

УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ КАТО КОНКУРЕНТНО ПРЕДИМСТВО НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯ НА ГЛОБАЛНА НЕСИГУРНОСТ

Стела Живкова¹

Резюме

Тази статия разглежда ролята на устойчивостта като стратегическо предимство за международните компании, работещи във все по-несигурна глобална среда. Статията анализира променящия се характер на рисковете, пред които са изправени международните компании, като се набляга върху необходимостта от устойчиви и адаптивни стратегии. Чрез различни казуси се демонстрира как включването на устойчивостта в основните дейности на компаниите повишава сигурността на веригата за доставки, насърчава иновациите, подобрява доверието на заинтересованите страни и подкрепя дългосрочната им конкурентоспособност. Устойчивостта вече не е просто доброволна корпоративна отговорност, а основен стратегически подход, който е от решаващо значение за дългосрочния успех на международния бизнес в непрекъснато променящата се заобикаляща среда.

Ключови думи: устойчивост; международен бизнес; корпоративна стратегия; глобална несигурност

JEL: F02; F23; M14; Q01

SUSTAINABILITY AS A COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE INTERNATIONAL COMPANIES IN CLOBAL UNCERTAINTY CONTEXT

Stela Zhivkova²

Abstract

This article examines the role of sustainability as a strategic advantage for international companies operating in an increasingly uncertain global environment. The analysis highlights the evolving nature of risks faced by international enterprises, emphasizing the necessity for resilient and adaptable strategies. Through case studies of Unilever and Microsoft, the paper demonstrates how embedding sustainability into core operations enhances supply chain resilience, fosters innovation, improves stakeholder trust, and supports long-term competitive position. Sustainability is no longer merely a voluntary corporate responsibility but a fundamental strategic capability crucial for long-term success in the dynamic landscape of international business.

Key Words: sustainability; international business; corporate strategy; resilience; global uncertainty;

JEL: F02, F23; M14; Q01

¹ Главен асистент д-р, катедра „ММО и Бизнес“, УНСС, st_zhivkova@unwe.bg

²Chief Assistant PhD, “IER and Business” Department, UNWE, st_zhivkova@unwe.bg

ВЪВЕДЕНИЕ

Във времена на безпрецедентна глобална взаимосвързаност и бързи промени, международните компании все повече припознават устойчивостта не само като инициатива за корпоративна социална отговорност (КСО), но и като основно стратегическо предимство. Преплитането на различни екологични предизвикателства, социални очаквания и геополитическа несигурност променят средата на глобалния бизнес, принуждавайки фирмите да включат принципите на устойчивото развитие в основните си стратегии, за да гарантират дългосрочна устойчивост и конкурентоспособност.

Концепцията за устойчивост в международния бизнес се корени в принципите на устойчивото развитие. От своя страна международните компании и най-вече мултинационалните компании (МНК) работят в изключително разнообразни регулаторна, културна и икономическа среда, което усложнява спазването на принципите за устойчиво развитие във всяка отделна страна, на чиято територия оперират. Затвърждаването и измерването на успеваемостта на компаниите по отношение на прилагането и спазването на принципите за устойчивост се затвърждават чрез различни показатели за опазване на околната среда, социалната отговорност и доброто корпоративно управление (т.нар. ESG стандарти), които служат като жизненоважни инструменти за оценка на нефинансовите рискове и възможности. Водени от изискванията на инвеститорите за прозрачни и надеждни данни за устойчивост, различни международни инициативи като Глобалния договор на ООН, Принципите за отговорно инвестиране и Целите на хилядолетието за устойчиво развитие засилват значението на ESG стандартите като основен елемент на корпоративното управление. Подобни инициативи подчертават стратегическото значение на ESG за осигуряване на достъп до капитал, подобряване на корпоративната репутация и управление на рисковете, свързани с изменението на климата, недостига на ресурси и социалните сътресения. В същото време нестабилната и несигурна глобална среда, белязана от геополитическо напрежение, икономически колебания, технологични смущения и рискове, свързани с климата, поставя значителни предизвикателства пред традиционните международни бизнес модели. Различни геополитически конфликти, тенденциите към регионализация и екологичните кризи разкриват уязвимостта на глобалните вериги за доставки и традиционните пазарни стратегии. Това принуждава компаниите да развият гъвкави възможности, да диверсифицират източниците си на доставки и да включат устойчивостта в стратегическото си планиране.

В този контекст стратегиите за устойчивост се очертават като неизбежен инструмент за оцеляване в сложната и несигурна среда. Чрез интегриране на принципите на ESG в дейността си, веригите за доставки и структурите за управление, фирмите могат да намалят рисковете, да насърчат иновациите и да се възползват от възможностите на нововъзникващите пазари.

1. Концепцията за устойчивост в международния бизнес

Съвременното разбиране за устойчивост в международния бизнес се основава на значението на устойчивото развитие, което е по-общо, тъй като е

формулирано въз основа на осъзнаването, че икономическото развитие и социалното благосъстояние не могат да бъдат отделени от околната среда. Тази идея е заявена в доклада Брундланд още през 1987 г., който определя устойчивото развитие като такова, което отговаря на нуждите на настоящото поколение, без да компрометира способността на бъдещото поколение да задоволи своите нужди. Този модел променя начина на мислене в бизнеса, като приема, че дългосрочната конкурентоспособност не се определя само от финансовите резултати, но и от отговорното използване на природните ресурси и социалните отношения [Lee&Park, 2023]. Този възглед се утвърждава в хода на засилените глобализационни процеси в международния бизнес, което изостря вниманието върху екологичното и социалното въздействие на дейността на международните корпорации, а въпросът за устойчивостта придобива все по-голямо значение и видимост за правителствата, потребителите и инвеститорите по целия свят.

Въз основа на тази логика теорията на заинтересованите страни и подходът на тройната долна линия изиграват роля в насърчаване на въвеждането на устойчивостта в корпоративната стратегия. Според теорията на заинтересованите страни корпорациите носят отговорност не само пред акционерите, но и имат задължение да се грижат за по-широк кръг от заинтересовани страни, включително служителите, общностите, правителствата и природната среда. Моделът на тройната долна линия прилага този възглед, като стимулира компаниите да постигнат баланс между икономическите, социалните и екологичните си резултати. Тези теории обясняват причината, поради която устойчивостта се превръща в неразделна част от вземането на стратегически решения от международните компании: за да остане легитимна, надеждна и да създава дългосрочни ценности на световния пазар, една компания трябва да отговаря на изискванията на заинтересованите страни в контекста на опазването на околната среда, социалната справедливост и етичното управление [Braun and Clarke, 2019]. С разрастването на една фирма и нейното излизане на международната сцена, тези очаквания се усложняват и от факта, че в международен план съществуват различни системи за регулиране, различни културни ценности и приоритети за развитие, поради което различните стратегии за управление на устойчивостта на международно ниво стават още по-важна.

Институционализирането на тези теоретични концепции в системата на финансовото и корпоративното управление може да се приеме като напредък в развитието на концепцията чрез създаването и прилагането на ESG стандартите като мощен инструмент за оценка на устойчивостта. ESG индикаторите възникват като отговор на очакванията на инвеститорите за наличие и прилагане на измерими индикатори за измерване на рисковете и създаването на стойност на нефинансовите показатели. Тази тенденция се затвърждава и от институционалната теория, която подчертава факта, че нормите, правилата и когнитивните очаквания на световните финансови пазари все повече стимулират компании, които прилагат здравословни, екологични, социални и управленски практики в дейността си [Farah et al., 2022]. Тези тенденции се засилват и от инициативи като Глобалния договор на ООН, Принципите за отговорно

инвестиране и Целите на хилядолетието за устойчиво развитие, както и от усилията на международни организации като ООН, ОИСР и Световният икономически форум. В резултат на това ESG стандартите се превръщат от доброволно етично съображение в съществен аспект на вземането на корпоративни и инвестиционни решения, който определя възможността за получаване на капитал и имиджа на корпорацията в международната бизнес среда.

Устойчивостта и интеграцията на ESG стандартите могат да бъдат обяснени и чрез използване на ресурсната теория и теорията за динамичните способности като перспектива за стратегическо управление. Компаниите, които успешно интегрират концепцията за устойчивост в своята дейност, развиват много търсени нематериални ресурси като репутация, доверие на заинтересованите страни и иновативни способности, които могат да се използват, за да им помогнат да запазят конкурентното си предимство в дългосрочен план [Torelli, Balluchi, Lazzini, 2020]. Динамичните способности от своя страна дават възможност на компаниите да променят своите бизнес модели, за да преодолеят екологичните ограничения, климатичния стрес и социалния натиск и да използват предизвикателствата от това да бъдат устойчиви като стратегическа възможност. Едни от основните рискове на международните пазари включват заплахите от климатичните промени и социалния контрол, при които фирмите са изправени пред допълнителна несигурност, но прилагането на ESG стандартите се превръща в ключова стратегия за управление на несигурността, оперативния риск и устойчивостта.

2. Глобалната несигурност и международните компании

Глобалната бизнес среда все повече се характеризира с несигурност, сложност и нестабилност. Международните компании работят в контекст, оформен от геополитическо напрежение, икономическа нестабилност, технологични смущения, изменения в климата, регулаторна фрагментация и обществени трансформации. Въпреки че несигурността винаги е била присъща характеристика на международния бизнес, мащабът и взаимосвързаността на съвременните рискове коренно променят условията, в които оперират мултинационалните компании (МНК). Пандемията от COVID-19, конфликтът между Русия и Украйна, конфликтът в Близкия Изток, ескалиращата стратегическа конкуренция между САЩ и Китай, опасенията за енергийна сигурност, инфлационният натиск и смущенията, свързани с климата, показват огромната уязвимост на глобално интегрираните бизнес системи [Buckley, 2022; Verbeke & Yuan, 2021].

В така обрисованата международна среда, глобалната несигурност се изразява най-вече в неспособността на фирмите да предскажат точно бъдещото развитие в политическата, икономическата, социалната, технологичната, екологичната и правната среда. За разлика от традиционните бизнес рискове, с които компаниите са свикнали, несигурността често включва непредвидими събития, чиято вероятност и последици не могат да бъдат напълно оценени предварително. Следователно международните компании трябва все повече да се

фокусират не само върху ефективността и растежа, но и върху устойчивостта, адаптивността и стратегическата гъвкавост.

Един от най-значимите източници на несигурност за международните компании е нарастващото значение на геополитическия риск. Стратегическата конкуренция между големи сили като САЩ и Китай, засилва държавната намеса в търговията, технологиите, инвестициите и веригите за доставки. Тази тенденция се наблюдава още от предишния мандат на Доналд Тръмп и през последните години се наблюдава появата на по-фрагментирана глобална икономика, в която геополитическите съображения все повече влияят върху бизнес решенията. Правителствата все повече приоритизират опасенията за националната сигурност пред икономическата ефективност, създавайки нови предизвикателства пред международния бизнес [Farrell & Newman, 2023]. Геополитическото съперничество променя местоположението на активите във веригата за доставки и влияе върху инвестиционните решения на фирмите в стратегически важни индустрии като полупроводници, технологии за възобновяема енергия, критични минерали и телекомуникации [Bendarski et al., 2026]. Компаниите, които преди това са оптимизирали глобалните си операции главно въз основа на ефективността на разходите, сега трябва да разглеждат геополитическата ситуация като критична стратегическа променлива. В резултат на това много мултинационални компании следват стратегии за диверсификация, регионализация, ниършоринг и инициативи за „френдшоринг“, за да намалят зависимостта от политически чувствителни дестинации.

Нарастващото значение на геополитическата устойчивост се отразява и на корпоративното стратегическо планиране. Според McKinsey [2024] геополитическата несигурност принуждава фирмите да преоценят десетилетия на стратегии за разширяване, основани на глобализационния подход, и да развият нови организационни способности, които повишават устойчивостта и адаптивността. Тези възможности включват диверсифицирани източници за снабдяване, разработване на различни сценарии, непрекъснато наблюдение на политическия риск и по-силни взаимоотношения с правителствата и местните заинтересовани страни.

В допълнение към геополитическото напрежение, международните компании са изправени пред нарастваща икономическа несигурност. През последното десетилетие световната икономика преживя значителна нестабилност, включително търговски спорове, инфлационен натиск, колебания на обменните курсове, повишаване на лихвените проценти и опасения за забавяне на икономическият ръст. Икономическата несигурност засяга инвестиционните решения, потребителското търсене, условията за финансиране и рентабилността. За мултинационалните компании, които осъществяват дейността си в множество държави, икономическата нестабилност може да бъде засилена от различията в националните икономически политики и пазарните условия. Нарастващата фрагментация на прилаганите режими на международна търговия и инвестиции също създава допълнителен стрес за компаниите. Международните фирми трябва да се справят с нарастващ брой търговски ограничения, санкции, контрол върху

износа и механизми за проверка на инвестициите. Тези събития поставят под въпрос традиционните положения за свободно движение на стоки, капитал, технологии и знания през границите, с които компаниите са свикнали. Следователно фирмите трябва да адаптират международните си стратегии към непрекъснато променящата се регулаторна среда. В този смисъл, геополитическите рискове и предизвикателствата пред устойчивостта стават все по-взаимосвързани. Изследвания на връзката между геополитическия риск и ефективността от прилагането на ESG стандартите показват, че повишената геополитическа несигурност може значително да повлияе на корпоративните стратегии за устойчивост и резултатите от ефективността [Guo et al., 2025]. Това заключение предполага, че компаниите вече не могат да третираят управлението на геополитическия риск и управлението на устойчивостта като отделни стратегически дейности. Вместо това фирмите трябва да възприемат интегриран подход, който едновременно да се справя с икономическите, екологичните и политическите предизвикателства.

Изменението на климата представлява друг основен източник на несигурност, засягащ международния бизнес. Рисковете, свързани с климата, включват екстремни метеорологични явления, повишаване на температурите, недостиг на ресурси, загуба на биологично разнообразие и променящи се регулаторни изисквания. Тези рискове могат пряко да нарушат дейността, да повредят инфраструктурата, да засегнат веригите за доставки и да увеличат оперативните разходи. В същото време правителствата по света прилагат все по-строги екологични разпоредби, насочени към намаляване на емисиите на парникови газове и насърчаване на устойчивото развитие.

Нарастващото значение на дигитализацията също представлява заплаха за компаниите, тъй като са изложени на всякакъв вид киберзаплахи и рискове за сигурността на данните. Международните компании все повече разчитат на цифрова инфраструктура и взаимосвързани системи, които могат да станат обект на кибератаки. Следователно киберсигурността се превръща в основен елемент на корпоративното управление на риска. Потенциалните финансови, оперативни и репутационни последици от киберинциденти изискват от организациите да инвестират значително в способности за цифрова устойчивост.

В отговор на тези разнообразни източници на несигурност международните компании все повече приемат бизнес стратегии, ориентирани към устойчивост. Организационната устойчивост се отнася до способността на фирмата да предвижда, да се подготвя, да реагира и да се възстановява от смущения, като същевременно поддържа основните си функции и дългосрочната си конкурентоспособност. В този смисъл, устойчивостта става толкова важна, колкото и ефективността, за определяне на организационния успех в несигурна среда.

Устойчивите организации обикновено проявяват няколко основни характеристики [Chen et al., 2025]:

- поддържат диверсифицирани вериги за доставки и избягват прекомерната зависимост от единични доставчици или географски региони;

- инвестират в цифрови технологии, които подобряват видимостта, гъвкавостта и възможностите за вземане на решения;

- прилагат цялостни системи за управление на риска, които интегрират геополитически, екологични, технологични и оперативни рискове;

- култивират организационна гъвкавост, което позволява бързо адаптиране към променящите се външни условия.

Разработването на различни сценарии и стратегическата прогноза се превръщат във все по-важни управленски инструменти. Вместо да разчитат на единични прогнози, фирмите разработват множество сценарии и изготвят планове за действие при различни извънредни ситуации. Този подход повишава стратегическата гъвкавост и дава възможност за по-ефективна реакция при неочаквани смущения.

3. Стратегии за устойчивост на международните компании в условия на глобална несигурност

Глобалната несигурност и тенденциите към деглобализация и регионализация коренно променят стратегическите приоритети на МНК, принуждавайки ги да преминат от традиционните подходи, ориентирани към печалбата, към по-устойчиви бизнес модели. В този контекст стратегиите за устойчивост се очертават не само като механизми за корпоративна отговорност, но и като основни инструменти за управление на несигурността и създаване на дългосрочно конкурентно предимство. В този смисъл, ESG стандартите предоставят на компаниите структуриран подход за управление на въздействието върху околната среда, социалните отговорности и практиките за управление, като същевременно създават икономическа стойност. През последните години става очевидно, че прилагането на ESG принципите значително допринася за устойчивите резултати на мултинационалните компании, особено когато стимулират иновациите и организационната адаптивност [Chen et al., 2025]. С нарастването на глобалната несигурност стратегиите за устойчивост се превръщат в основни елементи на корпоративната устойчивост и създаването на дългосрочна стойност.

Една от основните причини, поради които устойчивостта придобива такъв голям отзвук и стратегическо значение, е възможността да допринесе за по-високата организационна приспособимост. Глобалната несигурност излага фирмите на различни рискове, включително климатични промени, геополитически конфликти, недостиг на ресурси, регулаторни промени и предизвикателства, свързани с репутацията. Традиционните бизнес модели, фокусирани предимно върху ефективността, често се оказват уязвими към такива сътресения. За разлика от тях стратегиите за устойчиво развитие, насърчават дългосрочното мислене, ангажираността на заинтересованите страни и проактивното управление на риска. Фирмите, които интегрират ESG стандартите в стратегическото вземане на решения, са по-добре подготвени да идентифицират възникващи рискове и да се адаптират към променящите се условия на околната среда [ОИСП, 2025 г.].

Ключов елемент от стратегията за устойчивост в несигурна среда е устойчивото управление на веригата за доставки. Международните компании все повече осъзнават, че устойчивостта на веригата за доставки зависи не само от ефективността на разходите, но и от екологичната и социална устойчивост. Пандемията от COVID-19, геополитическото напрежение и различните природни катаклизми, разкриха уязвимостта на силно концентрираните глобални вериги за доставки. В резултат на това много МНК възприемат политики за устойчиво снабдяване, извършване на оценки на устойчивостта на доставчиците и стратегии за диверсификация на веригата за доставки. Управлението на устойчивата верига за доставки включва интегриране на екологични, социални и етични стандарти в цялата верига за създаване на стойност. Компаниите все по-често изискват от доставчиците да спазват трудовите стандарти, екологичните разпоредби и отговорните бизнес практики. Подобни мерки не само намаляват опасността от репутационен и оперативен риск, но и укрепват стабилността на самата верига за доставки. Освен това инициативите за устойчиво снабдяване често подобряват ефективността на ресурсите, намаляват отпадъците и допринасят за дългосрочни икономии на разходи. В несигурна среда тези ползи повишават както конкурентоспособността, така и устойчивостта.

Тясно свързано с устойчивото управление на веригата за доставки е нарастващото значение на кръговата икономика. Традиционните линейни производствени модели, базирани на добив, производство, потребление и изхвърляне, все повече се заменят от кръгови подходи, които акцентират върху ефективността на ресурсите, рециклирането, повторната употреба и намаляването на отпадъците. Практиките на кръговата икономика помагат на фирмите да намалят зависимостта от оскъдните ресурси, да сведат до минимум въздействието върху околната среда и да подобрят оперативната ефективност. За международните компании, изправени пред нестабилни цени на суровините и ограничени ресурси, кръговата икономика се превръща във важен стратегически отговор на несигурността.

Иновациите представляват друг критичен компонент на стратегиите за устойчивост в контекста на глобалната несигурност. Предизвикателствата, свързани с устойчивостта, често стимулират разработването на нови продукти, технологии и бизнес модели, които създават както икономическа, така и обществена стойност. Вместо да разглеждат екологичните и социалните изисквания като ограничения, големите фирми все повече ги възприемат като възможности за диференциация и растеж. Иновациите придобиват ролята на посредници между различните подходи за внедряване на ESG стандартите и постигането на устойчиви резултати в МНК [Chen et al., 2025]. Ориентираните към устойчивост иновации може да включват технологии за възобновяема енергия, производствени процеси с ниски въглеродни емисии, устойчиви материали, кръгови бизнес модели и цифрови решения, подкрепящи екологичните показатели. Тези иновации дават възможност на фирмите да намалят рисковете, свързани с регулаторните промени, недостига на ресурси и променящите се предпочитания на потребителите, като същевременно създават

нови пазарни възможности. Дигиталната трансформация допълнително допринася за развитието на иноквациите като подобрява организационната гъвкавост и способностите за вземане на решения. Технологии като изкуствения интелект, анализ на големи данни, блокчейн и интернет на нещата (IoT) дават възможност на фирмите да наблюдават множество екологични показатели, да оптимизират използването на ресурсите и да подобряват прозрачността на веригата за доставки. В несигурна среда цифровите технологии осигуряват по-голяма видимост и гъвкавост, което позволява на фирмите да реагират по-ефективно на смущенията и нововъзникващите предизвикателства.

Ангажираността на заинтересованите страни представлява друг критичен елемент от стратегиите за устойчивост в условия на несигурност. Съвременните фирми работят в рамките на сложни мрежи от взаимоотношения, включващи клиенти, служители, инвеститори, правителства, доставчици и местни общности. Тези заинтересовани страни все повече очакват компаниите да допринасят положително за екологичните и социалните резултати, като същевременно поддържат високи стандарти за управление и прозрачност. Добрите взаимоотношения със заинтересованите страни повишават организационната устойчивост чрез насърчаване на доверието, легитимността и сътрудничеството. По време на криза компаниите с утвърдено доверие от страна на заинтересованите страни често са в по-добра позиция да запазят лоялността на клиентите, да привлекат таланти, да осигурят подкрепа от инвеститорите и да си сътрудничат с външни партньори.

Измененията в климата се превърна в един от най-значимите двигатели за внедряване на различни стратегии за устойчиво развитие в международния бизнес. Физическите рискове, свързани с екстремни метеорологични събития, повишаване на температурите и недостиг на ресурси, засягат все повече бизнес операциите и веригите за доставки. Едновременно с това правителствата по целия свят прилагат по-строги екологични разпоредби, насочени към намаляване на емисиите на парникови газове и насърчаване на устойчивото развитие. В резултат на това компаниите все повече инвестират в стратегии за адаптиране към изменението на климата и смекчаване на последиците от него. Целите за намаляване на въглеродните емисии, инвестициите във възобновяема енергия, устойчивите транспортни системи и оценките на климатичния риск се превръщат в общи компоненти на корпоративните стратегии. Подобни инициативи не само намаляват въздействието върху околната среда, но и повишават готовността за бъдещи регулаторни и пазарни промени. В несигурна среда проактивните стратегии за климата допринасят за организационната устойчивост и дългосрочната конкурентоспособност.

Практиката показва, че организациите, които успешно интегрират принципите за устойчиво развитие в корпоративното си развитие и стратегии, са по-добре подготвени да управляват несигурността, да се адаптират към смущенията и да се възползват от нововъзникващите възможности. Устойчивостта дава възможност на фирмите да укрепят отношенията си със заинтересованите страни, да подобряват ефективността на ресурсите, да

насърчават иновациите, да подобряват управлението на риска и да изграждат организационна гъвкавост както се вижда и от разгледаните по-долу примери.

4. Добри примери от практиката

Нарастващата несигурност на глобалната среда, в която оперират международните компании, предизвикана от геополитическото напрежение, изменението на климата, нарушения във веригата за доставки и променящи се очаквания на заинтересованите страни, постепенно превръщат устойчивостта в стратегически източник на конкурентно предимство. Различните практики, прилагани от компаниите в областта на околната среда, социалните въпроси и доброто управление (ESG стандартите) оказват положително влияние върху техните резултати чрез усъвършенстване на иновациите, оперативна ефективност и постигане на доверие у заинтересованите страни [Chen et al., 2025; Sui Yan, 2025]. В този контекст опитът на Unilever и Microsoft представлява ценен пример за това как международните компании използват стратегиите за устойчивост, за да укрепят конкурентоспособността си, работейки в условия на несигурност.

4.1. Устойчивостта като двигател на стойността на марката Unilever

Unilever е широко призната като един от пионерите в интегрирането на устойчивостта в корпоративната си стратегия. Чрез своя план за устойчив живот и последващата стратегия Compass, компанията се стреми да отдели растежа на бизнеса от въздействието върху околната среда, като същевременно увеличава положителния социален принос. Вместо да третира устойчивостта като отделна функция, Unilever включва целите за устойчиво развитие в основния си бизнес модел, продуктовото си портфолио и глобалната си верига за доставки.

Един от основните стълбове на стратегията на Unilever е устойчивото снабдяване. Компанията работи в тясно сътрудничество с доставчиците и фермерите, за да подобри устойчивостта на селското стопанство, да намали въздействието върху околната среда и да подобри устойчивостта на веригата за доставки. Чрез инвестиции в устойчиви вериги за доставки Unilever успява да намали недостига на необходимите му ресурси и да укрепи дългосрочната си оперативна стабилност. Устойчивостта също така значително допринася за иновационната стратегия на Unilever. Компанията е разработила множество продукти, наблягащи на намаления отпечатък върху околната среда, рециклируемите опаковки и отговорното потребление. Марките, свързани с целите за устойчивост, като Dove и Ben & Jerry's, са се превърнали във важни двигатели на растежа и лоялността на клиентите [Unilever Sustainability Statement, 2025].

4.2. Примерът на Microsoft

Microsoft предоставя още един убедителен пример за устойчивостта като конкурентно предимство в условия на глобална несигурност. През 2020 г. компанията обяви амбициозни ангажименти за устойчивост, включително да стане въглеродно отрицателна до 2030 г. и да премахне историческите си въглеродни емисии до 2050 г. Тези цели са интегрирани в по-широки корпоративни цели, свързани с иновациите, цифровата трансформация и създаването на стойност за заинтересованите страни. Отличителна черта на

стратегията за устойчивост на Microsoft е акцентът върху технологичните иновации. Компанията използва изкуствен интелект, изчислителни облачни пространства и аналитични иновации, за да подпомогне внедряването на целите за устойчивост както вътрешно за самата компания, така и за своите клиенти. Чрез своите облачни услуги Microsoft дава възможност на организациите по целия свят да наблюдават въглеродните си емисии, да подобряват енергийната ефективност и да управляват данните за устойчивостта по-ефективно. Този подход превръща устойчивостта от обикновена дейност за постигане на съответствие с определени нормативни изисквания в източник на технологично лидерство и диференциация на пазара [Microsoft Environmental Sustainability report, 2025]. Ангажиментите на компанията в областта на устойчивото развитие допълнително повишават нейната привлекателност за инвеститори и служители. Устойчивостта все повече служи като сигнал за качество в организацията на компанията, за нейното ефективно управление и дългосрочна стратегическа ориентация. Това от своя страна подпомага достъпа до капитал на Microsoft, улеснява привличането на таланти и повишава репутацията на марката, като всички тези фактори допринасят за дългосрочното ѝ конкурентно предимство.

4.3. Сравнителен анализ

Въпреки че Unilever и Microsoft работят в различни индустрии, се забелязват някои прилики в техните подходи:

- и двете компании разглеждат устойчивостта като неразделна част от корпоративната стратегия, а не като периферна дейност;
- и двете фирми използват устойчивостта, за да стимулират иновациите и да създадат стойност отвъд традиционните показатели за финансови резултати;
- устойчивостта намалява излагането на рискове, свързани с околната среда, регулаторните изисквания и репутацията.

Механизмите, чрез които двете фирми създават конкурентно предимство, използвайки принципите на устойчиво развитие, обаче се различават. Unilever набляга основно на устойчивите вериги за доставки, отговорното снабдяване и инициативите за устойчивост, насочени към потребителите. Microsoft, от друга страна се фокусира върху технологичните иновации и цифровизацията, които подкрепят целите за устойчивост. Тези разлики показват, че стратегиите за устойчивост трябва да бъдат съгласувани с характеристиките на отрасъла, организационните възможности и очакванията на заинтересованите страни.

Опитът на разглежданите две компании подкрепя твърденията, които предполагат, че устойчивостта създава конкурентно предимство по множество начини, включително иновации, оперативна ефективност и доверие на заинтересованите страни [Sui Yan, 2025]. В глобална среда, характеризираща се с несигурност и бързи промени, устойчивостта следователно функционира не само като средство за справяне с екологичните и социални предизвикателства, но и като стратегически инструмент, който повишава дългосрочната конкурентоспособност.

Заклучение

Интегрирането на устойчивостта в стратегическите подходи на международните компании става все по-важно за ориентирането и оцеляването в сложната, нестабилна и несигурна глобална бизнес среда. Непрекъснато променящата се обстановка, характеризираща се с геополитическо напрежение, икономическа нестабилност, технологични смущения и изменение на климата, подчертава необходимостта международните фирми да възприемат адаптивни и устойчиви стратегии. Традиционните модели, фокусирани основно върху ефективността на разходите и достъпа до пазар, вече не са достатъчни; вместо това фирмите трябва да вградят принципите на устойчивото развитие в основата на своята дейност. Тази интеграция им дава възможност да намалят оперативните рискове, да укрепят доверието на заинтересованите страни и да отключат нови пазарни възможности, като по този начин създават дългосрочна стойност дори в условия на постоянна несигурност.

Източници

Bednarski, L., Subramanian, N., Roscoe, S., & Blome, C. (2026). Geopolitical rivalry over strategically important industries: understanding the effects on global supply chain design. *Production Planning & Control*, 37(6), 596–618

Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597

Buckley, P. J. (2022). Corporate strategy and the theory of the multinational enterprise in the era of global uncertainty. *Global Strategy Journal*, 12(1), 3–19.

Chen, K.-S., Lin, S.-T., & Chuang, C.-J. (2025). ESG Strategies and Sustainable Performance in Multinational Enterprises. *Sustainability*, 17(2), 751.

Farah, B., Chakravarty, D., Dau, L., Beamish, P. W. (2022). Multinational enterprise parent-subsidiary governance and survival, *Journal of World Business*, Elsevier, vol. 57(2)

Farrell, H., & Newman, A. L. (2023). *Underground empire: How America weaponized the world economy*. Penguin Books Limited

Guo, Z., Liang, Y., Yang, R., & Zhang, J. (2025). The Impact of Geopolitical Risks on the ESG Performance of Chinese Multinational Enterprises: The Moderating Role of Firm-Specific Advantages and Country-Specific Advantages. *Sustainability*, 17(23), 10748

Lee, J., Park, S. (2023). A cross-cultural anatomy of destination image: An application of mixed-methods of UGC and survey, *Tourism Management*, Volume 98, 2023

McKinsey & Company. (2024). Can your company remain global and if so, how? <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/can-your-company-remain-global-and-if-so-how> [посетено на 10.06.2025]

Microsoft Environmental Sustainability report. (2025). <https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/2025-Microsoft-Environmental-Sustainability-Report-PDF.pdf> [посетено на 07.06.2026]

OECD (2025), Global Corporate Sustainability Report 2025, OECD Publishing, Paris,
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/10/global-corporate-sustainability-report-2025_57b105f2/bc25ce1e-en.pdf [посетено на 08.06.2026]

Sui Yan. (2025). Sustainability and Competitive Advantage: The Impacts of ESG Practices on Business Performance. International Journal of Business and Management, Canadian Center of Science and Education, vol. 20(6), pages 261-273

Torelli, R., Balluchi, F., Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. Bus Strat Env. 2020;29:407–421.

Unilever Sustainability Statement. (2025).
<https://www.unilever.com/files/unilever-sustainability-statement.pdf> [посетено на 07.06.2025]

Verbeke, A., & Yuan, W. (2021). A few implications of the COVID-19 pandemic for international business strategy. Journal of Management Studies, 58(2), 597–601.