ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЗЕЛЕНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ – ПРИНОСИ И ОГРАНИЧЕНИЯ НА СИСТЕМНИЯ ПОДХОД И НА КЛАСИЧЕСКИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ

Мирен Христов Красин
докторант, Варненски свободен университет „Черноризец Храбър
E-mail: miren.krasin@vfu.bg

Резюме: *Статията разглежда теоретичните основи на управлението на зелената трансформация на корпоративно ниво. Целта е да се установи в каква степен системният подход и основополагащите концепции на стратегическия мениджмънт осигуряват достатъчна концептуална рамка за анализ на този процес. Изследването е теоретично и се основава на критичен преглед на научната литература, сравнителен анализ и теоретичен синтез на идеите на von Bertalanffy, Kast и Rosenzweig, Вернадски, Chandler, Ansoff, Porter и van der Linde. Резултатите показват, че системният подход разкрива взаимозависимостите между стратегическите, организационните, технологичните, финансовите и социалните елементи на корпоративната система, но остава силно абстрактен и недостатъчно отчита динамиката на външната среда. Стратегическият мениджмънт интегрира зелената трансформация в логиката на устойчивите конкурентни предимства, но разглежда стратегията предимно като вътрешноорганизационен и рационално планиран процес. Заключава се, че двата подхода са необходима, но недостатъчна основа и че изследването на зелената трансформация изисква тяхното надграждане с теорията за динамичните способности, теорията на заинтересованите страни и теорията за управление на организационната промяна. Приносът на статията е в обосноваването на многотеоретична рамка, която може да послужи за последващи емпирични изследвания.*

Ключови думи: *зелена трансформация; корпоративно управление; системен подход; стратегически мениджмънт; ESG; устойчиво развитие*

JEL класификация: M14, Q56, L21

THEORETICAL FOUNDATIONS OF GREEN TRANSFORMATION MANAGEMENT – SYSTEMS AND STRATEGIC MANAGEMENT PERSPECTIVES

Miren Hristov Krasin
Varna Free University "Chernorizets Hrabar"
E-mail: miren.krasin@vfu.bg

Abstract: *The article examines the theoretical foundations of green transformation management at the corporate level. Its aim is to establish to what extent the systems approach and the foundational concepts of strategic management provide a sufficient conceptual framework for analysing this process. The study is theoretical and relies on a critical literature review, comparative analysis and theoretical synthesis of the ideas of von Bertalanffy, Kast and Rosenzweig, Vernadsky, Chandler, Ansoff, Porter and van der Linde. The findings show that the systems approach reveals the interdependencies among the strategic, organisational, technological, financial and social elements of the corporate system, but remains highly abstract and insufficiently accounts for the dynamics of the external environment. Strategic management embeds green transformation in the logic of sustainable competitive advantage, yet treats strategy mainly as an intra-organisational and rationally planned process. The article concludes that the two approaches are necessary but insufficient and must be complemented by dynamic capabilities theory, stakeholder theory and organisational change management theory. The contribution lies in substantiating a multi-theoretical framework for subsequent empirical research.*

Keywords: *green transformation; corporate governance; systems approach; strategic management; ESG; sustainable development*

Увод

В научната литература зелената трансформация все по-категорично се разглежда не като самостоятелен екологичен процес, а като комплексна управленска концепция, която изисква интегриране на стратегически, организационни, технологични, финансови и социални решения (Porter & van der Linde, 1995). Това разбиране се формира под влияние на засилващия се натиск от страна на регулаторните институции, инвеститорите, потребителите и обществото за по-устойчиво корпоративно развитие (Bankova, 2026). В

резултат на това, зелената трансформация се превръща в стратегически приоритет за организациите, които се стремят към дългосрочна конкурентоспособност и устойчивост (Eccles & Klimenko, 2019; Porter & van der Linde, 1995; Schaltegger et al., 2017).

За разлика от традиционните екологични политики, които често се ограничават до спазване на нормативните изисквания или намаляване на отрицателното въздействие върху околната среда, зелената трансформация предполага фундаментална промяна в начина, по който се планират, организират, реализират и контролират корпоративните дейности. Тя обхваща формулирането на стратегически цели, адаптирането на бизнес моделите, преструктурирането на организационните процеси, развитието на иновации, управлението на риска и изграждането на нови компетентности (Bocken et al., 2014; Lozano, 2018).

Тази многомерност поставя въпроса върху кои теоретични основи може да бъде изграден систематичен анализ на управлението на зелената трансформация. Класическите управленски теории не са създадени с оглед на климатичните политики и ESG (Environmental, Social, Governance – екологични, социални и управленски фактори) изискванията, но предоставят понятиен и методологичен апарат, без който анализът би останал описателен. Затова е необходимо да се установи какво обясняват те, къде достигат границите си и с какво следва да бъдат допълнени.

Целта на статията е да се изведат и критично да се оценят теоретичните основи на управлението на зелената трансформация, като се разгледат системният подход и класическите концепции на стратегическия мениджмънт. За постигането й са поставени следните *изследователски задачи*:

- да се изяснят същността и приложимостта на системния подход към зелената трансформация;
- да се анализират приносът и ограниченията на концепциите на Chandler, Ansoff и Porter;
- да се съпоставят двата теоретични дяла и да се определят насоките за тяхното надграждане.

Основният изследователски въпрос е: в каква степен системният подход и класическият стратегически мениджмънт представляват достатъчна теоретична основа за изследване на управлението на зелената трансформация? *Застъпва се тезата*, че те са необходима, но недостатъчна основа, тъй като не обясняват в достатъчна степен

механизмите на адаптация, организационната промяна и натиска на заинтересованите страни.

Методология и обхват на изследването. Изследването има теоретичен и качествен характер. Приложени са критичен преглед на научната литература, сравнителен анализ на теоретичните концепции, историко-логически анализ на еволюцията на стратегическия мениджмънт и теоретичен синтез. Анализът се води по три критерия, общи за всички разглеждани подходи:

- основна идея и възникване;
- принос към разбирането на зелената трансформация;
- теоретични ограничения в съвременния контекст.

Емпиричната база са фундаментални трудове в областта на общата теория на системите и стратегическия мениджмънт, научни публикации за корпоративната устойчивост и ESG управлението, както и ключови нормативни актове на Европейския съюз съюз (в редакцията им към октомври 2026 г.), формиращи регулаторната среда на зелената трансформация. Подборът на източниците се ръководи от значимостта на приноса им за съответната теория и от приложимостта им към управлението на устойчивостта.

Изследването има и ограничения, тъй като то не включва емпирични данни и не претендира за изчерпателен обзор на всички управленски теории. Фокусът е върху подходите, които съставляват изходната концептуална рамка на по-широко изследване и се надграждат в последващите му части.

1. Системният подход като теоретична основа на управлението на зелената трансформация

Съвременното разбиране за управлението на зелената трансформация изисква прилагането на теоретични подходи, които позволяват анализ на сложните взаимовръзки между корпоративните организации и външната среда. Сред тях системният подход заема особено място, тъй като разглежда организацията като отворена социално-икономическа система, чието функциониране зависи от непрекъснатото взаимодействие между вътрешните ресурси, управленските процеси и факторите на външната среда (von Bertalanffy, 1968).

Същност и генезис на системния подход

Системният подход е средство за изследване и управление на обекти, при което те се разглеждат като системи с ясно определени елементи, вътрешни и външни връзки, влияещи върху функционирането им. Негов основоположник е Ludwig von Bertalanffy (1968), а впоследствие подходът е доразвит от автори като Месарович, Росни и др. (цит. по Михнев, 2012). Предпоставките за възникването му са развитието на общата теория на системите, на автоматичното регулиране и управление, както и на кибернетиката, които предоставят методологичен апарат за обединяване в единно цяло на разнородни управленски задачи. Днес системният подход е широко приеман като една от най-последователните и надеждни основи за управление на сложни взаимосвързани дейности, тъй като позволява да се откриват и анализират компонентите на системата и техните взаимовръзки (Михнев, 2012).

Според общата теория на системите организациите не могат да бъдат анализирани чрез изследване на отделни структурни елементи, тъй като тяхното поведение се определя от характера на взаимовръзките между подсистемите (Kast & Rosenzweig, 1972). Това означава, че промяната в един елемент неизбежно оказва влияние върху функционирането на цялата система. В контекста на зелената трансформация подобна взаимозависимост се проявява между стратегическото управление, организационната структура, технологичното развитие, човешките ресурси, финансовото управление и отношенията със заинтересованите страни. В същата логика устойчивото развитие може да се разглежда като управление на кибернетична система от взаимодействащи субекти с различни целеви функции, при което се търси съгласуван оптимум по икономически, социални и екологични параметри (Krachunov & Ovcharova, 2022).

Екологичното измерение на системното мислене

Един от първите, които прилагат системния подход при изучаване на въздействието на обществото върху природата, е руският учен В. И. Вернадски (Михнев, 2012). Според него градивната наука следва да се структурира не по дисциплини, а по проблеми, тъй като поради ограничеността си в тесни рамки отделните науки не могат дори да поставят сериозните проблеми, пред които е изправено обществото. Това важи с най-голяма сила за биосферата, част от която е и човекът. Вернадски я определя като сложна саморегулираща и самовъзпроизвеждаща се система, която се намира в динамично равновесие. Още в

началото на XX век той предсказва неизбежните последствия от стремителното нарастване на въздействието на човека върху природата и подчертава, че човешката дейност се превръща в нова, небивала геологопреобразуваща сила на планетата.

Вернадски развива и учението за ноосферата – биосфера, подредена от разума и труда на човека. Понятието е въведено най-напред от французите Le Roy и Teilhard de Chardin, а Вернадски го разглежда като ново еволюционно състояние на биосферата, при което разумната дейност на човека става решаващ фактор за нейното развитие. За ноосферата е характерна тясна връзка между законите на природата и тези на мисленето и обществото (Михнев, 2012). Тези идеи предлагат ранна теоретична обосновка на необходимостта от управленски подходи, които отчитат взаимодействието между икономическата дейност и природната среда.

Приложение на системния подход в управлението на зелената трансформация

Приложението на системния подход в управлението позволява зелената трансформация да бъде разглеждана не като съвкупност от самостоятелни екологични инициативи, а като интегриран процес на организационна промяна. От тази гледна точка внедряването на нисковъглеродни технологии, развитието на кръгови бизнес модели или въвеждането на ESG практики не представляват изолирани управленски решения, а взаимосвързани елементи на единна корпоративна система, насочена към повишаване на устойчивостта и конкурентоспособността на организацията (Schaltegger et al., 2017).

Ограничения на системния подход

Въпреки че системният подход осигурява цялостна рамка за анализ на организациите, той се характеризира с висока степен на концептуална абстрактност. Общата теория на системите обяснява логиката на взаимодействията между отделните елементи, но не предлага конкретни управленски механизми за реализиране на организационната промяна. Поради това тя трудно може самостоятелно да обясни процесите на зелена трансформация в съвременните корпорации.

Съществено ограничение представлява и недостатъчното отчитане на динамиката на външната среда (макар организацията да се разглежда като отворена система, подходът не показва как тя трябва да реагира на тази динамика). Разработен в периода на класическата организационна теория, системният подход не разглежда в достатъчна степен влиянието на ускорените технологични промени, климатичните политики, ESG регулациите и

нарастващия натиск от страна на заинтересованите страни, които днес формират средата за управление на зелената трансформация.

Освен това системният подход не поставя акцент върху стратегическото лидерство, организационната култура и способността на организациите да изграждат нови компетентности – фактори, които съвременните изследвания определят като решаващи за успешното реализиране на трансформационните процеси (Teece, 2018). Във връзка с прехода към кръгова икономика, в изследване на германски малки и средни предприятия като условия за превръщането му в реална управленска практика се посочват уменията, мотивацията, организационната култура и участието на служителите (Joe & Ovcharova, 2026), а проучване в малко търговско предприятие установява несъответствие между самооценката на мениджърите и възприятията на служителите за работната среда (Николаева, 2026).

Следователно, макар системният подход да осигурява необходимата теоретична основа за разбиране на организацията като интегрирана система, той следва да бъде допълнен с други управленски теории, които обясняват механизмите на стратегическата адаптация, организационната промяна и развитието на динамични способности. Изложените аргументи показват, че системният подход представлява необходима, но недостатъчна теоретична основа за изследване на управлението на зелената трансформация. Неговата основна сила се състои в способността да разкрива взаимозависимостите между отделните организационни елементи и да обосновава необходимостта от интегрирано управление. В същото време ограниченията му налагат допълването му със стратегически и организационни теории, които обясняват процесите на адаптация, промяна и създаване на устойчиви конкурентни предимства. Именно поради това в настоящото изследване системният подход се възприема като фундаментална концептуална рамка, която впоследствие се надгражда чрез теорията на стратегическия мениджмънт, теорията за динамичните способности, теорията на заинтересованите страни и теорията за управление на организационната промяна.

2. Стратегическият мениджмънт като теоретична основа на управлението на зелената трансформация

С развитието на теорията на управлението през втората половина на XX век стратегическият мениджмънт постепенно се утвърждава като водеща концепция за осигуряване на дългосрочното развитие и конкурентоспособността на организациите. За разлика от класическите управленски подходи, които поставят акцент върху оперативната ефективност, стратегическият мениджмънт разглежда организацията като динамична система, която трябва непрекъснато да адаптира своите цели, ресурси и организационни способности към измененията във външната среда (Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Porter, 1980).

Концепцията на Chandler – „структурата следва стратегията“

Един от първите автори, които поставят основите на стратегическото управление, е Alfred Chandler. Неговата фундаментална теза, че *структурата следва стратегията* (*structure follows strategy*), подчертава необходимостта организационните структури да бъдат изграждани в съответствие с дългосрочните стратегически цели на предприятието. Според Chandler (1962) организациите, които променят своята стратегия, неизбежно трябва да адаптират и вътрешната си структура, ако желаят да постигнат устойчиво развитие и висока ефективност.

Концепцията на Chandler има съществено значение за разбирането на зелената трансформация, тъй като показва, че внедряването на принципите на устойчивото развитие не може да бъде ограничено до отделни екологични инициативи. Напротив, то предполага преструктуриране на организационните процеси, управленските функции и механизмите за вземане на решения в съответствие с новите стратегически приоритети (Chandler, 1962; Schaltegger et al., 2017).

Независимо от своя фундаментален принос, концепцията на Chandler е разработена в условията на относително предвидима икономическа среда, характеризираща се с постепенно развитие на пазарите и сравнително ниска степен на външна турбулентност. В съвременните условия организациите функционират в среда, белязана от ускорени технологични промени, климатични рискове, геополитическа несигурност и динамично развиваща се регулаторна рамка в областта на устойчивото развитие. При тези условия линейната зависимост между стратегия и организационна структура вече не е достатъчна

за обяснение на процесите на зелена трансформация. Освен това моделът на Chandler разглежда стратегията предимно като вътрешноорганизационен процес, без да отчита в достатъчна степен ролята на институционалната среда, заинтересованите страни и международните политики, които днес оказват съществено влияние върху стратегическите решения на корпорациите. Изследванията върху регионалната конкурентоспособност потвърждават значението на този контекст: качеството на институциите, административният капацитет и регулаторната предвидимост определят доколко останалите фактори на конкурентоспособността се превръщат в реално предимство (Андонова&Банкова, 2026; Andonova, 2026). Именно тези фактори определят зелената трансформация като многоизмерен процес, който надхвърля традиционното стратегическо планиране.

Концепцията на Ansoff – стратегическо планиране и адаптация

Следващ значим етап в развитието на стратегическия мениджмънт е свързан с концепцията на Igor Ansoff, който въвежда разбирането за стратегическото планиране като процес на системно адаптиране на организацията към измененията във външната среда. Според него устойчивото развитие на организацията зависи от способността ѝ своевременно да идентифицира възникващите възможности и заплахи, както и да избира подходящи направления за растеж чрез диверсификация, развитие на нови пазари и иновации (Ansoff, 1965).

От гледна точка на зелената трансформация концепцията на Ansoff разширява стратегическата перспектива, като поставя акцент върху необходимостта организациите да изграждат механизми за прогнозиране и адаптация към бъдещи промени. Това е особено актуално в условията на Европейската зелена сделка (European Commission, 2019), пакета „Fit for 55“ (European Commission, 2021), Регламента за таксономията на ЕС (European Parliament & Council, 2020), Директивата за корпоративно отчитане на устойчивостта (CSRD) (European Parliament & Council, 2022) и Европейските стандарти за отчитане на устойчивостта (ESRS) (European Commission, 2023), които трансформират средата, в която функционират предприятията. Този регулаторен контур обаче е в процес на съществена промяна: Директива (ЕС) 2026/470 (т.нар. пакет „Омнибус I“) стеснява обхвата на CSRD, като задължителното отчитане се отнася до предприятия с над 1000 служители и нетен

оборот над 450 млн. евро, а опростените ESRS са въведени с Делегиран регламент (ЕС) 2026/1563 (Bankova, 2026; European Commission, 2026; European Parliament & Council, 2026).

Въпреки че концепцията на Ansoff поставя началото на съвременното стратегическо планиране, тя разглежда адаптацията предимно като рационален и предварително планиран процес. Практиката на корпоративната зелена трансформация показва, че организационните промени често се реализират в условия на висока неопределеност, ограничена информация и необходимост от бързи управленски решения. Следователно стратегическото планиране само по себе си не е достатъчно, ако не бъде допълнено с организационна гъвкавост, способност за учене и непрекъснато обновяване на ресурсите и компетентностите (за публичната администрация по аналогия вж. Ямукова, 2026). Сходно наблюдение се прави и за публичния сектор, където насочеността към оперативна скорост без паралелно изграждане на механизми за отчетност поражда институционални рискове (Михалева, 2026).

Концепцията на Porter – конкурентни предимства и хипотезата на Porter

Особено влияние върху развитието на стратегическия мениджмънт оказват изследванията на Michael Porter, който свързва конкурентоспособността на предприятията със способността им да изграждат устойчиви конкурентни предимства. Porter разработва моделите на петте конкурентни сили, веригата на стойността и генеричните конкурентни стратегии, които продължават да бъдат сред най-широко използваните аналитични инструменти в стратегическото управление (Porter, 1980, 1985).

От съществено значение за настоящото изследване има концепцията, разработена от Porter съвместно с Claas van der Linde, според която екологичните регулации не следва да се разглеждат единствено като източник на допълнителни разходи, а като фактор, стимулиращ иновациите, повишаването на ресурсната ефективност и дългосрочната конкурентоспособност на предприятията (Porter & van der Linde, 1995). Тази постановка, позната в литературата като *хипотеза на Porter* (*Porter Hypothesis*), променя традиционното разбиране за взаимоотношението между екологичната политика и икономическата ефективност. В последвалата литература се разграничават „слаба“ версия на хипотезата, според която добре проектираните регулации стимулират иновации, и „силна“ версия, според която тези иновации компенсират разходите за съответствие (Jaffe & Palmer, 1997).

Тезата на Porter представлява важен принос към разбирането за стратегическите ползи от устойчивото развитие, но нейният аналитичен фокус остава концентриран върху връзката между екологичните регулации, иновациите и конкурентоспособността. В нея не се разглеждат в достатъчна степен организационните механизми, чрез които екологичните цели се интегрират в корпоративното управление, както и влиянието на социалните фактори, институционалните различия и управленските способности върху успешното реализиране на зелената трансформация.

Освен това съвременните изследвания показват, че конкурентоспособността вече не се определя единствено от ефективността на ресурсите или технологичните иновации. Все по-голямо значение придобиват организационната устойчивост, управлението на заинтересованите страни, корпоративната култура, ESG управлението и способността за непрекъсната трансформация на бизнес моделите (Eccles et al., 2014; Teece, 2018; Банкова, 2025). В същата посока регионалните изследвания показват, че конкурентните предимства се възпроизвеждат верижно и зависят от предварително създадени условия – иновации, инвестиции, умения на работната сила (Андонова, 2025).

Стратегическата ориентация в условията на зелена трансформация

От гледна точка на стратегическия мениджмънт зелената трансформация представлява процес на създаване на устойчиви конкурентни предимства чрез *интегриране на принципите на устойчивото развитие в корпоративната стратегия*. Porter и van der Linde (1995) аргументират, че екологичните иновации могат едновременно да намалят разходите и да повишат конкурентоспособността на предприятията. Според тях добре проектираните екологични регулации, вместо да увеличават административната тежест, могат да стимулират иновации, чрез които да бъдат компенсирани разходите за опазване на околната среда, да се повиши ресурсната ефективност и да се подобри конкурентната позиция на компанията.

В условията на зелена трансформация стратегическата ориентация пренасочва дългосрочните цели и управленските решения на бизнес организацията през призмата на екологичната устойчивост. Тя насочва вътрешните ресурси и технологии към адаптация спрямо по-строгите екологични стандарти и променените потребителски нагласи. Това способства за пазарната конкурентоспособност на компанията, намалява ресурсните и климатичните рискове и подпомага нейното устойчиво развитие (Банкова, 2025).

Необходимо е да се отчете, че днес „конкурентоспособността придобива нови измерения – от локална става глобална. Променя се географията на конкуренцията, което променя характера на водената конкурентна борба и начините за формиране на конкурентни предимства и конкурентоспособно поведение“ (Николаева, 2018). По-късните изследвания развиват тази идея, като показват, че организациите, които успешно интегрират екологичните, социалните и управленските фактори (ESG) в стратегическото си управление, демонстрират по-висока адаптивност, по-добро управление на риска и по-висока инвестиционна привлекателност (Eccles et al., 2014; Eccles & Klimenko, 2019).

От стратегията към интегрираната система за корпоративно управление

Наред със стратегическите и организационните си измерения зелената трансформация изисква изграждането на *интегрирана система за корпоративно управление*. Тя обединява екологичните, социалните и икономическите цели в единен и систематичен управленски процес. Именно тази интеграция залага основите на съвременните ESG модели, които поставят акцент върху прозрачността, отчетността, управлението на рисковете и устойчивото създаване на стойност за всички заинтересовани страни. Приемането на Директивата за корпоративно отчитане на устойчивостта (CSRD) (European Parliament & Council, 2022) и на Европейските стандарти за отчитане на устойчивостта (ESRS) (European Commission, 2023) допълнително засилва ролята на корпоративното управление като ключов механизъм за реализиране на зелената трансформация. Стесняването на обхвата на CSRD с Директива (ЕС) 2026/470 не премахва този ефект: предприятията извън обхвата продължават да изпитват косвен натиск чрез веригите на стойността и финансирането, а ESG постепенно се превръща от инструмент за отчитане в стратегически механизъм (Bankova, 2026).

3. Сравнителен анализ и теоретичен синтез

Съпоставката между разгледаните концепции показва еволюцията на стратегическия мениджмънт – от разбирането за съответствие между стратегия и организационна структура (Chandler, 1962), през стратегическото планиране и адаптацията към външната среда (Ansoff, 1965), до разглеждането на иновациите като източник на конкурентни предимства (Porter, 1980; Porter & van der Linde, 1995). Въпреки съществените различия между тези подходи, всички те поставят стратегията в центъра на организационното развитие.

Обобщена картина на приносите и ограниченията на всички разгледани подходи е представена в Таблица 1.

Таблица 1. Сравнителен анализ на теоретичните подходи към управлението на зелената трансформация

Подход	***Ядро на концепцията***	***Принос към разбирането на зелената трансформация***	***Основни ограничения***
Системен подход (von Bertalanffy, 1968; Kast & Rosenzweig, 1972)	Организацията като отворена система от взаимосвързани подсистеми	Разкрива взаимозависимостта между стратегия, структура, технологии, хора, финанси и заинтересовани страни; обосновава интегрираното управление	Висока концептуална абстрактност; липса на конкретни механизми за промяна; недостатъчно отчитане на динамиката на средата
Chandler (1962)	„Структурата следва стратегията“	Зелената трансформация изисква преструктуриране на процеси, функции и механизми за вземане на решения	Предвидима среда; линейна зависимост стратегия–структура; вътрешноорганизационен фокус
Ansoff (1965)	Стратегическото планиране като системна адаптация към средата	Механизми за прогнозиране и адаптация към регулаторни и пазарни промени	Адаптацията се разглежда като рационален и предварително планиран процес
Porter (1980, 1985)	Устойчиви конкурентни предимства	Свързва конкурентоспособността със стратегическата позиция и веригата на стойността	Ориентация към ресурсната ефективност и иновациите; ограничено отчитане на социалните и институционалните фактори
Porter & van der Linde (1995)	Екологичните регулации като стимул за иновации	Преосмисля връзката между екологична политика и икономическа ефективност	Не обяснява организационните механизми за интегриране на екологичните цели в управлението

Източник: систематизирано от автора въз основа на цитираните източници.

Извършеният сравнителен анализ показва, че класическите концепции на стратегическия мениджмънт поставят основите за разбирането на организационното развитие, стратегическото планиране и конкурентоспособността. Независимо от своята научна значимост, тези теории са формирани в период, когато устойчивото развитие, климатичните политики и ESG управлението все още не са част от стратегическия дневен ред на организациите. Поради това те не обясняват в достатъчна степен механизмите за

интегриране на екологичните, социалните и управленските измерения в единна система за корпоративно управление.

Освен това класическите модели разглеждат стратегическите решения предимно като резултат от вътрешноорганизационни процеси, докато съвременната зелена трансформация се формира под въздействието на сложни взаимодействия между регулаторната среда, заинтересованите страни, технологичните иновации и обществените очаквания. Това налага стратегическият мениджмънт да бъде допълнен с теоретични концепции, които обясняват организационната адаптивност, развитието на нови компетентности и способността на организациите да реагират на динамични промени.

Сравнението очертава три повтарящи се ограничения, общи за системния подход и за класическите концепции на стратегическия мениджмънт:

- висока степен на абстракция или линейна рационалност на модела;
- недостатъчно отчитане на външната институционална среда и на заинтересованите страни;
- слаб акцент върху стратегическото лидерство, организационната култура и развитието на нови компетентности.

Всяко от тях сочи към теоретична рамка, която надгражда разгледаните подходи: теорията за динамичните способности, която обяснява как организациите обновяват ресурсите и компетентностите си в условия на неопределеност (Teece, 2018; Teece et al., 1997); теорията на заинтересованите страни, която отчита външния натиск и очаквания (Freeman, 1984; за местното самоуправление – Великова, 2026); и теорията за управление на организационната промяна, която разкрива механизмите на реализиране на трансформацията (Николаева, 2025; за публичния сектор – Ямукова, 2026). В тази рамка системният подход осигурява интегриращата логика, а стратегическият мениджмънт – връзката между зелената трансформация и устойчивите конкурентни предимства.

Заключение

Настоящата статия си поставя за цел да изведе и критично да оцени теоретичните основи на управлението на зелената трансформация. Анализът показва, че системният подход и класическите концепции на стратегическия мениджмънт – на Chandler, Ansoff и Porter – формират необходима, но недостатъчна теоретична основа. Системният подход

обосновава интегрирания характер на зелената трансформация и взаимозависимостта между организационните елементи, но остава абстрактен и недостатъчно отчита динамиката на външната среда. Стратегическият мениджмънт свързва зелената трансформация със създаването на устойчиви конкурентни предимства и с иновациите, но разглежда стратегията предимно като вътрешноорганизационен и рационално планиран процес.

Теоретичният принос на статията се състои в следното:

- систематизиране на приносите и ограниченията на разгледаните подходи по единни критерии (Таблица 1);
- идентифициране на три повтарящи се ограничения – абстракция и линейна рационалност, слабо отчитане на институционалната среда и заинтересованите страни, недостатъчен акцент върху лидерството, културата и компетентностите;
- обосноваване на многотеоретична рамка, в която системният подход осигурява интегриращата логика, стратегическият мениджмънт – връзката с конкурентните предимства, а теорията за динамичните способности, теорията на заинтересованите страни и теорията за управление на организационната промяна запълват установените празнини.

От гледна точка на управленската практика изводите насочват към необходимостта зелената трансформация да се планира и оценява като промяна на цялата корпоративна система, а не като набор от отделни екологични инициативи. От гледна точка на регулаторната среда резултатите подсказват, че нормативните изисквания, като CSRD и ESRS (в опростения им вид след пакета „Омнибус I“), са по-вероятно да се превърнат в източник на конкурентно предимство, когато организациите разполагат със способности и култура, които позволяват тяхното интегриране в стратегията и управлението (Bankova, 2026).

Ограниченията на изследването произтичат от неговия теоретичен характер и от селективния подбор на разглежданите подходи. Бъдещите изследвания предстои да бъдат насочени към детайлно разглеждане на теорията за динамичните способности, теорията на заинтересованите страни и теорията за управление на организационната промяна; към операционализиране на предложената рамка в измерими променливи; както и към

емпирична проверка, например чрез казуси или анкетни проучвания сред предприятия, подлежащи на отчитане по CSRD (при стеснения обхват по Директива (ЕС) 2026/470).

Използвани източници:

1. Андонова, К. (2025). Регионална конкурентоспособност и маркетинг – дисбаланси и управленски ориентири за подобряване. В: Сборник доклади, Международна научна конференция „Стопанските трансформации в глобалния свят“, 20–21 юни 2025 г. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“, с. 38–46.

2. Андонова, К., & Банкова, И. Т. (2026). Влияние на институционалната устойчивост върху регионалната конкурентоспособност. В: Сборник доклади, Международна научна конференция „Стопанските трансформации в глобалния свят“, 12–13 юни 2026 г. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“, с. 44–53.

3. Банкова, И. (2025). Екологичната устойчивост като предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на компаниите. В: Сборник доклади, Международна научна конференция „Стопанските трансформации в глобалния свят“, 20–21 юни 2025 г. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“, с. 47–55.

4. Великова, М. (2026). Управленски трансформации в местното самоуправление: партньорства за развитие в условия на дефицити и глобални предизвикателства. В: Сборник доклади, Международна научна конференция „Стопанските трансформации в глобалния свят“, 12–13 юни 2026 г. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“, с. 61–71.

5. Михалева, Д. (2026). Фактори на риска при дигитализация на управленските решения в публичния сектор: баланс между оперативната ефективност и административната отчетност. В: Сборник доклади, Международна научна конференция „Стопанските трансформации в глобалния свят“, 12–13 юни 2026 г. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“, с. 80–89.

6. Михнев, Г. (2012). Теоретични основи на коеволюционното развитие. Научни трудове на УНСС. https://www.unwe.bg/uploads/ResearchPapers/Research%20Papers_vol1_2012_No2_G%20Mihnev.pdf

7. Николаева, В. (2018). Стратегическо управление на бизнес организациите – възможности и предизвикателства. Известия на Съюза на учените – Варна. Серия „Икономически науки“, (3), 221–230. https://www.su-varna.org/izdanij/2018/EconomicSciencesSeries_2018_3/221-230.pdf

8. Николаева, В. (2025). Организационната промяна като предпоставка за стратегическо развитие на бизнес организацията. В: Сборник доклади, Международна научна конференция „Стопанските трансформации в глобалния свят“, 20–21 юни 2025 г. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“, с. 20–28.

9. Николаева, В. (2026). Мениджърска компетентност при управление на взаимоотношенията на работното място. В: Сборник доклади, Международна научна конференция „Стопанските трансформации в глобалния свят“, 12–13 юни 2026 г. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“, с. 35–42.

10. Ямукова, П. (2026). Поликриза и управленски трансформации: от йерархична бюрокрация към адаптивна, учеща и интелигентна администрация. В: Сборник доклади, Международна научна конференция „Стопанските трансформации в глобалния свят“, 12–13 юни 2026 г. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“, с. 90–103.

11. Andonova, K. (2026). Regulatory efficiency and regional competitiveness in Bulgaria – Governance distortions and the need for transformation. KSI Transactions on Knowledge Society, 17(1), 47–51. https://tksi.org/doc/submissions/2026-1-08.pdf

12. Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill.

13. Bankova, I. (2026). The integration of environmental and social sustainability dimensions into corporate governance in the context of EU ESG standards. KSI Transactions on Knowledge Society, 17(1), 36–41. https://tksi.org/doc/submissions/2026-1-06.pdf

14. Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. Journal of Cleaner Production, 65, 42–56. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039

15. Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. MIT Press.

16. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science, 60(11), 2835–2857. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984

17. Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution. Harvard Business Review, 97(3), 106–116. https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution

18. European Commission. (2019). The European Green Deal (COM(2019) 640 final). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2019:640:FIN

19. European Commission. (2021). 'Fit for 55': Delivering the EU's 2030 climate target on the way to climate neutrality (COM(2021) 550 final).

20. European Commission. (2023). Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards. Official Journal of the European Union, L, 2023/2772.

21. European Commission. (2026). Commission Delegated Regulation (EU) 2026/1563 amending Delegated Regulation (EU) 2023/2772 as regards the simplification of the European Sustainability Reporting Standards. Official Journal of the European Union.

22. European Parliament & Council. (2020). Regulation (EU) 2020/852 of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment. Official Journal of the European Union, L 198, 13–43.

23. European Parliament & Council. (2022). Директива (ЕС) 2022/2464 по отношение на отчитането на предприятията във връзка с устойчивостта. Официален вестник на Европейския съюз, L 322, 15–80. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464

24. European Parliament & Council. (2026). Directive (EU) 2026/470 amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and corporate sustainability due diligence requirements. Official Journal of the European Union.

25. Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

26. Jaffe, A. B., & Palmer, K. (1997). Environmental regulation and innovation: A panel data study. The Review of Economics and Statistics, 79(4), 610–619.

27. Joe, A., & Ovcharova, S. (2026). Strategies for overcoming the challenges facing SME leaders in the transition to the circular economy. KSI Transactions on Knowledge Society, 17(1), 42–46. https://tksi.org/doc/submissions/2026-1-07.pdf

28. Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. Academy of Management Journal, 15(4), 447–465. https://doi.org/10.2307/255141

29. Krachunov, H., & Ovcharova, S. (2022). Management of sustainable development as a task for coordinated optimum. V International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech 2022), October 06 – 07 2022, Sofia, p. 107-113. DOI: 10.1109/HiTech56937.2022.10145517 Scopus

30. Lozano, R. (2018). Proposing a definition and a framework of organisational sustainability: A review of efforts and a survey of approaches to change. Sustainability, 10(4), Article 1157. https://doi.org/10.3390/su10041157

31. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

32. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

33. Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment–competitiveness relationship. Journal of Economic Perspectives, 9(4), 97–118. https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97

34. Schaltegger, S., Burritt, R., & Petersen, H. (2017). An introduction to corporate environmental management: Striving for sustainability. Routledge.

35. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, 51(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

36. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

37. Von Bertalanffy, L. (1968). General system theory: Foundations, development, applications. George Braziller.