

ՈԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ

Յուրի Սուվարյան

ՀՀ ԳԱԱ ակադեմիկոս, տնտեսագիտության դոկտոր
ՀՀ ԳԱԱ հայագիտության և հասարակական գիտությունների բաժանմունքի
ակադեմիկոս-քարտուղար

ՀՀ, Երևան, Մարշալ Բաղրամյան 24

Էլ. հասցե՝ suvayan@sci.am

Հոդվածը ներկայացվել է 15.01.2022, գրախոսվել է 20.12.2022, ընդունվել է տպագրության 12.12.2022

DOI: 10.53548/0320-8117-2022.3-154

Ներածություն

Հասարակական-տնտեսական կյանքի արդի փուլում չափազանց շատ են գործածվում սերտորեն շաղկապված ռազմավարություն և կառուցվածք արտահայտությունները: Դրանցից առաջինը, իբրև գիտական կատեգորիա, արտահայտում է կազմակերպության, նաև երկրի, տարածաշրջանի, զարգացման գերակայությունները ժամանակի որոշակի հատվածում, սովորաբար միջինժամկետային և երկարաժամկետ հորիզոններով՝ գնահատելով դրանց համար անհրաժեշտ բոլոր տեսակի ռեսուրսների քանակական բնութագիրը¹:

Կառուցվածքն արտացոլում է այն կազմակերպական միջավայրը, որը կարող է ապահովել ռազմավարական տեսլականի իրագործումը: Ըստ կառավարման տեսության՝ կազմակերպական կառուցվածքը ածանցյալ է ընտրված ռազմավարությունից և պետք է բխի դրանից²:

Նման տրամաբանության հենքը գործարար մտածողության կառուցակարգն է՝ սահմանել կազմակերպության առաքելությունից բխող շահեկան նպատակներ, ստեղծել դրանք իրագործելու կազմակերպական կառույցներ, նաև աշխատողներին շահադրդելու և նպատակներին հասնելու գործընթացները վերահսկելու միջավայր: Վերահսկողությունը միաժամանակ միջոց է նպատակներ-արդյունքներ շղթայի հետադարձ կապի ապահովման համար: Գործարար փիլիսոփայության նման տրամաբանությունն առանցքային նշանակություն ունի կառավարման գործառույթների դասակարգման համար:

¹ Мескон, Альберт, Хедоури 2000, 257, Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел 2000, 16, Дафт 2006, 237, Սուվարյան 2020, 21-22:

² Мескон, Альберт, Хедоури 2000, 331, Дафт 2006, 360.

Իսկ դրանք ներկայումս, ինչպես ընդունված է կառավարման տեսության մեջ, հիմնականում չորսն են՝ պլանավորում (ծրագրավորում), կազմակերպում, շահադրդում, վերահսկողություն³: Իհարկե, կան նաև այլ դասակարգումներ⁴:

Սույն հետազոտության խնդիրը ռազմավարություն-կազմակերպական կառուցվածք փոխառնչությունների արդյունավետ տարբերակի ընտրության սկզբունքների և չափանիշների մշակումն է: Ի դեպ, այդ խնդիրը դիտարկվելու է միկրոմակարդակում (կազմակերպություններում), ինչպես նաև մակրոմակարդակում՝ հանրային կառավարման առանձնահատկությունների հաշվառմամբ: Կարող է թվալ, թե ռազմավարություն-կառուցվածք փոխառնչությունները ժամանակի ընթացքում կարգավորվում են, մանավանդ ներդրվում են ճկուն և հարմարվող կազմակերպական կառուցվածքներ, սակայն հաճախ կազմակերպություններում և մակրոմակարդակում կառավարման արդյունավետությունը չի համապատասխանում անհրաժեշտ մակարդակին, որը դրսևորվում է տնտեսական աճի ցածր տեմպերի կամ նվազման միջոցով, տնտեսական մրցունակության, բնակչության կենսամակարդակի, անվտանգային միջավայրի անբավարար մակարդակով և այլն: Շատ դեպքերում նման թերությունների պատճառներ համարվում են ռեսուրսների ծավալը կամ որակը, աշխատանքի ցածր արտադրողականությունը, անբավարար տեխնոլոգիական մակարդակը, մինչդեռ թե՛ ցածր ցուցանիշները, թե՛ այդ բացերը կարող են լինել անարդյունավետ կառավարման արդյունք: Ահա թե ինչու արդիական խնդիր է կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի լավագույն տարբերակի ընտրությունը, որը կառավարման բարձր արդյունավետության էական նախադրյալ է:

Սակայն նախքան ռազմավարության և կառուցվածքի փոխառնչությունները դիտարկելը, փորձենք բնութագրել դրանց ներկայացվող ժամանակակից պահանջները և չափանիշները:

Ռազմավարության ունիվերսալ բնութագիրը և առանձնահատկությունները միկրո և մակրո մակարդակներում

Ռազմավարությունը՝ իբրև գիտագործնական լայնորեն կիրառվող հասկացություն, ծնունդ է առել գործարարության ոլորտում և ռազմական գործում: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն ստեղծվում է որոշակի առաքելության իրականացման համար, ըստ այդմ՝ հետապնդելով որոշակի նպա-

³ Мескон, Альберт, Хедоури 2000, 71-76.

⁴ Файоль 1965, 362-363, Кунц, О'Доннел 1981, 114-116, Дафт 2006, 26-28.

տակներ և ձգտելով լինել մրցունակ ու ստանալ եկամուտներ (շահույթ): Գործարարությունը (նաև ռազմական գործը) կարճաժամկետ գործողություն չէ, այն ենթադրում է կատարել ներդրումներ, թողարկել արտադրանք (ծառայություններ), իրացնել այն, ունենալ հաճախորդներ, շուկայում նկատվել որակյալ արտադրանքով, մրցունակ գնով և ապահովել կայուն ու երկարաժամկետ եկամտաբերություն: Հետևաբար՝ անհրաժեշտություն է գործարարության գործողությունների երկարաժամկետ ծրագրավորումը՝ հստակեցնելով կազմակերպության առաքելությունից բխող ռազմավարության նպատակները, գնահատելով պահանջը ռեսուրսների նկատմամբ և շուկայական մրցակցային չափանիշները (որակ, գին, պահանջարկի կառուցվածք և այլն): Կառավարման տեսության մեջ, ռազմավարության էության ընդհանրական բնորոշումներից մեկի համաձայն, «ռազմավարությունը պլան է, որը նկարագրում է ռեսուրսների բաշխումը և գործողությունները, որոնք անհրաժեշտ են արտաքին միջավայրի հետ փոխգործակցելու, ստանալու մրցակցային առավելություններ և հասնելու կազմակերպության նպատակներին»⁵: Այսպիսով, ռազմավարությունը կազմակերպության փոխտնտեսական է, որը, հաշվի առնելով զարգացման անցյալի փորձը, օրինաչափությունները, ներքին և արտաքին միջավայրերի փոփոխությունները, արտահայտում է նրա մրցակցային նպատակները, գործողությունների և ռեսուրսների բաշխման գերակայությունները: Կախված ռազմավարության առարկայից՝ այն կարող է լինել տնտեսական, սոցիալական, գիտատեխնիկական, քաղաքական, տարածքային և այլն⁶:

Ռազմավարության հիմնավորվածությունը զգալիորեն պայմանավորված է դրա մշակման մեթոդաբանությամբ: Հարկ է հաշվի առնել, որ ընտրել ռազմավարություն նշանակում է ընդունել կառավարչական որոշում կազմակերպության առաքելության և նպատակների վերաբերյալ երկարաժամկետ՝ առնվազն 3-5 և ավելի տարիների համար: Իսկ ապագային միտված որոշումներն ընդունվում են անորոշության և ռիսկերի պայմաններում՝ հնարավոր այլընտրանքային տարբերակներից: Արդյունավետ կամ լավագույն տարբերակը կարող է ընտրվել, եթե կիրառվեն կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրերի, տեխնոլոգիական և շուկայական գործոնների փոփոխությունները հաշվի առնող կանխատեսումային բազմատարբերակ մաթեմատիկական մեթոդներ, հայտնի Բոստոնի և Մակ-Քինսիի խորհրդատվա-

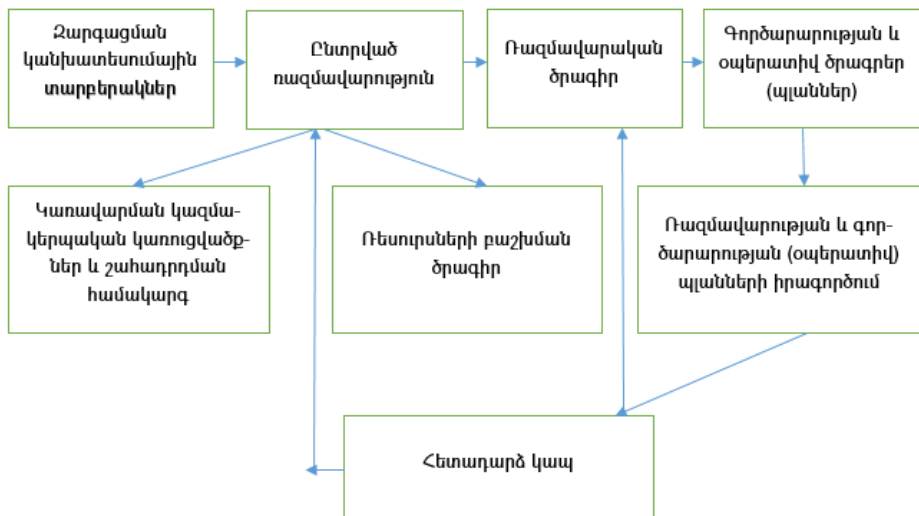
⁵ Дафт 2006, 237.

⁶ Սուվարյան 2020, 21:

կան խմբերի, Ի. Անսոֆի, Մ. Պորտերի մատրիցային եղանակները, SWOT վերլուծության գործիքակազմը⁷: Անշուշտ, առավել բարդ է ռազմավարական որոշման ընդունումը հանրային կառավարման մակարդակով: Սակայն մեթոդաբանական առումով մասշտաբի և առարկայի (ըստ տարիների) տարբերություններն էականորեն չեն ազդում ռազմավարության ընտրության տրամաբանության վրա, քանի որ ռազմավարության բովանդակությունը կառուցվածքային առումով անփոփոխ է, տարբեր կարող են լինել ծավալային ցուցանիշները, արտաքին ու ներքին միջավայրերի, շուկայական և գիտատեխնոլոգիական գործոնների կազմը և արժեքները, դրանց փոփոխության միտումները:

Ի դեպ, անկախ մակարդակից, ռազմավարության ընդունումը և ռազմավարական կառավարումը տարբերվում են միմյանցից: Առաջինը ռազմավարական պլանավորումն է երկարաժամկետ և օպերատիվ ժամանակային հորիզոններով, իսկ երկրորդը, դրանից բացի, նաև ներառում է ծրագրված միջոցառումներն իրագործելու համար կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների և շահադրժման համակարգի ստեղծումը, ռեսուրսների բաշխումը, հետադարձ կապի եղանակով վերահսկողության ապահովումը (զծ. 1)⁸:

Գծանկար 1. Ռազմավարական կառավարման գործընթացը



⁷ Մենեջմենթ 2016, 105-119:

⁸ Սուվարյան 2020, 22-23:

Կառուցվածքը, սկզբունքները, պահանջները և մոդելները

Եթե ռազմավարության ընտրությունը դրական կամ բացասական առումով ճակատագրական կարող է լինել կազմակերպության, նույնիսկ երկրի համար, ապա կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը կարող է դերակատարում ունենալ որոշված ռազմավարության ճշգրիտ իրագործման կամ ձախողման, իսկ ընդհանուր առմամբ՝ ռազմավարական կառավարման գործընթացի բոլոր փուլերի հիմնավորվածության և քանակական ու որակական արդյունավետության համար:

Ռազմավարությունը՝ իբրև կարևորագույն որոշում, ընդունում է կազմակերպության (երկրի, տարածաշրջանի) ղեկավարությունը, անշուշտ, այս խնդրում կարևորվում է կազմակերպական կառուցվածքը գլխավորողի՝ առաջնորդի կերպարը՝ որպես կառավարչական որոշումների ընդունման առաջին սուբյեկտի⁹: Կառավարման տեսության մեջ կազմակերպության կառուցվածքը բնութագրվում է որպես «կառավարման մակարդակների և ֆունկցիոնալ ոլորտների այնպիսի տրամաբանական փոխհարաբերություններ, կառուցված այնպիսի ձևով, որը հնարավորություն է ընձեռում առավել արդյունավետ հասնելու կազմակերպության նպատակներին»¹⁰:

Ռազմավարության ընտրությունից հետո, ինչպես նշվել է, հաջորդ կառավարչական որոշումը կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի սահմանումն է, որին ներկայացվող հիմնական պահանջներն են.

- անկախ մակարդակից ստեղծվող կազմակերպական կառուցվածքի նպատակն ընդունված ռազմավարության իրագործումն է, ուստի պետք է բխի նրանից, համապատասխանի առաջադրված խնդիրների անվերապահ լուծմանը,

- ստեղծվող կազմակերպական կառուցվածքը արդյունավետ կարող է լինել, եթե այն արտացոլում է աշխատանքի մասնագիտական ու ոլորտային բաժանումը, և առանձին կառույցներին ու աշխատատեղերին վերապահված են հստակ լիազորություններ իրենց խնդիրներն իրագործելու համար,

- գիտատեխնոլոգիական արագ փոփոխությունների պայմաններում ստեղծվող կառուցվածքները պետք է լինեն ճկուն, հարմարվողական, իսկ անհրաժեշտության դեպքում, հատկապես սիներգիկ բնույթի խնդիրների լուծման համար կարող են ձևավորվել միջգերատեսչական (միջբաժնային) ժամանակավոր նախագծային կառույցներ,

⁹ Սուվարյան 2020, 75-79:

¹⁰ Мескон, Альберт, Хедоури 2000, 90.

– կազմակերպական կառուցվածքները օբյեկտիվ անհրաժեշտությամբ պետք է համապատասխանեն Մ. Վեբերի ձևակերպած ռացիոնալ բյուրոկրատիայի բնութագրերին¹¹, որոնցից են՝ աշխատանքի հստակ բաժանումը, որը հանգեցնում է ըստ պաշտոնների բարձր որակավորման մասնագետների ներգրավմանը, կառավարման մակարդակների աստիճանակարգությունը, երբ ստորին մակարդակները վերահսկում են բարձրերը, բոլորի համար պարտադիր ընդհանուր կանոնների և ստանդարտների առկայությունը, որն ապահովում է աշխատանքի համակարգավածությունը և միատիպությունը, պաշտոնական պարտականությունների կատարման ձևական անդեմության ոգին և այլն,

– կառավարման ապարատի օպտիմալացում. դա նշանակում է կառավարման գործառույթների իրականացում նվազագույն կամ չլուծացված կառավարչական ծախսերի պայմաններում, այսինքն՝ աշխատողների այնպիսի թվով, որն անհրաժեշտ է սահմանված լիազորությունների կատարման համար:

Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ամենատարածված և կիրառվող տարատեսակը գծային-ֆունկցիոնալ մոդելն է, որն ունի տարբեր դրսևորումներ, իսկ կազմակերպությունների և հանրային կառավարման առումով՝ առանձնահատկություններ, որոնց կանդրադառնանք ստորև:

Ռազմավարության և կառուցվածքի փոխառնչությունները կազմակերպություններում

Գործնական կյանքում կազմակերպություններում ռազմավարության և կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի փոխառնչությունները կարգավորվում են գործող օրենսդրությամբ՝ երկրի սահմանադրության, քաղաքացիական օրենսգրքի և ոլորտային օրենքների, ինչպես նաև կազմակերպության կանոնադրության հիման վրա:

Ըստ ՀՀ գործող քաղաքացիական օրենսգրքի 51-րդ հոդվածի՝ իրավաբանական անձ հանդիսացող բոլոր կազմակերպությունները, ինչպես հայտնի է, բաժանվում են առևտրայինի և ոչ առևտրայինի: Առևտրային կազմակերպությունները կարող են ստեղծվել տնտեսական ընկերակցությունների և ընկերությունների ձևով, ոչ առևտրային կազմակերպություններ են հասարա-

¹¹ Мескон, Альберт, Хедоури 2000, 332-333.

կական միավորումները, հիմնադրամները, իրավաբանական անձանց միությունները և օրենքով նախատեսված այլ կառույցներ¹²:

Ռազմավարության և կազմակերպական կառուցվածքի փոխառնչությունները գործառույթային տեսանկյունից նախ դիտարկենք առավել լայն տարածում ունեցող առևտրային որոշ կազմակերպությունների՝ սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունների և բաժնետիրական ընկերությունների օրինակով: Այնուհետև կանդրադառնանք պետական ոչ առևտրային կազմակերպություններին:

Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության կառավարման բարձրագույն մարմինն ընդհանուր ժողովն է, որի զուտ կառավարչական իրավասություններից են ընկերության գործունեության հիմնական ուղղությունների որոշումը, կանոնադրության ընդունումը, գործադիր մարմինների ձևավորումը, վերստուգիչ հանձնաժողովի ընտրությունը, ներքին գործունեությունը կարգավորող փաստաթղթերի ընդունումը¹³:

Բաժնետիրական ընկերությունների կառավարման բարձրագույն մարմինը ընդհանուր ժողովն է, որի կառավարչական իրավասություններից են կանոնադրության հաստատումը, ինչպես նաև կառավարման հաջորդ մարմնի՝ խորհրդի քանակական կազմի հաստատումը և դրա անդամների ընտրությունը, ընկերության գործադիր մարմնի (միանձնյա կամ կոլեգիալ) ձևավորումը, եթե կանոնադրությամբ այդ իրավունքը վերապահված չէ խորհրդին, ընկերության վերստուգիչ հանձնաժողովի անդամների ընտրությունը¹⁴: Խորհրդի բացառիկ իրավասություններից են ընկերության գործունեության հիմնական ուղղությունների որոշումը, ընկերության գործադիր մարմնի ձևավորումը (եթե կանոնադրությամբ այդ իրավունքը վերապահված է խորհրդին), ընկերության կառավարման մարմինների գործունեությունը կանոնակարգող ներքին փաստաթղթերի հաստատումը, ընկերության վարչակազմակերպական կառուցվածքի և հաստիքացուցակի հաստատումը¹⁵:

Շարադրանքից ակնհայտ է, որ գործարար ոլորտի կազմակերպություններն ինքնուրույն են որոշում ընդունում ռազմավարության և կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի վերաբերյալ: Մասնավորապես, սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերություններում ռազմավարության

¹² Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական օրենսգիրք 2015, 26:

¹³ ՀՀ օրենքը սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունների մասին 2008, 21-22:

¹⁴ ՀՀ օրենքը բաժնետիրական ընկերությունների մասին 2009, 66-67:

¹⁵ ՀՀ օրենքը բաժնետիրական ընկերությունների մասին 2009, 70-71:

ընդունման պատասխանատուն ընկերության ժողովն է, իսկ բաժնետիրական ընկերություններում՝ ընկերության խորհուրդը: Նույն տրամաբանությամբ կարգավորվում են նաև կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ձևավորման խնդիրները:

Կազմակերպությունների հիմնադիր փաստաթղթում՝ կանոնադրությունում արտացոլվում են իրենց գործունեության առարկան, նպատակները, ինչպես նաև կառավարման մարմինների կազմը և իրավասությունը, որոշումների ընդունման կարգը և այլն¹⁶: Ըստ էության, կանոնադրությունում արտահայտվում են այն սկզբունքային լուծումները, որոնք առաջարկում է կառավարման բարձրագույն մարմնի՝ ժողովի և դրան հաջորդող մարմնի՝ խորհուրդը: Տրամաբանական է, որ թե՛ ռազմավարության հիմնավորվածությունը, թե՛ կազմակերպական կառուցվածքի արդյունավետությունը պայմանավորված են դրանք մշակողների և ընդունողների գիտագործնական մակարդակով:

Պետական ոչ առևտրային կազմակերպության մասին գործող ՀՀ օրենքով դրա կառավարման մարմինների գործառույթներ են իրականացնում հիմնադիրը, նրա լիազորած պետական մարմինը, գործադիր մարմինը, ինչպես նաև հիմնադրի որոշմամբ կոլեգիալ կառավարման մարմինը՝ խորհուրդը¹⁷: Ըստ այդ օրենքի՝ հիմնադրի բացառիկ լիազորություններից են ՊՈԱԿ-ի գործունեության առարկայի և նպատակների սահմանումը, կանոնադրության հաստատումը, կառավարման կազմակերպական համակարգի որոշումը: Հիմնադիրը գործադիր մարմնի նշանակման լիազորությունը կարող է վերապահել կոլեգիալ կառավարման մարմնին¹⁸: Ի դեպ, խորհուրդը լիազորվում է հիմնադրի կողմից սահմանված կազմակերպության գործունեության առարկայի և խնդիրների շրջանակներում ներկայացնելու առաջարկություններ լիազորված պետական կառավարման մարմնին կազմակերպության գործունեության հիմնական ուղղությունների վերաբերյալ¹⁹: Նույն հոդվածով կոլեգիալ կառավարման մարմինը նաև լիազորվում է իրականացնել ընթացիկ վերահսկողություն կազմակերպության գործադիր

¹⁶ Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական օրենսգիրք 2015, 28, 52:

¹⁷ ՀՀ օրենքը Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին, <https://www.arlis.am>, հոդվ. 12:

¹⁸ ՀՀ օրենքը Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին, <https://www.arlis.am>, հոդվ. 13:

¹⁹ ՀՀ օրենքը Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին, <https://www.arlis.am>, հոդվ. 19:

մարմնի գործունեության նկատմամբ, հաստատել կազմակերպության գործունեությունը կանոնակարգող ներքին փաստաթղթերը, ստորաբաժանումների կանոնակարգերը, ներքին կարգապահական կանոնները և այլն: Ըստ հոդված 17-ի՝ գործադիր մարմնի լիազորություններից է ՊՈԱԿ-ի կառուցվածքի և կառուցվածքային ստորաբաժանումների սահմանումը²⁰: Այսպիսով, ՊՈԱԿ-ների առումով ռազմավարության և կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի խնդիրների լուծմանը մասնակցում են հիմնադիրը, կազմակերպության կառավարման կոլեգիալ և գործադիր մարմինները:

Գործարար կազմակերպություններում, որոնք գերազանցապես մասնավոր են և շահույթ հետապնդող, ռազմավարության նպատակալացությունը և կազմակերպական կառուցվածքի արդյունավետությունը կարող են գնահատվել կազմակերպության շուկայում մրցունակության ու շահութաբերության շարժընթացի ցուցանիշներով: Պետական ոչ առևտրային կազմակերպություններում ռազմավարության ու կառուցվածքի փոխառնչությունների և որակի գնահատումը կարող է կատարվել կազմակերպության ստացած արդյունքներով, նաև փորձագիտական դիտարկումներով:

Մեր ուսումնասիրություններով ներկայումս հանրապետությունում գործող կազմակերպությունների գործունեության ընթացքում ըստ պատշաճի չի կարևորվում ռազմավարության մշակման ու իրագործման անհրաժեշտությունը, իսկ տիրապետող է կազմակերպական կառուցվածքի գծային-ֆունկցիոնալ բյուրոկրատական կամ դասական մոդելը, անհամեմատ քիչ են ճկուն նախագծային (մատրիցային) տարբերակները:

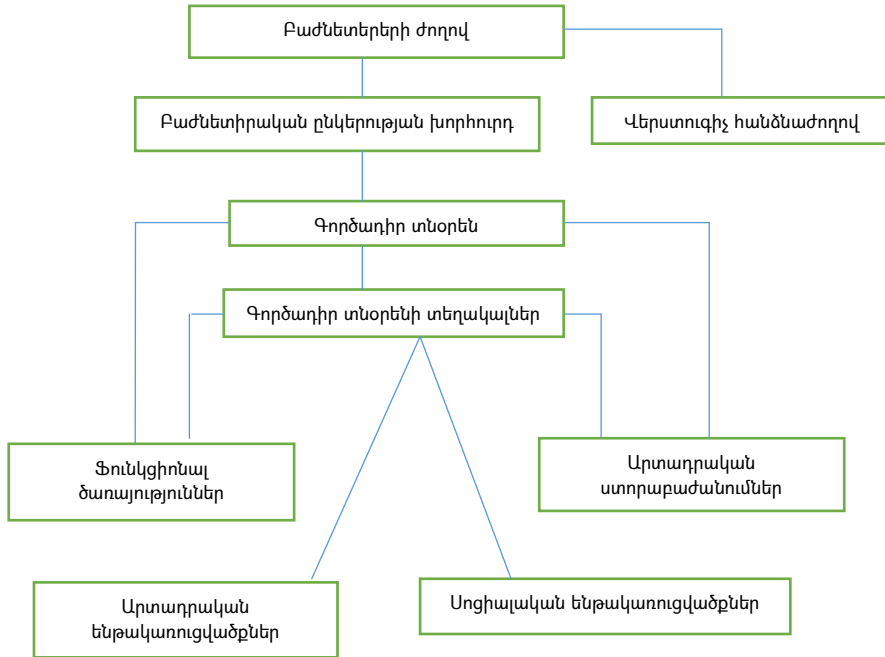
Նման իրավիճակը պայմանավորված է հանրապետության տնտեսության կառուցվածքով: Ներկայումս տիրապետող են ծառայությունների ոլորտի և մշակող արդյունաբերության մեջ սննդի արտադրության ճյուղերը, իսկ գիտարար, տեխնոլոգիական գերհագեցվածությամբ արտադրությունների տեսակարար կշիռը ՀՆԱ-ում էականորեն ցածր է²¹, մինչդեռ հենց դրանք են հարափոփոխ բնագավառները, որոնցում լայնորեն կիրառվում են ճկուն կազմակերպական կառուցվածքները:

Իբրև տիպական մոդել ներկայացնենք բաժնետիրական ընկերության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը (գծ. 2):

²⁰ ՀՀ օրենքը Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին, <https://www.arlis.am>, հոդվ. 17:

²¹ Սուվարյան 2019, 91-101:

Գծանկար 2. Բաժնետիրական ընկերության կառավարման կազմակերպական մոդելային կառուցվածքը



Հանրային կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի մոդելը*

Հանրային տնտեսությունը ներառում է երկրի ողջ տնտեսական համակարգը, ներառյալ պետական, տեղական ինքնակառավարման և մասնավոր կազմակերպությունների գործունեությունը: Այն կառավարվում է հանրային մարմինների մշակած և իրագործած քաղաքականության շնորհիվ, որը վերաբերում է գիտատեխնիկական, կրթական, տնտեսական, արտաքին առևտրի, հարկաբյուջետային, մաքսային կարգավորումներին ու միջոցառումներին: Այդ ամենն արտացոլվում է երկրի զարգացման ռազմավարական ծրագրում, որը սովորաբար յուրաքանչյուր ընտրական գործընթացի արդյունքով ձևավորված իշխանություն ներկայացնում է խորհրդարան և գործում հաստատված ռազմավարությամբ: Վերջինս էլ հիմք է հանրային տնտեսության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի կազմավորման համար: Սակայն, ի տարբերություն կազմակերպությունների, որտեղ կարող է գործել ճկուն կառուցվածք, այս խնդրում կա էական սահմանափակ

* Այս խնդրին հեղինակի առաջին անդրադարձը տե՛ս Սուվարյան 2020, 122-131:

կում: Բանն այն է, որ բազմաթիվ երկրների հիմնական օրենքներում, ՀՀ սահմանադրության մեջ նույնպես կա հոդված (147.2), որով ամրագրված է. «Նախարարությունների ցանկը և կառավարության գործունեության կարգը կառավարության ներկայացմամբ սահմանվում են օրենքով: Փոխվարչապետների թիվը չի կարող գերազանցել երեքը, իսկ նախարարներինը՝ 18-ը»: Նման կարգավորման նպատակը հանրային կառավարման համակարգում քաղաքական փոփոխությունների ազդեցությունը մեղմելն է, քանի որ այն, նախ՝ պետական և համայնքային ծառայություններ մատուցող բարձր որակավորման մասնագետների համախումբ է, որոնք օգտվում են որոշակի իրավունքներից, և, բացի այդ, ցանկալի չէ կառավարման համակարգը հաճախ ենթարկել արմատական ցնցումների: Ուստի հանրային կառավարման ամբողջական համակարգը, նաև դրա ֆինանսատնտեսական հատվածը, հարկ է կառուցել՝ հիմք ընդունելով պետական կառավարման գլխավոր առաքելությունը, որի էությունն առկա մարդկային, բնատնտեսական ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործմամբ երկրի բնակչության անհրաժեշտ կենսամակարդակի և անվտանգության ապահովումն է: Նշված առաքելության կայուն բնույթը հարաբերական կայունություն է հաղորդում նաև կառավարման կազմակերպմանը, այսինքն՝ լիազորությունների ծավալին և դրանց պատվիրակման կառուցվածքին, որը, սակայն, չի նշանակում, որ նույն լիազորությունների սահմաններում չեն կարող նույնական մնալ լուծման ենթակա խնդիրները, ավելին՝ պարտադիր է, որ դրանք ժամանակի ընթացքում լինեն հարափոփոխ, համընթաց գիտատեխնիկական և շուկայական սրընթաց փոփոխություններին: Վերը նշված առաքելության կենսագործման համար պետությունն իրականացնում է հետևյալ հանրահայտ հիմնական գործառնությունները.

- հասարակական և տնտեսական կյանքի համար անհրաժեշտ օրենսդրական դաշտի ստեղծում.
- քաղաքական իրադրության կայունության և մակրոտնտեսական արդյունավետ հավասարակշռվածության ապահովում.
- սոցիալական ապահովության և ենթակառուցվածքային ոլորտներում ներդրումների իրագործում.
- հասարակության անաշխատունակ և բարձր տարիքի անդամների սոցիալական պաշտպանություն.
- շրջակա միջավայրի պաշտպանություն:

Թվարկված գործառույթներն իրագործելու նպատակով ստեղծվում են օրենսդիր, գործադիր և դատական իշխանության մարմիններ, որոնց լիազորություններն ամրագրվում են երկրի սահմանադրությամբ և ոլորտային օրենքներով:

Գործադիր իշխանության կազմում պարտադիր ստեղծվում են անվտանգային և արտաքին գործերի հիմնախնդիրներով զբաղվող կառույցներ, որոնց կազմը հիմնականում կայուն է և գրեթե անփոփոխ: Սովորաբար հարափոփոխ են տնտեսության և սոցիալական ոլորտի պատասխանատու մարմինները, թեև այստեղ էլ կան պատմականորեն ձևավորված և ռազմավարական նշանակության հարաբերականորեն կայուն, նույնիսկ խիստ անհրաժեշտ բնագավառներ: Հայտնի է, որ աշխատանքի առաջին հասարակական բաժանման շնորհիվ տարանջատվել են խաշնարածությունը և հողագործությունը, իսկ այնուհետև վերջինից՝ արհեստագործությունը: Այսպիսով, գյուղատնտեսությունը և արհեստագործության զարգացման ու ծավալման հետևանքով պատմականորեն ստեղծված արդյունաբերությունը սննդի և արտադրության գործիքների, անվտանգային նշանակության արտադրանքի թողարկման կարևորագույն ճյուղերն են: Շինարարությունը կոչված է ստեղծելու բնակչության համար կենսամիջավայր, արտադրական ու սոցիալական ենթակառուցվածքներ: Հաշվի առնելով գիտակրթական համակարգի չափազանց էական կարևորությունը երկրի տնտեսության, մշակույթի զարգացման և անվտանգային միջավայրի ապահովման գործում՝ գտնում ենք, որ անհրաժեշտ է ունենալ առանձին կրթության կառավարման և գիտության ու տեխնոլոգիաների ղեկավարման մարմիններ²²: Հեռահաղորդակցության և տրանսպորտի անհրաժեշտությունն ու կարևորությունը համընդհանրացման ժամանակաշրջանում կասկած չեն հարուցում: Նույնը վերաբերում է առողջապահությանը, մշակույթին, շրջակա միջավայրի պահպանությանը: Ընդհանուր առմամբ, եթե կազմակերպությունների կազմակերպական կառուցվածքի ստեղծման կարևոր տարրերից է աշխատանքի մասնագիտական բաժանումը, ապա հանրային կառավարման առումով էական է աշխատանքի հասարակական բաժանման առաջին մակարդակը (ըստ խոշոր ճյուղերի և ոլորտների): Աշխատանքի ճյուղային և ոլորտային բաժանման առաջին մակարդակը պետք է արտացոլվի հանրային կառավարման կազմակերպական

²² Հիմնավորումը տե՛ս Սովարյան 2020, 100-121:

կառուցվածքում*, քանի որ պատմականորեն ձևավորված որոշակի ճյուղեր կամ ոլորտներ ունեն հստակ և անանց առաքելություն, իսկ անվերջ շարունակվող ներդրումային բաժանումներն արտահայտում են բնագավառի զարգացման ուղղություններն ու գերակայությունները և ներառվում են ճյուղային ռազմավարություններում և կազմակերպական կառուցվածքներում:

Հանրային կառավարման առանձին օբյեկտներ են ֆունկցիոնալ՝ տնտեսական, սոցիալական, ֆինանսական, ինչպես նաև տարածքային ոլորտները, որոնք նույնպես պետք է ներառվեն կառավարման կազմակերպական կառուցվածք:

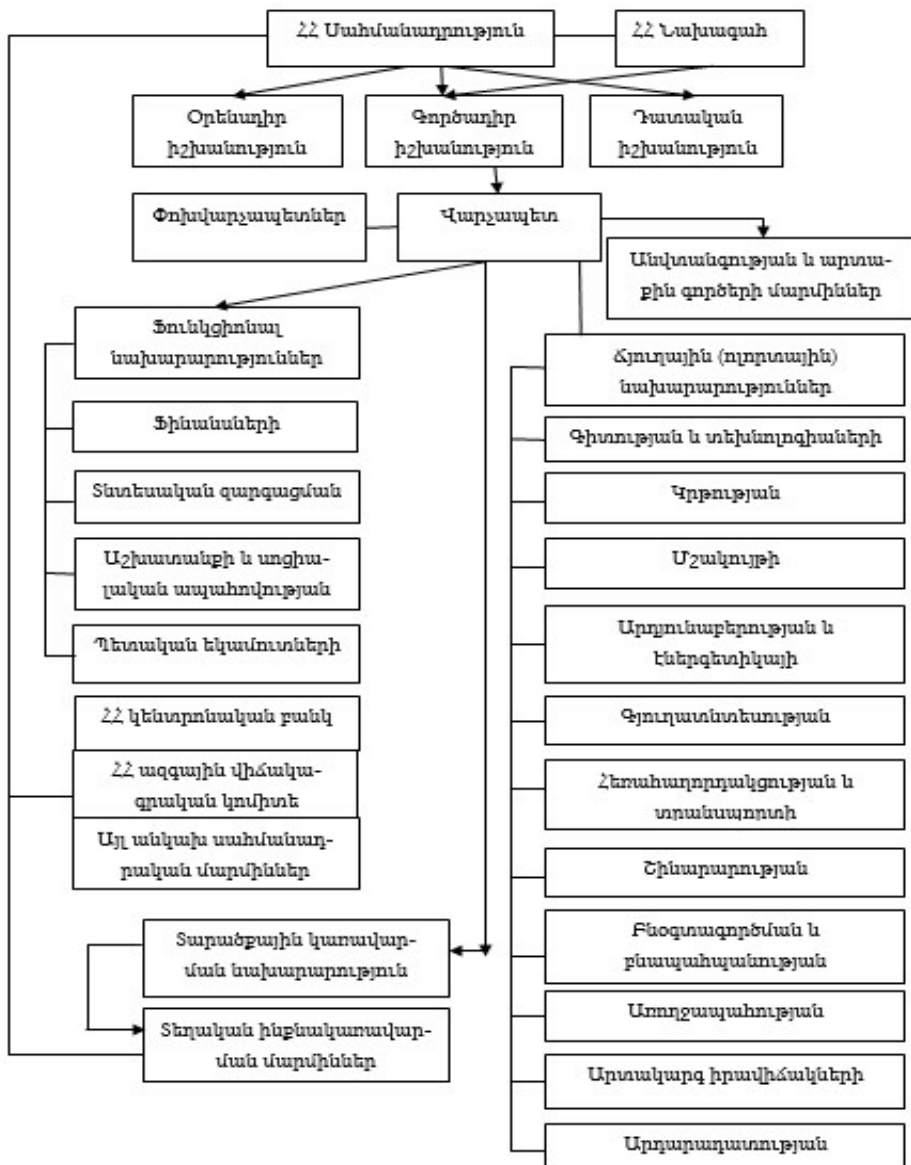
Նշված ճյուղերը և ոլորտներն այն նվազագույնն են, որոնք անհրաժեշտաբար պետք է հանդիսանան հանրային կառավարչական ներգործության օբյեկտ: Նշենք, որ ժամանակակից նախարարությունները ոչ միայն համակարգում են ոլորտի արտադրական (ծառայությունների մատուցման) գործընթացները, այլև մշակում են բնագավառի ընդհանուր ռազմավարությունը, տեղադրում և ապահովում են պետական պատվերների կատարումը, անհրաժեշտության դեպքում գործարար կառույցներին տրամադրում են լիցենզիաներ՝ ապահովում են ճյուղին վերաբերող քաղաքականության իրագործումը:

Ըստ այդմ, հանրային կառավարման համակարգը կարող է բնութագրվել հետևյալ կառուցվածքով (գծ. 3):

Բերված գծանկարում արտահայտվել են կառավարման սահմանադրական ու պետության առաքելության իրագործման համար անհրաժեշտ մարմինները, որոնց գործունեությունը հարաբերաբար կայուն է և անհրաժեշտ:

ՀՀ անկախության տարիներին, միջազգային փորձին համահունչ, հաջողությամբ կազմավորվել և կայացել են օրենսդիր, գործադիր և դատական իշխանության, տարածքային կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինները: Այնուհետև բոլոր մակարդակներում ու օղակներում տեղի են ունեցել և այսօր էլ շարունակվում են բարեփոխումները՝ ավելի բարձր արդյունավետության հասնելու համար: Սակայն ավելի հաճախ փոփոխվել են նախարարությունների կազմը և անվանումները, անգամ այն դեպքում, երբ 2005 թ. ընդունված սահմանադրությամբ կառավարության կառուցվածքը սահմանվում է օրենքով:

* Մենեջմենթի տեսությունը գործնական կառավարման անհրաժեշտությունը բացատրում է աշխատանքի հորիզոնական բաժանմանը հաջորդող ուղղահայաց բաժանմամբ, ուստի տրամաբանական է, որ կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները չանջրպետվեն դրանցից:

Գծանկար 3. Հանրային կառավարման մարմինները

Տնտեսական բլրի ֆունկցիոնալ նախարարություններ (ֆինանսների, էկոնոմիկայի) ստեղծված են բոլոր երկրներում: Սոցիալական ոլորտը կառավարելու նպատակով հետագոտված բոլոր երկրներում գործում են աշխատանքի և սոցիալական ապահովության, առողջապահության, մշակույթի, սպորտի, կրթության, գիտության նախարարություններ: Բազմաբնույթ են

տնտեսության տարբեր ոլորտների, հատկապես իրական արտադրության և ծառայությունների կառավարման կառույցները: Ուսումնասիրված բոլոր երկրներում գործում են գյուղատնտեսության նախարարություններ:

Արդյունաբերության կառավարման համապետական մարմին գործում է ոչ բոլոր երկրներում: Այնտեղ, որտեղ չկա արդյունաբերական գերատեսչություն, ենթադրվում է, որ ոլորտի զարգացման քաղաքականությունը մշակվում և իրագործվում է էկոնոմիկայի նախարարությունում: Մինչդեռ արդյունաբերությունն ունի վիթխարի նշանակություն երկրի քաղաքակրթական և ռազմավարական զարգացման գործում, ինչպես նաև ողջ տնտեսության համար ինտեգրող և լոկոմոտիվի դերակատարություն: Ճյուղի կառավարման գործառույթը հնարավոր է արդյունավետ իրագործել մասնագիտական որակների առկայության, զարգացման հեռանկարների և շուկայական առանձնահատկությունների խոր իմացության պայմաններում:

Տրանսպորտի և կապի կառավարման համատեղ մարմիններ ստեղծվել են հետազոտված բոլոր երկրներում՝ ներառելով հեռահաղորդակցության և թվայնացման արդի հնարավորությունները:

Ի դեպ, մի ուշագրավ միտում է նկատվում հետազոտված որոշ երկրներում՝ ձգտում կրճատելու նախարարությունների թիվը: Այն Վրաստանում և Էստոնիայում 11 է, Լատվիայում՝ 9, Չեխիայում, Լիտվայում և Գերմանիայում՝ 14, Լեհաստանում և Ղազախստանում՝ 17, իսկ ՌԴ-ում՝ 21: Կառավարության կազմի օպտիմալացման խնդիրը, մեր համոզմամբ, ունի առնվազն երկու սահմանափակում՝ պետական ապարատի պահպանման ծախսերի կրճատման անհրաժեշտությունը և պետական գործառույթների լիարժեք ու արդյունավետ իրականացման կարևորությունը, ընդ որում, վերջինը գերակա է նախորդի նկատմամբ: Ուստի նախարարությունների թվի կրճատումը, որի նվազագույնի չափանիշներին արդեն անդրադարձ կատարվել է, չպետք է վնասի հանրային կառավարման արդյունավետությանը, միաժամանակ, մեղմ ասած, օգտակար չէ նաև պետական ապարատի հանիրավի ուռճացումը: Այսպիսով, հիմնախնդրի պատմատրամաբանական վերլուծությունը լրացնելով տարբեր երկրների փորձի համադրությամբ, կարելի է ընդհանրացնել, որ տնտեսության հանրային կառավարման առաջարկված տարբերակը, ի լրումն ռազմավարական պահանջների բավարարման, նաև համապատասխանում է վերը նշված սահմանափակումներին, մոտ է օպտիմալին և ունի կիրառական նշանակություն:

Եզրակացություններ

Ռազմավարությունը՝ իբրև կազմակերպության գործունեության հեռանկարային տեսլական, իսկ կազմակերպական կառուցվածքը՝ որպես դրա իրագործման ապահովման միջավայր, փոխառնչվում են բովանդակային և իրավական-կառավարչական առումներով: Բովանդակային տեսակետից, անկախ կառավարման մակարդակից, կազմակերպական կառուցվածքը ածանցյալ է ընտրված ռազմավարությունից, պետք է ըխի դրանից, համապատասխանի առաջադրված նպատակների և խնդիրների պարտադիր լուծմանը: Իրավական-կառավարչական առումով ռազմավարության և կազմակերպական կառուցվածքի փոխառնչությունները համակարգվում են գործող օրենսդրության՝ երկրի սահմանադրության, քաղաքացիական օրենսգրքի և կազմակերպության կանոնադրության կարգավորումներով:

Ռազմավարության նպատակասլացությունը և կազմակերպական կառուցվածքի արդյունավետությունը կարող են գնահատվել կազմակերպության շուկայում մրցունակության և շահութաբերության շարժընթացի ցուցանիշներով, ստացված նպատակային արդյունքներով, ինչպես նաև փորձագիտական դիտարկումներով: Ուսումնասիրություններից պարզվում է, որ ներկայումս հանրապետությունում գործող կազմակերպություններում ըստ պատշաճի չեն կարևորվում գիտականորեն հիմնավոր ռազմավարության մշակումն ու իրագործումը, իսկ տիրապետող է կազմակերպական կառուցվածքի գծային-ֆունկցիոնալ մոդելը, քիչ են ճկուն նախագծային (մատրիցային) տարբերակները:

Մակրոմակարդակում զարգացման ռազմավարության առանցքը պետական կառավարման գլխավոր առաքելությունն է՝ առկա մարդկային, բնատնտեսական ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործմամբ երկրի բնակչության անհրաժեշտ կենսամակարդակի և անվտանգության ապահովումը: Հանրային կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը օբյեկտիվորեն և անհրաժեշտաբար հիմնվում է երկու կարևոր նախադրյալների՝ պետության երկարաժամկետ ռազմավարության առանցք հանդիսացող նրա առաքելության և աշխատանքի հասարակական բաժանման պատմականորեն ձևավորված առաջին մակարդակի վրա:

Գրականություն

Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրություն (փոփոխություններով) 2019, Երևան, «Պաշտոնական տեղեկագիր», 96 էջ:

- Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական օրենսգիրք 2015, Երևան, «Պաշտոնական տեղեկագիր», 491 էջ:
- ՀՀ օրենքը բաժնետիրական ընկերությունների մասին 2009, Երևան, «Պաշտոնական տեղեկագիր», 83 էջ:
- ՀՀ օրենքը Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին, <https://www.arlis.am>, 10 էջ:
- ՀՀ օրենքը սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունների մասին 2008, Երևան, «Պաշտոնական տեղեկագիր», 31 էջ:
- Մենեջմենթ 2016, Յու. Մ. Սուվարյանի ընդ. խմբ., Երևան, «Տնտեսագետ», 672 էջ:
- Սուվարյան Յու. Մ. 2020, Կառավարման տեսության արդի հիմնախնդիրներ, Երևան, «Գիտություն», 162 էջ:
- Սուվարյան Յու. Մ. 2019, Տնտեսական զարգացման որակական բնութագրիչները և գերակայությունները, Լրաբեր հասարակական գիտությունների, Երևան, N 2, 20 էջ:
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. 2000, Основы менеджмента, Москва, «Дело», 704 с.
- Дафт Р.Л. 2006, Менеджмент, СПб., «Питер», 864 с.
- Файоль А. 1965, Учение об управлении. В сб. Научная организация труда и управления, Москва, «Экономика», 432 с.
- Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций 1981, т. 1, Москва, «Прогресс», 496 с., т. 2, 512 с.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. 2000, Школы стратегий, СПб., «Питер», 336 с.

ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՅՎԱԾՔ

Յուրի Սուվարյան

Ամփոփում

Ռազմավարությունը կազմակերպության փիլիսոփայությունն է, որն արտահայտում է նրա մրցակցային նպատակները, գործողությունների և ռեսուրսների բաշխման գերակայությունները, իսկ դրա հիմնավորվածությունը զգալիորեն պայմանավորված է մշակման մեթոդաբանությամբ և կազմակերպական կառուցվածքը գլխավորողի՝ առաջնորդի կերպարով, այսինքն՝ նրա գիտելիքների մակարդակով ու ղեկավարման ոճով՝ որպես կառավարչական որոշումների ընդունման առաջին սուբյեկտի: Համապատասխան լիազոր մարմինների կողմից ռազմավարության ընտրությանը հաջորդող նրանց կառավարչական որոշումը կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի սահմանումն է, որին ներկայացվող պահանջներից են՝ համապատասխանությունը ռազմավարությամբ սահմանված կազմակերպության նպատակների իրագործմանը, աշխատանքի մասնագիտական և ոլորտային բաժանմանը, Մ. Վեբերի ձևակերպած ռացիոնալ բյուրոկրատիայի բնութագրերին, գիտատեխնո-

լոգիական բարձր տեմպերով փոփոխությունների պայմաններում լինել ճկուն և հարմարվողական, ապահովել կառավարման ապարատի օպտիմալացումը:

Հանրային կառավարման առանձնահատկություններից է, որ, բացի այդ պահանջներից, անհրաժեշտ է կարևորել աշխատանքի հասարակական բաժանման պատմականորեն ձևավորված առաջին մակարդակը ու պետության երկարաժամկետ ռազմավարության առանցք հանդիսացող նրա առաքելությունը՝ երկրի բնակչության անհրաժեշտ կենսամակարդակի և անվտանգության ապահովումը:

Ռազմավարության ու կազմակերպական կառուցվածքի բովանդակային և իրավական-կառավարչական փոխառնչությունները համակարգվում են գործող օրենսդրական դաշտի կարգավորումներով՝ հաշվի առնելով, որ կառուցվածքը միջավայր է ընտրված ռազմավարությունն իրագործելու համար:

Բանալի բառեր՝ ռազմավարական կառավարում, կազմակերպություններ, կազմակերպական կառուցվածք, օրենսդրություն, հանրային կառավարում, աշխատանքի մասնագիտական և հասարակական բաժանում, արդյունավետություն:

СТРАТЕГИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Юрий Суварян

Резюме

Стратегия является философией организации, которая выражает ее конкурентные цели, приоритеты распределения ресурсов и действий. Обоснованность стратегии существенным образом обусловлена методологией её разработки, а также образом, т.е. уровнем интеллекта и стиля руководства организационной структуры – его лидера как первого субъекта принятия управленческих решений. Следующим управленческим решением после принятия стратегии соответствующими уполномоченными органами является утверждение организационной структуры управления, которая должна учесть определенные требования: соответствовать реализации определенных стратегией целей организации, профессиональному и отраслевому разделению труда, характеристикам рациональной бюрократии, сформулированным М. Вебером, быть гибкими и адаптивными в условиях изменений высоких темпов научно-технологических процессов, обеспечить оптимизацию управленческого аппарата.

Одной из особенностей общественного управления является то, что, кроме вышеназванных требований, необходимо придать существенное зна-

чение первому уровню исторически сформированного разделения общественного труда, а также являющейся стержнем долголетней стратегии государства миссии обеспечения необходимого уровня благосостояния населения и безопасности страны.

Содержательные и юридически-управленческие отношения стратегии и организационной структуры регулируются положениями действующего законодательства с учетом того, что структура является средой для реализации принятой стратегии.

Ключевые слова – стратегическое управление, организации, организационная структура, законодательство, общественное управление, профессиональное и общественное разделение труда, эффективность.

STRATEGY AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Yuri Suvaryan

Abstract

Strategy is the organization's philosophy, which expresses its competitive goals, priorities for actions and resource distribution. Its validity is significantly determined by the development methodology and the character of the person leading the organizational structure - the leader, i.e. the level of his knowledge and management style, as the first subject of making administrative decisions. The administrative decision of the joint-authorized bodies following the selection of the strategy is the definition of the organizational structure of the management, which is one of the requirements for the joint assignment. Among the requirements included in it are: co-responsibility for the implementation of the goals of the organization defined by strategy, professional and sectoral division of work, being flexible and adaptable to the characteristics of the rational bureaucracy formulated by M. Weber, to ensure the optimization of the administrative apparatus in the conditions of high-speed scientific and technological changes.

It is one of the features of public administration that, in addition to these requirements, it is necessary to emphasize the historically formed first level of the social division of labor and its mission, which is the core of the long-term strategy of the state, the necessary standard of living of the country's population and ensuring security.

The substantive and legal-administrative interactions of the strategy and organizational structure are coordinated by the regulations of the current legislative field, taking into account that the structure is an environment for implementing the chosen strategy.

Key words – strategic management, organizations, organizational structure, legislation, public administration, professional and public division of labor, efficiency.