



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЦОВ
КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ“

ХРИСТО НЕДЯЛКОВ НИКОЛОВ

**ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНСКИТЕ СТРУКТУРИ
В СИСТЕМИТЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ
НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ ИНДУСТРИЯТА
(НА ПРИМЕРА НА „АЛКОМЕТ“ АД, ГР. ШУМЕН)**

АВТОРЕФЕРАТ

на

ДИСЕРТАЦИЯ

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“
професионално направление: 3.7. Администрация и управление

**Научен ръководител:
Доц. д-р Анатолий Асенов**

**Свищов
2024 г.**

В композиционно отношение дисертационният труд се състои от увод, три глави, заключение, основни приноси на дисертацията, литература и приложения. Литературата обхваща 113 източници – 101 на кирилица и 11 на латиница. В изследването са включени 30 фигури и 2 таблици.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита по реда на Закона за развитие на академичния състав в Република България от катедра „Мениджмънт“ при Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – гр. Свищов.

Авторът е докторант на самостоятелна подготовка към катедра „Мениджмънт“.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в офис „Докторантура и академично развитие” на Стопанска академия „Д. А. Ценов” – гр. Свищов.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Актуалността на темата за организационно-управленските структури в системите за управление на предприятията от индустрията е несъмнена. Тя се предопределя от две главни обстоятелства. На първо място, бурното развитие именно на тези структури в променящата своето лице индустрия както в световен мащаб, така и в България. На второ място, важното значение, което се отделя на визираните структури за повишаване на производителността и финансовите резултати на предприятията от индустрията.

Темата за организационно-управленските структури в системите за управление на предприятията от индустриалния сектор е **добре разработена от научна гледна точка**. Тази обективна даденост обаче не е предпоставка за пълно изясняване на всички проблемни полета. Също така съвременното индустриално развитие е изключително динамично и турбулентно. Това определя необходимостта от нови подходи за управление и прилагане на управленската наука. Тя е важен фактор за възможността индустриалните предприятия да се управляват ефективно.

Научната и практическата потребност от изследването е безспорна. Все още недостатъчно се познава големият обем от теоретични знания относно проблема „проектиране и усъвършенстване на организационните структури“ (ОС), което е съчетано с рутинния подход при решаване на организационните проблеми, основан на самочувствието, че множеството трудове в тази област дават достатъчно знания. Все още не се отчита от всички положения, че проектирането на ОС е сложна научна и практическа дейност. Посочените проблеми се допълват от липсата

на приложни разработки на теоретичните постижения за конкретните видове организации.

Темата на дисертацията е „Организационно-управленските структури в системите за управление на предприятията от индустрията (на примера на „Алкомет“ АД, гр. Шумен)“.

Обект на дисертационния труд са организационно-управленските структури в системите за управление на предприятията от индустрията.

Предмет на изследването са организационно-управленските структури в системите за управление на „Алкомет“ АД, гр. Шумен.

Основната цел на дисертационния труд е на базата на изследване на същността, структурата, предимствата и недостатъците на организационно-управленските структури в системите за управление на предприятията, на постиженията на научните изследвания и на практическия опит, да се предложат насоки за действия при разработване на модел на организационна структура, който най-пълно да съответства на спецификата на предприятията от индустриалния сектор и в частност на предмета за изследване.

Постигането на целта на изследването може да се реализира чрез решаване на следните два вида **задачи**:

- **Задачи с научно-приложен характер:**

1. Да се направи обзор на научната литература за организационните структури в системите за управление на предприятията и в частност на индустриалните предприятия.

2. Да се анализират и интерпретират позициите на авторите за организационно-управленските структури в системите за управление на предприятията от индустрията.

3. Да се определят основните фактори и принципи за анализ, проектиране и внедряване на нови организационни структури.

- ***Задачи с приложен характер:***

1. Да се направи оценка на приложимостта за използване на теории и модели за организационно-управленските структури в системите за управление на предприятията от индустрията.

2. Да се разработи модел за проектиране на организационни структури в индустриалното предприятие от консултантски екип.

3. Да се създаде методическа основа при формиране на програмен екип от специалисти за усъвършенстване на организацията и управлението на индустриалното предприятие.

Основната изследователска теза е свързана с основната цел и задачите на изследването. В тази връзка се прави опит да се докаже, че ***качествата, начинът на функциониране и ефективността на системата на индустриалното предприятие зависят от нейната организационна структура.***

Методологията на изследването се изгражда преди всичко върху основата на системния подход. Използвани са също така и системно-структурният подход и ситуационният подход.

За постигане на основната цел и за изпълнение на поставените задачи в изследването се използват следните методи: анализ; синтез; моделиране; логически метод; метод на научната абстракция; индукция и дедукция; наблюдение; описание.

Емпиричните данни са набавени посредством:

- интервюта, дискусии и анкети с ръководители и специалисти както от фирма „Алкомет“ АД, така и от други индустриални предприятия;

- преки наблюдения както във фирма „Алкомет“ АД, така и в други предприятия от индустриалния сектор, които пожелаха анонимност;

- използване на информацията от финансовите отчети на фирма „Алкомет“ АД. Ръководството предостави необходимата за научното изследване информация, при условие че ще се представят само резултатите от анализа, но не и изходната информация, т.е. финансовите отчети, поради което те не са приложени;

- използване на информация от Националния статистически институт за индустриалните предприятия, която е анализирана и систематизирана.

Ограничения на изследването

Анализираните данни в дисертационния труд обхващат основно периода 2020-2021 г. Изборът на този период за изследване е продиктуван от факта, че именно тогава във фирма „Алкомет“ АД се работи върху оптимизиране на организационно-управленската структура.

Апробация

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Мениджмънт“ при Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – гр. Свищов. Отделни части от дисертацията са публикувани в специализирани научни издания. Някои идеи, свързани с настоящото изследване, са представени по време на участия в национални и международни научни конференции.

Изведените в дисертационния труд предложения и препоръки са предоставени на вниманието на пряко наблюдаваните предприятия, като част от тях са приети и ще намерят приложение при изграждане или промяна в организационно-управленските им структури.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

ПЪРВА ГЛАВА. Организационните структури в системите за управление – наука и практика в индустриалните предприятия

1.1. Усъвършенстването на системите за управление и организационните структури – основен фактор за ефективно управление

1.2. Системи и стопански системи за управление – видове, основни характеристики и подходи за приложение на науката в практиката

1.3. Основни видове системи и техните характеристики

1.4. Основни подходи и методи за управление на предприятията

1.5. Структури и системно-структурни модели на системите за управление

1.6. Организационни структури в системите за управление – същност, предимства, недостатъци и приложимост в индустриалните предприятия

1.7. Основни фактори и принципи за анализ, проектиране и усъвършенстване на ОС в индустриалните предприятия

ВТОРА ГЛАВА. Изследване, анализ и основни направления за развитие на системите за управление и организационните структури на индустриалните предприятия – на примера на „Алкомет“ АД

2.1. Индустриалното производство в България – проблемна ситуация и основни направления за ускорено развитие

2.2. Основни направления на дейността и перспективите за развитие на „Алкомет“ АД, гр. Шумен.

2.3. Анализ на системата за управление и организационната структура на „Алкомет“ АД

2.4. Проблемни ситуации при промяна на организационните структури

ТРЕТА ГЛАВА. Основни теоретични и методически проблеми за изследване, анализ, проектиране и усъвършенстване на системите за управление и на организационните структури на индустриалните предприятия

3.1. Насоки за развитие и усъвършенстване на системите за управление и на организационните структури – по примера на фирма „Алкомет“ АД

3.2. Основни направления и принципи за развитие на системата за управление и организационно реструктуриране на „Алкомет“ АД

3.3. Оптимизиране на организационната структура на индустриалните предприятия – на примера на „Алкомет“ АД

3.4. Взаимна зависимост между организационните структури и управленските процеси

3.5. Теоретични и методически условия за разработване, разпределение и контрол на управленските решения

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ОСНОВНИ ПРИНОСИ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

ПЪРВА ГЛАВА. Организационните структури в системите за управление – наука и практика в индустриалните предприятия

В параграф 1.1. се разглежда усъвършенстването на системите за управление и организационните структури – основен фактор за ефективно управление. 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 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.

Може да се направи извода, че управленската наука е универсално средство, отнася се както за управлението на всички социални системи, така и за процесите, свързани с проектирането и изграждането на техните елементи. Това означава, че системният подход е най-ефективен при реализацията на съвременното управление.

В параграф 1.2. се анализират системите и стопанските системи за управление – видове, основни характеристики и подходи за приложение на науката в практиката. За практическото приложение на науката 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.

Въз основа на дефинициите на понятието „система“, срещани в литературата, 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 и развитие. Тя е цялостно формирование, 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.*

В параграф 1.3. се представят основните видове системи и характеристиките на системите. 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. Характеристиките на социалните системи, в т.ч. на индустриалните предприятия, е проблем, който е решен от учените.

Голямото разнообразие на връзките и процесите са причина, предприятията като социални системи да бъдат определяни като големи и сложни, с разнообразни структури. По тази причина промените в тях са постоянни, а това ги определя като динамични. 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, от технологичното обновяване, измененията в пазарната и друга среда и т.н.

Параграф 1.4. се фокусира върху основните подходи и методи за управление на предприятията. Методите и подходите 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.

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. По тази причина в дисертационния труд са представени само тези, които са най-важни според целите на изследването. В съответствие с това и според критериите за класификация, основните подходи са следните. ***Според времето на възникване и съответно според научните школи.*** В този аспект подходите са съвременни и класически. ***Подходи, свързани с основните елементи на системите.*** Най-популярните подходи от тази група са: функционалният, структурният, технологичният, структурно-функционалният, програмно-целевият, икономическият, информационният и други, които се прилагат според виждането, че чрез правилното управление на един от най-важните елементи на системата може да се постигне добро управление.

Системният и ситуационният подход се определят от авторите като подходите на бъдещето. ***Ситуационният подход*** се прилага в така наречените хоризонтални ОС. 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 промяната в управленските действия и възможностите за адаптиране в новите условия. 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 производствените предприятия. *Системният подход* е приложим и ефективен за управление на системи с голяма сложност и динамичност, т.е. и за предприятията от индустрията, които също са системи с такива характеристики. Тези характеристики се отнасят изцяло за останалите социални системи. 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 в дисертационния труд.

В **параграф 1.5.** се описват и интерпретират структурите и системно-структурните модели на системите за управление. Структурата и формираната от нейните елементи организационна структура може да се разглеждат като модел на системите. Изграждането на системите за управление, в т.ч. на индустриалните предприятия, може да се осъществи ефективно на базата на предварително разработени модели на структурата. Впоследствие и в зависимост от целите и функциите се формира организационната структура. Организационната структура осигурява управлението на

системата, а начинът на подреждането на елементите в нея създава условия за едни или други резултати. Това означава, че резултатите от управлението са в пряка зависимост от начина на изграждането на организационната структура.

На основата на тези изводи могат да бъдат определени **отношенията система – структура**: Системите и техните елементи, в т.ч. ОС, винаги се развиват и променят като едно цяло; Организационната структура винаги е структура на определена система. По тази причина тя е неин основен елемент и нейната промяна води до промяна на цялата система; Структурата и организационната структура определят характера на процесите в системата и нейните отношения със средата. Тези изводи потвърждават отдавна утвърденото положение, че проектирането и изграждането на ОС е изключително важна задача, от която зависи доброто управление на всяка стопанска организация. Задачата е да се направи избор на най-добрите елементи от множеството, които са „на разположение“ в структурата, от която се състои системата. Това е необходимо, защото проектирането и изграждането на ОС могат да се осъществят на базата на ограничен брой елементи, които обхващат най-съществените процеси и чрез които може да се осъществи управлението.

Трудностите в това направление са свързани с това, че структурата включва безкрайно множество от елементи и заедно с това липсват критерии за избор на най-съществените. Така при изграждането на ОС е налице опасност да се включват несъществени елементи и отклоненията от необходимата организационна структура да бъдат големи, а управлението – неефективно. За преодоляване на посочените трудности учените разработват общи модели на структурата на системите. Те включват най-важните

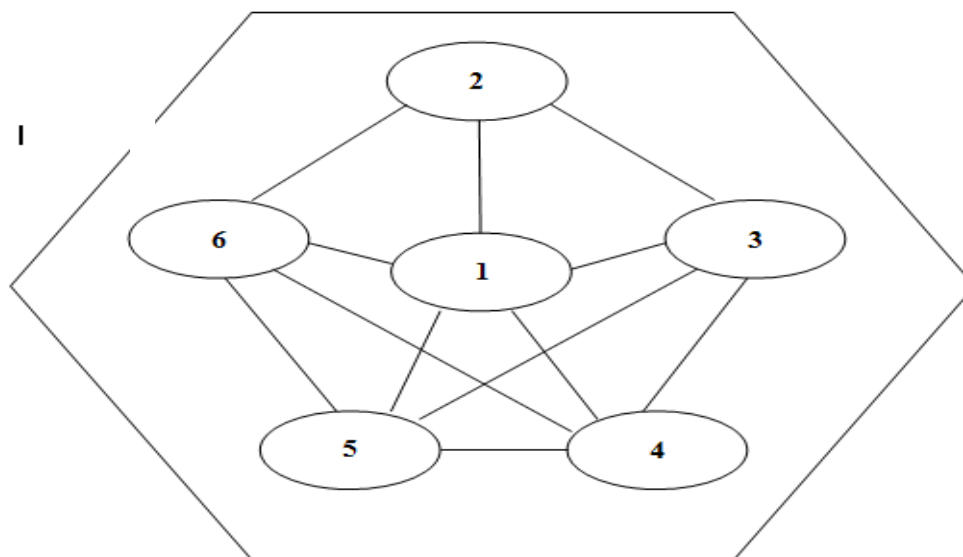
елементи, които са с най-общи (универсални) характеристики. Това е основание редица автори да ги определят като „универсални модели“ на „интегралните структури“ на системите, на базата на които може да се анализират и проектират различни системи.

Важно е да се спрем на проблема, за какво са необходими общите структурни модели на системите. Преди всичко чрез общия теоретичен модел се определя методическата основа за избор на основните (най-важните) елементи на организационната структура. Тя трябва да включва елементи, които имат общи характеристики на голям брой „по-малко важни“ елементи. Това е сложна, преди всичко научна задача, която е обект на друго изследване. По тази причина и за целите на дисертацията ще определим елементите, от които се състои моделът на системата, като елементи от първо равнище, а останалите – от второ. Моделите, съставени от елементите на първо равнище, са структури, които отразяват общите характеристики на системите – общосистемни структури. Елементите от първо равнище се определят по общосистемния признак и формират модели на структури, които се отнасят за всички системи. Това са елементи, които се отнасят за всички системи, независимо от тяхната специфика. Те са основата за определяне на най-съществените за управлението на конкретния обект елементи по предметния признак. Елементите по предмет на дейност са на второ, трето и т.н. равнище, според специфичните работни процеси в конкретните организации, например промишленост, строителство, транспорт, образование и други.

Системата се състои от елементи, които определят вътрешните връзки и процеси, както и връзките със средата. Чрез определянето и анализа на най-важните елементи се осигурява тяхното правилно подреждане (структуриране) и промяна. Това е и един от важните

приноси на представителите на общата теория на системите. Наред с това все още позициите на учените относно основните елементи са изключително разнообразни. Тези различия оказват влияние и при прилагането на научните методи в практиката. Вижданията, свързани с основните елементи на системите, са разнообразни и могат да бъдат обобщени до следните: *Големият брой елементи, от които се състои всеки обект на управление, който се анализира като система. За да управлява ефективно обаче, ръководителят може да регулира ограничен брой процеси, свързани с един или друг елемент; *Критериите за определяне на елементите също са разнообразни. Тази процедура може да се реализира в съответствие с целевите или функционалните особености, от които, ако бъдат анализирани подробно, ще се получат множество допълнителни критерии; *На кибернетична основа елементите са дефинирани още от създателя на кибернетиката Норберт Винер. Те са: вход-изход, обратна връзка и черна кутия.

На основата на избраните в анкетата основни елементи (цели, управленски функции, ОС, технологии, иновации, процеси за производство, пазари, маркетинг, търговия, финансови ресурси и кадри) и на анализа за целите – изграждане на ефективна ОС, предлагаме **модел на система за управление на индустриалните предприятия** със следните основни елементи: *организационна структура*, ефективното изграждане и функциониране на която е в зависимост от: *целите* в т.ч. стратегически и тактически; *процесите* за производство и управление; *функциите* на производствено и управленско равнище; *иновациите* и периодичността на обновяване на производствените мощности (иновационният цикъл); *ресурсите*. Посочените елементи са представени графично на **Фиг. 1**.



Фиг. 1. Основни елементи на модел на системата за управление на индустриално предприятие – приложим за изграждане на оптимални ОС

Легенда

1. Организационни структури.
2. Цели (стратегия и тактика).
3. Процеси (производствени и управленски).
4. Иновации в производството и управлението.
5. Функции (производствени и управленски).
6. Ресурси.

В параграф 1.6. вниманието се спира върху организационните структури в системите за управление – същност, предимства, недостатъци и приложимост в индустриалните предприятия на основните видове организационни структури. От анализа на определенията и описаните качества на ОС можем да направим следните по-важни констатации. Първо: Най-широко разпространено е определянето на организационната структура като начин на разположение във времето и пространството на определена съвкупност от елементи, или като начин на подреждане на елементите заедно с връзките и протичащите процеси между тях; Второ: Понятието организационна структура на системата за управление трябва да се разглежда при анализа на „динамични изкуствени системи“, каквито са и индустриалните

предприятия; Трето: Различните производствени, търговски, управленски, социални, икономически и други процеси протичат едновременно, а това определя необходимостта, ОС да осигурява условия за паралелно регулиране на процесите. Организационна структура с такива качества може да бъде само тази, която е проектирана в съответствие със системния подход; Четвърто: С начина на организация на органите за управление във времето и пространството е свързано и голямото видово разнообразие на ОС, както и необходимостта от анализ на качествата на всеки вид, който е утвърден в управленската практика; Пето: Описани в научната литература и прилагани най-често в практиката са следните видове ОС: линейна; функционална; функционално-линейна; линейно-щабна; матрична; програмно-целева; кибернетична (блокова); проектна; ситуационна; функционално-блокова; по предмет на дейност и други, които са комбинация от посочените.

Въз основата на прегледа на литературните източници може да се изведе следното работно определение за ОС в индустриалните предприятия, а именно: **Организационната структура в индустриалните предприятия е начин на организиране (подреждане) на органите за управление на производството, реализацията на продуктите и на други динамични процеси, от които зависят ефективността и устойчивото развитие на предприятието. Определянето и формирането на основните управленски органи, на техните функции и характера на вътрешните и външните връзки е резултат от анализа на процесите, които са базисни за функционирането и ефективността на предприятието.**

Работното определение е съобразено с целите на дисертацията и основните характеристики на обекта. С него не се отхвърлят цитираните определения. Нашата позиция е, че те отразяват комплекса от характеристики на ОС и в този смисъл приемаме работното определение като допълнение към тях.

В дисертацията са представени част от най-използваните видове с техните характеристики, предимствата, недостатъците и обектите на приложение. Това е достатъчно условие за разкриване на богатия опит и възможните комбинации при изграждането на организационно-управленските структури на различни системи. Не е направен цялостен преглед на източниците относно видовете (типовете) ОС, защото те са утвърдени отдавна, и голяма част от авторите не посочват техните характеристики. Ще посочим само три източника, в които са налице единни позиции относно видовете и техните характеристики. В литературните източници, а така също и в практиката са утвърдени следните **видове организационно-управленски структури**: Според *техния строеж* са йерархични и хоризонтални, централизирани и децентрализирани; Според *начина на подреждане и функционалните характеристики на управленските звена* са линейни, линейно-функционални, линейно-щабни, матрични, програмно-целеви, функционално-блокови, проектни, продуктови и ситуационни; Според *обхвата* са централни и секторни (локални), национални, глобални, регионални, териториални.

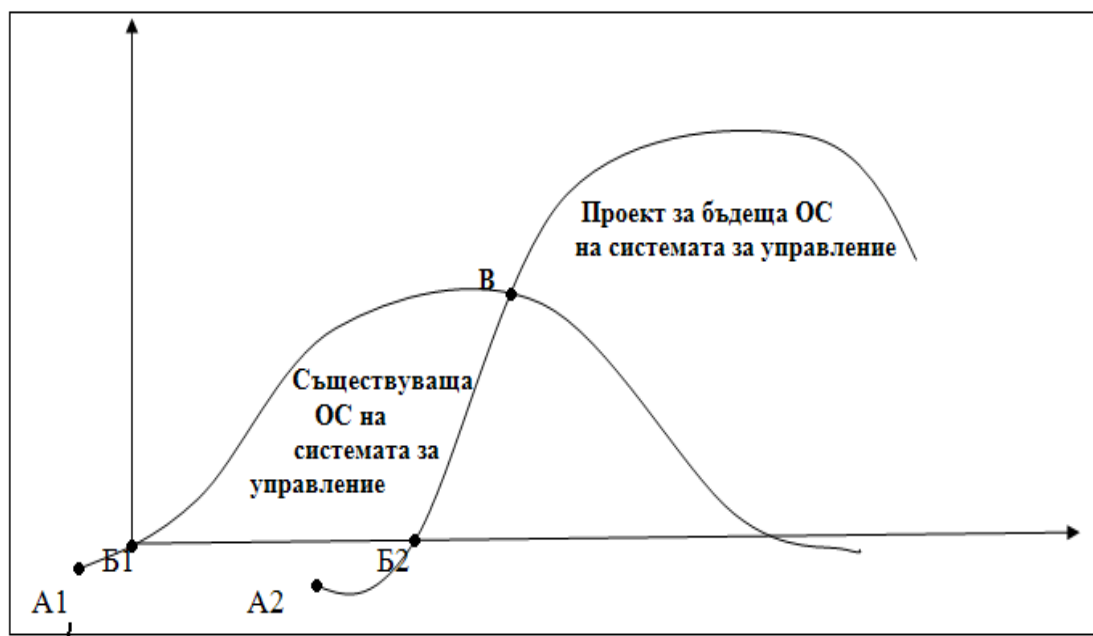
Трансформацията на ОС от един в друг тип се определя от факторите, зависещи от развитието на предприятието, в което се внедряват. Заедно с неговото развитие се променят и необходимите за ефективното му управление характеристики на организационната структура. Промяната на броя на елементите (процесите, връзките,

средствата за производство и други) и динамиката на тяхната промяна води до необходимостта от внедряване на по-сложни ОС. На практика нарастването на сложността и обема на предприятието налага необходимостта от нов начин на подреждане (организиране) на звената за управление и промяна на техния брой. Това означава, че ръководителите трябва да познават добре типа ОС, която е най-подходяща във всеки етап от развитието на предприятието.

В **параграф 1.7.** се разглеждат основните фактори и принципи за анализ, проектиране и усъвършенстване на ОС в индустриалните предприятия. Приемаме тезата, че системното направление в науката е утвърдено като източник на най-ефективните методи за анализ и усъвършенстване на системите за управление. При това положение анализът на трансформациите на ОС от един в друг вид следва да включва факторите, които имат пряко влияние върху развитието на цялата система. Изменението на елементите на предприятието, разглеждано като система, неизбежно води до промяна на организационните и управленските отношения. В тази връзка необходимостта от нов начин на организиране на елементите на системата, съответно на управленските структури, има значение на закономерност.

На **Фиг. 2** е представен схематично **жизненият цикъл на ОС в системите за управление**. Жизненият цикъл на ОС е в зависимост от промяната както на външната, така и на вътрешната среда на предприятието. Неговият анализ е необходим, за да се предвидят бъдещото състояние и времето за промяна на всички елементи на системата. На представената графика авторът е показал единството и взаимозависимостта между степента на развитие на външната среда и ОС на определена конкретна система. Анализът на този процес може да се направи само чрез сравнение на състоянието на

елементите от средата и тези на системата, което предполага прилагането на системния подход. Така ръководителите ще осигурят изграждането на добри проекти и устойчивост, тоест по-дълъг жизнен цикъл на ОС в рамките на определени промени в средата.



Фиг. 2. Жизнен цикъл на организационните структури

Легенда:

Т – Време; А 1, А 2 – начало на проектирането на ОС; Б₁, – внедряване на ОС;

Б₂ – Внедряване на елементи от новата ОС; В – Окончателно изграждане на ОС

ИЗВОДИ. Към първа глава „Организационните структури в системите за управление – наука и практика в индустриалните предприятия“ могат да бъдат направени следните изводи:

1. За целите на настоящото изследване индустриалното предприятие се дефинира като система, която определя начина на неговото изграждане, функциониране и развитие. Тя е цялостно формирование, съставено от относително самостоятелни подсистеми, структурирани по определен начин, които трябва да се променят и регулират в единство.

2. Системният подход е най-ефективен при реализацията на управлението. Същевременно то не е възможно без изследване, анализ и интерпретация на организацията и структурирането на органите за управление.

3. Въз основа на анкетно проучване и анализиране на резултатите от него се предлага модел на система за управление на индустриалните предприятия, съдържаща конкретни основни елементи.

4. Дава се работно определение за ОС в индустриалните предприятия като начин на организиране (поддръждане) на органите за управление на производството, реализацията на продуктите и на други динамични процеси, от които зависят ефективността и устойчивото развитие на предприятието.

5. Представени са част от най-използваните видове организационни структури с техните характеристики, предимства, недостатъци и обекти на приложение.

ВТОРА ГЛАВА. Изследване, анализ и основни направления за развитие на системите за управление и организационните структури на индустриалните предприятия – на примера на „Алкомет“ АД

В параграф 2.1. се изучава индустриалното производство в България – проблемна ситуация и основни направления за ускорено развитие. През годините на прехода е налице цялостна промяна на концепциите и подходите относно производствената и продуктовата структура на индустрията и ролята на държавата. Политиката на рязко преминаване от активна роля на държавата и планиране към „свободни пазарни отношения“ доведе до цялостно оттегляне на държавата и съответно до премахване на икономическите и

търговските механизми за подпомагане на индустриалните производители.

Общата икономическа криза и новата пазарна и конкурентна среда имат важен дял за тези резултати, но наред с това важна роля има изваждането на индустрията от списъка на стратегическите приоритети. Очевидно е, че обявените приоритети – туризъм и селско стопанство са важни, но не са достатъчни за осигуряване на динамично развитие на страната. И в двата сектора по обективни причини производителността и съответно добавената стойност са по-ниски. Друг важен резултат от това е ниската заетост, защото и без анализ е видно, че за значителният брой индустриални работници, голяма част от тях с висока специфична квалификация, не могат да бъдат осигурени необходимите работни места. В резултат от хаотичното реструктуриране на националната икономика редица подотрасли на индустрията са закрити. Това доведе до рязка промяна на производствената структура на индустрията и нарушаване на производствените, технологичните, организационните, пазарните, иновационните и цялостните икономически връзки. Държавата се оттегли и премахна икономическите и търговските стимули в производството.

Налице са и положителни характеристики и тенденции в развитието на българската индустрия. Значителен е дялът на промишлеността, която произвежда стоки с висока добавена стойност. Тя формира и голям процент от българския износ. В допълнение, макар и от ниска база, се забелязва ускорено развитие на иновативната промишленост и увеличение дела на високотехнологичния износ.

Индустриалното производство следва да се изведе като национален приоритет за развитие. Това е условие за динамичен

растеж, качество и конкурентност на българската икономика. Стратегическа цел в това направление е възраждане и развитие на качествено нов високотехнологичен тип индустрия.

В **параграф 2.2.** се разглеждат основните направления на дейността и перспективите за развитие на „Алкомет“ АД, гр. Шумен. „Алкомет“ АД е акционерно дружество, регистрирано в България по Търговския закон, със седалище и адрес на управление гр. Шумен. „Алкомет“ АД е регистрирано като публично дружество в Публичния регистър на търговските дружества, съгласно решение на Комисията за финансов надзор от 1 юли 1998 година. Акциите на дружеството се търгуват на Българската фондова борса, София. Дружеството е било учредено с фирма „Алумина“ ЕАД и е било 100% държавна собственост.

Предметът на дейност на дружеството е производство на алуминиев прокат, пресови и валцови изделия от алуминий и алуминиеви сплави, търговия с тези изделия на националния и външния пазар и извършване на услуги. Заводът е уникален за България, тъй като включва цялостен производствен цикъл и разполага с производствен капацитет за широка разновидност от изделия (около 1 800 профила). Основано през 1981 г. „Алкомет“ АД е водещ български производител на алуминиеви продукти. Компанията успешно е развивана като един от големите производители на алуминий на Балканите и като надежден партньор както на международните, така и на вътрешните пазари.

Основният капитал възлиза на 17 952 959 лева, разпределени в 17 952 959 броя безналични акции с право на глас и с номинална стойност 1,00 лев всяка. Структурата на акционерния капитал на дружеството към края на изследвания период включва 48 юридически лица, притежаващи дялов капитал 98,7% и 2510

физически лица с дялов капитал 1,3%. Акционерите, притежаващи над 5% от акционерния капитал на дружеството, са „Алуметал“ АД 73,25%, „FAF Metal Sanayii VE Ticaret“ AS 16,86%.

Основните пазари на дружеството са страните от Европейския съюз, Балканските страни и страните от Северна Африка. Дружеството управлява капитала си така, че да осигури функционирането си като действащо предприятие, като едновременно с това се стреми да максимализира възвръщаемостта за акционерите чрез оптимизация на съотношението между дълг и капитал (възвръщаемостта на инвестиция капитал). Целта на ръководството е да поддържа доверието на инвеститорите, кредиторите и пазара и да гарантира бъдещото развитие на дружеството. В този аспект екипът наблюдава капиталовата структура на базата на съотношението нетен дълг към собствен капитал.

Кадровата политика е базирана на съхранение на работниците с опит, като оптимизирането на персонала се прави основно чрез освобождаване на временно наети работници след изтичане срока на договорите им и пенсиониране на работници за осигурителен стаж и възраст. В дружеството е внедрена система за подбор и назначаване на кадрите, която е съобразена с организационната структура. Тази процедура е реализирана след предварителен анализ на функционалните задължения на всяко от звената в ОС. Като социално отговорна компания „Алкомет“ АД подкрепя разнообразни нестопански инициативи. Социалната отговорност към обществото е залегнала в нейната бизнес стратегия.

Управленският екип на предприятието работи в съответствие със съвременните постижения на управленската наука и практика. Модернизацията на системата за управление и на производствената

подсистема се реализира в синхрон, като в резултат от това е постигнато устойчиво развитие.

В **параграф 2.3.** се анализира системата за управление и организационната структура на „Алкомет“ АД. В процеса на разработване на дисертационния труд са проведени необходимите изследвания и дискусии с водещите сътрудници от екипите на предприятието. Дискусията е направена в съответствие с принципите на подхода „мозъчна атака“ за осигуряване на информация за „проблемната ситуация и алтернативите за решение на проблемите в управлението“. Анализирани са управленските проблеми и са посочени основните направления за организационно реструктуриране. Паралелно с това са анализирани организационната структура и възможностите за ефективност на управлението на „Алкомет“ АД в съвременните икономически условия.

Основна цел на изследването е да се даде най-обща оценка на състоянието на системата за управление, на проблемите, свързани с организационната структура, на основните задачи за нейното усъвършенстване. Допълнително е осъществено изследване чрез анкети на случайно избрани специалисти от дружеството. Събрана е изчерпателна информация за проблемната ситуация, касаеща икономическото състояние, производството и управлението. Поради ограничения в обема на дисертационния труд не е изложен направеният детайлен анализ на резултатите от проведеното емпирично изследване. Анализираната информация е представена само обобщено под формата на следните **основни изводи**:

❖ Фирма „Алкомет“ АД е с дългогодишни традиции в бранша. Разполага с добре подготвени специалисти основно на

производствено-технологично равнище. Това е гаранция за успех при провеждането на новата продуктова и маркетингова политика.

❖ Мениджърските екипи са мотивирани, за да приемат новите подходи в управлението и дори когато се налага цялостна промяна на управленската политика в съответствие с динамичната промяна на организационната и пазарната среда. Мениджърите и водещите технологични специалисти имат добре обосновани виждания и концепции преди всичко за технологичното обновяване на производствените мощности, за повишаване качеството на продукцията и намаляване на себестойността.

❖ Значително с по-ниска активност се обсъждат проблемите, свързани с организацията и управлението. Анализът показва, че причините за това са:

- ✓ По-ниското ниво на компетентност на специалистите;
- ✓ Разбирането, че организационното реструктуриране е задача само на висшето ръководство;
- ✓ Относителната стабилност на ОС във фирмата;
- ✓ Убеждението, което се открие и в анкетите на голям брой други фирми, е без отговор на въпроса „какво да се прави?“, не се търсят недостатъци.

❖ Тази информация е основание за извода, че организацията, свързана с повишаване на знанията и съответно на иновационната креативност, отнасящи се до управленската наука и практика, изостава от подготовката за производствените и технологичните процеси. Проблемът е, че производството и управлението са пряко свързани и това изоставане може да доведе до възникване на проблеми. На този етап това се компенсира с по-активните усилия на висшите мениджъри.

❖ Състоянието на материално-техническата база осигурява възможност за разширение на производството. Проблемите в технологично отношение са свързани предимно с остарелите концепции за технологичното реструктуриране на мощностите за „отделните“ производствени процеси. Независимо от това при нова управленска политика базата може да осигури по-динамично възпроизводство. Това е важно условие, защото се дава възможност за разумна инвестиционна политика и намалява финансовия риск.

❖ Относително краткият период за модернизация в този бранш е възможен, тъй като производството е в съчетание между традиционния опит и възможностите в новите условия да се внедряват принципно нови технологии. Това има пряко отражение върху структурирането на ОС, като за целта във фирмата се утвърждава тенденцията за привличане на подготвени специалисти в областта на иновациите, и с това – за укрепване на организационното направление в този аспект.

Основни препоръки: В резултат от направеното емпирично изследване и анализа на акумулираната информация препоръчваме при пристъпване към промяна да се спазват следните принципи:

☞ Промяната на организационната структура да се реализира на добре обосновани етапи. Те трябва да бъдат определени след анализ на измененията на основните фактори, от които зависи устойчивостта на ОС. На основата на този анализ да се приема концепция (модел) за окончателния вид на ОС и най-важната цел на реструктурирането. Този подход се налага по следните причини:

- Невинаги управленските екипи отчитат риска от бърза смяна на управленските и производствените процедури и необходимостта от свързания с това анализ за необходимостта от промени;

- Не се прилагат научнообосновани интегрирани модели за анализ на влиянието на процесите. Когато те са много на брой, възникват редица трудности относно новите изменения на ОС;

- В по-голямата част от фирмите не е изградена следяща система за описване промяната на основните управленски функции, от което в голяма степен зависят новите организационни проекти. Това е важно условие за бързо осигуряване с кадри в съответствие с промяната на функциите;

- С горното е свързан и проблемът за липсата на приемственост на управленските кадри при промяна на дейностите в подсистемите за производство.

Налице е и липса на готовност за следене и съответно внедряване на новите постижения на управленската наука и практическия опит на водещи фирми в това направление. По тази причина в дискусиите се установи, че за иновации се считат предимно тези, които се отнасят за производството. Иновационната креативност и готовност се считат за приоритет само на най-висшето ръководство.

Най-общо ОС на „Алкомет“ АД може да бъде определена **като йерархическа в комбинация с ясно изразени хоризонтални връзки на второ и трето ниво.** Според условията за реализация на основните управленски процеси ОС е с преобладаващи характеристики на линейно-функционален вид с преход към продукт на организационно-управленското равнище „заводи“.

В **параграф 2.4.** се анализират проблемни ситуации, които съпровождат промяната на организационните структури

Като основни направления на проблемните ситуации при промяна на ОС могат да се посочат:

Първо: Много често не се разбира, че цялостна промяна на ОС не може да се основава само на промени например в икономическите условия или смяна на технологията на производството. Изключения могат да бъдат само промени в Търговския или друг основен закон, с който се уреждат проблемите относно управлението на индустриалните предприятия..

Второ: Когато не са налице големи промени във вътрешната и външната управленска среда, необходимото действие на мениджърите е, ОС да се усъвършенства. В този случай следва да се спазва принципът за приемственост и допълване на управленските органи само с необходимостта за изпълнение на новите управленски функции. Този принцип е гаранция, че във всеки следващ модел на ОС се запазват необходимите органи за управление от старата система за управление.

Трето: Когато не са налице принципно нови вътрешни и външни условия, развитието на предприятията и усложняването на техните икономически, производствени, технологични и пазарни връзки в национално и международно отношение налагат необходимостта от прилагане на най-новите научни постижения в управленската наука. При тези условия промяната на ОС може да бъде ефективна само чрез цялостно проектиране на моделите и развитие на капацитета на фирмите за организационно-структурното моделиране. Това е задължително условие за ефективно управление и внедряване на научно-обосновани организационни проекти. Този проблем все още не е решен и във фирмите липсват добре подготвени кадри за разработване и управление на организационни проекти.

ИЗВОДИ. Към втора глава „Изследване, анализ и основни направления за развитие на системите за управление и

организационните структури на индустриалните предприятия – по примера на „Алкомет“ АД“ могат се направят следните изводи:

1. В практиката проектирането и изграждането на системите за управление, в т.ч. на ОС, се осъществява най-вече интуитивно, без подготвени за целта специалисти. Необходима е промяна в това отношение, за да се постигнат ефективни резултати. Следва да се използват специализирани консултантски екипи

2. Организационната структура на „Алкомет“ АД може да бъде определена като йерархическа в комбинация с ясно изразени хоризонтални връзки на второ и трето ниво на управление. Тя има повече от две управленски нива и добре изразени отношения на подчиненост във вертикално отношение, както и добро разделение на функциите, ясно очертани вертикални връзки и комуникации и висока степен на съгласуваност и координация при вземане на управленските решения.

3. Моделите за промяна на организационната структура трябва да бъдат съобразени със стратегията за развитие на предприятието, очакваните промени на продуктовата номенклатура, пазарите, новите технологии, международната икономическа политика, както и особеностите на вътрешната и на външната среда.

ТРЕТА ГЛАВА. Основни теоретични и методически проблеми за изследване, анализ, проектиране и усъвършенстване на системите за управление и на организационните структури на индустриалните предприятия

В параграф 3.1. се изследват основните направления за развитие и усъвършенстване на системите за управление и на организационните структури – на примера на фирма „Алкомет“ АД – обща методологическа постановка. Еволюцията на

организационните структури е в зависимост от факторите, които в най-голяма степен оказват влияние върху развитието на общата система за управление. В перспектива промяната на броя на отделите в ОС за управление или на броя на цеховете и заводите създава нови характеристики на връзките и води до промяна на управленските процеси. Това определя и необходимостта от нов начин на организиране на управленската структура.

В резултат на това се променят характерът и броят на връзките и функциите, движението на информацията, пълномощията, отговорностите и съответно вземането и реализацията на управленските решения. Размерът на промените може да бъде свързан с цялостно изменение на начина за реализация на управлението и свързаните с това резултати и контрола за тяхното отчитане. За правилна оценка на необходимостта от промяна на ОС трябва да се отчита фактът, че тя не може да бъде резултат само от отделни изменения, например на икономическите условия или смяна на технологията на производството.

В този аспект мениджърите на „Алкомет“ АД трябва да се съобразяват със следните **основни положения**: Степента на централизация и децентрализация и съответно начинът на вземане и изпълнение на управленските решения винаги са в съответствие със сложността и характеристиките на обекта за управление. В „Алкомет“ АД е налице устойчиво развитие и независимо от динамичната среда не е необходима рязка промяна на тези характеристики на ОС; Трябва да продължи тенденцията във всеки следващ модел да се запазват характеристики от миналите. Това развитие утвърждава определени управленски отношения, а новите следва да се внедряват внимателно; Системата за управление на фирмата е сложна и по тази причина за всяка промяна и прилагане

на нови ОС трябва да се осигури компетентна консултация от специалисти; Основна бъдеща задача на мениджърите на фирмата е анализът на жизнения цикъл на ОС. Той е в зависимост от промяната, както на външната среда, така и от развитието на самата система.

В **параграф 3.2.** се анализират основните направления и принципи за развитие на системата за управление и организационно реструктуриране на „Алкомет“ АД. За целите на изследването допълнително е проведена дискусия относно „Проблемната ситуация и алтернативите за решение на проблемите в управлението“. Анализирани са управленските проблеми и са посочени основните направления за организационно реструктуриране. Паралелно с това е направен анализ на организационната структура и възможностите за ефективност на управлението в новите икономически и организационни условия.

В резултат на дискусията се установи, че след разширението и промяната на продуктовата структура „Алкомет“ АД работи в нови икономически и институционални условия. Това изисква промяна на наследените подходи и методи за управление и институционалното, организационното, икономическото и оперативното взаимодействие между структурните звена в дружеството, с конкурентите и потенциалните клиенти, както и с органите за държавно и регионално управление. Организационната структура е устойчива и както стана ясно при нейния анализ, осигурява ефективност на управлението. Независимо от това е установено, че са настъпили редица промени, на основата на които са очертани главните направления, в които фирмата следва да работи в бъдеще.

За общото състояние на дружеството и перспективите за неговото развитие може да се обобщи, че „Алкомет“ АД е фирма с дългогодишни традиции в бранша. Разполага с добре подготвени специалисти, основно на производствено-технологично равнище, което е гаранция за успех при провеждането на предстояща нова продуктова и маркетингова политика.

Мениджърският екип е мотивиран за утвърждаване на нов подход в управлението и цялостна промяна на пазарната политика. Мениджърите и водещите технологични специалисти имат добре обосновани виждания и концепции за технологичното обновяване на производствените мощности, за повишаване на качеството на продукцията и намаляване на себестойността.

Състоянието на материално-техническата база осигурява възможност за разширение на производството. Проблемите в технологично отношение са свързани предимно с остарелите концепции за строителство и пространствено-технологичното структуриране на мощностите за „отделните“ производствени процеси. Независимо от това при нова управленска политика базата може да осигури „нормално“ възпроизводство и възможност на мениджърския екип да извърши следващото технологично обновяване поетапно, в хоризонт 5-10 години напред. Това е важно условие, защото осигурява възможност за разумна инвестиционна политика, която, разсрочена във времето, намалява финансовия риск. Относително дългият период за модернизация в този бранш е възможен, тъй като производството е ресурсопоглещо, с относително дълъг възпроизводствен цикъл и принципно новите технологии се внедряват сравнително бавно.

В параграф 3.3. се акцентира върху основните направления за изследване и усъвършенстване на ОС на индустриалните

предприятия – на примера на „Алкомет“ АД. Обща оценка на състоянието на системата за управление и на основните задачи, свързани с нейното усъвършенстване, е направена чрез анализ на съответствието на системата за управление с представените в точка първа основни изисквания и принципи за оценка на системите за управление. За изпълнение на задачата е направено изследване чрез анкети с ключовите специалисти на дружеството и с мениджърския екип. Събрана е изчерпателна информация за икономическото състояние и преди всичко в производствено-технологичен и управленски аспект. На база на резултатите от анализа на събраната информация, най-точно може да се посочи съдържанието на задание за изследване и разработване на проект за усъвършенстване на ОС, независимо дали ще се реализира от външен консултантски екип или от програмен екип на предприятието.

Необходимостта от определяне на основните елементи за целите на анализа и проектирането е свързана с възможностите на мениджърите да определят факторите, които имат важно значение за ефективността на ОС. Чрез основните елементи се конкретизират съдържанието и тематичният обхват на анализа на взаимозависимостите между ОС и тези елементи. Така се дефинират и основните принципи за проектиране на ефективни ОС.

Важните принципи, които могат да бъдат база за определяне на съдържанието на изследването и проектирането, са свързани с изведените основни елементи и формирания системен модел. За **практическото приложение на науката** при проектирането на ОС на „Алкомет“ АД е достатъчно да се посочат основните направления на анализа, свързан с взаимозависимостта на ОС и основните елементи на системата за управление. Принципно постановка, утвърдена в науката, е, че анализът на взаимозависимостите между

елементите дава възможност за най-добро организационно структуриране на всеки системен обект. Това е възможно защото в съответствие с разработения модел в първа глава анализът на влиянието и взаимодействието на ОС с основните елементи в модела ще даде достатъчно пълна информация за цялата система. Тази позиция, в т.ч. и ограниченията относно обема на дисертацията, е основание, първо, да бъде представен примерен вариант на основните проблеми за изследване и анализ на три от основните елементи, и второ, да се определи принципа за единство, взаимодействие и взаимозависимост между елементите като основен фактор за проектиране и реструктуриране на системите за управление.

За анализа на общо методическо равнище с цел оценка на организационната структура следва да се направят следните изследвания: анализ и оценка на целите и степента на тяхната реализация; силните и слабите страни при тяхното изпълнение от съответните органи на ОС; в каква степен се реализират мисията, стратегията и генералните, тактическите и операционните цели на всички равнища и за всички дейности в организацията.

В параграф 3.4. се анализира взаимната зависимост между ОС и управленските процеси. Анализът на единството между ОС и управленските и производствените процеси е сложна и обемна задача. Неслучайно през последните години се развива отделно направление на управленската наука, определяно в литературата като процесно или като управление по процеси. Като се имат предвид специфичните особености на „Алкомет“ АД като обект на управление, можем да посочим, че в перспектива решението на проблеми от този характер ще се наложи само при много големи промени в производството и пазарната среда. При частично

преструктуриране екипът може да реши успешно дори и сложни организационни проблеми, защото има добра база, като се имат предвид добре изградената ОС и качествата на кадрите. При изпълнението на тази задача екипът трябва да спазва процес на преход от „ясно“ подредени цели, през съответната за предприятието система за определяне и групиране на функциите за тяхното изпълнение, към формиране на структурните звена на ОС.

Изследванията показаха, че голяма част от добрите резултати в предприятието са свързани с единството между творческите усилия и възможности на сътрудниците, тяхната квалификация и техните функционални задължения и споделяне на общите цели. За разлика от някои от изследваните предприятия в „Алкомет“ АД е намерено добро съотношение между регламентите и творческата свобода. Изводът е, че пълната липса на нерегламентирани връзки не е възможна и дори не е необходима, защото може да доведе до ниска активност.

В тази връзка управленският екип трябва да следи неформалните отношения и тяхната съвместимост с целите и дори да стимулира неформални идеи, които са потенциал за нови идеи и иновации в управлението. Това трябва да бъде съчетано с добра координация, функционална съгласуваност между звената и липса на дублиране на звена и кадри за реализация на функциите. В „Алкомет“ АД има потенциал за изграждане на временни „пулсиращи“ звена по актуални проблеми, с което ОС ще бъде още по-гъвкава и адаптивна.

В параграф 3.5. се изследват и интерпретират основните теоретични и методически условия за разработване, разпределение и контрол на управленските решения. Системите за вземане, реализация и контрол на управленските решения са част от

цялостната дейност по усъвършенстването на организацията и управлението на фирмите. Предварително условие за нейното проектиране и внедряване в конкретни параметри е да се реструктурира и управленската структура, с цел тя да бъде устойчива. Продължителността на нейната устойчивост, т.е. времето, през което няма да се правят големи промени на органите за управление и на тяхната конфигурация в йерархичен и хоризонтален аспект, е в зависимост от стратегическите и тактическите цели на предприятието.

Отправна позиция при вземане на управленско решение за проектиране и внедряване на система за вземане, изпълнение и контрол на управленските решения е парадигмата, че ОС е определящ фактор за ефективното управление и функциониране на цялото предприятие. За предварителната подготовка при разработване на системата следва да се разработи пакет от документи, които отразяват нейното съдържание. Тези предварителни условия се описват в задание, което в най-голяма степен е отражение на органите за управление в съществуващата ОС, заедно с организационните и управленските връзки между тях, основните процеси, които се регулират с управленските решения, и съответните структурни постове, на които са делегирани конкретните права и отговорности. В случай, че не настъпят изменения в съществуващите структури, те могат да се използват направо при внедряване на системата. Дори и да се наложи тяхното допълване и дообработване, тези процедури ще бъдат незначителни и няма да променят съществено проекта за системата.

Принципно важен проблем е да се постигне разпределение на решенията по равнища и с това да се осигури бързина и оперативност при осъществяване на управлението. При всяка

система за управление, съобразно спецификата на фирмата, управленските решения следва да се вземат на три равнища: 1. На равнище пряко оперативно управление на производствения процес (ръководители на производствените звена и отдели); 2. Управленски решения, осигуряващи цялостния възпроизводствен процес на фирмата и отразяващи функционалните, производствените, ресурсно осигурителните и оперативните връзки между звената; 3. Управленски решения с дългосрочно оперативно и стратегическо значение, като планиране, проектиране, маркетинг и договаряне, търговска и външнотърговска дейност, периодична отчетност, производствено и управленско реструктуриране, приватизация и редица чисто производствени задачи с дългосрочна технология на изпълнение. За целта следва да се разработи **пакет от основните документи** (образци на формуляри), които да отразяват съдържанието, равнищата и реда на вземане, изпълнение и контрол на управленските решения. След тяхното попълване и обсъждане се определя последователният ред за вземането на основните решения, тяхното изпълнение и контрол по групи решения и структурни звена.

В „Алкомет“ АД има внедрена **система за управление на документооборота**. Тя е добра основа за интегриране на двете системи, като голяма част от приложените формуляри са базата, върху която се надстройват елементите на системата за вземане и контрол на решенията. При разработване на интегрирания модел за вземане и контрол на решенията може успешно да се използва базисната информация от наличната в „Алкомет“ АД система за управление на документооборота. За целта е необходимо да се направи взаимно съгласуване на основните параметри на двете подсистеми, да се адаптират документите и на тази основа да се

проектира новата система. Двете системи ще функционират паралелно и ще се допълват взаимно. Така системата за вземане и контрол на решенията ще бъде по-ефективна, защото ще се базира на управлението на документооборота и успешно ще се допълва информационно, особено при вземането на управленски решения и тяхното движение в организационната структура на предприятието.

ИЗВОДИ. Към трета глава „Основни теоретични и методически проблеми за изследване, анализ, проектиране и усъвършенстване на системите за управление и на организационните структура на индустриалните предприятия“ могат да бъдат направени следните изводи:

1. В резултат на проведена дискусия се установи, че след разширението и промяната на продуктовата структура „Алкомет“ АД работи в нови икономически и институционални условия, като организационната структура е устойчива и осигурява ефективност на управлението. Препоръчва се бъдещите промени на организационната структура да се реализират на етапи, определени след анализ и приемане на концепция за окончателния вид на структурите и генералната цел на реструктурирането.

2. Предложени са насоки за действия при разработване на модел на организационна структура, който най-пълно да съответства на спецификата на предприятията от индустриалния сектор и в частност на предмета за изследване, а именно „Алкомет“ АД.

3. Изследвана е организационната структура на управление на „Алкомет“ АД и са дадени препоръки и насоки за действия при нейното подобряване.

4. Важно условие за проектиране и внедряване на конкретна система е да се реструктурира и управленската структура, с цел тя да бъде устойчива. Отправна позиция е парадигмата, че ОС е

определящ фактор за ефективното управление и функциониране на цялото предприятие.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В хода на изследването се потвърди, че темата на дисертацията „Организационно-управленските структури в системите за управление на предприятията от индустрията“ е актуална и има важно теоретично и практическо значение. Това се доказва и от анализите, които се направиха, както на основното предприятие („Алкомет“ АД), така и на предприятията, които изследвахме чрез анкети и дискусии.

В глава първа вниманието бе насочено към проблема за организационните структури в системите за управление – наука и практика в индустриалните предприятия. Установи се, че именно управленската наука е онзи универсален механизъм, който може да бъде инструмента за управление на социалните системи, включително индустриалните предприятия. Предложихме модел на система за управление на индустриалните предприятия с обособени елементи.

В глава втора се изследваха и анализираха основните направления за развитие на системите за управление и организационните структури на индустриалните предприятия – на примера на „Алкомет“ АД. Установи се, че главно условие за конкурентоспособността на българската икономика е възраждането и развитието на българското индустриално производство. Въз основа на направените изследвания се доказва, че моделите за промяна на организационната структура на индустриалното предприятие трябва да бъдат съобразени с множество фактори –

стратегията за развитие, промените в предлаганите продукти, особеностите на пазарите, непрекъснато променящите се технологии, политиката, средата – вътрешна и външна.

В глава трета вниманието бе насочено към интерпретиране на основните теоретични и методически проблеми за изследване, анализ, проектиране и усъвършенстване на системите за управление и на организационните структури на индустриалните предприятия. В резултат от анализа се разработи обща методологическа постановка на основните направления за развитие и усъвършенстване на системите за управление и организационните структури – на примера на фирма „Алкомет“ АД, както и основните направления за изследване и усъвършенстване на ОС на индустриалните предприятия – на примера на същото предприятие. Синтезирани са основните теоретични и методически условия за проектиране и внедряване на система за разработване, разпределение и контрол на управленските решения.

Авторът не претендира за изчерпателност по отношение на изследваните проблеми в дисертационния труд. Смятаме, че направените научни и емпирични изследвания и анализът на резултатите от тях са достатъчно доказателство, за да се твърди, че поставените цел и задачи на изследването са изпълнени успешно. В тази връзка приемаме, че **издигнатата от нас основна изследователска теза, а именно, че качествата, начинът на функциониране и ефективността на системата на индустриалното предприятие зависят от нейната организационна структура, е доказана.**

В хода на изследването се откриха определени проблеми. Един от важните проблеми е липсата на утвърден теоретичен модел, който да бъде прилаган при анализа, проектирането, изграждането и

усъвършенстването на организационните структури. Това е причината и за разнообразните практически подходи, които се прилагат при решаването на тези задачи. В случая подкрепихме позицията, че системният подход е най-подходящ за проектирането и изграждането на ОС. За преодоляване на посочените проблеми е направен, надяваме се, успешен опит за дефиниране на приложим за ОС модел. Той е резултат от изследването на теорията и практическия опит на изследваните предприятия и чрез описване на основните характеристики на ОС в индустриалните фирми.

С настоящото изследване не се решава напълно проблемът за цялостното проектиране на ОС на базата на системния подход, но смятаме, че е важна стъпка към утвърждаване на този съвременен подход в практиката. В бъдещите научни изследвания вниманието ще бъде насочено към разработване на цялостна технология за прилагане в практиката на модел за проектиране на ОС. Темата може да бъде обект на отделно цялостно изследване. В пряка връзка с посочените изследвания и резултати е извеждането на насоки и препоръки за повишаване ефективността при организационното реструктуриране в предприятията.

В процеса на изследването се установи, че проблемите описани в настоящия труд имат все по-нарастващо значение. Потвърждава се, че изследванията в тази насока трябва да продължат. Въз основа на това, можем да определим темата като важна и с перспектива. Мениджърските екипи на предприятията не отделят необходимото внимание за прилагане на резултатите от научните изследвания в практиката. Причините за това са комплексни и част от тях са посочени в дисертационния труд. Фактът обаче засилва верността на извода, че в тази насока трябва да се работи на още по-широка основа.

Съвременното развитие е изключително динамично. Това определя необходимостта от нови подходи за управление и прилагане на управленската наука. По своята същност тя е важен фактор за възможностите, така че индустриалните предприятия да се управляват ефективно. Този извод се потвърждава от важноста на научното управление и неговата нарастваща роля. Ролята на управлението, основано на знанията, нараства и неслучайно е едно от стратегическите направления за развитие, както на Република България, така и на Европейския съюз като цяло.

IV. ОСНОВНИ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИЯТА

От разработените в дисертационния труд проблеми могат да се изведат следните **научно-приложни и приложни приноси**:

Приноси с научно-приложен характер:

1. Изследвани са теоретичните и практическите подходи използвани за управление на индустриалните предприятия, като са изведени техните положителни и отрицателни страни.

2. Изведени са определения както за индустриалното предприятие като система, така и за организационна структура на индустриалното предприятие.

3. На база на сравнителен анализ са изведени характеристиките, предимствата, недостатъците, обектите на приложение и методологичните проблеми на видовете организационни структури. Изследвани са факторите, с които трябва да бъдат съобразени моделите за промяна на организационната структура.

Приноси с приложен характер:

1. Изведени са основните елементи на модел на системата за управление на индустриално предприятие – приложим за изграждане на оптимални ОС. Той може да се определи като база за определяне на основните стъпки при анализа и проектирането на ОС.

2. Изследвана е организационната структура на „Алкомет“ АД, като са дадени препоръки за нейното модифициране и усъвършенстване. Изведени са ключови управленски проблеми на индустриалните предприятия и са направени препоръки за тяхното организационно реструктуриране.

3. Дадени са насоки за действия при разработване на модел на организационна структура, който най-пълно да съответства на

спецификата на предприятията от индустриалния сектор и в частност на „Алкомет“ АД.

4. Направени са препоръки за разработване на пакет от основните документи (образци на формуляри), които да отразяват съдържанието, равнищата и реда на вземане, изпълнение и контрол на управленските решения, които са валидни както за индустриалните предприятия, така и за „Алкомет“ АД.

V. ПУБЛИКАЦИИ СВЪРЗАНИ С ТЕМАТИКАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

1. **Николов, Х.** Организационните структури в системите за управление – наука и практика в индустриалните предприятия. // *Електронно списание „Диалог“*, Свищов, <https://dlib.univishtov.bg/bitstream/handle/10610/4680/325346ac3d2f3b7275d35dad403c853f.pdf?sequence=1&isAllowed=y> , бр.1, 2022, с.82-100. ISSN: 1311-9206

2. **Николов, Х.** Видове организационно-управленски структури – приложимост, предимства и недостатъци. // *Сборник с доклади от национална научна конференция с международно участие на тема „Образование, наука, общество“*, Смолян, 3-4 ноември 2022, УИ „Паисий Хилендарски“, 2022, с. 804-817. ISBN 978-619-7663-43-3.

3. **Николов, Х.** Организационно-управленски структури. // *Сборник с доклади: Международна научнопрактическа конференция „Кръговата икономика в контекста на ребацията индустрия 4.0 – общество 5.0“*, Свищов, 21-22 октомври 2022, АИ „Ценов“, 2022, с.614-618. ISBN 978-954-23-2249-8.

V. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

от Христо Недялков Николов

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по професионално направление: 3.7. Администрация и управление, научна специалност „Социално управление“, декларирам:

1. Резултатите и приносите в дисертационния труд на тема: „Организационно-управленските структури в системите за управление на предприятията от индустрията (на примера на „Алкомет“ АД, гр. Шумен)“ са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участия.

2. Резултатите, които са получени, описани и/или публикувани от други автори, са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

гр. Свищов

ДЕКЛАРАТОР:.....