



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

СТ А Н О В И Щ Е

От: *проф. д-р Цветана Александрова Стоянова - катедра „Управление“, УНСС – София, научна специалност „Социално управление“, професионално направление 3.7. Администрация и управление*

Относно: *дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.7. Администрация и управление (Управление) в УНСС.*

Автор на дисертационния труд:

Христо Атанасов Атанасов

Тема на дисертационния труд:

Адаптивно управление на организациите чрез развитие на творчески потенциал

Основание за представяне на становището: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно Заповед № 1371/29.05.2026 г. на Ректора на УНСС.

1. Информация за дисертанта

Дисертантът се е обучавал по докторска програма към *катедра Управление, факултет „Управление и администрация“* на УНСС по *научна специалност „Управление“* съгласно Заповед на Ректора на УНСС №132/25.01.2023 г. Обучението е осъществено в *свободна* форма през периода 12.2022-05.2026 г.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Представеният за рецензиране дисертационен труд е посветен на актуална и значима научна проблематика, свързана с адаптивността на управлението на организациите в условията на динамична, сложна и турбулентна среда. Темата е особено важна в контекста на съвременните икономически и управленски процеси, характеризиращи се с висока степен на неопределеност, необходимост от организационна гъвкавост и нарастващо значение на нематериалните ресурси, сред които творческият потенциал заема първостепенно място.

Дисертационният труд е разработен в обем от 222 стр. и притежава ясна логическа структура. Състои се от увод, три основни глави, заключение, използвана литература и приложения. Включени са множество таблици, фигури и приложни инструменти, които подпомагат аналитичната и емпиричната част на изследването. Структурата следва утвърдената логика на научно изследване – от теоретично изясняване на основните понятия и зависимости, през методологическа обосновка, до емпирично изследване и формулиране на изводи и препоръки.

В дисертацията са ясно формулирани целта, задачите, предметът, обектът, работната хипотеза и използваните методи на изследване. Авторът аргументира

необходимостта от изследване на взаимовръзката между адаптивното управление и развитието на творческия потенциал, като поставя акцент върху възможностите за повишаване на организационната ефективност чрез прилагане на адаптивни и креативни управленски подходи.

Темата на дисертационния труд има както теоретична, така и практическа значимост. В условията на ускорени промени в икономическата и социалната среда организациите са изправени пред необходимостта да развиват адаптивност, организационна креативност и способност за бързо реагиране на промените. В този контекст изследването е своевременно и отразява актуални тенденции в развитието на управленската теория и практика.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

В първа глава авторът разглежда теоретичните основи на адаптивността и адаптивното управление на организациите. Направен е подробен анализ на понятието „адаптация“, като са представени различни интерпретации от областта на философията, икономиката, социологията, биологията и кибернетиката. Проследени са основните характеристики на адаптивното управление и факторите, които определят необходимостта от неговото приложение в условията на турбулентна среда.

Положително впечатление прави стремежът на автора да систематизира и обобщи различни научни позиции, както и да изведе връзката между адаптивността, организационната устойчивост и лидерския потенциал. В изложението са използвани разнообразни литературни източници, което показва добро познаване на разглежданата проблематика.

Втора глава е посветена на развитието на творческия потенциал като фактор за адаптивно управление на организациите. Анализирани са понятията „творчески потенциал“, „организационна креативност“ и „творческо поведение“, както и факторите, които влияят върху развитието на креативността в организациите. Авторът разглежда различни подходи за оценка и управление на творческия потенциал, като прави опит да изгради концептуална връзка между творчеството и адаптивността на управлението. В тази част се откроява стремежът към интегриране на класически и съвременни концепции в областта на организационното управление и креативността. Представени са модели и подходи, които могат да бъдат използвани при разработването на практически инструменти за управление на организационната адаптивност.

Трета глава има подчертано приложен и емпиричен характер. В нея авторът представя резултатите от проведено изследване в общински предприятия в град Варна. Използвана е комплексна методика, включваща анкетни проучвания, статистически анализ, регресионен и корелационен анализ. Анализирани са различни фактори, свързани с творческия потенциал, организационната креативност и адаптивността на управлението.

Емпиричната част е разработена подробно и съдържа значителен обем аналитичен материал. Представените резултати позволяват да се направят обосновани изводи относно ролята на творческия потенциал за повишаване на адаптивността на организациите. Авторът формулира практически насочени препоръки, свързани с развитието на

организационната креативност и подобряване на адаптивните способности на управлението.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

В дисертационния труд могат да бъдат открити научни и научно-приложни приноси:

- Разработена е нова концепция за взаимовръзката между развитието на творческия потенциал на организацията и адаптивността на нейното управление.
- Установени са нови зависимости между елементите на креативността и адаптацията на управлението на организацията като процес на приспособяване в турбулентна среда.
- Създадена е и е приложена нова комплексна методика за оценка и а на творческия потенциал в изследваните обекти.
- Разработени са практически приложими препоръки за разкриване на перспективи за адаптационно управление на организацията, което разширява полето на приложимост на методиката върху организации от публичния сектор със сходен предмет на дейност.

Посочените приноси показват самостоятелна изследователска работа и стремеж към практическа приложимост на постигнатите резултати.

5. Оценка на публикациите по дисертацията

Дисертанта е представил три публикации по труда в престижно списание и на международни конференции, което подчертава високото качество и значението на изследването за управленската наука. Тези публикации представят съществени части на дисертационното изследване и дават възможност на широката научна общност да се запознае с резултатите от него.

6. Оценка на автореферата

Към дисертацията е представен автореферат в обем от 68 страници. В него коректно и достатъчно прецизно е отразено съдържанието на дисертационния труд. В автореферата се открояват и най-важните моменти от направеното изследване. Точно са представени приносите на докторанта.

7. Заключение

В заключение може да се каже, че дисертационният труд притежава всички необходими атрибути на научна разработка. Докторантът познава и анализира литературата по темата, може да формулира изследователски проблеми, да систематизира класическите и новите теории и концепции, да конструира изследователски апарат, да провежда емпирично изследване и да обосновава предложения за подобрене на

съществуващата практика. Гореизложеното ми дава основание за положителна оценка, че дисертационният труд със заглавие *„Адаптивно управление на организациите чрез развитие на творчески потенциал“* и автор Христо Атанасов Атанасов съответства на изискванията на ЗРАСРБ, Правилника за неговото приложение и на Правилника за учебната дейност в УНСС, част 3-та, поради което ще гласувам „за“ да му бъде присъдена ОНС доктор по *професионално направление 3.7. Администрация и управление (Управление)*.

17.06.2026 г.

Проф. д-р Цветана Стоянова:

София

/...../



UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

OPINION

From: *Prof. Dr. Tsvetana Aleksandrova Stoyanova - Department of Management, UNWE - Sofia, scientific specialty "Social Management", professional field 3.7. Administration and Management*

Subject: dissertation for the award of the educational and scientific degree "Doctor" in *the professional field 3.7. Administration and Management (Management)* at the UNWE.

Author of the dissertation: *Hristo Atanasov Atanasov*

Topic of the dissertation: *Adaptive management of organizations through the development of creative potential*

Reason for submitting the opinion: participation in the scientific jury for the defense of the dissertation work according to Order No. 1371/29.05.2026 of the Rector of the UNWE.

8. Information about the dissertation candidate

The dissertation candidate studied under the doctoral program at *the Department of Management, Faculty of Management and Administration* of the UNWE in *the scientific specialty "Management"* in accordance with the Order of the Rector of the UNWE No. 132/25.01.2023. The training was carried out in *a free* form during the period 12.2022-05.2026.

9. General characteristics of the presented dissertation work

The dissertation submitted for review is dedicated to a current and significant scientific issue related to the adaptability of organizational management in a dynamic, complex and turbulent environment. The topic is particularly important in the context of modern economic and management processes, characterized by a high degree of uncertainty, the need for organizational flexibility and the growing importance of intangible resources, among which creative potential occupies a primary place.

The dissertation work is developed in volume of 222 pages and has a clear logical structure. It consists of an introduction, three main chapters, a conclusion, references and appendices. Numerous tables, figures and applied tools are included that support the analytical and empirical part of the study. The structure follows the established logic of scientific research - from theoretical clarification of the main concepts and dependencies, through methodological justification, to empirical research and formulation of conclusions and recommendations.

The dissertation clearly formulates the goal, objectives, subject, object, working hypothesis and research methods used. The author argues for the need to study the relationship between adaptive management and the development of creative potential, emphasizing the possibilities for increasing organizational efficiency through the application of adaptive and creative management approaches.

The topic of the dissertation has both theoretical and practical significance. In the conditions of accelerated changes in the economic and social environment, organizations are faced with the need to develop adaptability, organizational creativity and the ability to quickly respond to changes. In this context, the study is timely and reflects current trends in the development of management theory and practice.

10. Evaluation of the obtained scientific and applied scientific results

In the first chapter, the author examines the theoretical foundations of adaptability and adaptive management of organizations. A detailed analysis of the concept of "adaptation" is made, presenting various interpretations from the fields of philosophy, economics, sociology, biology and cybernetics. The main characteristics of adaptive management and the factors that determine the need for its application in turbulent environments are traced.

The author's effort to systematize and summarize various scientific positions, as well as to draw the connection between adaptability, organizational resilience and leadership potential, makes a positive impression. The presentation uses a variety of literary sources, which shows a good knowledge of the issues under consideration.

The second chapter is devoted to the development of creative potential as a factor for adaptive management of organizations. The concepts of "creative potential", "organizational creativity" and "creative behavior" are analyzed, as well as the factors that influence the development of creativity in organizations. The author examines various approaches to assessing and managing creative potential, making an attempt to build a conceptual connection between creativity and management adaptability. This part highlights the aspiration to integrate classical and modern concepts in the field of organizational management and creativity. Models and approaches are presented that can be used in the development of practical tools for managing organizational adaptability.

The third chapter has a strongly applied and empirical character. In it, the author presents the results of a study conducted in municipal enterprises in the city of Varna. A complex methodology was used, including questionnaire surveys, statistical analysis, regression and correlation analysis. Various factors related to creative potential, organizational creativity and management adaptability were analyzed.

The empirical part is developed in detail and contains a significant amount of analytical material. The presented results allow us to draw reasonable conclusions about the role of creative potential in increasing the adaptability of organizations. The author formulates practically oriented recommendations related to the development of organizational creativity and improving the adaptive capabilities of management.

11. Evaluation of scientific and applied scientific contributions

The dissertation work can highlight scientific and applied scientific contributions:

- A new concept has been developed for the relationship between the development of the organization's creative potential and the adaptability of its management.

- New relationships have been established between the elements of creativity and the adaptation of organizational management as a process of adjustment in a turbulent environment.
- A new complex methodology for assessing the creative potential in the researched sites has been created and implemented.
- Practical recommendations have been developed to reveal prospects for adaptive management of the organization, which expands the field of applicability of the methodology to public sector organizations with a similar scope of activity.

The indicated contributions demonstrate independent research work and a desire for practical applicability of the achieved results.

12. Evaluation of dissertation publications

The dissertation candidate has presented three publications on the work in a prestigious journal and at international conferences, which underlines the high quality and importance of the research for management science. These publications present essential parts of the dissertation research and enable the wider scientific community to become familiar with its results.

13. Evaluation of the abstract

68- page abstract is submitted with the dissertation . It correctly and precisely reflects the content of the dissertation work. The abstract also highlights the most important moments of the research conducted. The contributions of the doctoral student are accurately presented.

14. Conclusion

In conclusion, it can be said that the dissertation work has all the necessary attributes of a scientific work. The doctoral student knows and analyzes the literature on the topic, can formulate research problems, systematize classical and new theories and concepts, construct a research apparatus, conduct empirical research and substantiate proposals for improving existing practice. The above gives me grounds for a positive assessment that the dissertation work with the title "*Adaptive management of organizations through the development of creative potential* " and author Hristo Atanasov Atanasov complies with the requirements of the Law on the Development of Organizations, the Regulations for its application and the Regulations for Educational Activities at the UNWE, Part 3, which is why I will vote "for" to be awarded the ONS doctorate in *professional field 3.7. Administration and Management* (Management).

17.06.2026

Prof. Dr. Tsvetana Stoyanova:

Sofia