

**ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ СТРУКТУРИ В СИСТЕМИТЕ ЗА
УПРАВЛЕНИЕ – НАУКА И ПРАКТИКА В ИНДУСТРИАЛНИТЕ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Христо Недялков Николов, nikolovshumen@gmail.com

Катедра „Мениджмънт“

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Резюме: В статията е направен теоретичен обзор на същността и ролята на организационните структури в системата за управление на предприятията. Разгледани са процесите, които оказват влияние върху тях, вследствие на чието изменение следва да се направят промени в организационните им структури, за да се постигне ефективно управление. Характеризирани са системите на управление. Изведено е определение за индустриалното предприятие като система и са посочени негови основни характеристики. Разгледани са основните подходи и методи за управление на предприятията. Организационната структура в системата на управление е променлива на вътрешната среда на индустриалното предприятие в резултат на влиянието както на вътрешни, така и на външни фактори.

Ключови думи: организация, структури, развитие, системи за управление

JEL: M20, M21

**ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN MANAGEMENT SYSTEMS -
SCIENCE AND PRACTICE IN INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Hristo Nedyalkov Nikolov, nikolovshumen@gmail.com

Department of Management

D. A. Tsenov Academy of Economics

Abstract: The article provides a theoretical overview of the nature and role of organizational structures in the enterprise management system. The processes that affect them are considered, as a result of which changes should be made in the organizational structures of enterprises in order to achieve effective management. Management systems are characterized. A definition of the industrial enterprise as a system is given and its main characteristics are indicated. The main approaches and methods of enterprise management are considered. The organizational structure in the management system is a variable of the internal environment of the industrial enterprise as a result of the influence of both internal and external factors.

Key words: organization, structures, development, management systems

JEL: M20, M21

На съвременния етап от развитието на обществото се разкриват възможности за действително научно управление. Умението да се управлява в съответствие с новите реалности, е предпоставка за устойчиво и ускорено развитие. Нарастващата роля на научното управление се обуславя от динамичните промени, настъпващи в обкръжаващата среда, които са свързани с ускорените процеси на глобализация, развитието на информационните и производствените технологии, големите промени в производството, търговията, науката, образованието и други. В резултат от посочените процеси е налице усложняване на управленските структури, а това е условие за определяне на управленската наука като основно средство за ефективно управление.

Обект на изследване в настоящата разработка са организационните структури на предприятията, а предметът – тяхното многообразие, подходите и методите за управление. Целта е да се покаже ролята на организационните структури в системата за управление на предприятията. Задачите, чрез изпълнението на които ще се постигне целта са: анализиране на процесите, с които следва да се съобразява изграждането на организационните структури; характеризирание на системите за управление на предприятията и тяхното многообразие, и в частност на индустриалните предприятия; разглеждане на основните подходи и методи за управление на предприятията.

Управлението на социалните, икономическите, производствените и други процеси в обществото е важно средство за постигане на целите, чрез които се осигуряват развитие и прогрес. Ролята на научното управление нараства заедно с общественото развитие и необходимостта да се управляват все по-сложни процеси.

В труда си „Мениджмънт, наука, изкуство, практика“ Ендрю Силаги (Силаги, 1991) посочва „най-изтъкнатите исторически приноси“ за целенасочено обучение и прилагане на правила за регулиране на поведението в обществото, сред които са: данъчната система на шумерската цивилизация, системите за счетоводна отчетност, управлението при изграждането на египетските пирамиди, приносът на Карл фон Клаузевиц в книгата му „Принципите на войната“ и др. Можем да посочим и редица други исторически постижения, като например книгата на Сун Дзъ „Изкуството да побеждаваш“, където авторът разглежда правилата за организиране, водене и успех във военните действия (Дзъ, 1996).

Широко приета е позицията, че „официалната“ управленска наука бележи началото си в края на XIX в. и началото на XX в. Според Иван Стойков, на съвременния етап „сложността на социално-икономическите процеси и необходимостта от рационалното им организиране налагат разработването и прилагането на по-съвършени методи за тяхното изучаване и прилагане“ (Стойков, 2005). Това потвърждава необходимостта от утвърждаване на научността в управлението на всички процеси, които протичат в обществото като обект на управление.

Научният характер на управлението е защитен още през 1912 г. от Ф. Тейлър пред специалната комисия на Камарата на представителите на САЩ. В отговор на един от въпросите Тейлър казва, че „научното управление е средство, много подходящо и сигурно средство, което прави хората далеч по-

ефективни, отколкото сега, ... то ще се наложи, независимо от усилията, които се правят, за да му се противодейства, независимо от това кой стои зад тях“ (Тейлър, 1989).

Позицията на Тейлър за необходимостта от прилагането на управленската наука е още по-актуална на съвременния етап. Това се дължи не само на съпротивата, както казва Тейлър, но и на изключителната сложност на проблема. „Революцията в съзнанието“, с която Тейлър определя научното управление, е изключително сложна задача. Една от най-важните задачи, свързани с тази „революция“, е прилагането на научен подход в управлението и изграждането на организационните структури. Научният подход означава „прилагане на знания и резултати, свързани с теория и анализ на риска, статистически методи, теория на игрите, теория на вземане на управленски решения и други.“ (Калайджиева, 2016)

Обективният характер на необходимостта от нов подход в управлението се налага от проблеми, изведени в трудовете на редица учени. Характерът на управлението като средство за реализация на целите се определя от единството между характера на общественото развитие и прилагането на знания за управление на процесите.

Научното управление е средство, чрез което управленските решения могат най-цялостно да бъдат съобразени с обществените закони за преодоляване на стихийността в развитието. Някои автори определят организационните структури като „презентации и описания на това как са организирани и разпределени ролята, отговорностите, правомощията, системите за комуникация и други елементи“ (<https://ec.europa.eu/>) в системата за управление на предприятията.

Необходимостта от усъвършенстване на организационните структури в системите за управление **се основава на следните процеси, които са характерни за съвременността:**

Първо: Характерът на промените в обществото.

1. През последните десетилетия настъпиха големи промени в обществото. Някои автори определят тези промени като промяна на „хода на историята“ (Геров & Дуранкев, 2002). Промените в индустриалното производство обхващат всички процеси и особено начина на производството и реализацията. Налице е интеграция на научните, производствените, пазарните, културните и други процеси както на национално и регионално, така и на световно равнище. В тези условия предприятията, които са обект на управление, стават все по-отворени и зависими от средата. Това налага, управленските структури да бъдат гъвкави и с възможност за промяна в съответствие с измененията в производствената, технологичната и пазарната среда. С това трябва да бъде съобразено изграждането на системите за управление и техните организационни структури. Следователно усъвършенстването на организационните структури се превръща в обективна необходимост.

2. Важно значение имат процесите, свързани със съвременната научна и технологична революция. Тя наложи непрекъсната смяна на научните, техническите и технологичните средства за производство и управление. Промениха се информационните технологии и начините за информационно осигуряване, както и същността на управленския процес. В тази обстановка класическите подходи и методи за управление са почти неприложими.

3. Развитието и сложността на системите, които са обект на управление, изискват да бъдат внедрявани нови, по-сложни организационни структури. Например при първоначалното промишлено производство линейните и пирамидалните организационни структури са преобладаващият начин за организиране на системите за управление. Те са с ниска степен на сложност и са все по-малко приложими в съвременните условия. Необходими са нови модели за изграждане на управленските органи, които осигуряват динамичност, гъвкавост и възможност за прилагане.

Един от основните фактори за успешното решение на посочените сложни задачи е прилагането на управленската наука както в процеса на управлението, така и при предварителното организационно структуриране на системата за управление. За да се отговори на съвременните потребности, е необходимо да се формират нови видове организационни структури. Това поражда необходимостта от нови изследвания, насочени към прилагане на науката в практиката, в резултат на което да се повиши ефективността на управление не само на индустриалните предприятия, а и на предприятията от други сектори на икономиката.

Организационните структури на предприятията имат първостепенно значение за постигане на ефективно управление. Поради това учените и стопанските ръководители ги разглеждат като един от най-съществените фактори за усъвършенстване на системите за управление. (Ховард & Коротков, 1996) В труда на Й. Радков „Мениджмънт – наука и практика“ се лансира същата теза. (Радков, 2005)

Второ: Необходимостта от прилагане на съвременни подходи за управление е свързана с новите социални и икономически условия за развитие.

Комплексният характер на промените налага при усъвършенстването на системите за управление да се прилагат съвременните постижения в областта на системните подходи, разработени от управленската наука. Тази позиция е общоприета, но в практиката твърде често организационните структури се приемат като единствен фактор за подобряване на управлението. Това на практика води до промяна на организационната структура без промяна на останалите елементи на системата, поради което не се постига желаният ефект. За целта е необходимо да се пристъпи към промяна след задълбочено изследване и анализ на комплекса от фактори, които оказват влияние върху организационната структура на конкретното предприятие. Следователно добър резултат от промяна на организационната структура може да се очаква, когато е приложен системният подход.

Динамичните промени в съвременните социални и икономически условия налагат необходимостта промените в организационната структура на предприятията и в системите за управление на бизнес процесите да се извършват с по-бързи темпове. Поради това в практиката доста често се пристъпва към организационно реструктуриране без да се изследват и анализират факторите, оказващи влияние върху управленските структури, и без да се разработват комплексни проекти. Това води до постигане на незадоволителни резултати, т.е. направените промени в организационните структури са с ниска ефективност.

Комплексността при проектирането и усъвършенстването на организационната структура на конкретно предприятие означава, че тя е

сложна система, която е част от общата система за управление. В този аспект, когато се управлява, например, промишлено предприятие, системата за управление може да бъде ефективна, когато има организационна структура, изградена в съответствие с функциите и характера на процесите в конкретната организация. Това ще обезпечи реализиране на целите на обекта за управление.

Проектирането и изграждането на организационните структури следва да бъде съобразено както със съвременните икономически условия, така и с факторите, имащи отношение към ефективното управление, а именно:

1. Налице е изключително динамична пазарна среда. Това е важна характеристика, с която трябва да бъде съобразена организационната структура, особено в индустриалните предприятия. В новите условия всяко предприятие трябва да разполага с кадри и съответно отдели за реализация на функциите, свързани с маркетинга, рекламата, търговията и др. Ефективността на тези функции е гаранция за вземане на управленски решения за стратегическото развитие и съответно за гъвкава стокова политика, ефективно управление на производството и пазарна реализация на стоките.

2. Устойчивото развитие в съвременните условия е пряко свързано с научно-техническия прогрес. Едни от най-важните управленски функции са планирането и реализацията на иновационната политика на предприятията. Множеството задачи в това направление могат да бъдат успешно изпълнявани при добре изградена организационна структура, чрез която всяко предприятие да управлява ефективно основните процеси, свързани с иновационната му политика. По-важните основни процеси са следните:

- Осигуряване на информация за съвременните технологии за производство и управление;
- Стимулиране на готовността на екипа за внедряване на нововъведения и иновационната креативност;
- Разработване и управление на иновационни проекти в производството и управлението;
- Непрекъснато обучение на кадрите, които да бъдат квалифицирани за работа с новите информационни, производствени и управленски технологии.

4. В съвременните динамични социални и икономически условия от особено важно значение за реализиране на ефективно управление е квалификацията на управленските кадри. Те трябва да бъдат висококвалифицирани и с готовност да прилагат върховите постижения на управленската наука. Квалификацията е условие за готовността за прилагане на науката в управлението. От съществено значение е управленските кадри не само да познават характера и динамиката на настъпилите промени, а също така и да умеят да прогнозират евентуални бъдещи такива. Тези динамични условия налагат необходимостта от нови управленски технологии.

5. Бързото развитие на технологиите определя важната роля на управлението и неговото превръщане в съществен фактор за развитието.

Основна задача при усъвършенстването на организационните структури е те да съответстват на динамичните промени в управляваните системи. За целта е необходимо:

1. При промяната на производствените структури, пазарната среда, икономическите условия, технологиите за производство и управление да се променят и организационните структури;

2. Организационните структури да бъдат разглеждани като важен елемент на системите за управление. Това означава, че промените в органите за управление и определянето на управляващите органи на съответните процеси трябва да бъдат съобразени с цялостните промени в предприятието и неговата среда на функциониране. При пълна промяна на управляваното предприятие, промяната на неговата организационна структура става задължителна;

3. В условията на динамични промени се променя стратегическото, тактическото и изпълнителското равнище на управление. Чрез промяна на организационната структура се постига тяхното ясно разграничаване и освобождаване на централните органи от оперативните задачи; засилва се ролята на човешкия фактор; преодоляват се естествено натрупани негативни тенденции като нарастване броя на управленските кадри, смесване на компетенции и функции и свързаната с това ниска ефективност на управлението.

Една от основните задачи на индустриалните предприятия е изграждането на принципно нови организационни структури, които да бъдат на равнището на съвременните тенденции в индустриалния мениджмънт.

Усилията следва да се насочат към:

- Формиране на екипи за управление на организационни проекти;
- Закриване на неефективни вече структурни звена;
- Нови форми на сдружаване;
- Технологична ориентация на кадрите;
- Усъвършенстване на организационните структури в синхрон със структурите за управление на световно, национално, териториално и отраслово равнище;
- Нов подход във формирането на структурите при осъществяването на международната интеграция и др.

Тези промени изискват утвърждаване на научните подходи за проектиране на организационните структури и прилагане на новите постижения в областта на системния и ситуационния подход.

Трето: Нарастване на ролята и ускоряване развитието на управленската наука.

Научното управление има важно значение за ефективното функциониране както на цялото общество, така и на предприятията в частност. За постигане на ефективно управление е необходимо не само да се използват научните постижения, а да се комбинират и прилагат със средства и техники за управление. Наред с това следва да се отчетат специфичните особености на предприятието и комплексното влияние на вътрешни и външни фактори и процеси. За развитие на научното управление работят голям брой учени, има множество институти, школи и съответно различни позиции за неговата същност и роля.

Тези различни позиции обаче се отнасят за изследвания на различни обекти, явления и процеси. Наред с това системите за управление на различните обекти имат общи характеристики, изграждат се и функционират на базата на общи закономерности, принципи, зависимости, методи, подходи и т.н., които са обект на управленската наука. Още Тейлър се обявява за „единство на метода“, „единство на езика“, за това, че „фундаменталните принципи на научно управление са приложими към всички сфери на човешката дейност – от най-елементарните индивидуални прояви до работата на големите корпорации“. (Тейлър Ф. , 1989) На съвременния етап учените са обосновавали редица фактори

за ускореното развитие на управленската наука. Те дават възможност за нейното приложение при проектирането и изграждането на организационните структури. По-важни от тях са:

1. Управлението е целенасочено и само целите, които са определени съобразно възможностите на управляваното предприятие, осигуряват неговото ефективно развитие. В тази връзка целеполагането е доказано сложен процес и трябва да бъде правено само с научни средства.

2. Важно направление е проектирането и управлението на процесите за изграждане на организационните структури. Опитът от практиката потвърждава, че много често чрез изменение на организационната структура се пристъпва към подобряване на управлението.

3. В много научни области са постигнати резултати, които са приложими в практиката. Особено важни са научните принципи и подходи за формиране на стратегиите, психологическите подходи за управление, вземането на управленски решения и други, които в голяма степен са пряко свързани с организационните структури. Важни за прилагане на науката при изграждане на организационните структури са постиженията в кибернетиката, теорията на системите, ситуационните теории, организационно-структурното моделиране, теорията на прогреса и др.

4. Промяната на организационната структура и другите елементи в системата за управление са свързани процеси. Всяко предприятие е система, която се състои от елементи, отразени по начина, по който е изградена организационната структура. Въздействието върху „обекта“ се „осъществява чрез определена система“, където „системата за управление включва в себе си органите (средствата) и реда (ОС), чрез които и по които протича управлението...“ (Румянцева & Саломатина, 1997).

5. Доброто управление е резултат не само от способностите на кадрите и тяхната управленска култура, но и от начина, по който е организирана тяхната работа в рамките на организационната структура. Заедно с нарастването на сложността, ускоряването на интеграционните процеси и превръщането на науката в неразделна част от социалната практика (редица автори я определят като непосредствена производителна сила) нараства и значението на научното управление в т.ч. и при изграждането на организационните структури на предприятията. Неслучайно нарастващото значение на научното управление се разглежда като обективна закономерност и е дефинирано като закон (Радков, 2005).

Може да се направи извода, че *управленската наука е универсално средство, отнасящо се за управлението на всички социални системи, за процесите, свързани с проектирането и изграждането на техните елементи, в резултат на което системният подход може да се определи като най-ефективен при реализацията на съвременното управление*. Управлението в социалните организации не е възможно без изследване, анализ, рационалност при организацията и структурирането на органите за управление. (Питърс & Уотърман мл., 1988)

Този извод е особено важен за индустриалните предприятия, които са изключително сложни като обекти на управление. Чрез организационните структури, разработени и изградени чрез единството между наука и практика, се реализира интегриращата роля на управлението чрез „работата на мениджъра,

която засяга интеграцията на функции, умения и роли за постигане на целите“.
(Силаги, 1991)

Необходимостта от системен подход при изследване и управление на обществените процеси е доказана от представителите на системното направление в управленската наука и редица учени от други направления. Системността е единство на разнообразните явления. То се основава на тяхното възникване въз основа на общи закони и закономерности и общи характеристики на процесите и връзките.

Разглеждането на обществото като система е в основата на ученията от древността до наши дни. Още Аристотел (основните елементи на битието), Хегел, Афанасиев, Тюхин, Берталанфи, Ешби, Блауберг, Юдин, българските учени М. Марков и Н. Стефанов и много други мислители поставят основите за определение на понятието система. (Радков, 2005)

Анализът на системните характеристики на природата и обществото и структурата на системите са важни за разкриване на управленските процеси и правилното определяне на начините за тяхното регулиране. В тази връзка за ефективното управление е необходимо да се познават процесите в обектите за управление, елементите от които са съставени обектът и субектът за управление, връзките между тях и процесите на тяхното взаимодействие.

По-голямата част от изследователите и стопанските ръководители подчертават сложността на процесите за ефективно управление и необходимостта от прилагане на системния подход. Основният проблем е във възможностите да се прилага абстрактната теория в практиката. Все още няма единна позиция за най-важните елементи на системите, които могат да бъдат универсални за всички предприятия. По тази причина е необходимо да се разработват отделни модели за различните видове системи. Следователно при изграждането на организационните структури в индустриалните предприятия трябва да се прилага системният подход.

За приложението на науката в практиката са необходими знания, чрез които стопанският ръководител може да определи наличието на система, а не например на механичен набор от елементи или фактори по негова лична преценка. Той трябва да има достатъчно информация за обекта, който управлява, която може да бъде пълна само когато го анализира като система, т.е. всички най-важни елементи и фактори, от които зависи доброто управление. По-важните от тях са: възможностите за анализ на обекта (предприятието) като цяло и важните за развитието му елементи; неговото предназначение и цели; структурата, в т.ч. структурните елементи за производство и управление, начинът на тяхното подреждане, връзките между тях и процесите, които възникват при взаимодействието между тях; характерът на ресурсите като един от основните елементи, в т.ч. материални, енергийни, научни, кадрови, информационни и други; производствените, икономическите, социалните, търговските и други връзки със средата, основните елементи от средата, с които предприятието е във взаимодействие, и резултатите от това.

Преобладаваща част от авторите поддържат тезата за трудността да се формулира универсално определение на категорията „система“, а голяма част от съществуващите определения не разкриват диалектиката между елементите на системата, взаимодействието ѝ с околната среда и характера на интегралните ѝ характеристики. В тази насока интерес представлява определението на понятието „система“ на Й. Радков (Радков, 2005). Той приема като основа

определението на Сл. Мутафчиев, според когото в труда „Система и системно-структурни подходи и методи“ се дава „работно“ определение на понятието „система“ като философска категория – отражение на обективно реални, относително обособени, състоящи се от взаимодействащи си елементи, които при взаимодействие с околната среда проявяват интегрални характеристики (Мутафчиев, 1971).

Й. Радков определя системата като „абстрактна философска категория, която отразява: начина на съществуване и възприемане на битието, и категория, която отразява: начина на съществуване и възприемане на битието и съставните му относително самостоятелни, цялостни и относително устойчиви обекти; изграждането на обектите от елементи (подсистеми), структурирани по определен начин, които в своето единство формират ново качество; наличието на процеси на взаимодействие между елементите, при което се формират общосистемни (интегрални) вътрешни характеристики; взаимодействието на елементите както в своето интегрално единство (системата като цяло), така и поотделно, с околната среда и при формирането на характеристики, валидни за системи от по-висш клас (макросистеми); обективния характер на процесите, осигуряващи съхранението на целостта, движението, развитието и трансформацията на обекта; относителността на принадлежността на обекта към един или друг клас система или като подсистема на конкретна система“ (Радков, 2005).

Според същия автор това определение разкрива основните характеристики на системите, в т.ч.:

- Тяхната обективност и всеобщност – системите като абсолютна форма на съществуване на явленията;
- Относителният характер на тяхната обособеност и устойчивост във времето и пространството;
- Йерархичният и интегрален характер на съставлящите ги структурни елементи (подсистеми), които формират нови характеристики на обекта, идентифициран като система;
- Безкрайният ред от възможни интегриращи се системни конфигурации в макропосока и деление на подсистеми в микропосока;
- Наличие на интегрална системна среда, където елементът, подсистемата или системата е част от целево, структурно и функционално обособена система от по-висш ранг;
- Наличие на среда от равностойни вътрешни и външни системи, с които има връзки и взаимодействия;
- Динамичността на системите, тяхната непрекъсната трансформация в ново състояние с по-голяма или по-малка устойчивост;
- Наличие на вътрешносистемни интегрални характеристики като резултат от взаимодействието на елементите на дефинирания като самостоятелна система обект;
- Наличие на интегрални макросистемни характеристики, чрез които системата се съотнася към този клас системи или като подсистема на отделна система от по-висш ранг, и чрез който се съпоставя или съотнася към друг клас.

Горното определение може да се приеме като елемент от теорията за описване на абстрактните обекти като системи. За приложение в практиката е необходимо да се представи определение, което е свързано с анализа на конкретни индустриални или други обекти. Това означава, че е необходимо да

бъдат конкретизирани техните специфични характеристики. Едно от утвърдените научни направления за конкретизация на абстрактното е кибернетиката. При нея се използват предимно количествени методи и в тази връзка Н. Мюлер я определя като „формализиран системен подход“ (Müller, 1976).

За целите на практическото приложение на науката при управлението на индустриалните предприятия можем да приемем следните основни положения, които са част от цитираните определения и изброените учени още от древността:

Първо: Когато обектът на управление е сложна система, каквото е индустриалното предприятие, всички процеси трябва да се регулират в единство, в рамките на предприятието, разглеждано като едно цяло, т.е. като система.

Второ: Всяка отделна част от тази система е само относително самостоятелна и може да се променя само в определени граници, които не променят целостта и целите на предприятието. Това е изключително важно за практиката, защото така не се ограничават свободните действия на отделните звена, например маркетинговото, търговското, производственото и т.н., като в същото време се спазват правилата, от които зависи общата управленска политика на предприятието.

С това условие ръководителите не правят грешката да определят и регулират правата, задълженията и процесите във всички специфични производствени и управленски звена. Висшите ръководители не контролират еднолично всички процеси, а се съсредоточават върху разрешаването на стратегическите задачи.

Трето: Целостта на предприятието като система определя нейната същност и качества, които са в зависимост от състава и характеристиките на елементите, както и от тяхната координация, начин на организация, вътрешните и външните производствени и управленски връзки.

Въз основа на литературния обзор относно определението на понятието „система“ и като се има предвид спецификата на индустриалните предприятия, може да се изведе следното **определение за система на индустриалното предприятие:** *Индустриалното предприятие е система, която определя начина на неговото изграждане, функциониране, управление и развитие. Тя е цялостно формирание, съставено от относително самостоятелни подсистеми (елементи – материални средства и идеи за реализация на производствените и управленските процеси), подредени (структурирани) по определен начин, които трябва да се променят и регулират в единство. За постигане целите на предприятието подсистемата за управление трябва да създава условия за добра организация и координация на вътрешните производствени и управленски връзки между елементите и за взаимодействието с външната среда.*

На база на формулираното определение могат да се направят следните **изводи:**

- ✓ Ефективното управление е възможно само когато предприятието се разглежда като система, като цялостен обект за управление;
- ✓ Регулирането на специфичните процеси за отделните елементи следва да се съгласува с процесите в системата като цяло и с външната

социално-икономическа, маркетингова, правно-нормативна, пазарна и т.н. среда;

✓ Устойчивото развитие и постигането на целите е в пряка зависимост от начина, по който предприятието е изградено, т.е. как е организационно структурирано като единна цялостна система, изградена от организационната структура на подсистемите за производство и управление.

За постигане на ефективно управление е необходимо да се прилагат постиженията на науката. Създателите на теорията на системите доказват, че системите не са обикновено множество от елементи. Например за една стопанска система елементите са както хората, сградите, машините, продуктите, така и нейните цели, функции, специфични процеси, технологии, характеристики и условията, които осигуряват нейното съществуване и развитие. Най-важното условие е, посочените елементи да бъдат в единство и във взаимна зависимост.

В академичната литература има голямо разнообразие при определяне на елементите на системите за управление. Това е много сложен научен проблем, който поради характера на разработката не е цел на изследването. Нашата задача е да бъдат определени най-важните елементи на подсистемата за управление на индустриалните предприятия и на тази основа да бъдат определени факторите, които имат силно влияние при анализа и изграждането на организационните структури. За целта е необходимо, преди да се пристъпи към определяне на тези елементи, да се опишат основните видове системи и техните характеристики. Тази информация е необходима, за да бъде определен видът и характеристиките на конкретната система, която е обект на изследване и анализ.

В литературата се срещат многобройни определения на видовете системи от различни автори. (Бажин, 2000) (Питърс & Уотърман мл., 1988). Обобщено, посочените автори определят видовете системи по следния начин:

- Според тяхната материална същност те биват: химически, физически, биологически, социални и технически, материални, идейни, системи в живата и неживата природа и обществото;
 - Според големината – малки и големи;
 - Според произхода им – естествени и изкуствени;
 - Според тяхната сложност и динамичност – прости, сложни, превръщащи се в ултрасложни и парадоксални, статични и динамични;
 - Според тяхната организация – йерархични и хоризонтални, устойчиви, централизирани и децентрализирани, самоуправляващи се и управлявани;
 - Според равнището на изследване от науката – абстрактни и конкретни;
 - Според взаимодействието им със средата – отворени и затворени;
 - Според функционалните им характеристики – целеви, организационни, управленски, производствени, научни, кадрови, информационни, контролни, финансови и още редица други, според броя и характера на процесите и управленските функции за тяхното управление.

Редица изследователи разглеждат „отворените системи“ и начина, по който те непрекъснато отдават и приемат материя за и от външния свят, но при този обмен запазват устойчивото си състояние. Отворената система е естествено състояние на всички обекти, доколкото тяхното взаимодействие със средата е

неизбежно. Понятието „затворена система“ е условно и отразява възможността на конкретна система да запазва за определен период своето устойчиво състояние без обмен със средата.

Информацията за видовете е необходима за изследването на всеки конкретен обект на анализ и управление. Това е свързано с необходимостта да се определи видът на обекта като система и тогава да се пристъпи към неговото изследване и промяна. При определянето на вида се получава важна информация за редица основни характеристики, които са присъщи на съответния вид, които да се имат предвид при управлението. Важността на информацията, която се получава при определяне на вида на системата, е свързана със следните по-важни особености:

- Определят се най-важните качества на предприятието като система, защото видът на системата дава информация за процесите, които са обект на управление, и съответно за възможните подходи за анализ и управление;
- Разкрива се множеството от характеристики, защото всяка система има повече от една характеристика и тя може да бъде едновременно голяма, йерархична, динамична и т.н.;
- Самото определяне на вида система е носител и на информация за нейните характеристики и съответно за начина на организиране на системата.

Това е изключително важно за организирането и управлението на индустриалните предприятия, защото по този начин се изясняват всички най-важни характеристики. Така се прави и първата стъпка към цялостен, комплексен анализ и на практика се осигурява възможност за прилагане на системния подход.

Индустриалните предприятия са продукт на дейността на човека и не могат да функционират без него. В съответствие с това основно положение и с изброените видове системи най-важната характеристика на индустриалните предприятия е, че те са социални системи. В тази връзка познаването на техните особености е важна основа за по-нататъшната ни работа. Характеристиките на социалните системи, в т.ч. на индустриалните предприятия, е проблем, който е решен от учените. Поради тази причина ще бъдат описани най-важните им характеристики, без отделен преглед на източниците.

Голямото разнообразие на връзките и процесите са причината, поради която предприятията като социални системи да бъдат определяни като големи и сложни, с разнообразни структури. Поради това промените в тях са постоянни, а това ги определя като динамични.

Динамичността като важна характеристика на индустриалните предприятия е свързана със следните фактори:

- ✓ Динамиката на промяна в икономическата, пазарната, социалната, технологичната и т.н. среда, в която те осъществяват своята дейност;
- ✓ Бързата промяна на научните, технологичните и иновационните фактори, от които зависят производството и конкурентната им способност;
- ✓ Непрекъснатото нарастване на производителността на труда и конкуренцията между индустриалните предприятия.

Посочените тенденции на промените са особено силно ускорени през втората половина на XX в., а през последните години този процес е още по-динамичен.

Сложността е в зависимост от броя на елементите, броя на връзките, тяхната интензивност и качествени характеристики, в т.ч. формални,

неформални, твърди, гъвкави, периодични, постоянни, епизодични и др. Голямата сложност на предприятията от индустрията е резултат от характера на връзките между техните елементи. Тези връзки са свързани с реализацията на голямо количество процеси и съответно са интензивни и многопосочни, а това води до трудно предвидимо поведение. По тази причина следенето и регулирането в реално време е много трудно, а това изисква системата за управление да бъде изградена така, че предварително да бъде определен редът за реализация на връзките и резултатите от тях.

Много автори определят сложността на социалните системи като непрекъснато нарастваща. Това е важно за анализа на предприятията, защото тази тенденция при тях е в зависимост от нарастване броя на елементите и връзките, например разширението на производството, технологичното обновяване, измененията в пазарната и друга среда и т.н.

Предприятията от индустрията функционират в бързо променяща се среда. В тези условия е необходимо те да бъдат **гъвкави и адаптивни**, като системите им за управление да осигуряват добри условия за взаимодействие със средата. Това определя и необходимостта от гъвкавост на органите за управление и възможности за бърза адаптация в съответствие с новите условия. Тези характеристики дават възможност за бърза промяна поради необходимостта от заемане на нови пазарни ниши, осигуряване на ресурси и бързо реструктуриране на производството и управлението.

Устойчивостта е възможност на системата да запазва качествата си за определен по-продължителен период. Тя е възможна при добре изградена ОС, съобразена с очакваните промени в средата. Устойчивостта е в зависимост от гъвкавостта и адаптивността и от прилагането на научни подходи за управление на всички процеси в предприятието.

От съществено значение при разработването и прилагането на организационните структури и за постигане на ефективно управление на предприятията са методите и подходите, които се прилагат. Те отразяват начините, по които ще се направи изследването, ще бъде проектирана системата за управление и ще се осъществява управлението. За тяхното прилагане са необходими знания, научни системи и модели.

Подходите са по-общи от методите и са свързани с общите характеристики на явленията, например това, че следва да се разглеждат като цялостни системни обекти. Чрез тях се решават общи задачи, свързани с развитието, задачите за изследване, анализ и проектиране на системата като цяло, или на нейни основни елементи, например на организационната структура.

Методите се прилагат за специфични процеси и отделни части на изследвания обект. От гледна точка на управлението подходът е израз на отношението на субекта на управление към управлявания обект. Прилаганите методи и тяхното използване в практиката се определят от избрания подход. В съответствие с него се определя и технологията за извършване на определени управленски действия, а самата технология се реализира с определени методи.

Изследователите са описали видовете подходи според различни критерии. Най-общо те са:

- ✓ стратегически и тактически – според виждането на ръководителя за начина на управление;
- ✓ подходи, които обхващат обекта като цяло, т.е. системни, или по елементи, по процеси, сектори и т.н.;

✓ подходи в съответствие със степента и характера на квалификацията и управленската култура, в т.ч. научен, интуитивен, психологически, комплексен, на парче, административен, бюрократичен, системен, ситуационен и др.

За целите на проектирането при усъвършенстване на конкретна организационна структура на определено индустриално предприятие подходите и методите трябва да бъдат представени с техните предимства и недостатъци. По този начин се решават важни управленски проблеми, в това число и за избора на най-добрия подход за изследване на индустриалните предприятия.

Избраният подход трябва да съответства на характеристиките на предприятието и да бъде прилаган ефективно като средство за изследване на проблемната ситуация, проектиране на организационната структура и управление на всички процеси. Подходите, описани в литературата и прилагани в практиката, са многобройни. Поради тази причина ще бъдат представени само тези, които са най-важни според целите на разработката. В съответствие с това **основните подходи могат да се класифицират според следните критерии:**

➤ **Според времето на възникване и съответно според научните школи.**

В този аспект подходите са съвременни и класически. *Класическите* са основани на принципите, изведени от основателя на мениджмънта Ф. Тейлър. Той дава приоритет на организацията на производството с цел повишаване производителността на труда. Като важни управленски задачи се определят: въвеждането на поточните линии; подборът на кадрите; „справедливата“ работна заплата; високото качество и други основни задачи на мениджмънта. Класически е и административният подход. За негов основател се счита Анри Файол.

При по-нататъшното развитие на науката се извеждат *съвременни* подходи, свързани с организационната теория – организационният, йерархичният, функционалният, бюрократичният, а по-късно технологичният и процесният подход. За целите на изследването на организационните структури и начините за тяхното изграждане важно значение имат бюрократичният, организационният и поведенческият подход. Поради тази причина ще разгледаме тяхната същност по-подробно.

Бюрократичният подход на Макс Вебер е описан от много автори. Основните правила, които се подчертават от анализаторите на неговия подход, са следните:

- Специализацията и разпределението на труда;
- Строгата йерархична структура на организацията;
- Управлението на служителите чрез технически правила и норми;
- Документирането на управлението.

Според прилагашите този подход необходими са преди всичко правила и норми за поведение, спазване на принципите за йерархичност, точните отношения на съподчиненост, документирането на дейността и отговорностите. Изграждането на организационна структура трябва да бъде съобразено с тези изисквания. Когато обаче те се абсолютизират, организацията е скована и без инициативи. В този смисъл критиките към този подход са основателни. Но това не означава, че тези принципи трябва да се пренебрегват.

Това се отнася и за **организационния подход**, при който основните принципи са:

- Йерархичност, координация, съгласуване и точно определяне на правилата за организация и управление;
- Съчетаване на организационния ред с дисциплината и инициативността;
- Изграждане на оптимални структури и организационни структури, осигуряващи баланс между отговорности, права и разпределение на функционалните задължения.

Спазването на тези класически принципи е важно и за съвременното управление, но това е възможно само при добре изградена организационна структура, в която е възможно да се осигури инициативността на кадрите. Тя е свързана с редица други фактори, начело с фундаменталния принцип, изведен от множество учени, че управлението е своеобразно изкуство.

Тези фактори се отчитат и от защитниците на *поведенческите подходи*. Основното за тях е ролята на човека с неговите качества, интереси, потребности, мотивираност и управленска култура. Поведенческите подходи, в т.ч. психологическият, социално-психологическият, етическият, комуникационният и др., са разработени от представителите на теорията на „човешките отношения“ и се основават на принципите за „организационно поведение“.

Според авторите на тези подходи важно значение имат:

- Човешките потребности, стремежът за развитие и израстване в йерархията;
- Потребностите от принадлежност към колектива и организацията като цяло;
- Необходимостта човекът да „изпитва удовлетворение от труда“ и да бъде мотивиран за нови постижения и развитие, да бъде задоволен материално и да живее с чувството за добри перспективи и др.

➤ **Подходи, свързани с основните елементи на системите.** Най-популярните подходи от тази група са: функционалният, структурният, технологичният, структурно-функционалният, програмно-целевият, икономическият, информационният и др., които се прилагат според виждането, че чрез правилното управление на един от най-важните елементи на системата може да се постигне добро управление.

За проектирането и изграждането на организационни структури е необходимо прилагането на всеки от посочените подходи. Но тяхното самостоятелно и взаимно независимо прилагане не е достатъчно, защото ще се обхванат само отделни страни от същността на управлявания обект. Задачата е те да бъдат прилагани в единство и така да се осигури комплексно обхващане на процесите.

Чрез изучаването и анализа на възможностите за комплексно прилагане на различните подходи в индустриалните предприятия и техните организационни структури могат да се решат редица методически и практически проблеми. Описването на утвърдените от науката подходи и методи дава информация за определяне на насоките и структурата на изследването, за основните изисквания към организационните структури по принцип и съответно за предприятието, което е обект на изследване. Информацията за проблемите, които следва да се решат при анализа и изграждането на организационни структури чрез описване на съдържането на подходите е, както следва:

1. **Чрез целевия и програмно-целевия подход** се утвърждава необходимостта от определяне на приоритетите и поставяне на стратегически цели чрез разработване на алтернативни варианти, технологии за реализация на стратегиите и техниките за осигуряване на ресурси. Авторите на програмно-целевия подход определят поставянето на целите като приоритетна задача. Ако тази задача я разгледаме от позицията на организационната структура, тя трябва да осигури организационен капацитет за: правилно определяне на целите и тяхното систематизиране; разработване на технологии за изпълнение на програмите за изпълнение на целите; организиране изпълнението на всички останали процеси, свързани с дейността на предприятието.

2. **Чрез функционалния и структурно-функционалния подход** се извеждат съответната специализация и необходимостта от правилно разпределение на функциите в организацията, както и зависимостта на връзките, процесите и отношенията от функционалните задължения на персонала.

Редица автори определят *функционалната структура* като елемент с най-важно значение за доброто проектиране на организационните структури. В практиката на индустриалните предприятия е налице специално внимание на звената за управление на маркетинговата дейност, търговията, контрола на качеството и други органи според спецификата на производството.

Важността на връзката между структурата и функциите е основание за разработване на *структурно-функционалния подход*. Чрез него се осигурява съгласуване на организационната структура и управленските функции. Изграждането на организационната структура по този начин осигурява: ефективност на връзките между отделните управленски процеси; единство между организационна структура и функции, както и единство при изпълнението на всички функции. В рамките на организационната структура функциите са взаимно свързани в единния за предприятието управленски процес.

3. **Структурният подход** е особено важен за нашето изследване. Той се основава на извода, че от организационната структура зависи ефективното функциониране на цялата система. В тази връзка организационните структури се определят като универсално средство за решаване на повечето управленски проблеми в предприятията. Това показват и резултатите от анкетата, направена с 15 мениджъри на производствени предприятия. От изследването е видно, че най-често с промяна на организационната структура (90%) се търси решение на проблемните ситуации особено в управлението на процесите в управляващата подсистема. Производствените структури (съвместно или самостоятелно с организационните структури) се разглеждат като важен фактор само при 20% от анкетираните.

4. **Процесният и технологичният подход** са в групата на „модерните“ и ги определят като „постижение в управленската мисъл“. Основанието за тези изводи за *процесния подход* е свързано с неговите общи черти със системния подход. При системния подход управлението се определя като единен процес, съставен от интегрирани процеси, които могат да се анализират и управляват секторно според процесния подход. Управлението също се разглежда като процес, като определен ред от дейности. Това е важно за анализ на управленските действия в предприятията и преди всичко: как са разпределени управленските процеси в звената на организационната структура; как организационната структура осигурява тяхното изпълнение; възможно ли е в

рамките на съответната организационна структура те да бъдат така обединени, че да формират цялостна управленска технология.

Технологичният подход също е свързан с начина на изграждане на организационните структури. От позициите на анализа и изискванията към организационната структура тя трябва да осигурява движение на процесите в определен от технологията последователен ред, който е в зависимост от характера на целите, които трябва да се изпълнят. Технологичният подход дава възможност за единно изпълнение на всички управленски процеси в предприятието.

В практиката този подход се прилага основно в производството и много рядко в управлението. Това се дължи на трудностите при формализиране на голяма част от процесите и тяхното включване в единни технологии. Това е видно и от изследване на 12 предприятия на територията на областите Шумен, Търговище, Русе, Добрич и Варна. Изследването е направено чрез провеждане на разговори с управители на фирми с основни въпроси:

- първо, имат ли разработени писани технологии за управление;
- второ, ако да, какъв е ефектът, и ако не, каква е причината;
- трето, какви предложения дават за разрешаване на този проблем.

На първия въпрос отговорът е не, с изключение на две фирми, които са направили опит, но безуспешен. На въпроса за причините отговорите са свързани основно с липса на средства за консултации и с това, че управлението на основните процеси е включено в ИСО¹. Подчертават се недостатъците от това, че не се ползват външни консултанти, защото разработването и изпълнението на управленските технологии е сложна задача, а в посочените документи не са обхванати всички основни процеси. При отговора на третия въпрос основните алтернативи, които се предлагат, са да се усъвършенства организационната структура, в която да бъдат добре описани функциите на всички звена и така да се спазва „управленският ред“, да се разработват последователно технологии по отделни процеси и в перспектива да се получи единна технология и да се разчита на повишаване на управленските умения на сътрудниците.

За прилагането на технологичния подход важно значение има **изследването на операциите**. Този метод е разработен през миналия век за целите, свързани с подобряване на технологиите за вземане на решения. В съответствие с това В. Златев извежда основните процеси (дейности), с които чрез изследване на операциите се оптимизират управленските решения (Златев, 1999).

5. **Системният и ситуационният подход** се определят от авторите като подходите на бъдещето.

Ситуационният подход се прилага в така наречените хоризонтални организационни структури. Той е ефективен в бързо променяща се среда. Системният подход може да бъде продължение или алтернатива на ситуационния. Основанието за това твърдение е, че системният подход също е ефективен в „променящата се среда“.

За прилагането на **ситуационния подход** е необходимо организационната структура да бъде гъвкава, персоналът да познава промяната на вътрешните и външните процеси и в съответствие с това да регулира

¹ Международна организация по стандартизация.

промяната в управленските действия и възможностите за адаптиране в новите условия.

Редица други подходи, като подходите за управление по отрасли и по региони, мултипликационния, ресурсния и други, са съобразени с отделни фактори или процеси за умножаване на ефекта от управленското въздействие. Васил Златев представя цялостно множеството подходи, прилагани в науката и практиката.

От посочените подходи трябва да се отдели по-голямо внимание на **системния подход**. Той е анализиран широко от редица автори. Й. Радков прави обширен обзор на позициите за системния подход и анализ на неговата същност и значение (Радков, 2005). Направен е и анализ на разликата с другите подходи, както и начина на неговото приложение въз основата на системен модел. Тук може да приемем (доказано и от много други изследователи), че системният подход е комплексен и приложим в различни организации. Според много автори неговите комплексни характеристики отговарят най-пълно и на сложността на индустриалните предприятия и по тази причина е подходящ за прилагане при тяхното изследване. Напълно подкрепяме мнението, че системният подход „предполага не само непрекъснатост във времето, а и опит да се анализира, овладее и регулира сложния комплекс от процеси, Прилагането на системния подход по същество е опит да се изучи многообразието на процесите, да се придобият умения за интеграция на интердисциплинарни знания, с които да се открият и разкрият цялостно характеристиките на обекта и тенденциите на неговото развитие“ (Калайджиева, 2016).

Редица от другите подходи също са приложими, но са за конкретни цели и процеси. Те могат да се прилагат и в единство със системния подход, и така могат да го допълват. Заедно с приемането на системния подход за най-подходящ трябва да се разработи и специализиран модел за неговото прилагане, който е най-подходящ за индустриалните предприятия.

В научната литература се срещат редица разработени модели, които не бива да се приемат като универсални за всички предприятия, дори и за такива от един сектор на икономиката. Всеки модел следва да бъде адаптиран към особеностите и целите на конкретното предприятие. По тази причина една от основните наши бъдещи задачи ще бъде да се направи опит за представяне на основните елементи (фактори), от които зависи прилагането на системния подход в изследвания обект, като заедно с това да представим основните етапи от дейността за изследване и усъвършенстване на организационните структури.

В заключение може да се каже, че системната теория се развива, за да се реши проблемът за цялостно обхващане на множеството процеси в обектите за управление. По тази причина като научна теория тя е резултат от обединяването на различни знания, чрез които се изследват характеристиките на различните системи, в т.ч. и на индустриалните предприятия. От друга страна, системният подход е приложим и ефективен за управление на системи с голяма сложност и динамичност, т.е. и за предприятията от индустрията, които, както установихме по-горе, са системи с такива характеристики. По тази причина се прилагат различни по съдържание подходи, които се обявяват за системни. Проблемът е, че не се отделя внимание на адаптирането на теорията за целите на конкретната

организация и във връзка с това тази задача е една от най-важните за решение във всяко индустриално предприятие.

Използвани източници

- Müller, N. (1976). *System Theories in the Social Sciences*. Stuttgart: STSS Birkhauser Verlag.
- Бажин, Й. (2000). *Информационные системы менеджмента (новая эра управления)*. Москва: ГУ-ВШЭ.
- Геров, А., & Дуранкев, Б. (2002). *Ключ към маркетинга*. . София: ИУ Стопанство.
- Дзъ, С. (1996). *Изкуството да побеждаваш*. София: Хомо Футурос.
- Златев, В. (1999). *Мениджмънт без граници*. София: Университетско издателство Стопанство.
- Калайджиева, В. (2016). Организационно-управленски подходи при реализацията на иновационния процес в предприятията от индустриалния сектор. *Икономически и социални алтернативи*, 99-108.
- Мутафчиев, С. (1971). *Относно категорията „Система и структура“*. ИСУ, Научни трудове.
- Питърс, Т., & Уотърман мл., Р. (1988). *Към съвършенство във фирменото управление. (Из опита на преуспяващите американски фирми)*. София: изд. Н.И.
- Радков, Й. (2005). *Мениджмънт – наука и практика* (Том 2). Мениджмънт иновации.
- Румянцева, З., & Саломатина, Н. (1997). *Мениджмент организации*. Москва: ИНФРА.
- Силаги, Е. (1991). *Мениджмънт – наука, изкуство, практика*. Варна: Ик. университет.
- Стойков, И. (2005). *Количествените методи в управлението*. Свищов.
- Тейлър, Ф. (1989). *Научното управление*. София: Профиздат.
- Ховард, К., & Коротков, Е. (1996). *Принципы менеджмента (Управление в системе цивилизованного предпринимательства)*. Москва: Инфра-М.

