

ԱՐՏԱՆԻ ԱՆՔԱՆԻ ԳՈՐԾՆԵԹԱՅԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱԿԵՏ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՐԱՆ
ԱՌԱՋԱՆՀԱՏԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՆ ԸՍՏ ԺԱՄԱՆԱԿԱՅԻՆ ՀԱՅՏԱՆԻՇԻ

Ռ. Ս. Ավանեսյան

Ներկայական հարաբերությունների պայմաններում սպարողների կողմից արտադրության գործունեության վերջնական արդյունքներին խիստ որոշակի ժամանակային առաջնական սահմանափակումներ են ներկայացվում: Դրանց բացահայտումը մենեջերին հարաբերություն է ընձեռում ճիշտ որոշելու զանազան արտադրատեսակների թողարկման անհրաժեշտ և որակական կառուցվածքը, ռիթմիկությունն ու նպատակային շուկայի արտադրատեսիկան հատվածները ապրանքային առաջարկ ներկայացնելու ժամանակն ու շրջանակները: Այդ պահանջներն ավելի ակնհայտ ու ստույգ են դրսևորվում առանցքային հարաբերություններում: Այսպես, կախված պայմանագրով պատվիրատուի թիվ սպարողների որոշակի խմբաքանակի գնման վերաբերյալ սահմանված կոնկրետ օրվեօր, անհրաժեշտություն է առաջանում որոշելու արտադրական ցիկլի այն առավելագույն տևողությունը, որը կազմակերպությանը հնարավորություն կտա կատարելու ստանձնած առաքելությունները: Վերջիններիս հիման վրա ձևավորվում են կազմակերպության բոլոր առաքելական ժամանակային սահմանափակումներն: Այս տեսակետից կարևորվում է առաքելական գործընթացի արդյունավետ կազմակերպումն ըստ ժամանակային հայտանիշի, որն անմիջականորեն կախված է առաջադրված նպատակներից հասնելու համար անհրաժեշտ առաքելական ցիկլի փաստացի տևողությունից: Այսինքն, ըստ էության, կազմակերպության բոլոր ստորաբաժանումներին ու աշխատողներին առաջադրվող խնդիրների լուծման առավելագույն թույլատրելի ժամկետները որոշվում են ելնելով գլխավոր նպատակների կողմից եւ գործընթացին ներկայացվող ժամանակային սահմանափակումներից, որոնք կարող են լինել նպատակների ծառի միջոցով:

Մենեջմենթի տեսակետից նպատակն իրենից ներկայացնում է ցանկային վիճակ, վերջնական որոշող, համակարգի ցուցանիշներն ապագայում որին ձգտում է հասնել կազմակերպությունը: Կազմակերպությունը յուրաքանչյուր կազմակերպության համար որպես նպատակներ կարող են լինել ցանկային արտադրատեսակների թողարկումն ու ծառայությունների մատուցումը: Որոշ ժամանակում սխալմամբ կազմակերպության նպատակ է համարվում շահույթի ստացումը: Երկրորդն անհրաժեշտ է նշել, որ ժամանակակից կազմակերպության թողարկման ժամանակահատվածի մեջ ներառված ապրանքների թողարկման համար անհրաժեշտ արտադրական ծառայությունների քանակական և որակական կառուցվածքը, ժամկետները, ինչպես նաև օբյեկտիվորեն հասանելի դրանց արտադրության արդյունավետ կազմակերպման իրական հարավորությունները: Մինչ դեռ նրա կազմակերպության համար գլխավոր նպատակ չեն հանդիսանում և ապրանքների թողարկումն, ապա վերը ներկայացված բոլոր ուղղություններով ապրանքային ժամանակներ են ձևավորվում գործարարությանը վերաբերող հիմնավոր որոշումների լայնածավալ տեսակետից: Ընդ որում, նման մենեջմենտության դեպքում, շահույթի ստացումը չեն հանդիսանում և որպես գլխավոր նպատակները արդյունավետ իրականացման հետևանք, իսկ առաջնական դեպքում կազմակերպությունը համապատասխան չափի կորուստներ է կրում:

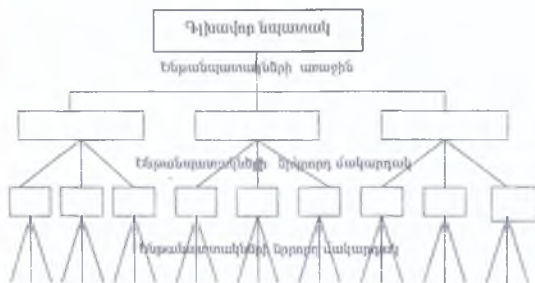
Այժմ դիտարկենք թե ինչ է իրենից ներկայացնում նպատակների ծառը և այն ինչպես կարելի է օգտագործել կազմակերպությունների գործունեության արդյունավետությունն ըստ ապագային հայտանիշի գնահատելու համար: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն իրենից ներկայացնում է սոցիոտեխնիկական բաց համակարգ, որի ներքին միավայրը բացվազած է մեկույթ ինչն էլ հիմնական ենթահամակարգերից՝ նպատակ, կառուցվածք, խնդիրներ,

տեխնոլոգիա և մարդիկ: Կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը էապես կախված է նրանից թե՛ մենեջերին ինչ չափով է հաջողվում ներքին միջավայրի բոլոր ենթահամակարգերը ձևավորել գլխավոր նպատակների կողմից այդ գործընթացին ներկայացվող պահանջներին համապատասխան՝ դրանց միջև պահպանելով անհրաժեշտ քանակական և որակական համամասնություններ: Եթե այդ համամասնությունները խախտվում են ապա գլխավոր նպատակները կամ անհնար է լինում իրականացնել, կամ էլ իրականացվում են արտադրական ջնադրումների ավելորդ ծախսումներով: Ներքին միջավայրի ենթահամակարգի փոխկապակցվածությունը առումով հատկապես կարևորվում է նպատակների ենթահամակարգի դերը: Վեջիմիս պատճառն այն է, որ նպատակների ենթահամակարգում կատարվող փոփոխություններն ավելի մաշվառաբային ներգործություն են ունենում մյուս բոլոր ենթահամակարգերի ձևավորման գործընթացի վրա: Հաշվի առնելով այդ հանգամանքը կազմակերպության գլխավոր նպատակների ընտրությունը պետք է կատարել հաշվի առնելով այդ գործընթացին ներկայացվող հիմնական պահանջները: Դիտարկվող հիմնախնդրի տեսանկյունից հատկապես կարևորվում է այն, որ ընտրված նպատակները պետք է ժամանակի մեջ լինեն որոշակի և ենթակա քանակական ու որակական գնահատման: Դա թույլ է տալիս հստակ սահմանել գլխավոր նպատակների իրականացման ժամկետները և դրանց հասնելու անհրաժեշտությունից նկնելով որոշվող կազմակերպության կառավարման բոլոր մակարդակներում գտնվող ստորաբաժանումների առաջ դրված ենթանպատակներին հասնելու ժամկետները, բացահայտելու այդ համակարգում առկա խոչընդոտներն և դրանց հաղթահարման ուղղված միջոցառումներ մշակել ու իրականացնել: Այս տեսակետից կարևորվում է ըստ ժամանակային հայտանիշի կազմակերպության առաջ դրված նպատակների իրականացմանը միտված արտադրական գործընթացի կազմակերպման արդյունավետության բարձրացման ուղիների բացահայտումն:

Ձառազան կազմակերպություններ իրենց առաջ կարող են դնել բազմաթիվ ցուցանիշներով և իրականացման ժամկետներով տարբերվող նպատակներ: Այս տեսակետից նպատակների դասակարգումն հնարավորություն է տալիս բացահայտելու դրանց առանձին խնդրի արդյունավետ իրականացման համար անհրաժեշտ միասնական մոտեցումները: Դիտարկվող խնդրի լուծման առումով հատկապես կարևորվում է նպատակների դասակարգումն ըստ ժամանակային հայտանիշի, որին համապատասխան տարբերում են գլխավոր և ածանցյալ նպատակներ: Գլխավոր են այն նպատակները, որոնց իրականացման միտումով ստեղծվել է տվյալ կազմակերպությունը: Ածանցյալ նպատակները ձևավորվում են գլխավոր նպատակների կողմից այդ գործընթացին ներկայացվող պահանջներից նկնելով և առաջադրվում են կառավարման տարբեր մակարդակներում գտնվող կառուցվածքային ստորաբաժանումներին: Բոլոր տիպի կազմակերպությունների համար տարբերում են ածանցյալ նպատակների երեք մակարդակ, որոնք ընդունված է անվանել առաջին, երկրորդ և երրորդ մակարդակի ենթանպատակներ: Միևնույն կազմակերպության բոլոր գլխավոր և ածանցյալ ենթանպատակների արդողությունն անվանում են նպատակների ծառ՝ (տես գծանկար թ. 1):

Ելնելով յուրաքանչյուր ստորաբաժանման առաջ դրված ենթանպատակներին հասնելու անհրաժեշտությունից հարկ է ձևավորել նրա բոլոր աշխատողներին ներկայացվող խնդիրների համախումբը: Խնդիրը յուրաքանչյուր ստորաբաժանման ենթանպատակից բխող աշխատանք է, առաջադրանքների համախումբ կամ դրանց մի մասը, որոնք ներկայացվում են առանձին աշխատողներին և պետք է կատարվեն վերադասի կողմից որոշված աշխատատեղերում, հատկացված ժամկետներով, պահանջվող որակական ու քանակական հատկանիշներով և ժամկետներում, որպեսզի հնարավոր լինի հասնելու կազմակերպության գլխավոր նպատակներին:

¹ «Մենեջմենթ», ՀՀ ԳԱԱ թղթակից անդամն Յու. Մ. Սուվարյանի ընհանուր խմբագրությամբ, Երևան, Տնտեսագետ, 2009, էջ 62:



Գծանկար թ. 1 Կազմակերպության նպատակների ծառը

Արտադրական գործընթացի արդյունավետությունն ըստ արագության հայտանիշի և դրան առաջատարության արտադրական ցիկլի անհրաժեշտ տեղությունը որոշելու շարժառիթներից բնծով պետք է նպատակների ծառի միջոցով ներկայացնել բոլոր գլխավոր և ածանցյալ ենթանպատակներին, ինչպես նաև յուրաքանչյուր աշխատողին տրվող խնդիրների լուծման ժամանակային սահմանափակումներն ու առաջադրանքներին

առաջնային անկախվող տեղությունները: Ընդ որում դիտարկվող հարցի լուծման տեսանկյունից առկա նպատակահարմար է ցիկլի ընդհանուր տեղությունը բաժանել հետևյալ երկու մասերի՝

1. կազմակերպական կոմունիկացիաների իրականացման համար պահանջվող ժամանակ,
2. յուրաքանչյուր աշխատողին ներկայացվող խնդիրների լուծման համար պահանջվող ժամանակ:

Որոշակի փոփոխությունների կատարման ճանապարհով գնահատումը կարելի է իրականացնել ցանցային ալանսվորման մեթոդով: Վերջինս կիրառվում է այն դեպքերում, երբ նպատակներին հասնելու համար պահանջվող աշխատանքների մի մասը կարելի է իրականացնել հաջորդաբար, իսկ մյուսները՝ գուցահեռ: Ավելի նպատակահարմար է աշխատանքների կատարման տեղությունները որոշել խառը մեթոդով, որի դեպքում հիմք է հանվում տվյալներին հիմնավորված և փորձագիտական գնահատման միջոցով սահմանված ժամանակի ծախսի նորմաները: Այնուհետև սահմանվում է աշխատանքների կատարման հաջորդականությունը: Յուրաքանչյուր աշխատանք համարակալվում է, ներառվում առանձին տեղում, որի վերևի մասում ներկայացվում է դրա կատարման հնթթական համարը, իսկ ներքևի մասում՝ տեղությունը: Վերջիններիս հիման վրա կազմվում է ցանցային գծանկարը /ըստ նպատակների ծառի/, որի միջոցով էլ ձևավորվում են կազմակերպության գլխավոր նպատակներին հասնելու միտված զանազան ուղիները: Ընդ որում, դիտարկման են ենթարկվում միայն վերընթաց կամ վայրընթաց ուղիները, որոնցից արտադրական ցիկլի ժամանակի տրոհությունն իրենց կենդակացնի հնարավոր ուղիներից առավելագույն ժամանակ առնանքողի տեղությունը: Եթե այն հնարավորություն չի տալիս կազմակերպությանը առանձնապես ժամկետներում կատարելու իր կողմից ստանձնված պայմանագրային պարտավորությունները, ապա անհրաժեշտություն է առաջանում որոշելու այդ ուղիներից առաջնային և պայմանագրով պարտավորված թողարկման նպատակով նախորդ սահմանված ժամկետի դրական տարբերությունները: Փաստորեն վերջիններիս միջոցով բացահայտվում են առաջադրական գործընթացի կազմակերպման այն նմի տեղերը, որոնք խոչընդոտում են առաջնային պարտավորությունների կատարմանը և նախանշում են արտադրական ցիկլի տեղությունները կրճատման ուղղված միջոցառումների մշակման և իրականացման ուղղություններն ու կոնկրետ օպերացիաները:

Բոլոր այն ուղիների գծով, որոնցով կազմակերպության գլխավոր նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ ժամանակը գերազանցում է պայմանագրային պարտավորությունները կատարելու համար առկա ժամանակային սահմանափակումներին, անհրաժեշտ է զանազան միջոցառումների իրականացման ճանապարհով դրանց իրականացման համար պահանջվող

ժամանակահատվածները համապատասխան չափով կրճատել: Այդ նպատակով իրականացման ենթակա միջոցառումները կարելի է բաժանել հետևյալ խմբերի՝

1. միջոցառումներ, որոնք թույլ են տալիս կրճատելու յուրաքանչյուր աշխատողի ներկայացվող խնդիրների լուծման նպատակով կիրառվող կոմունիկացիաները իրականացման նպատակով ծախսվող ժամանակը,
2. միջոցառումներ, որոնք հնարավորություն են տալիս կրճատելու համապատասխան ստորաբաժանումների կողմից իրենց առաջ դրված խնդիրների լուծման նպատակով ծախսվող ժամանակը,
3. զանազան աշխատողների ներկայացվող խնդիրների լուծման գործընթացի զուգակցելը՝ **կազմակերպմանը ժողովում միջոցառումները,**
4. գործող արտադրական հզորությունների օգտագործման **արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված միջոցառումներ,,**
5. լրացուցիչ արտադրական հզորություններ ձևավորմանը միտված միջոցառումներ:

Ակնհայտ է, որ վերը ներկայացված զանազան միջոցառումների խմբերից նախ և առաջ հարկ է նախադատություն տալ առաջիններին և դրանց ցմով բոլոր հնարավոր ընդգրկված օգտագործելուց հետո միայն դիմել մյուս խմբերին դասվող միջոցառումների իրականացման ուղիների բացահայտմանը: Նման փաստարկը ապամանավորված է այն իրողությամբ, որ գրեթե բոլոր դեպքերում կոմունիկացիաների արագության բարձրացումն ավելի քիչ լրացուցիչ ծախսեր է պահանջվում քան թե առաջադրված խնդիրների լուծման. նպատակով պահանջվող ժամանակը կրճատումն ապահովվող այլ միջոցառումների իրականացումը:

Վերը ներկայացված ուղղություններով միջոցառումների իրականացման նպատակն է լուս արագության հայտանիշի ապահովելու արտադրական գործընթացի կազմակերպման բարձր արդյունավետություն: Այն կարելի է համարել արդյունավետ, եթե կազմակերպությանը հաջողվում է ապամանագրով սահմանված ժամկետում պատվիրատուին ներկայացնելու պահանջվող որակական ու քանակական հատկանիշներով բնութագրվող ապրանքներ:

Резюме

Эффективность организации производственного процесса по временному признаку предлагается оценить методом сетевого планирования используя дерево целей на котором представлены временные ограничения, установленные для выполнения задач.

Для этого определяется продолжительность всевозможных вертикальных путей направленные на достижение целей организации. Если продолжительность каждой из этих путей меньше чем время необходимое для достижения целей предприятия, то уровень организации производственного процесса по временному признаку можно считать эффективным. В противном случае следует определить положительную разницу между продолжительностью этих путей и времени необходимое для достижения целей организации. Таким образом выявляются основные направления осуществления мероприятий для снижения продолжительностей путей достижения целей организации. В связи с этим в первую очередь необходимо использовать резервы повышения эффективности осуществления коммуникации, а затем, выявить другие возможности сокращения времени решения заяая предъявляемые отдельным работникам.

Գրականություն

1. «Մենեջմենթ», ՀՀ ԳԱԱ թղթակից անդամն Յու.Մ.Սովադյանի ընհանուր խմբագրությամբ, Եր., Տնտեսագետ, 2009-608 էջ,
2. «Արտադրության կազմակերպություն» Ուսումնական ձեռնարկ, Եր., Տնտեսագետ, 2004, 392 էջ:
3. «Ձեռնարկությունների արդյունավետ կառավարում», գործարար խաղի մեթոդիկա, տ.գ.թ. Յու. Մ. Սովադյանի խմբագրությամբ, Եր.: Տնտեսագետ, 2001, 224 էջ: