложните резултати на дисертационното изследване са апробирани чрез самостоятелни научни публикации, свързани с отделни аспекти на разглежданата проблематика. Публикациите отразяват последователното развитие на изследователската тема и обхващат нормативни, финансови и концептуални въпроси, свързани с управлението и финансирането на социално значими дейности.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Цолова, В. **Законодателство, регулация и финансиране на социалните услуги в България**, 2024.
2. Цолова, В. **Социална и финансова таксономия**, 2024.
3. Цолова, В. **Подкрепа за социални инвестиции и финансиране**, 2025.

ДОПЪЛНИТЕЛНИ АНАЛИТИЧНИ ИЗВОДИ

Проведеното изследване позволява да бъде изведена по-широка интерпретация на социалните услуги като управленска система, в която устойчивостта не се формира еднопосочно, а възниква като резултат от взаимодействието между нормативна яснота, организационен капацитет, финансова предвидимост и способност за адаптация към външна среда. Анализът показва, че в условията на динамична социална среда управленските решения имат не само текущо организационно значение, но и дългосрочно отражение върху качеството, достъпността и последователността на предоставяната подкрепа. Особено съществен аналитичен извод е, че социалните услуги функционират в среда на многопластова зависимост между публични политики, институционални механизми и организационна практика. Това означава, че ефективността на социалната услуга не може да бъде обяснена единствено чрез вътрешната организация на доставчика, а следва да се разглежда като резултат от съвместното действие на нормативната рамка, ресурсните условия и степента на институционална координация. Именно поради това отчетността, проследимостта на резултатите и способността за доказване на социален ефект постепенно се превръщат в част от ежедневната управленска логика, а не само в изискване на външна регулация. В български условия устойчивостта на социалните услуги е силно свързана с възможността организациите да изграждат вътрешни механизми за адаптация при промени във външното финансиране, нормативните изисквания и кадровата обезпеченост. Практиката показва, че именно организациите с по-висока степен на вътрешна структурираност успяват по-ефективно да компенсират външната несигурност.

Това определя управленската гъвкавост като стратегически ресурс, който има не по-малко значение от самото наличие на финансови средства.

Съществено значение има и фактът, че в социалните услуги финансовата устойчивост не следва да се разбира само като наличие на достатъчен ресурс, а като способност този ресурс да бъде разпределян в съответствие с реалните потребности на услугата, без да се нарушава нейният дългосрочен капацитет. Анализът показва, че многоизточниковото финансиране има положителен ефект единствено когато е съчетано с ясно планиране, вътрешен контрол и предварително управление на риска. Допълнителен аналитичен извод е, че човешкият капитал има двойна роля — едновременно като организационен ресурс и като пряк носител на социалния ефект. В социалните услуги кадровата устойчивост влияе не само върху административната непрекъснатост, но и върху самото качество на социалната интервенция, тъй като натрупаната експертност и устойчивата връзка между специалист и потребител са част от механизма на резултатността. Емпиричното изследване позволява да се приеме, че организациите, които комбинират стратегическо планиране, ресурсна диверсификация, вътрешна координация и системна оценка на социалния ефект, демонстрират по-висока степен на устойчивост и по-добра способност за дългосрочно развитие. Това потвърждава основната теза на дисертационното изследване, че устойчивият социален ефект възниква не като пряк резултат от отделен ресурс или единична управленска практика, а като резултат от интегрирана управленско-финансова архитектура. В по-широк европейски контекст този извод се свързва и с нарастващото значение на ESG подхода, при който социалният компонент все по-ясно изисква доказуемост на въздействието, измеримост на резултатите и институционална проследимост. В този смисъл социалните услуги постепенно се утвърждават като едно от най-конкретните пространства, в които корпоративната социална отговорност придобива реална измерима форма.

КЛЮЧОВИ ДУМИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Ключовите думи отразяват основните тематични, концептуални и аналитични направления на дисертационното изследване и синтезират неговия научен обхват. В рамките на настоящия дисертационен труд ключовите думи са свързани с теоретичната интерпретация на корпоративната социална отговорност, с институционалното развитие на социалните услуги и с управленско-финансовите механизми за тяхната устойчивост.

Основни ключови думи: **корпоративна социална отговорност ; социални услуги ; управленски модел ; финансова устойчивост ; социална инвестиция ; социален ефект ; социална таксономия ; финансова таксономия ; Екологични, социални и управленски показатели ; социална икономика ; институционална устойчивост ; публично финансиране; неправителствени организации ; социална политика ; ресурсна диверсификация ; човешки капитал ; организационен капацитет ; устойчиво развитие**

Аналитично значение на ключовите думи: Подбраните ключови думи отразяват интегрирания характер на изследването, при който социалните услуги се разглеждат едновременно като управленски, финансов и обществен процес. Те позволяват ясно позициониране на дисертационния труд в полето на съвременните изследвания върху устойчивото развитие, социалната икономика и управлението на социално значими дейности.

Ключови думи на английски език: **Corporate Social Responsibility ; Social Services Financial Sustainability ; Social Taxonomy ; ESG (Environmental – Social – Governance) ; Social Investment**

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

МЕЖДУНАРОДНИ АКАДЕМИЧНИ ИЗТОЧНИЦИ

- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Anheier, H. K., & Toepler, S. (2019). Public–private partnerships and the role of nonprofits. *Nonprofit Policy Forum*, 10(2).
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of social return on investment. *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3–18.
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research*. Cengage Learning.
- Baines, D. (2017). *Doing anti-oppressive practice: Social justice social work* (3rd ed.). Fernwood Publishing.
- Barr, N. (2012). *The economics of the welfare state* (5th ed.). Oxford University Press.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Bäcker, G., Naegele, G., Bispinck, R., Hofemann, K., & Neubauer, J. (2018). *Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland*. Springer VS.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. (2010). The business case for CSR: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Cerami, A., & Stubbs, P. (2011). *Post-communist welfare capitalisms: Bringing institutions and political agency back in*. Policy Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design*. Sage.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

- Deacon, B. (2000). Eastern European welfare states: The impact of the politics of globalization. *Journal of European Social Policy*, 10(2), 146–161.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas*, 28(6), 2469–2497.
- Directive (EU) 2022/2464. (2022). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Official Journal of the European Union. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/> (accessed: 10.05.2026).
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2018). The Nordic model: An analysis of leading practices in ESG disclosure. Nordic Council of Ministers.
- EFRAG. (2023). European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Retrieved from: <https://www.efrag.org/> (accessed: 10.05.2026).
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Princeton University Press.
- Esping-Andersen, G. (2002). *Why we need a new welfare state*. Oxford University Press.
- European Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011–14 for corporate social responsibility. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/> (accessed: 10.05.2026).
- European Commission. (2021). EU social taxonomy – Final report. Retrieved from: <https://finance.ec.europa.eu/> (accessed: 10.05.2026).
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Greve, B. (2018). *Welfare states and social policy*. Routledge.
- Grimsey, D., & Lewis, M. (2004). *Public private partnerships: The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Edward Elgar.
- Hill, M., & Hupe, P. (2014). *Implementing public policy* (3rd ed.). Sage.

- HM Treasury. (2022). The Green Book: Central government guidance on appraisal and evaluation. UK Government.
- ISO. (2010). ISO 26000: Guidance on social responsibility. International Organization for Standardization.
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243–262. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9168-4>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard. Harvard Business School Press.
- Korpi, W., & Palme, J. (1998). The paradox of redistribution and strategies of equality. *American Sociological Review*, 63(5), 661–687.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- Mikesell, J. L. (2018). Fiscal administration: Analysis and applications. Cengage Learning.
- Moore, M. H. (2013). Recognizing public value. Harvard University Press.
- Musgrave, R. A. (1959). The theory of public finance. McGraw-Hill.
- Nicholls, A. (2010). Social entrepreneurship: New models of sustainable social change. Oxford University Press.
- OECD. (2015). Social impact investment: Building the evidence base. OECD Publishing.
- OECD. (2023). Guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct. OECD Publishing. Retrieved from: <https://www.oecd.org/> (accessed: 10.05.2026).
- Osborne, S. P. (2010). The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Routledge.
- Patton, M. Q. (2011). Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use. Guilford Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis (4th ed.). Oxford University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value: Managing corporate responsibility and social impact. Harvard Business Review Press.
- Power, M. (1997). The audit society: Rituals of verification. Oxford University Press.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2019). Evaluation: A systematic approach. Sage.

- Salamon, L. M. (2012). *The state of nonprofit America* (2nd ed.). Brookings Institution Press.
- Samuelson, P. A. (1954). The pure theory of public expenditure. *Review of Economics and Statistics*, 36(4), 387–389.
- Stiglitz, J. E. (2000). *Economics of the public sector* (3rd ed.). W. W. Norton & Company.
- UNDP. (2016). *Human development report*. United Nations Development Programme. Retrieved from: <https://hdr.undp.org/> (accessed: 10.05.2026).
- Van Slyke, D. M. (2007). Agents or stewards: Using theory to understand the government–nonprofit social service contracting relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 157–187.
- Visser, W. (2008). Corporate social responsibility in developing countries. In A. Crane et al. (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 473–499). Oxford University Press.
- WCED. (1987). *Our common future*. World Commission on Environment and Development.
- WHO. (2017). *Integrated people-centred health services*. World Health Organization. Retrieved from: <https://www.who.int/> (accessed: 10.05.2026).
- World Bank. (2018). *Managing public finances for social outcomes*. World Bank Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Sage.
- Young, D. R. (2007). *Financing nonprofits*. AltaMira Press.
- Fink, L. (2022). *Larry Fink’s annual letter to CEOs: The power of capitalism*. BlackRock. Retrieved from: <https://www.blackrock.com/> (accessed: 10.05.2026).
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI Universal Standards*. Retrieved from: <https://www.globalreporting.org/> (accessed: 10.05.2026).
- Sustainability Accounting Standards Board. (2021). *SASB Conceptual Framework*. Retrieved from: <https://www.sasb.org/> (accessed: 10.05.2026).
- International Integrated Reporting Council. (2021). *International Framework*. Retrieved from: <https://www.integratedreporting.org/> (accessed: 10.05.2026).

БЪЛГАРСКИ ИЗТОЧНИЦИ

- Добрева, Ю. (2011). Оптимизационното моделиране при изследване на устойчивото развитие (Докторска дисертация). Софийски университет „Св. Климент Охридски“.
- Добрева, Ю. (2020). Социалните проблеми в контекста на устойчивото развитие и публичните политики. ВУЗФ.
- Пейчева, М. (2015). Социален одит и одит на човешките ресурси. София: АТЛ-50.
- Пейчева, М. (2015). Социален одит – същност и развитие. Панорама на труда, 9, 37–49.
- Пейчева, М. (2020). Социална отговорност на висшите учебни заведения. Научни трудове на УНСС, 4, 245–260.
- Пейчева, М., Вейсел, А., & Динева, В. (2016). Корпоративна социална отговорност – теория, отчетност и одит. София: АТЛ-50.
- Георгиев, Л. (2019). Социална политика и социална сигурност. София: УНСС.
- Василев, А. (2020). Публични политики и социално развитие. София: Сиела.
- Стоянов, В. (2018). Публични финанси. София: УНСС.
- Карагьозова-Матева, Л. (2021). Финансова устойчивост на публичния сектор. София: УНСС.
- Ралчева, А. (2017). Управление на публичния сектор. София: НБУ.
- Тодорова, М. (2022). Управленски модели в социалните организации. София: ИК – УНСС.

НОРМАТИВНИ И ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ИЗТОЧНИЦИ

- Национален статистически институт. (2024). Социални услуги и социално подпомагане в Република България. Достъпно на: <https://www.nsi.bg/> (достъп на: 10.05.2026).
- Национален статистически институт. (2024). Индикатори за бедност и социално включване. Достъпно на: <https://www.nsi.bg/> (достъп на: 10.05.2026).
- Министерство на труда и социалната политика. (2023). Национална карта на социалните услуги. Достъпно на: <https://www.mlsp.government.bg/> (достъп на: 10.05.2026).

Министерство на труда и социалната политика. (2024). Годишен отчет за изпълнение на политиките в областта на социалните услуги. Достъпно на: <https://www.mlsp.government.bg/> (достъп на: 10.05.2026).

Министерство на труда и социалната политика. (2021). Национална стратегия за дългосрочна грижа. Достъпно на: <https://www.mlsp.government.bg/> (достъп на: 10.05.2026).

Закон за социалните услуги. (2019). Държавен вестник, бр. 24, посл. изм. и доп. Достъпно на: <https://lex.bg/> (достъп на: 10.05.2026).

Закон за социалното подпомагане. Достъпно на: <https://lex.bg/> (достъп на: 10.05.2026).

Закон за хората с увреждания. Достъпно на: <https://lex.bg/> (достъп на: 10.05.2026).

ДЕКЛАРАЦИЯ НА АВТОРА

**Долуподписаната: Владислава Цветанова Цолова, докторант в катедра по финанси при
УЗФ по докторска програма „ Финанси, застраховане и осигуряване“ в
професионално направление 3.8 Икономика**

ЗАЯВЯВАМ,

че моята дисертация и авторефератът на тема:

**УПРАВЛЕНСКИ И ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ НА ДЕЙНОСТИ, СВЪРЗАНИ С
КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В БЪЛГАРИЯ**

**представени пред научния съвет, са написани изцяло от мен. Всички литературни
източници, които съм използвала, се цитират в съответствие с правилата.**

гр. София 2026