

## АДАПТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ В ТУРБУЛЕНТНА СРЕДА

Докторант Христо Атанасов, катедра " Управление",  
Университет за национално и световно стопанство - София

**Резюме:** Въпросите и проблемите, свързани с управлението на бизнес организации в турбулентна среда, придобиват особена актуалност в съвременната теория и практика на управлението. Налице е обективна необходимост от нови концепции, подходи и методи за управление на бизнес организациите. Необходимо е да се разработят теоретични и практически въпроси, които да разширят възможностите за тяхното приложение, да се изследва същността и съдържанието на адаптивното управление и да се предложат начини за неговото усъвършенстване и ефективно прилагане.

**Key words:** адаптивно управление, бизнес организации, турбулентна среда

**JEL:** M, M1

**DOI:** <https://doi.org/10.58861/tae.di.2025.2.05>

## ADAPTIVE MANAGEMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN TURBULENT ENVIRONMENT

PhD Student Hristo Atanasov, Department of Management,  
University of National and World Economy - Sofia

**Abstract:** The questions and problems related to the management of business organizations in a turbulent environment acquire special relevance in modern management theory and practice. There is an objective need for new concepts, approaches and methods for managing business organizations. It is necessary to develop theoretical and practical questions that will expand the possibilities of their application, to examine the nature and content of adaptive management and to propose ways for its improvement and effective implementation.

**Key words:** adaptive management, business organizations, turbulent environment

**JEL:** M, M1

**DOI:** <https://doi.org/10.58861/tae.di.2025.2.05>

### Въведение

В настоящия период бизнес организациите функционират в бързо променяща се турбулентна среда и в условия на настъпили в национален и международен план кризисни явления и процеси. Тази среда се характеризира с неопределеност на процесите и явленията в нея и висока скорост на промените в нейните елементи. Това поставя нови предизвикателства пред техните ръководители. Възниква необходимост да се търсят нови управленски решения, чрез които да се постигне по-голяма адаптивност при управлението на тези организации. Функционирането и устойчивото развитие на бизнес организациите в условията

на нестабилност, неопределеност и сложност изисква повишаване на адаптивността на тяхното управление. В съвременните условия особено актуално става разработването на теоретически и методологически въпроси, свързани с адаптивното управление на бизнес организациите. Във връзка с това възниква необходимост да се търсят теоретически обосновани и научно-практически решения на проблемите, които възникват при повишаването на адаптационните възможности на бизнес организациите. Все още в недостатъчна степен са разработени теоретичните аспекти на адаптирането и създаването на адаптационния потенциал на тези организации.

Бизнес организациите функционират в турбулентна среда, която се характеризира с висока степен на неопределеност, несигурност, бързо изменяща се конкурентна среда и увеличение на рисковите фактори. Това води в много случаи до намаляване на тяхната ефективност и ограничава възможностите за тяхното развитие. В силно конкурентна и нестабилна среда е необходимо управление, чиито отличителни черти са гъвкавост, бързина на вземане на решения, търсене и прилагане на нови идеи и подходи, по-голяма свобода на действие на работещите в бизнес организациите. Това управление трябва да е способно да разрешава сложни задачи и да реализира иновативни, нетрадиционни и оригинални решения.

Класическите и традиционни подходи и методи на управление вече не са достатъчно ефективни в бързо променящата се външна среда. За да продължат да функционират успешно и повишат своята конкурентоспособност, бизнес организациите трябва да разширят прилагането на принципите и методите на адаптивно управление. При нарастващата динамика на околната среда, увеличаването на нейната сложност, променливост и несигурност, възниква обективна необходимост от търсенето на нови и усъвършенстване на съществуващите принципи и методи на управление на бизнес организациите.

В управленската теория и практика все още не е разработен общоприет подход за разглеждане на адаптивното управление на бизнес организациите, които работят в турбулентна среда, характеризираща се с висока степен на неопределеност. Липсва и консенсус при определянето на същността, мястото и ролята на адаптацията на бизнес организациите в условията на нарастваща динамика и несигурност на околната среда. Някои автори дори определят нуждата от адаптивно управление и капацитета, които имат организациите за задоволяването на тези нужди, като пропаст. (Byrwe G и други. 2016). Необходимостта от адаптивно управление произтича и от това, че ръководителите на бизнес организациите трябва да вземат решения, които се характеризират със сложност, риск и неопределеност.

### **Изложение**

Адаптацията е термин, първоначално използван в биологията като процес на приспособяване на строежа, функциите и органите на организмите към променящите се условия на околната среда. След това понятието адаптация е излязло извън пределите на биологията и е започнало да се употребява в техническите, естествените, хуманитарните, социалните и икономическите науки. В контекста на връзката между дадена система и околната среда, тя може да се определи като особена форма на отражение на системите на въздействието на външната и вътрешната среда и установяване на динамично равновесие с тях. Може да се приеме, че така формулирано, понятието адаптация се отнася за различни видове системи.

Думата адаптация, преведена от латински (адапторе), означава приспособяване. Широко разпространение този термин е получил първо в биологията и медицината. По-късно това понятие е било използвано и от такива науки като философията, социологията, психологията, икономическата теория и теорията на управление.

На съвременния етап на развитие на научните знания, адаптацията може да се разглежда като междудисциплинарно понятие. Тя е призната като едно от най-важните свойства на всяка система и означава способността да се приспособява към изменящите се условия на външната среда, т.е. това е процес, насочен към изменение на параметрите на системата. Поради широкото използване на това понятие, адаптацията няма еднозначно и общоприето определение. Тя се разглежда и като процес, и като резултат, и като метод, и като реакция на условията на нестабилност, неопределеност, сложност и нееднозначност.

Терминът адаптация широко се използва в различни области, като в него се влага различен смисъл от гледна точка на механизма на развитие, особеностите на проявление и последствия. Различните аспекти на адаптацията са предмет на изследване в областите на биологията, физиологията, медицината, психологията, социологията и на техническите науки. В областта на естествените науки адаптацията се разглежда като най-важния резултат от еволюционния процес, обуславящ самото съществуване на живия организъм, а също и осигуряване на възможността за неговото преживяване и ефективно приспособяване към изменящите се външни условия. Тук адаптацията се разглежда като приспособяване на организма към изменящите се външни условия.

Под адаптация разбираме възможността на организацията своевременно и в достатъчна степен да реагира на измененията във вътрешната и външната среда чрез приемане на управленски решения, които осигуряват нейното ефективно функциониране и развитие.

В литературата се срещат различни определения на понятието адаптация, като независимо от някои различия, те са близки по съдържание. Някои автори разглеждат адаптацията като способност на системата да намира целенасочено приспособяващо поведение в сложна среда. Други автори приемат адаптацията като процес на приспособяване на социално-икономическите системи към новите условия на функциониране. Съществува и разбирането на адаптацията като способност на организацията да запази своите основни функции при промени на факторите на външната среда.

Съществува и определение на адаптацията като универсална функция на управлението, тъй като тя пронизва основните негови функции и осигурява тяхното използване в условията на промените на вътрешната и външната среда.

В използването на различните определения на адаптацията, отнасящи се до социално-икономическите системи могат да се определят две основни черти:

- Адаптацията предполага запазването на основните функции на социално-икономическата система.
- Основната функция на социално-икономическата система е да запази своето функциониране при количествени или качествени промени на факторите на вътрешната и външна среда.

В биологията приспособяването на организациите към околната среда се нарича адаптация. Тя се разглежда като комбинация от различни характеристики на биологичния вид (морфофизиологични, поведенчески, популационни и др.). Тя осигурява възможностите за специфичен начин на живот на индивидите в определени условия на околната среда.

Социалната адаптация се разглежда като взаимодействие на индивида или социалната група със социалната среда, което включва нормите и ценностите на околната среда, както и нейната промяна и трансформация в съответствие с новите условия и цели на дейност.

В естествените науки адаптацията се приема като най-важния резултат от еволюцията, което определя самото съществуване на организмите. В резултат на адаптацията организациите преминават от едно състояние на друго, придобивайки нови качествени характеристики.

Адаптационният потенциал на една организация трябва да включва:

- Способност на организацията да осигури своята цялост, независимост, стабилност и устойчивост.
- Потенциални възможности и способности да реагира на промените.
- Способност постоянно да подновява своята дейност.
- Способност да се трансформира в съответствие с промените на външната среда.

В икономическата литература адаптацията понякога се разглежда като икономическо понятие или икономическа категория, тъй като това е процес на самосъхранение на системата. Икономическите субекти реагират както на външни, така и на вътрешни въздействия. По принцип понятията адаптация и икономически субект са неразделни, тъй като само вътрешноорганизираните системи притежават свойството адаптивност.

Кибернетиката е една от науките, където в най-голяма степен са разработени въпросите на теорията на адаптацията. Понятието адаптация тук се свързва тясно с понятието обратна връзка.

Сложността на изследване на процеса на адаптивно управление се дължи на наличието на различните възможни подходи за това, на многообразието на прилаганите методи за неговата реализация, спецификата на областите, където то се прилага и условия, които не могат да бъдат предвидени.

Първоначално проблемът на адаптацията е бил изследван по отношение на техническите системи при разработването на тяхното автоматично управление. В ранния етап на своето развитие теорията и практиката на адаптивното управление се е прилагало в природни, биологични и технически системи. По-късно са започнали изследвания, свързани с неговото прилагане в социални и икономически системи.

Първите автори, които представят концепция за адаптивно управление, са Holling (1978) и Walters (1986, 1990, 1997, 2007). В началото те го определят като подход за идентифициране на критични несигурности и го свързват само с управлението на природните ресурси. Процесът на адаптивно управление те определят като цикъл на обучение, който преминава през шест етапа – оценяване на проблема, текущи знания, идентифициране на несигурността, изпълнение, мониторинг и оценка. По-късно и други автори (Rist L., Falot N., Samuelson L., Sangerston C (2013) считат, че адаптивното управление е подход, който се фокусира върху идентифицирането на критични несигурности, които трябва да бъдат намалени чрез диагностични експерименти. Според тях адаптивният мениджмънт се определя като ключов метод в инструментариума за управление на околната среда, но не е ясно кога неговото намаляване е подходящо.

Byrne G., Sparkman K., Fowert (2016) също разглеждат адаптивния мениджмънт като систематичен процес за подобряване на резултатите от управлението във фазата на несигурността. Според тях този процес включва последователност от шест стъпки – поставяне на цели и задачи, решения за

изпълнение, мониторинг на резултатите, оценяване на резултатите и споделяне на знания. Тези стъпки те определят като стратегически пътища към учене и адаптиране.

Способността организацията да разпознае необходимостта от промяна и да се възползва от възможностите в динамична среда Schulze J.H., Pinkow F (2020) определят като организационна адаптивност. Те предлагат лидерите в организациите да създават така наречените от тях адаптивни пространства, в които да се генерират иновации.

При адаптивното управление „остава необходимостта от по-нататъшното подобряване и развитие на инструментите за вземане на решение, които интегрират процес на активно учене“ (Walters and Holling, 1990, Walters, 1977) цитат от Jamie и други (2011), *Evaluating the efficacy of adaptive management approaches. Journal of Environmental Management*, vol. 92, issue 5, p.1354 – 1359.

Според Sarta A., Durand J. (2021) адаптацията може да се раздели на четири вида – умишлена, релационна, обусловена и конвергентна. При умишлената адаптация има осъзнат избор на реакция, при което се предвиждат или игнорират промените в околната среда. Когато организациите се влияят помежду си има релационна адаптация, а когато характеристиките на околната среда също зависят и се развиват заедно с другите организации, то адаптацията е обусловена. Те определят като конвергентна адаптация тази, при която организациите, които искат да се адаптират, се опитват да се доближат до определен набор от характеристики.

Graig R.A., J. Fontanie, Kevin L., Pope, Ahjouda S.G (2021) също потвърждават тезата, че едно от предизвикателствата пред адаптивното управление е липса на яснота в дефиницията и подхода. Те посочват, че „адаптивното управление на природните ресурси не се е появило спонтанно, а представлява развиващ се подход към управлението на природните ресурси, в частност и структурираното вземане на решения като цяло. Подходът се основава на вземане на решения и в други области (Williams, 2011), включително бизнесът (Senge, 1990), експерименталната наука (Poper, 1968), теорията на системите (Asworth, 1982) и индустриалната екология (Allenby and Richards, 1994 p. 1339 – 1345).

За да бъде управлението на дадена бизнес организация адаптивно, то трябва да притежава следните характеристики:

1. Адаптивното управление е творческо и иновативно по своя характер и съдържание. При него се прилагат нови и оригинални методи, които позволяват на бизнес организацията ефективно да се приспособява към измененията на външната и вътрешната среда.
2. Адаптивното управление е итеративен процес в условия на несигурност и се основава на системен и постоянен мониторинг.
3. При адаптивното управление на бизнес организациите се прилагат гъвкави организационни форми, в съответствие с измененията на средата, в която функционират.
4. Основен принцип на адаптивното управление е принципът на необходимото разнообразие. Според него разнообразието на системата на управление трябва да бъде равно или по-голямо от разнообразието на обекта на управление.
5. При адаптивното управление се поощрява сътрудничеството и активното използване на знания.
6. Една от основните цели на адаптивното управление е намаляване на несигурността, което изисква тестване на множество опции едновременно.

7. Управленските решения, които се вземат при адаптивното управление са гъвкави и могат да се коригират при необходимост.
8. Адаптивното управление изисква своевременно идентифициране на сигналите за промяна на околната среда.
9. Отличителни черти на адаптивното управление са внедряване на иновации, непрекъснато усъвършенстване, провеждане на проактивни изследвания, активна обратна връзка и намиране на оптимален баланс между устойчивост и адаптивност.
10. Други характерни черти на адаптивното управление са гъвкавост, бързо вземане на решение, използване на разнообразни методи, прилагане на разнообразни организационни форми и по-голяма свобода на действие на работещите в бизнес организацията. Ролята на човешкия фактор при адаптивното управление е по-висока, отколкото при традиционните системи на управление.
11. При адаптивното управление нараства ролята на лидерството.
12. Адаптивното управление е процес чрез учене от предишен опит и прилагането на получените знания в настоящия момент. При него трябва да се изгради система за идентифициране на сигналите за промяна и да се вземат бързи решения за реакция спрямо тях.

Въпреки многобройните публикации, свързани с адаптивното управление, все още има теоретически и практически въпроси, които съвременната управленска теория и практика предстои да решава, когато те се отнасят до управлението на бизнес организации. Направления в тази насока могат да бъдат:

- Да се направи пълен и комплексен анализ на същността и съдържанието на адаптивното управление, прилагано към бизнес организациите. Досега в литературата адаптивното управление е разглеждано главно по отношение на управлението на техническите системи и природните ресурси и в много по-малка и незначителна степен, за бизнес организациите. Необходимо е да се предложи концепция за перспективните и приоритетните направления за развитие на адаптивното управление, приложено в бизнес организациите.

- Нарастващата динамика на околната среда и повишаващите се изисквания към състоянието на вътрешната среда на бизнес организациите, изисква и разработването на теоретически и практически разработки, както и конкретни методически указания, които да помагат на ръководителите на тези организации да прилагат ефективно методите на адаптивно управление.

- Необходим е интегриран подход при прилагането на методите за реализация на адаптивното управление в бизнес организациите. Този подход трябва да бъде анализиран както в теоретичен, така и в практически аспект.

- Ефективното практическо прилагане на адаптивно управление в бизнес организациите може да се постигне, ако се анализира и обобщи опита на тези организации, които вече го прилагат. Такъв анализ ще помогне както на ръководители, които вече са прилагали адаптивно управление, така и на тези, които ще го прилагат в бъдеще. Разработването на такива анализи ще разшири взаимодействието между теорията и практиката на адаптивното управление в бизнес организациите. Подобно взаимодействие би спомогнало за създаването на модели за адаптивно управление на различни бизнес организации, като се отчитат особеностите на тяхното функциониране и развитие. Един такъв модел ще включва както елементи на управленския процес, така и на организационните форми, чрез които той се реализира. Това спомага цялостната система на

управление на бизнес организацията да се адаптира гъвкаво към бързо променящата се вътрешна и външна среда.

### **Заклучение**

В управленската теория и практика адаптивното управление се разглежда в по-тесен и в по-широк аспект. По-тясното разбиране на адаптивното управление е, че то е съвкупност от методи и действия, свързани с реакцията на системите на управление към промените на външната среда. В по-широкия смисъл адаптивното управление включва взаимодействие както за външната, така и за външната среда на бизнес организацията. При адаптивното управление на бизнес организации трябва да се създават мрежи, чрез които да се осъществяват партньорства между всички заинтересовани страни, участвали в процеса на постигане на поставените цели. При него се осъществява интеграция между знания, иновации и организационен капацитет.

Адаптивното управление е особено подходящо за бизнес организациите, тъй като те са сложни системи, които работят в среда с висока степен на несигурност. В турбулентната среда то е от изключително, а в някои случаи и жизнено важно, значение за оцеляването и развитието на бизнес организацията. При него се търси непрекъснато подобряване на управленския процес чрез учене и критичен анализ на предишни действия.

Ограничено е разбирането, че адаптацията на бизнес организациите следва да се разглежда само като реакция към промените в околната среда. Адаптивното управление включва още и проактивни действия като прогнозиране и предвиждане, предприемане на изпреварващи действия, вземане на нестандартни решения, промяна в стратегията, корекция на поставени цели и осигуряване на достатъчен потенциал за използване на разнообразието от методи и средства, необходими за неговата реализация. То включва още и използването на възникнали възможности за въздействие на бизнес организацията върху обкръжаващата я среда.

При реализацията на адаптивно управление в бизнес организациите се повишават изискванията към информационното осигуряване на управленския процес и към обратната връзка, която своевременно да регистрира промените както във външната, така и във вътрешната среда и тяхното влияние върху функционирането и развитието на бизнес организацията.

### **Използвани източници**

1. Adaptive management in Business (2022) Definition, Benefits and Processes. Indeed Editorial Team, March, 23
2. Allen C.R., Fountanie S. (2021) Adaptive management for a turbulent future. Journal of Environmental Management, 2, 2021, p.1339-1345
3. Byom K., Ingram M., Oakely A., Serpe L. (2020) Adaptive Management. A Practical Guide to Mitigating Uncertainty and Advancing Evidence. Based Programing. Washington, D.C.
4. Byrne G., Sparkman K., Fowler T. (2016) The road to adaptive management: knowledge, leadership, culture and rules. The Beam Exchange, July, 2016
5. Dimitrios B., G.Halkos (2021) Creativity as the hidden development factor for organizations and employees. Economic Analysis and Policy. vol.71, September 2021, p.645-659

6. Dreiss L.M., Hessenauer J.M., Nathen L.(2017) Adaptive Management as an Effective Strategy Environmental Management,2 2017
7. Jamie E., Tin U., Andrew J (2021) Evaluating the efficacy of adaptive management approaches. Journal of Environmental Management ,vol.92, issue 5,p.1354-1359
8. Rist L., Feloton A., Samuelsson L., Sanderstorm C., Rosuall O.(2013) A new Paradigm for Adaptive Management. Ecology and Society,vol.18.(4)
9. Roger P., Macfarlan A. (2020) What is adaptive management and how does it Work. Working Papers Series,2,9,2020
10. Sarta A., Durand J. (2021) Organizational Adaptation, Journal of Management,47 (1) January,2021
11. Schulze J.H., Pinkow F. (2020) Leadership for Organizational Adaptive Space. Administrative Sciences, 2020,28
12. William B.K. (2021) Adaptive Management of natural resources-framework and issue. Journal of Environmental Management ,92,2021,p.1346-1359







