

## ОПИТ ЗА СИСТЕМАТИЗИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНСКИТЕ СТРУКТУРИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.

В. Бинева

## A TRY FOR SYSTEMATIZATION THE ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

V. Bineva  
E-mail: Bineva@abv.bg

### ABSTRACT

*The next is dedicated to present state of organizational structure in the industrial enterprises and a try for make suggestions to improve on these organizational structures.*

**Key words:** *organizational structure, systematization, suggestion.*

Можем да кажем, че организационно-управленската структура е най-старата и най-подробно проучената област в мениджмънта. Но днес на прага на приемането на България в Европейския съюз индустриалните предприятия са изправени пред нови потребности. Знаем, че предприятието не започва с организационно-управленската структура но тя е като „часовников механизъм” ако всички негови елементи са на мястото си и работят в синхрон, то часовникът ще показва точно време.

В никакъв случай не бива да се счита, че с прилагането на принципните схеми на организационно-управленските структури на отделни предприятия се изчерпват всички възможни случаи. Практиката е богата и разнообразна. Специфичните условия са толкова много, че не могат да се обхванат и опишат. Предлаганите принципни схеми могат да служат само като основа за разработване на варианти в зависимост от конкретните условия в отделното предприятие. Все пак ще се опитаме да изведем общи критерии при изграждането на организационно-управленските структури на индустриалните предприятия, като ги поделяме на малки, средни и големи.

Ще изхождаме от позицията, че всяко предприятие, от една страна, е създадено с определени цели и в тази връзка управлението му осъществява целенасочени действия за постигане на определени резултати. От друга страна всяко структурно звено изпълнява определени дейности и произвежда определени резултати, при

условие, че разполага с необходимите му човешки и технически ресурси и има определени локални интереси.

Следователно чрез обособяването на едно структурно звено в предприятието се създават предпоставки за приоритетното изпълнение на определени дейности. Но тези дейности са непосредствено свързани и произтичат от поведението на предприятието. Или със създаването на звената в организационно-управленската структура се гарантира извършването на определени дейности, решаването на определени задачи и възникнали проблеми (1). Т.е. чрез организационно-управленската структура трябва да се създават условия за пълна реализация на възможностите и целите на индустриалното предприятие. Ако обаче тя е изградена неправилно, тогава действието ѝ е обратно на очакването, а именно: допълнително ограничава възможностите и действията по решаването на задачите и проблемите, защото начинът по който са обособени звената определя важността и приоритетното им решаване. Също всяко звено има задачи, които са с различна важност за него и за цялото предприятие.

Днес все по бързо развиващата се икономика, води до възникването на нови изисквания към изграждането на организационно-управленските структури. Възниква необходимост от най-пълно и ефективно използване на ограничените управленски ресурси. Нарастват изискванията за единно развитие на управляващата подсистема като цяло, тъй като все повече

звената са свързани помежду си. И в своята дейност те се разглеждат като единна цялост, а не като нещо сумативно. Самото функциониране на индустриалните предприятия в съвременните условия е цялостно я не проста сума на отделни действия.

От казаното до тук можем да твърдим че организационно-управленската структура трябва да бъде изградена по начин, който да осигурява възможност за решаването на всички проблеми, които възникват и всички задачи, които са поставени пред предприятието, по приоритетен ред. Като организационно-управленската структура трябва да съответства на условията на все по-бързо развиващата се икономика и да използва най-ефективно материалните и човешките ресурси, с които разполага.

Във връзка с подобряването на съществуващите организационно-управленските структури можем да препоръчаме спазването на следните принципи:

- Звената, които изпълняват функции от една и съща група да се водят от специалист в тази област;

- Функциите по управлението трябва да следват своя естествен ред, така че всяка една от тях, която е свързана с по-голяма отговорност и изисква по-голяма компетентност, да предхожда функциите от по-второстепенно значение, имащи повече изпълнителски характер;

- Организационно-управленската структура да позволява функциите да се извършват в непосредствения ход на производството, но така, че който взема решение да бъде в състояние да поеме и съответната отговорност;

- Хоризонталното и вертикалното свързване на функциите да служи като начало за създаването на една оптимална организационно-управленска структура;

- Периодично да се преразглежда организационно-управленската структура, тъй като върху нея оказват влияние множество външни и вътрешни фактори и е невъзможно, тя да бъде постоянна, оптимална продължително време;

- Съчетаването на функциите на длъжности от един и същ ранг не трябва да води до дублиране, а до взаимно допълване;

- Организационно-управленската структура да бъде така изградена, че винаги да се отчита взаимодействието между функциите и информацията и по този начин да е възможно тази информация да се използва от различни звена;

Много важен елемент при изграждането на организационно-управленската структура е установяването на така наречената йерархия в предприятието или с други думи сфери на отговорности, представени под формата на графика. За целта е необходимо от една страна установяването на базисни норми относно производство, продажби, закупуване на оборудване, материали, доставка и водене на счетоводство. От друга страна, от съществено значение е прилагането и спазването на тези норми от всички организационни звена в предприятието. Също много важно е изграждането на стандарти за извършване на всички дейности свързани с функционирането на индустриалното предприятие(4).

Управлението на индустриалните предприятия е концентрирано предимно в надзора и напътствията от страна на изпълнителните кадри. Във връзка с това е добре да се прави разграничаване на функциите на висшия управленски персонал, който обикновено отговаря за административното обслужване на предприятието и оперативното ръководство, което е концентрирано основно в спазването на правилата и нормите на институцията. Но за да разполага с предимства и възможности за бърз растеж и конкурентноспособност е необходимо да се изградят по-гъвкави форми на управление.

На практика в управлението на индустриалните предприятия нещата се приемат във вертикална градация. Йерархията върви отгоре надолу, а повишенията стават с едно ниво нагоре. Ако е налице гъвкава организационно-управленска структура ще се обхванат с пълна сила предприятието на всички нива, като се прекратят йерархичните ограничения и работи отвъд границите на вертикалата подредба. Такъв тип управление поощрява обмен на информация и сътрудничество във всички посоки по веригата.

Предприятията трябва да се сравняват не с предприятията работещи в индустриалния сектор на икономиката, а с теоретичните граници на своето въображение. Тези

предприятие се стремят да постигнат успехи далеч отвъд пазара, на който се намират или утвърдените норми за конкуренцията. Нарушават статуквото, за да могат именно те да са тези, които ще наложат нови стандарти.

Добре изградената организационно-управленска структура прави предприятията динамични. А така те развиват добри вътрешни механизми за откриване и справяне с проблемите преди дори те да са стигнали застрашителни размери. Разпространението на информация в така управлявани предприятия е своевременно, енергично и достъпно за тези, на които им е необходимо, като в същото време процесите и системите за обратна връзка са автоматизирани, така че не се налага някой да ги задейства отвън. Такъв тип индустриални предприятия имат изградена система за самоанализ, т.е. те се учат то грешките си. Това спомага те бързо и лесно да вървят стъпка напред и нагоре, докато преминат на следващо ниво на развитие. Това е нещо повече от система за ранно предизвестяване, тъй като този механизъм за отстраняване на грешки открива възникващите проблеми дори преди те да бъдат усетени при извършване дейностите в организацията.

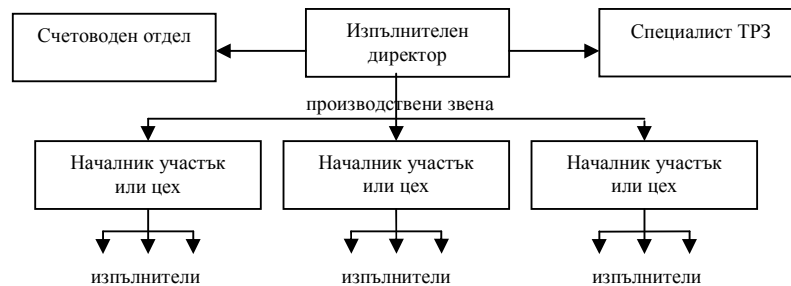
В условията на преход и глобализация, за българските индустриални предприятия,

независимо от размера им е от значение какъв тип управление използват и как това би им помогнало в процеса на оцеляване и растеж. Според нас все повече трябва да се набляга на така наречените гъвкави форми на управление. Под гъвкави организационно-управленски структури разбираме предприятия, които са достатъчно устойчиви на бързите промени на средата и в същото време да податливи на промяна, когато тя е наложителна. Или по-конкретно, гъвкаво управление имат онези предприятия, които се характеризират с възможността да направят промяна далеч преди промяната да е станала неизбежна.

### Малко предприятие

Когато някой стартира собствен бизнес, за новосъздаденото предприятие е характерно това, че всички назначени работници и служители докладват лично пред собственика-директор. С постепенното разрастване на дейността се назначават нови кадри, които също отговарят пред собственика.

Представата ни за типов модел на малко индустриално предприятие е представена на фиг.1



фиг. 1. Типов модел на организационно-управленска структура на малко предприятие

Съществуват предимства и недостатъци, с които се характеризира този тип система на малкото предприятие. Най-голямата сила включва:

- Директен достъп на всички работници и служители до собственика-директор;
- Скоростта, с която проблемите могат да бъдат управлявани и вземани съответните решения;

- Комуникациите между директора и подчинените се осъществяват лице в лице.

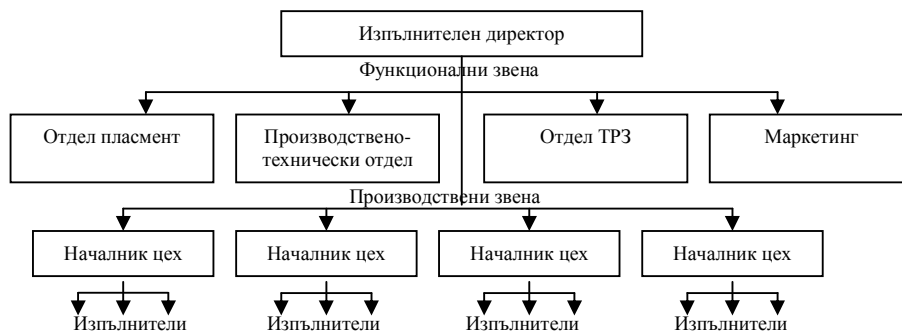
Това подреждане е идеално докато собственика-директор може да управлява ефективно всички работници и служители. Недостатъците на системата илюстрирани на фиг.2 се управляват ако един подчинен трябва да говори със собственика, но той е зает с други хора или проблеми.

Собственикът-директор може да бъде извън града по работа, да има служебна среща с търговци, клиенти или други служители от предприятието. Проблемата става още по остър ако директора взема на практика всички решения в предприятието.

Когато дейността нараства и тези проблеми зачестят собственика-директор трябва да редуцира обхвата си на управление чрез създаването на допълнителни управленски нива, като делегира власт на съответните мениджъри. Така предприятието от малко се разраства в средно по размер.

### Средно по големина индустриално предприятие

На фиг.2 е илюстриране логическата според нас организационно-управленска структура на средно по големина индустриално предприятие. Тя е породена от хаоса, който възниква в малките предприятия, когато в един момент работната тежест стане твърде голяма и ефективността на собственика-директор се влоши. Тогава възниква необходимостта от създаване на допълнителни управленски нива.

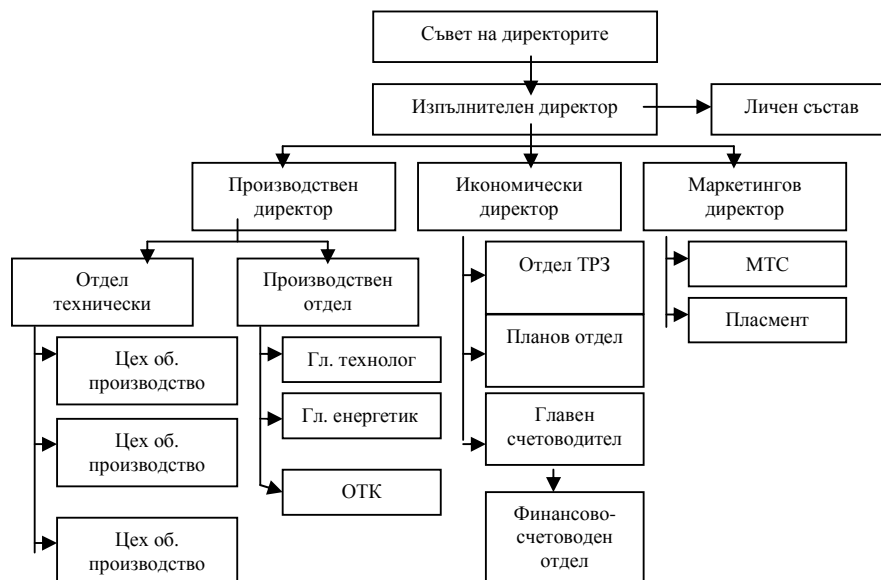


фиг. 2. Типов модел на организационно-управленска структура на средно по големина предприятие

### Големи предприятия (комбинати, холдинги и др.)

Типовия модел на предложена от над организационно-управленска структура на

индустриално предприятие може да се види на фиг.3



фиг. 4. Типов модел на организационно-управленска структура на голямо предприятие

Ако внимателно проследим предложените промени ще открием, че те водят не само до икономически, но и до психологически резултати.

Предлаганите варианти на организационно-управленска структура имат „плоска” йерархия, т.е. малък брой управленски нива, къси пътища за вземане на решения и ясно очертан пазарен и конкурентен профил. По този начин индустриалните предприятия ще отговарят до голяма степен за дейността си и ще разполагат с всички ресурси за успешно самостоятелно функциониращо предприятие, което включва от изследователската и развойната дейност до пласмента.

Предлаганата реорганизация протича от гледна точка на условията продиктувани от модерната пазарна икономика. Този процес е насочен към намаляване звената в централното ръководство. Това води до пораждането на въпросът: „Какво в действителност се постига на практика?” Отговорът се свежда до следното:

- намаляване броя на персонала в съответното предприятие;
- издигат се по-млади и енергични мениджъри;
- чувствително се скъсват пътищата за вземане на решения;

- дава се възможност за разгръщане на инициативност от страна на специалистите;
- усъвършенства се организацията на труда и се осигурява възможност за по-добро заплащане;
- нараства интегралният потенциал на индустриалното предприятие;
- избягва се дублирането на функции;
- до голяма степен се отхвърля рутинното поведение.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Дракър П., *Мениджмънт предизвикателствата през XXI век*, И.”Класика и стил”, София, 2005, с.10.
2. Славов П., *Новите компании*, сп. Мениджър, бр.12, 2005.
3. Ярмов Н., *Фирмено управление – от теория към практика*, сп. Твоят бизнес, бр.3, 2006.
4. Tomes A. and M. Hayes, *Operations Management*, Prentice Hall, UK, 1993, p.61.
5. [www.smartdtaw.com](http://www.smartdtaw.com)

Представена за печат на 10. 10. 2006 г.