



<http://uard.bg>

---

## New Knowledge Journal of Science

### Списание за наука „Ново знание”

University of Agribusiness and Rural Development Academic Publishing House  
Bulgaria

Академично издателство на Висше училище по агробизнес и развитие на регионите  
Пловдив

---

## ЕФЕКТЪТ НА УПРАВЛЕНИЕТО ПРИ ОРГАНИЗАЦИОННИЯ ДИЗАЙН

Евгений Стоянов

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите*

---

**Ключови думи:**

*организационен дизайн  
архитектура  
интереси  
структура*

**Резюме**

Материалът е посветен на управленския проблем по намиране и създаване на оптимални решения за формалното структуриране на съвременната българска организация (преимуществено работеща като малко предприятие). По този повод в изложението са засегнати принципното начало, предопределящо създаването на организационна архитектура, протичането на процеса на формални решения, изборът на подходяща структура и алтернативите, които стоят пред българския бизнес. Целта, заложена за реализация, се свързва с доказването на основната теза, че управлението на организационния дизайн се превръща във факторна предпоставка за организационен успех. По целесъобразност задачите са насочени основно към осъществяването на критичен анализ, създаването и придобиването на достатъчно доказателствена тежест.

---

## MANAGEMENT EFFECT IN ORGANIZATIONAL DESIGN

Evgeniy Stoyanov

*University of Agribusiness and Rural Development – Plovdiv, Bulgaria*

---

**Keywords:**

*organizational design  
architecture  
interests  
structure*

**Abstract**

The paper is devoted to the managerial problem of finding and taking optimal decisions for the formal structuring of the contemporary Bulgarian organization (predominantly working as a small-size enterprise). With reference to that, the start in principle predermining the establishment of the organizational architecture, the running of the process of formal decisions, the choice of the appropriate structure and the alternatives standing before Bulgarian business are discussed in the presentation of the study. The aim adopted to be achieved is connected to the proof of the main thesis that the management of the organizational design is turned into a factor prerequisite for the organizational success. By advisability, the tasks are mainly directed towards the implementation of critical analyses, creation and acquisition of sufficient weight of evidence.

---

Ключова предпоставка, която придобива значимостта на едно от водещите за успеха условие и ефективното организационно функциониране, е организационната структура, т.е. проектирането на организационния дизайн.

Управленската наука, и по-конкретно големият брой изследвания върху организационното развитие и поведение, са натрупали немалко знания и опит по въпроса за създаването на организационната структура. Въпреки множеството материали и огромната съвкупност от изказани мнения на авторитети в тази област, се констатира, че практиката нерядко игнорира обширната, обоснована върху систематизирани емперични изследвания литература, посветена на формалното структуризиране на организацията.

Анализът на създадената ситуация разкрива присъствието на две причини<sup>1</sup>:

*Първо.* Фокусът на внимание е поставен върху наукометрични изисквания, академичен език и критичен, но преимуществено ретроспективен преглед върху исторически данни и фактология, т.е. всичко е направено основно за развитие на теорията, като не се дават принципни и реално достижими практически решения за изграждане на ефективна организация.

*Второ.* Независимо, че обемът на специализираната литература нараства неимоверно бързо, липсата на синтез става все по-осезаема. Редица автори изказват авторитарно своите мнения, като не се търсят идейно консолидиране, надграждане на достигнатите резултати и приемственост на база принципно сходство.

Въпреки наличните проблеми, константното разбиране е, че във формален аспект израз на правилното целеполагане е проектирането на релевантна, организационна структура, която като дизайнерско решение да удовлетворява спецификата на самата цел, създавайки условия за оптимална реализация и ефективно усъвършенстване и като потенциал, и като мащаб, и като очаквания. Изказаното становище се обуславя от базовото схващане, формулирано от Минцбърг<sup>2</sup>, че “структурата на организацията може да бъде определена като съвкупност от способности, посредством които трудовите процеси се разделят на конкретни операции, а в последствие се постига контролирано и

целесъобразно съгласуване на всички действия за решаване на поставените задачи”.

Еволюцията на разбиранята за правилна конфигурация на организационния дизайн преминава през различни етапи. Диапазонът е много обширен, защото се счита, че изборът на организационния дизайн е твърде деликатна задача. Границите са твърде широки - от строго йерархична структура до пълна адхокрация в структуриране на организационните модели на поведение.

Най-общо се счита, че организационната структура е формален израз на организацията, възприемана като основен вид социална система, където елементите са достатъчни за достигане на максимална плътност и балансирано единство в своето взаимодействие за гарантиране на оптимално функционално съответствие със създадените организационни ситуации<sup>3</sup>.

Принципно структурата е необходимо да бъде проектирана по такъв начин, за да предоставя на организацията възможност да владее и управлява системите от операции като сама структурира взаимоотношенията между отделните си части и елементи. Редно е да се уточни, че съвкупността от дейности и системите от операции и взаимозависимостите между тях не могат да бъдат тълкувани като линейни (еднопосочни) по форма, поради това че логиката на дейността изисква конкретна последователност. Този факт се обяснява с присъствието на формални и неформални връзки на взаимодействие, които реално вменават на всяка организационна структура уникална идентичност, т.е. фактор с нематериален характер, понякога генериращ висока стойност.

И все пак уповавайки се на теоретичните разработки на Минцбърг<sup>4</sup>, се налага мнението, че структурата на организационния дизайн принципно обхваща 5 основни части: операционно ядро, стратегически апекс<sup>5</sup>, средна линия, техноструктура и спомагателен персонал (Фиг. 1).

В Операционното ядро се вписват всички членове (оператори) на организацията, реализиращи

<sup>3</sup> Mintzberg, H. Structuring Organizations: A Synthesis of the Research, Prentice-Hall, 1979, p. 276.

<sup>4</sup> Mintzberg H., Organization Design: Fashion or Fit, 1\2 Harvard Business review, 1981.

<sup>5</sup> Понятието е въведено от представители на школата на Х. Минцбърг. Прилага се като синоним на стратегическо ниво или стратегическо управление (част от структурата където се прави стратегия).

<sup>1</sup> Mintzberg H., Structure in Fives – Designing Effective Organizations, McGill University, PHI, 2004, p. 11.

<sup>2</sup> Пак там, стр. 17.

свързаната с производството на стоки и услуги дейност. Дейността на операторите се свързва с обезпечаването на подготовката на производствения процес, трансформирането на материалите в краен продукт, разпределянето на продукцията и реализацията на сервиз и поддръжка.

Стратегическият апекс включва лицата, носещи отговорността, произтичаща от преимущественото наличие на властови ресурс, отнасящ се за реализацията на дейността, за създаването на стратегии, както и за осъществяването на контрол.

Средната линия е своеобразната “мека” връзка между стратегическия апекс и операционното ядро, онзи механизъм, който анализира и обяснява как да се трансформират цели и стратегии в конкретни действия и операции.

Техноструктурата е частта, обхващаща аналитици и други тясноспециализирани лица, компетентни по въпросите на стандарти, технологии и други операции, повишаващи организационната ефективност.

Спомагателният персонал е обобщаваща категория, вписваща множество специализирани структурни звена, обезпечавачи организационната поддръжка в рамките на основния текущ работен процес.



Фиг. 1

Въпреки наличието на структурни елементи задвижването на организационната дейност е свързано с утвърждаването на конкретни механизми, които провокират взаимодействието между структурните елементи и трансформират идеята и наличните ресурси в краен продукт или услуга. Анализът на трудовия процес припознава като ключови механизми, посредством които се осъществява цялостната трансформация, 5 механизма: взаимно съгласуване, прав контрол, стандартизиране на работните процеси (операции), стандартизиране на производството

и стандартизиране на знанията и уменията под формата на квалификация<sup>6</sup>.

Реално когато се заговори за малък бизнес поради редица особености изграждането на структура може да се сравни с работата на ювелира. Той също работи с метал, но за разлика от крупните леарни при него технологичният процес протича “под лупа”. Подобно е положението и в малкия бизнес, защото част от нормално протичащите в една съвременна организация процеси протичат и при него, но съобразно мащаби и други характеристики резултатът трябва да бъде едновременно и оптимално минимизиран, и работещ, и достатъчно “икономичен”. В тази връзка, решението на това предизвикателство е вид организационна конфигурация, известна като “проста структура”.

Характеристиката на това практически доказано архитектурно решение може да се осъществи като се изброи това, което е игнорирано в сравнение с архитектурата на една средностатистическа съвременна организация. В простата структура терминът “сложност” е реално пропуснат във всички аспекти. За нея е типична неразвитата техноструктура, сведен е до минимум или липсва спомагателният персонал, почти е невъзможно да се говори за разделение на труда, липсва диференциране на структурни звена и управленската йерархия е относително ниска. Формализацията на поведението при простата структура е незначителна. Планирането, обучението и инструментите на взаимодействие се използват в много ограничени мащаби. Уникалното е, че именно споменатите дефицити създават от това организационно решение органически единно и монолитно организационно решение.

Твърде съществено е да се отбележи, че в простата структура като водещ координационен механизъм се прилага правият контрол. Този избор е предопределен от преимущественото съсредоточаване на властовия ресурс в ръцете на владелеца (собственик или управител). В този смисъл, съобразно създадените условия, като ключова част от структурата се обособяват стратегическия апекс<sup>7</sup> и операционното ядро.

<sup>6</sup> Mintzberg, H. The Nature Managerial Work, NY, Harper&Row, 1973, p. 37.

<sup>7</sup> Изследвания, проведени в университета МакГил - САЩ върху структурите прилагани в малкия бизнес доказват, че се говори само за “стратегически връх” (понятие, включващо обикновено едно лице, вземащо решения). В над 90% от анализ на прилагани стратегии доказват, че реално това са екстраполации на вижданията

Анализът от изследванията върху приложението на простата структура в икономическата система предоставя данни, че ефектът на това организационно решение се свързва с няколко условия.

На първо място може да се отбележи, че външната среда, предразполагаща към създаване на проста структура, е едновременно и прозрачна, и динамична. Тази икономическа ситуация предразполага всяка нова организация, като първоначално решение, да прибегне към простата структура.

Въпреки че много малки структури се разрастват, анализите доказват, че същевременно много малки структури никога не се разделят с този тип решение за организация и структуриране на бизнеса. Причините на няколко.

*Първо.* За тези мащаби неформалните комуникации са удобни и ефективни.

*Второ.* Малкият размер е удобен за ниска степен на стандартизация.

*Трето.* Маломерният състав предполага ефективно съгласуване, а не прав контрол, разглеждани като предпочитан координационен механизъм.

*Четвърто.* Латерантните комуникативни канали развиват адхократични отношения и архитектурни, организационни решения

На второ място кризисните ситуации трансформират простата структура в синтетична, т.е адхократичните отношения се заменят максимално бързо от висока централизация<sup>8</sup>.

Третото съществено условие е, че в простата структура при лесно и бързо съобразно създадени ситуации може да вземе превес предприемаческото начало<sup>9</sup>.

Решенията, обосновани от изграждането на простата структура в условията предимно на малкия бизнес, въпреки че в повечето случаи генерират добри резултати, са съпътствани и от някои специфични проблеми.

Основно място заема проблемът с централизацията. Обективно съсредоточаването на властовия ресурс предопределя единствено в правомощията на конкретна личност възможността да взема отношение към правенето на стратегия и вземането на решения. Положителният ефект от централизацията е възможността за бърза реакция при висока

гъвкавост и адаптивност. Недобрата част на този вариант е, че обикновено съществува дисбаланс или се регистрират предпочитания към стратегическия или оперативния аспект на развитие поради дефицит на когнитивно или емоционално личностно равнище.

Разглеждана от друг ъгъл връзката „проста структура – централизация“ създава условия организационната мисия да се превръща много ефективно в основен мотив на действие, като тук прозират двете начала индивидуалното (субективното) или обективното.

Краткият анализ на това структурно решение създава представата, че въпреки своята висока приложимост, така наречената проста структура парадоксално е може би най-сложната и същевременно най-рискованата организационна конфигурация.

Счита се, че реализацията на този акт е твърде проста наглед, но в действителност достатъчно значима и сложна като ефект и последващи резултати.

Схематично и чисто формално процесът по създаване на проста структура теоретично е популярен и многократно повтарян процес.

Факторният анализ доказва, че базисните елементи, които детерминират този ключов и твърде творчески момент, са заложената цел, потенциалът за развитие на управляемост на създаваната структура и свързаната с това адаптивност, предполагаща адекватни реакции към икономическата обстановка, среда и тенденции на развитие.

Поради това че говорим за малък бизнес, класическата йерархия способства за икономия от мащаба, но това пък от своя страна възпрепятства донякъде развитието на идеята за учеща се организация, тълкувана и като ситуационна организационната гъвкавост и като постоянна принципна трансформация.

Възникването на подобни проблеми провокира и създаването на конкретни решения. От края на 80-те години в управленските среди се прибегва до приложението на Модела 4D<sup>10</sup>. Самото съдържание определя и името на модела, като същевременно предоставя възможност да се намери и приложи поне една алтернатива за

---

на именно тези лица. Genest S., S. Darkanzali, Management Policy 701, McGill University, 1970, MUP, p. 41.

<sup>8</sup> Thompson, J. Organizations in Action, NY, McGraw-Hill, 1967, p. 89.

<sup>9</sup> Thompson, V. Modern Organization, NY, Knopf, 1961, p. 94.

---

<sup>10</sup> Моделът се свързва с малкия бизнес и включва механизми за внасяне на корекции в следните направления: процес на обратно сливане (demerger), диференциране на отделни организационни слоеве (delaying), намаляване на размера (downsizing) или децентрализация (decentralisation). Case, J. Open Book Management – The Coming Business Revolution. NY, HBSP, 1995, p. 104.

разрешаване на проблема. Като коректив или по-скоро като ориентир за намирането на ефективното му приложение специалисти считат<sup>11</sup>, че при децентрализиране не е редно да се губи качеството на ключови компетенции, а при децентрализация да се нарушава работата на комуникационните канали.

Търсенето на решения при задълбочаване на обсъжданата проблематика, обоснована от намирането на структурни решения за българския (малък) бизнес, дава и други резултати, които се възприемат като достатъчно революционни от последователите на принципа на йерархията като водещ при моделирането на организационно-архитектурни решения. Като такива могат да бъдат посочени Методът на Уомък и Джонс<sup>12</sup>, “Звездната организация” на Куин<sup>13</sup> и т.н.

Римската сентенция “Forma ad solemnitatem”<sup>14</sup> продължава да бъде актуална, въпреки че много е писано и продължава да се пише по повод на разискването на дилемата за водещата роля на съдържанието или формата. Без значение на мащабите се появяват и продължават да се търсят решения и като проектни организации, и като матрични структури и т.н. Всеки следващ анализ доказва, че удачното архитектурно решение оптимизира възможността за ефективно реализиране на заложените цели и стратегии, а от друга гледна точка легитимира заявените интереси, провокиращи създаването на организационна конфигурация, създаваща суверенна зона за тяхното материализиране.

Реално се счита, че този акт е с подчертана двойственост, разглеждана като иманентна същност – наличие на творческо и на рационално начало от една страна, а от друга като процес, протичащ вътре в самата организация, но и като тенденции, развиващи се навън - при

взаимодействието с останалите икономически субекти.



Фиг. 2

Във вътрешноорганизационен аспект изборът се извършва в диапазона от класическа бюрокрация до почти деструктурирани организационни конструкции (с максимално присъствие и плътност на адхократични отношения). От друга страна факторът, който поставя този процес на огромен натиск, е и стилът на управление. Тук може да се говори за взаимозависимост с висока плътност, защото стилът на управление се обуславя от размера на организацията и от нейния капацитет да се адаптира и да подлежи на управление. Част от този съзидателен процес е известна като моделиране на вътрешната структура на организацията<sup>15</sup>.

В противоположна, т.е. във външна посока, при архитектурното решение за изграждане на организация, особено при малкия бизнес, е желателно да се намери възможност, където да се консолидира структурната конфигурация със стратегиите на организацията за вписване в икономическата система и като пазарно присъствие, и като взаимодействие с другите икономически субекти на всички възможни нива – от операции до създаване на стратегически партньорства<sup>16</sup>, ако при малкия бизнес могат да се възприемат като такива.

Анализът на малкия бизнес в България за последните години предоставя обобщени данни, че част от икономическите субекти придобиват нови характеристики. Констатираните промени не могат да бъдат тълкувани като патология или малформации на идеята за малък бизнес, поради това, че реално те са релевантна реакция на целия сектор, провокирана от нуждите на потребителя, трусовете на пазара, динамиката в

<sup>11</sup> Boyett, J., Boyett, J. The guru guide: The best ideas of the top management thinkers, NY, Wiley & sons, 1998, p. 31.

<sup>12</sup> Методът е известен като “lean production”. В своята същност това е оптимизационен подход към игнориране на всички “относително ненужни, т.е. нискоефективни дейности или операции”. В този смисъл се счита, че именно това е изходната точка за развитие на идеята за самоусъвършенстващата се организация. Rampersad, H. Total performance scorecard, BH, Amsterdam, 2005, p. 52.

<sup>13</sup> Andrews, The Concept of Corporate Strategy, 3<sup>rd</sup> ed. Homewood, Irwin, 1987, p. 89.

<sup>14</sup> Формата дава битие на съдържанието. Бойчев Г., Речник на латински термини и изрази, Юристпрес, С., 1995, стр. 27.

<sup>15</sup> Senge, P. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, NY, Doubleday, 1991, p. 9.

<sup>16</sup> Съобразно мащабите, но не като стратегически алианси (бележката е моя).

развитието на световната икономическа система и възникващите кризисни ситуации.



Фиг. 3

Обективно новите икономически субекти, свързвани с малкия бизнес, притежават нова същностна характеристика, предопределена от зададените нови функционални очаквания. Новият тип малки организации, възникващи последното десетилетие, съчетават особеностите на малкото предприятие и спецификата на многопрофилните компании. Изследователи на новите организационни структури ги наричат "малки многопрофилни предприятия"<sup>17</sup>.

Най-общо се счита, че тези полифункционални структури възникват в резултат на усложняването и огромния брой противоречия, създаващи разнородни по характер и интензитет икономически ситуации. В този контекст самите те се характеризират с нестабилно организационно поведение, но същевременно генерират впечатляващи резултати.

Малкото многопрофилно предприятие се дефинира като целесъобразно създадено формирание, свързано с реализация на повече от една профилирана дейност, съсредоточена в организация с малък или достатъчно ограничен мащаб.

Връзката с бизнеса може да се осмисли при следните признаци:

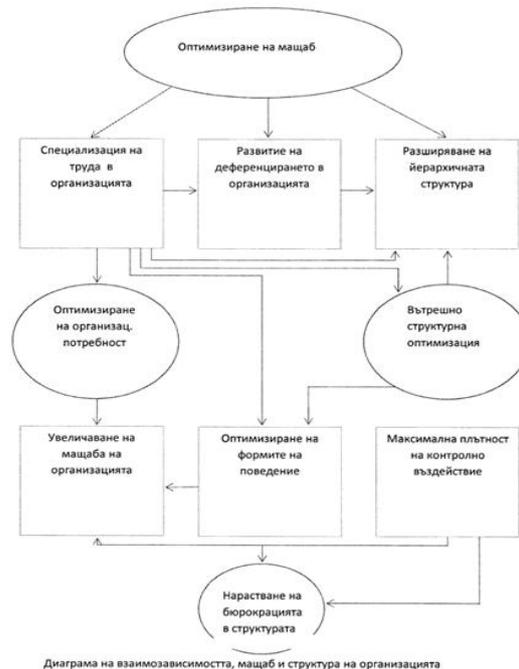
*Първо.* Числеността на персонала е ограничена (не надвишава 50 човека).

*Второ.* Организацията оперира по правило на територията на един град или област, т.е. притежават локално значение и същественост.

*Трето.* Организационното ядро, тълкувано като основополагаща структура, обикновено се явява фамилна фирма, припозната като малко

<sup>17</sup> Словосъчетанието понякога включва вместо предприятие, възприеманите като синоними понятия организация или компания. Счита се, че словосъчетанието в неговите разновидности е наложено в началото на 21-ви век. Клайнер, Г., Качалов, Р., Данилина, Я. Проблемы теории и практики управления, М., Экзамен, 2005, с. 19.

предприятие, откъдето следват: наличие на ограничени ресурси, единство на правомощията относно владение и управление и произтичащите оттам неформални отношения.



Диаграма на взаимозависимостта, мащаб и структура на организацията

Фиг. 4

Наред с това трябва да се отбележи, че организациите от този нов тип не е редно в пълния смисъл на израза да се възприемат като "малки". Основание за това дават голямата номенклатура от произвеждани изделия, както и системата за управление, в която все по-често е ангажиран немалко управленски персонал. За разлика обаче от големите структури, в управлението се привличат специалисти от "средна категория", т.е. много по-лесно и бързо да се адаптират към малкия (или семеен) бизнес, като същевременно претенциите са ограничени или игнорирани.

Специфичните особености на разглежданите нововъзникнали икономически субекти създават възможности, в повечето случаи като правова форма на съществуване, да се възприема основно като ЕТ или ЕООД. Макар че в някои отношения всички споменати особености придобиват водеща роля, интересно е да се разгледа процесът по моделиране на конкретна организационна конфигурация. Счита се, че подобни малки многопрофилни организации възникват на базата на една или няколко малки организации, където владелците, управлявайки, по-точно съблюдавайки собствените си интереси, се опитват да гарантират стабилност на основната дейност, създават или по-скоро я допълват с нови направления.

По тази логика и трансформирането на малкия бизнес от семейно предприятие в многопрофилно предприятие, макар и малко като мащаб, е дълъг и труден процес. Практиката доказва, че е голяма рядкост да се реализират сериозно обмисляне и разчет на икономическата ефективност. В този смисъл на базата на разходи основно се анализират възникналите направления и конкретно по тази причина относително рядко новите дейности и направления придобиват юридическа и финансова самостоятелност.

Наблюдения, проведени от редица организации, предоставят данни, че за детайлен и подробен анализ на икономически съществени показатели и дори за поведението на финансови индикатори се заговаря само, когато българският (преимуществено малък бизнес) и неговите субекти стават обект на внимание на сериозни инвестиционни намерения, т.е. при условие, че не ползват друг методологичен апарат и само подробният анализ може да даде отговори на възникналите в самата ситуация въпроси.

Както и в предходните редове е отбелязано продуктите и услугите, които се появяват като резултат от работата на подразделенията от малките многопрофилни организации, присъстват на различни пазари. Именно това позволява минимизиране на разходите и преживяване на сезонните колебания, тъй като в почти всяка многопрофилна структура като правило присъстват продукти без сезонно влияние. В този ред на мисли може да се добави, че независимо дали са импортиращи или експортиращи своите потенциал и ресурси българските производствени структури компенсират дефицита, създаван от непредсказуемата икономическа и законодателна среда.

От написаното по повод на организационната архитектура и нейната връзка с българския малък бизнес може да се направи изводът, че реално това е един активен и работещ механизъм за

реализация на бизнес инициативи в общ план. Конкретно, при ограничения като формални решения и организационен дизайн, бизнесът заявява по недвусмислен начин своите нужди и провокира превръщането на всяко архитектурно решение в част от успешната организационна стратегия за консолидирането на устойчивото развитие и достатъчно високата ефективност при гарантиране на минимални разходи и оптимален за икономическите условия успех.

#### **Литература**

1. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, 3<sup>rd</sup> ed. Homewood, Irwin, 1987.
2. Boyett, J., Boyett, J. The guru guide: The best ideas of the top management thinkers, NY, Wiley & sons, 1998.
3. Case, J. Open Book Management – The Coming Business Revolution. NY, HBSP, 1995, p. 104.
4. Genest S., S. Darkanzali, Management Policy 701, McGill University, 1970, MUP.
5. Mintzberg H., Organization Design: Fashion or Fit, 1\2 Harvard Business review, 1981.
6. Mintzberg H., Structure in Fives – Designing Effective Organizations, McGill University, PHI, 2004.
7. Mintzberg, H. Structuring Organizations: A Synthesis of the Research, Prentice-Hall, 1979.
8. Mintzberg, H. The Nature Managerial Work, NY, Harper&Row, 1973, p. 37.
9. Rampersad, H. Total performance scorecard, BH, Amsterdam, 2005.
10. Senge, P. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, NY, Doubleday, 1991.
11. Thompson, J. Organizations in Action, NY, McGraw-Hill, 1967.
12. Thompson, V. Modern Organization, NY, Knopf, 1961.
13. Бойчев, Г. Речник на латински термини и изрази, Юристпрес, С., 1995.
14. Клайнер, Г., Качалов, Р., Данилина, Я. Проблемы теории и практики управления, М., Экзамен, 2005.