ФОНД НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
МИНИСТЕРСТВО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА

Списание за наука „Ново знание”
ISSN 2367-4598 (Online)
Академично издателство „Талант“
Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

New Knowledge Journal of Science
ISSN 2367-4598 (Online)
Academic Publishing House “Talent”
University of Agribusiness and Rural Development - Bulgaria

http://science.uard.bg

CURRENT TRENDS FOR DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN MANAGEMENT

Angel Doraliyski[1], Valentina Marinova[2]
[1]*University of national and world economy – Sofia, Bulgaria*
[2]*University of agribusiness and rural development – Plovdiv, Bulgaria*

Abstract: One of the key components of the management system is the organizational structure of management. This report presents the current trends of development and improvement of organizational structures of management. The semantics of the term "organizational structure" used in the report is clarified. Key aspects of structural policy of organizations are discussed, as well as the introduction of flexible organizational forms. The main directions for analysis of organizational policy of organizations are also mentioned. It is stressed that the analysis of current trends for the future development of organizational structures of management should be an integral component of the management policy of every organization. The trends are flexibility and adaptability of the organizational structure, rational proportion between centralization and decentralization, an appropriate balance between the rights, duties and responsibilities, reducing regulations, rules and other normative documents. A recommendetaion is made that organizational governance structures must be adapted constantly in accordance with changes in the overall management system, as they are one of its main components.

Keywords: management, organizational structure, development, improvement, contemporary trends, coordination, structural policy, centralization, decentralization

СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ ЗА РАЗВИТИЕ И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ СТРУКТУРИ НА УПРАВЛЕНИЕ

Ангел Доралийски[1], Валентина Маринова[2]
[1]*Университет за национално и световно стопанство - София*
[2]*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

Резюме: Един от основните компоненти на системата за управление е организационната структура на управление. Настоящият доклад представя актуалните тенденции на развитие и усъвършенстване на организационните структури на управление. Изяснена е семантиката на понятието „организационна структура“, използвано в доклада. Обсъждат се ключови аспекти на структурната политика на организациите, както и въвеждането на гъвкави организационни форми. Също така са посочени основните направления за анализ на организационната политика на организациите. Анализът на съвременните тенденции за бъдещото развитие на организационните структури на управление трябва да бъде неразделна част от политиката за управление на всяка организация. Тенденциите са гъвкавост и адаптивност на организационната структура, рационално съотношение между централизация и децентрализация, подходящ баланс между правата, задълженията и отговорностите, намаляване на наредби, правила и други нормативни документи. Изведена е препоръка, че организационните структури на управление трябва да се адаптират постоянно в съответствие с промените в цялостната система за управление, тъй като те са един от основните й компоненти.

Ключови думи: управление, организационна структура, развитие, усъвършенстване, съвременни тенденции, координация, структурна политика, централизация, децентрализация

ВЪВЕДЕНИЕ

При анализирането на структурните аспекти на реализацията на управленската политика на всяка организация, изключително значение има постоянното изучаване на влиянието на околната среда върху нея.

Особено важен проблем при този анализ е оптималното съчетаване между нейната стабилност и гъвкавост. Гъвкавостта се осигурява от динамиката на връзките вътре и между нейните съставни части и от възможностите за прилагане на нови организационни форми.

Съществено значение при реализирането на структурните аспекти на управленската политика има и координацията. Тя е процес, който цели постигането на единство в изпълнението на взаимнозависими дейности. Координация е необходима винаги, когато две или повече лица, групи или подразделения, се стремят да постигнат една обща цел.

Типът координация е свързан с характера на проблемите и със ситуациите, които се решават. Там, където проблемите са рутинни и повтарящи се, може да се прилага координация по план. В такива случаи координацията може да се провежда с помощта на предварително изготвени програми, които посочват какво и кога да се предприема. В динамично променящи се ситуации, в които по правило възникват непознати проблеми, по-подходяща се явява координацията чрез обратна връзка.

В настоящия доклад понятието „организационна структура“ може да се разгледа в четири направления – като взаимовръзка в системата, като съподчинение на звената за управление, като характеристика на състава на подразделенията и като начин за разпределяне на задачите между елементите на организацията. Ако

организационната структура не допринася или е неподходяща за реализацията на определена управленска политика, се налага нейната промяна или усъвършенстване. Един от начините за това е *реорганизацията*. Под реорганизация се разбира промяна на някои от основните компоненти (управленски нива, управленски звена или управленски връзки) на организационната структура. Необходимо е да се има предвид, че лошо подготвената и извършена реорганизация може да донесе повече вреда, отколкото полза. Рационалната реорганизация изисква преди всичко отговор на въпросите „Кога?“ и „Как?“ да се реорганизира. Преди да се извърши реорганизация трябва:

- Точно да се определи нейната цел.
- Да се разработят необходимите задачи за постигането на целта на реорганизацията.
- Да се съберат необходимите данни за възможните решения.
- Да се избере оптимално решение за реорганизация.

ОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ НА УПРАВЛЕНИЕ В СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В управленската теория и практика съществува изключително голямо многообразие и разнообразие на организационни структури. Това затруднява в някаква степен ръководителите на всяка една организация при търсенето на най-подходящата от тях при формирането и реализирането на управленската политика.

Структурната политика на една организация се изразява в организирането на всички дейности, които изпълнява, в няколко ясно обособени функционални направления (например маркетинг, инженеринг, производство и финанси). В този случай подходящ избор се явява така наречената функционално ориентирана структура. При нея само малък брой дейности, които обслужват висшето ръководство на организацията, се групират в звено, пряко подчинено на президента на фирмата. Изпълнението на всички останали дейности се осигурява структурно чрез създаването на звена по отделните функционални направления, ръководени от съответните вицепрезиденти.

Традиционните и утвърдилите се в практиката организационни структури не винаги са подходящи за реализацията на структурната управленска политика на дадена организация. В такива случаи структурната политика на организацията е насочена към създаването на гъвкави, адаптивни организационни форми. За тях е характерно по-малка регламентация на дейността на управленските органи, по-голяма децентрализация при вземането на решения и повишена отговорност на всеки за общите резултати. Чрез тези структури организацията по-добре се приспособява към променящите се условия и по-ефективно решава комплексни и сложни задачи. Характерна особеност на този вид структури е, че те обикновено имат временен характер, временни управленски органи и се създават по конкретен повод (например изпълнението на даден проект, програма или задача). Тези структури се наричат с различни имена – проектни, матрични, програмно-целеви, проектно-матрични и други. Една често използвана такава структура е *матрична структура*. Името ѝ произтича от това, че линиите на ръководство при нея са, както във вертикална, така и в хоризонтална посока.

Организационните структури, построени на линеен, линейнофункционален и линейнощабен принцип, имат тенденция към централизирано вземане на решения, постоянен контрол за тяхното изпълнение и строга дисциплина. Матричните структури имат главно проблемноориентиран характер, като при тях преобладават хоризонталните линии на информация. Йерархичните форми на организация са

подходящи при установени технологични процеси и относително стабилни външни условия, а гъвкавите организационни форми дават възможност за бърза реакция на измененията, подходящи са при променлива външна среда и изискват високо квалифициран персонал.

Използването на матрични организационни структури изисква координираните усилия на различни специализирани отдели и специалисти. Те са подходящи при едновременното решаване на няколко сложни задачи, съставляващи в цялост един проект, който изисква висока степен на координиране в процеса на неговата разработка и реализация. Тъй като в практиката матричните структури обикновено се използват при разработването на различни проекти, те се наричат и проектно-матрични. Характерна особеност на матричната структура е, че при нейното прилагане не се налага премахването на съществуващата до момента структура. Друга отличителна нейна черта е създаването на временни звена за решаването на определена задача или разработването на определен проект или продукт. В тези временни звена могат да бъдат включени специалисти от различните звена на съществуващата структура за толкова време, колкото е необходимо. Едновременно с това тези специалисти изпълняват своите задължения в съществуващите организационни звена, където те постоянно работят. Новосъздадените временни звена са с ръководител, подчинен на президента на фирмата. Между тях съществува, както линейна, така и функционална връзка. През периода, в който специалистите работят в новосъздадените временни звена, те са подчинени едновременно и на прекия си линеен ръководител и на ръководителя на временното звено, в което са включени.

Матричните структури са ефективен начин за изпълнение на поставените задачи в кратки срокове. Приложението им обаче може да доведе и до някои трудности. За да е ефективнотяхното прилагане, трябва да се изяснят връзките, както във вертикална, така и в хоризонтална посока, като се определи конкретно какво ще се прави, от кого, как и кога.

Главното преимущество на матричните структури е високата степен на координация на действията. Те са явяват ефективна форма, която подпомога процеса на формирането и реализирането на управленската политика на организацията. Друго съществено тяхно предимство е високата степен на организационна адаптация (приспособяемост) към изменящите се условия. Тази организационна форма дава възможност на ръководителя на създаденото временно звено да отделя по-голямо внимание за решаването на поставената задача, тъй като е освободен от редица функции, които се изпълняват от линейните ръководители.

Прилагането на матрични организационни форми е особено подходящо при уникални или специфични задачи.

Анализът на същността, преимуществата и недостатъците на една или друга организационна структура дават възможност за обосноваване на избора на конкретен вид, подходящ за реализирането на формулираната организационна политика. При този анализ е необходимо да се има предвид и следното:

Първо. Изборът на подходяща организационна структура зависи от мащабите на организацията, величината на финансовите ресурси, с които разполага, и количеството на заетия персонал. С увеличаване мащабите на организацията се увеличава броят на управленските нива и количеството на отделните нейни подразделения. С това се създават условия за формиране на функционални подразделения и за по-голяма специализация на управленския труд. Специализацията представлява разделяне на работата в организацията по отделни звена за по-ефекасното ѝ изпълнение.

Необходимо е да се има предвид, че на определен етап от разширяването и развитието на организацията, усложняващата се структура започва да забавя приемането на решения и да намалява ефективността на управленското въздействие. В тези случаи трябва да се засили предаването на пълномощия към по-ниските йерархични нива и разширяването на самостоятелността на отделните подразделения. Един от най-известните мениджъри в Европа – Барнуик, казва в едно свое интервю: „Големите организации трябва да се научат да работят като малки“.

Второ. Важен фактор при избора на подходяща организационна структура е и производствената технология на организацията. От нея до голяма степен зависят производствените подразделения, а от там и управленските звена в организацията. Освен това организационната структура трябва да осигурява възможности за технологично обновление в зависимост от развитието и усъвършенстването на производството.

Трето. Териториалното разположение на организацията и пазарите, които тя обслужва, също предопределят особеностите на нейното организационно устройство. Значителната отдалеченост и изолираност на отделни подразделения изисква създаването на регионални отдели (филиали, представителства или други), на които да се делегират по-големи права и повече самостоятелност.

Четвърто. Съществен фактор за структурната динамика на организацията е и характерът на външната среда – нейната степен на неопределеност, предсказуемост и скорост на промените. Това с особена сила се отнася до организации, чиято дейност в много голяма степен зависи от динамиката на процесите в обкръжаващата я среда.

Пето. Едно от основанията за избор на типа организационна структура са личностните характеристики и опитът на нейните ръководители. Исторически създалите се и преобладаващи организационни структури са формирали в ръководителите и специфичен стил на работа. При променени условия е възможно този стил да не е подходящ при новосъздадена организационна структура от друг тип.

Шесто. Не е без значение и доброто познаване на съществуващата нормативна уредба, отнасяща се до функционирането на организацията. Понякога тя може да бъде разгледана и като ограничително условие.

В практиката на управлението на бизнес организациите техните структури са обект на непрекъснато развитие и усъвършенстване. Съвременните тенденции в това направление се проявяват в най-разнообразни форми. Една обща тенденция е, че при формирането на организационните структури все по-голямо приложение намира комплексният подход, при който се съчетават различни методи за тяхното изследване и усъвършенстване.

При формирането и реализирането на управленската политика на организацията е необходимо да се изграждат или усъвършенстват вече съществуващи организационни структури, които в по-голяма степен да отговарят на съвременните тенденции за тяхното развитие:

- Организационната структура трябва да създава благоприятни условия за реализиране на визията, мисията и основните цели на организацията.
- Управлението на съвременните бизнес организации става все по-интензивно и новаторско. Постоянно се търсят нови организационни форми и се създават условия за по-голямо развитие на предприемчивост и управленско творчество. Организационната структура следва да бъде привеждана в съответствие с тази тенденция.
- Управлението на дадена организация непрекъснато се стреми към по-голяма гъвкавост. Следователно организационната структура на управление трябва да позволява по-голяма адаптивност при реализацията на управленската политика.

• При формирането на управленската политика на организацията се търси рационалната пропорция между централизация и децентрализация. Организационната структура трябва да осигурява и да е в съответствие с тази пропорция.

• В значителна степен нараства самостоятелността на бизнес организациите, като едновременно с това се повишава и тяхната отговорност. Това изисква при изграждането на организационните им структури на управление да се търси подходящо равновесие при съчетаването на правата, задълженията и отговорностите.

• В последно време се очертава като тенденция намаляването на разпоредбите, правилниците, инструкциите и на други нормативни документи. При реализацията на управленската политика на организацията не трябва да се разчита само на вертикалните (командни) връзки, а да се търси разширяването и по-честото използване на координационните връзки. Съвременният ръководител изполва по-малко заповедите и разпорежданията и разчита повече на усъвършенстването на цялостната управленска система.

• Научно-техническият прогрес бързо променя производствените структури и следователно, бързо се налага адаптация и на организационните структури. При това адаптиране някои от елементите на организационните структури остават сравнително постоянни, а други се изменят.

• Разнообразието на условията и факторите, които влияят върху дейността на бизнес организациите, изисква и многообразие на организационните форми, в които тя се осъществява. Не може да има една единствена организационна форма, пригодена за всякакви условия. В управлението на организацията обективно и тясно се преплитат закономерности от организационно-технически, социално-икономически и социално-психологически характер. Затова управленските знания от теоретичен и приложен характер трябва да бъдат комплексни, а управленските действия и организационните структури да отчитат всички многообразни явления и връзки, възникващи между субекта и обекта на управление.

• Необходимо е по-тясно да се свързва изменението на организационните структури с перспективите за развитие на организациите. С тези изменения по-адекватно ще се реагира както на промени вътре в организацията (нова технология, нови машини и съоръжения, нови продукти и други), така и на промени на външната среда (пазари, доставчици и други).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационните структури на управление на бизнес организациите трябва да бъдат привеждани постоянно в съответствие с измененията на цялостната управленска система, тъй като те са един от нейните основни компоненти. Организационната структура е онзи компонент в системата на управление, чрез който се реализира управленският процес. Изменящите се характеристики на управлявания обект създават предпоставки за възникване в определени моменти на противоречия между съдържанието на управленския процес и организационната форма, чрез която той се осъществява. Поради това организационната структура като компонент на управленската система, е твърде съществена за ефективното функциониране на организацията. Между организационната структура на управление и останалите компоненти на управленската система има взаимна връзка и обусловеност. Ето защо проблемът за усъвършенстване на организационните структури на управление в бизнес организациите е бил и си остава постоянно актуален.

ЛИТЕРАТУРА

1. Доралийски, А. Управленска политика. София: Стопанство, 2016.
2. Доралийски, А. Промяна и адаптация на управлението на стопанските организации. Том 1. БСУ, 2015.
3. Доралийски, А., М. Такова. Творческо решаване на проблемите. Съвременни управленски практики. София: Стопанство, 2014.
4. Tara Duggan. How to Develop an Organizational Structure. www.smalbusiness.chron.com.
5. Developing a Strategic Plan and Orgaznizational Structure. www.ctb.ku.edu.
6. Jon Minerich. Designing and Developing the Organization. www.olivrewight.com.