

Տ Ն տ ե ս ա գ ի տ ու թյ ու ն

ԲԵԼԱ ԳԱՐԲԻԵԼՅԱՆ

ԼՂՀ ԱՐԴՅՈՒՆԱԲԵՐԱԿԱՆ ԶԵՆՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՄԻՏՈՒՄՆԵՐԸ

Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների ճիշտ ընտրության հարցը տնտեսության կարևորագույն հիմնահարցերից մեկն է: Հատկապես անհրաժեշտ է անցումային շրջանում ուշադրությունը սևեռել արդյունաբերական ձեռնարկությունների կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների վրա: Որպես կանոն, ձեռնարկությունների հիմնական նպատակներն են՝ գործունեության ծավալի ընդարձակումը, վաճառքի և շահույթի աճը: Այդ նպատակներին հասնելը բարենպաստ է անդրադառնում ոչ միայն շուկայում դիրքի կայունացման և ձեռնարկությունների հեղինակության աճի վրա, այլև նյութական դրության և ղեկավարության ու ողջ անձնակազմի հեղինակության վրա: Հետևաբար, անհրաժեշտ է ընտրել կազմակերպական այնպիսի կառուցվածք, որը համապատասխանում է կազմակերպության ռազմավարական շահերին և ապահովում նրա արդյունավետ համագործակցությունը շրջակա միջավայրի հետ ու նախատեսված նպատակների իրագործումը:

Կազմակերպության կառուցվածքը չի կարող մնալ անփոփոխ, որովհետև փոխվում է ինչպես արտաքին, այնպես էլ ներքին միջավայրը:

Կառավարչական աշխատանքների կազմակերպումը մի գործառույթ է, որը պետք է իրականացնեն բոլոր ղեկավարները՝ անկախ նրանց դիրքից: Սակայն կազմակերպության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների վերաբերյալ կառավարչական որոշումը միշտ ընդունվում է բարձրագույն օղակի ղեկավարության կողմից:

«Լավագույն կառուցվածքն այն է, որը թույլ է տալիս լավագույն ձևով փոխգործակցել արտաքին միջավայրի հետ, արդյունավետորեն ու նպատակահարմար բաշխել և ուղղել աշխատակիցների ջանքերը, և այդպիսով բավարարել հաճախորդների պահանջումները, նպատակներին հասնել բարձր արդյունավետությամբ»¹:

Կազմակերպական կառուցվածքների հիմնական նպատակն այն է, որ ապահովվի կազմակերպության առջև դրված խնդիրների լուծումը: Որոշ հեղինակներ համարում են, որ կազմակերպության ընդհանուր կառուցվածքի ընտրությունը այն լուծումն է, որը վերաբերում է ռազմավարական ուղղությանը, որովհետև դա է որոշում, թե կազմակերպությունն ինչպես է գործադրելու իր ջանքերը հիմնական նպատակներին հասնելու համար: Կազմակերպական կառուցվածքը բարացած ձև չէ, որովհետև այն հիմնվում է նպատակների վրա: Այսինքն՝ նպատակների փոփոխությունը առաջ է բերում կազմակերպական կառուցվածքների փոփոխություններ:

¹ В. В. Гончаров, "В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала" I том. 1996 г. М., МНИИПУ.

Աղյուսակ 1

Ստեփանակերտի որոշ պետական փակ բաժնետիրական ընկերությունների հիմնական ցուցանիշները 1996-1998 թթ.

հ/հ	Ցուցանիշներ	Զափ միավ	Կոնդենսատորների գործառաց			Էլեկտրատեխ. գործառաց			Գինու գործարան			Կաթի կոմբինատ			Կահույքի ֆաբրիկա		
			1996	1997	1998	1996	1997	1998	1996	1997	1998	1996	1997	1998	1996	1997	1998
1	Իրացում	հ. դր.	35482	32154	29424	78524	94335	71074	186598	142038	84574	30187	25993	19856	92671	103358	113341
2	Արտադր. ծավալը	հ. դր.	36125	33698	30372	85124	101548	77738	220951	154339	194550	31546	27951	23722	93685	108557	135820
3	Ծախսերը, այդ թվում	հ. դր.	30214	27541	24678	76234	87562	65635	164259	128564	76136	27921	24854	21682	91119	97665	105132
	ուղղակի	հ. դր.	28455	25917	23247	64692	73326	56596	147711	117997	73396	19907	19342	15924	66070	67811	73487
	անուղղակի	հ. դր.	1759	1624	1431	11542	14236	9039	16548	10567	2740	8014	5512	3932	25049	29854	31645
4	Միջին աշխատավ.	հ. դր.	15429	14689	12801	19210	23687	17746	80236	64582	31942	7452	5198	2758	6995	7537	9666
5	Էլեկտրաէներգիա	հ. դր.	2368	2139	1925	8651	10241	7059	11264	9568	5253	6854	4995	3336	2857	3421	4730
6	Շահույթը	հ. դր.	5268	4612	4747	2290	6773	5439	22339	13474	8438	2266	1139	-1826	1552	5693	8209
7	Աշխատողների թիվը	մարդ	71	64	59	165	145	120	155	132	110	42	36	30	64	77	77
8	Աշխ. արտադրողակ.	հ. դր.	622.8	612.7	607.4	553.0	737.0	646.1	1382.2	1183.7	890.3	1051.5	1035.2	912.4	1587.9	1507.7	1886.4
9	Ներդրում. ծավալը	հ. դր.	-	-	-	-	-	3000	-	-	-	-	-	-	-	-	2000

*Տրանսպորտային ծախսերին ուղղվում են ընդհանուր ծախսերի մինչև 5-6%:

Ժամանակակից արդյունաբերական ձեռնարկությունների կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների հիմնական տեսակներն են՝ գծային-ֆունկցիոնալ, այդ թվում՝ դիվիզիոնալ և օրգանական (նախագծային, մատրիցային, քվադրիթերարխիկ):

Գոյություն ունեն կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների էվոլյուցիայի մի քանի փուլեր:

Առաջին փուլում ոչ մեծ ձեռնարկությունները ղեկավարում են հիմնադիր-ձեռնարկատերերը, գործում է կառավարման պարզ համակարգը:

Երկրորդ փուլում լայն ծավալում են ստանում խոշոր կազմակերպությունները, գլխավորապես բաժնետիրական ընկերությունները, որոնք կառավարվում են գծային-ֆունկցիոնալ կազմակերպական կառուցվածքով, ստեղծվում են նաև դիվիզիոնալ կառուցվածքներ:

Երրորդ փուլում ստեղծվում են դիվերսիֆիկացված խոշոր ընկերություններ, որոնցում դիվիզիոնալ կազմակերպական կառուցվածքները վերաճում են նախագծայինի և մատրիցայինի:

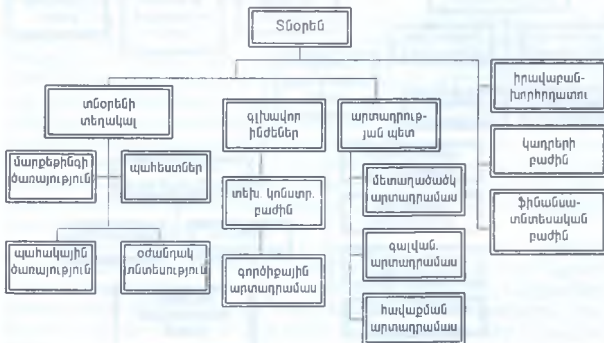
ԼՂՀ-ում, ինչպես նաև նախկին ԽՍՀՄ տարածքում ստեղծված մյուս հանրապետություններում, շուկայական էկոնոմիկայի անցումային շրջան է տիրում: ԼՂՀ-ում գործում են մի շարք ձեռնարկություններ, որոնց տրնտեսական գործունեության հիմնական ցուցանիշները ներկայացված են ստորև բերված աղյուսակում (տե՛ս աղյուսակ թիվ 1):

Հարկ է նշել, որ երեք տարիների ընթացքում, հինգ ձեռնարկություններից շահույթն ավելացել է միայն կահույքի ֆաբրիկայում, էլեկտրատեխնիկական գործարանում շահույթը նվազել է, իսկ կոնդենսատորների գործարանում այն 1997 թ. նվազել է, 1998 թ.՝ ավելացել: Վնասով է աշխատել կաթի կոմբինատը: Քանի որ բոլոր այս ձեռնարկություններն աշխատում են ինքնաֆինանսավորմամբ, ապա ապրանքների իրացման քանակից է կախված աշխատավարձը և շահույթը:

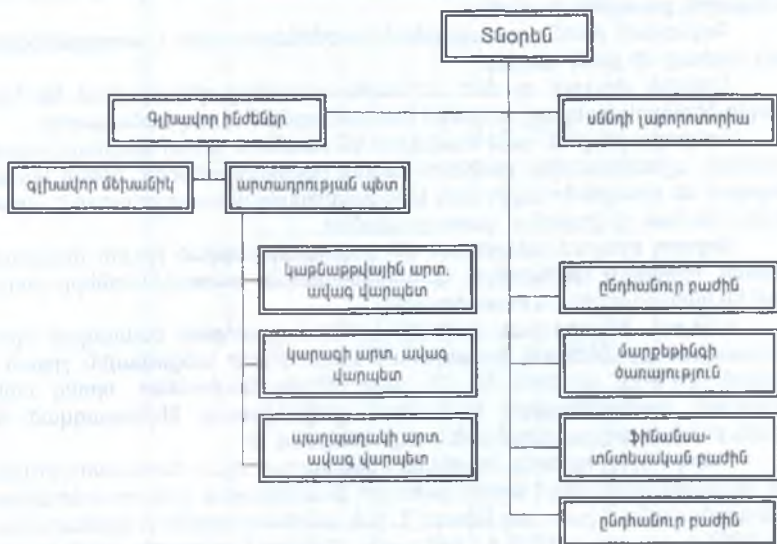
Ուսումնասիրենք այս ձեռնարկություններից մի քանիսի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները (տե՛ս գծանկարներ 1.1., 1.2, 1.3):

Գծանկար 1.1

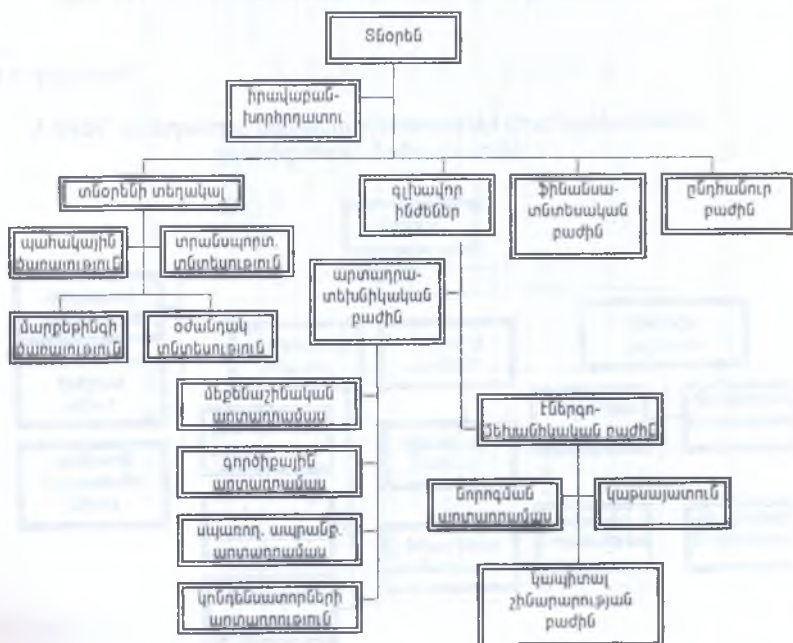
«Ստեփանակերտի էլեկտրատեխնիկական գործարան» ՊԲԸ-ի կառավարման կառուցվածքը



«Ստեփանակերտի կաթի կոմբինատ» ՊԺԲԸ-ի կառավարման կառուցվածքը



«Ստեփանակերտի կոնդենստորների գործարան» ՊԺԲԸ-ի կառավարման կառուցվածքը



Դեռևս ԼՂՀ-ի գործող ձեռնարկությունների կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները շարունակում են մնալ որպես գծային-ֆունկցիոնալ կազմակերպական կառուցվածքներ:

Ֆունկցիոնալ (գործառնական) կառուցվածքները երբեմն կոչվում են ավանդական կամ դասական, քանի որ առաջինն են ուսումնասիրվել և մշակվել: Գծային-ֆունկցիոնալ կառուցվածքները հիմնականում օգտագործվում են միջին չափի ընկերություններում: Ֆունկցիոնալ կառուցվածքը կազմակերպության բաժանումն է առանձին տարրերի, որոնցից ամեն մեկն ունի իր հըստակ որոշված կոնկրետ խնդիրներն ու պարտականությունները: Մեր վերոհիշյալ օրինակներում կազմակերպությունը բաժանվում է բլոկների, որոնք ունեն հստակ ուրվագծված խնդիրներ:

Ընկերության ավանդական ֆունկցիոնալ բլոկները արտադրության, մարքեթինգի և ֆինանսների բաժիններն են: Դրանք գործունեության լայն ոլորտներ են կամ գործառնություններ, որոնք ունեն ընկերությունները սահմանված նպատակներին հասնելու համար:

Հարկ է նշել, որ ԼՂՀ-ում առայժմ ոչ բոլոր ձեռնարկություններում են ձևավորված մարքեթինգի հատուկ բաժիններ, որն, ինչ խոսք, լուրջ բացթողում է արդի տնտեսավարման պայմաններում: Եթե որպես օրինակ դիտարկենք կոնդենստորների գործարանը, ապա լիովին կհանդգվենք, որ այստեղ մարքեթինգի բաժնում լիովին բացակայում է գովազդային բաժինը, նորամուծության բաժինը և մի շարք այլ բաժիններ:

Նպատակահարմար է գծային-ֆունկցիոնալ կառուցվածքն օգտագործել այն կազմակերպություններում, որոնք թողարկում են համեմատաբար սահմանափակ անվանացանկով արտադրանք, և իրենց գործունեության ապահովման համար պահանջում են ստանդարտ կառավարչական խնդիրների լուծում: Այդ կառուցվածքները մախ՝ խթանում են գործարար և պրոֆեսիոնալ մասնագիտացումը: Երկրորդ՝ նվազեցնում են ջանքերի կրկնորոգումը, նյութական ռեսուրսների անարդյունավետ օգտագործումը: Երրորդ՝ բարելավում են կորորդինացումը: Ամիրաժեշտ է նշել նաև այն, որ առանձին բաժիններ կարող են շահագրգռված լինել իրենց ստորաբաժանումների նպատակների ու խնդիրների իրագործման մեջ, ինչը մեծացնում է ֆունկցիոնալ ոլորտների միջև հակասությունների հնարավորությունը: Մեծ կազմակերպությունների մեջ իրամասների շղթան՝ սկսած ղեկավարից մինչև անմիջական կատարողները, չափազանց երկար է: Սակայն կա մի միտում, երբ անմիջապես բարձրագույն ղեկավարին են ենթարկվում բոլոր գծային ծառայությունները, որոնք կապված են արտադրության հետ:

ԼՂՀ-ում կառավարությունն անմիջական մասնակցություն ունի ձեռնարկությունների վերակառուցման նպատակային ծրագրերին: Ընդսմին, խոսքը ոչ թե մասամբ կամ լիովին պետական սեփականություն համարվող ձեռնարկությունների գործունեությանը պետության միջամտության մասին է, այլ՝ սեփականատերերի մի դասի ստեղծման, որը շահագրգռված լինի արտադրական հզորությունների արդյունավետ օգտագործման, այսինքն՝ խթանների այնպիսի կառուցվածքի ստեղծման մեջ, որի հիմքում դրված են սեփականության իրավունքները: Այս պատճառով տնտեսության ապապետականացումը մի խնդիր է, որն առաջնահերթ լուծում է պահանջում շուկայական հարաբերությունների ձևավորման և զարգացման, ձեռնարկությունների կառավարման բարելավման գործում:

Պետությունը, մասնավորեցում իրականացնելով, ձգտում է լուծել բազմաթիվ խնդիրներ՝ բարձրացնել ակտիվների արդյունավետ օգտագործումը, կատարելագործել կորպորատիվ կառավարումը, քաջալերել ներդրումները և ձեռնարկությունների վաճառքը «ռազմավարական» ներդրողներին, ընդլայնել ձեռնարկությունների մուտքը դեպի նոր տեխնոլոգիաներ և կապիտալի շուկա:

Այսպիսով, կարելի է եզրակացնել, որ ձգտելով օգտագործել միջազգային առաջավոր փորձը և ղեկավարվելով շուկայական տնտեսության օրինաչափություններով, ԼՂՀ-ի արդյունաբերական ձեռնարկությունների կառավարման կազմակերպական կառուցվածքներն ունեն կատարելագործման միտում, թեև զգալի են կառավարման արդյունավետության բարձրացման դեռևս չլուծված հիմնախնդիրները:

Տնտեսագիտության ամբիոն

Б. В. ГАБРИЕЛЯН

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НКР

Резюме

В работе рассматриваются особенности выбора формы правления в НКР в условиях осуществления процесса приватизации, независимо от формы правового вида, указываются пределы вмешательства со стороны государства в этом процессе.

В ней на основе конкретных и фактических данных приводятся на уровне ныне действующих в НКР предприятий модели управления, отмечены с целью повышения эффективности их деятельности необходимость совершенствования управления.

B. V. GABRIELIAN

DEVELOPMENT TRENDS OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN NKR

Summary

In this work there is considered the choice features of the form of government in NKR in conditions of realization of privatization process, irrespective of forms of the legal type. There are also pointed out limits of interference on the part of state in this process.

On the base of concrete facts there are adduced management models at the level of now acting enterprises in NKR and necessity of improvement of management for the purpose of increasing their activity's efficiency.