

Գ Լ ՈՒ Խ 5

ՁԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ

5.1. Արտադրական գործընթացը ձեռնարկությունում

Արտադրության գործընթացը աշխատանքի, օժանդակ և սպասարկման միմյանց հետ փոխկապակցված՝ գործընթացների ընդհանրությունն է: Դրա իրականացման համար անհրաժեշտ են երեք՝ միմյանց վրա փոխազդող տարրեր.

- մարդը, որպես աշխատանքի կրիչ,
- աշխատանքի միջոցներ,
- աշխատանքի առարկաներ:

Ընդ որում՝ այդ տարրերից գլխավորը աշխատուժն է, որը ոչ միայն իրականացնում, ղեկավարում և հսկում է արտադրական գործընթացը, այլև մշակում ու ներդնում է աշխատանքի առարկայի վրա ներգործելու և այն ձևափոխելու որոշակի եղանակները: Արտադրական գործընթացում հիմնականը աշխատանքի պրոցեսն է, որի ընթացքում աշխատանքի առարկան վերափոխվում է պատրաստի արտադրանքի:

Որոշ արտադրատեսակների արտադրության տեխնոլոգիան, աշխատանքայինից բացի, ներառում է նաև բնական պրոցեսները: Որպես կանոն, այդպիսի դեպքերում աշխատանքի գործընթացը լիովին կամ մասնակիորեն ընդհատվում է: Որպես օրինակ կարելի է բերել գինու կամ կոնյակի հնեցման, փայտի չորացման, ձուլվածքի սառեցման գործընթացները: Աշխատանքի և, եթե պահանջվում է, բնական գործընթացների միասնությունը կազմում է արտադրանքի արտադրության տեխնոլոգիական պրոցեսը: Իսկ տեխնոլոգիական, օժանդակ և սպասարկման գործընթացների ամբողջությունը բնութագրվում է որպես արտադրության ընդհանուր գործընթաց:

Ցանկացած արտադրական գործընթացում կենտրոնական տեղը պատկանում է հիմնական գործընթացին: *Հիմնական են անվանում արտադրական այն գործընթացները*, որոնց միջոցով հումքը և նյութերը վերափոխվում են պատրաստի արտադրանքի: Ընդ որում՝ հիմնական գործընթացների միջոցով կատարվում է ինչպես աշխատանքի առարկայի մշակման որոշակի փուլը, այնպես էլ հավաքվում և համալրվում է վերջնական արտադրանքը: Վերջնական արտադրանքի համալրման փուլից կախված՝ հիմնական գործընթացները բաժանվում են երեք խմբի՝ նախապատրաստական, մշակման, հավաքման և հարդարման: Հիմնական գործընթացները արյունաբերության տարբեր ճյուղերում խիստ բազմազան են: Բե-

րենք մի քանի օրինակ: Մեքենաշինական ձեռնարկություններում առավելապես տարածված են ձուլման, կաղապարման, կտրատման, հավաքման և մշակման այլ եղանակներ օգտագործող գործընթացները: Կահույքի արտադրությունում օգտագործվում են՝ չորացման, հղկման, երեսապատման, լաքապատման և պաստառապատման գործընթացները: Գորգագործական ձեռնարկություններում առավել տարածված են բրդի (հունքի) լվացման, զգելու, գործելու և հարդարման գործընթացները:

Օժանդակ գործընթացների կիրառության նպատակը հիմնական գործընթացների հաջող իրագործման համար անհրաժեշտ բնատուր պայմանների ապահովումն է, այսինքն՝ վերջնական արդյունքում չընդգրկվող, բայց հիմնական գործընթացների ընթացքում օգտագործվող արտադրանքի պատրաստումը (օրինակ՝ սեփական կարիքների համար էներգիայի, գոլորշու, խտացված օդի, գործիքների, տեխնոլոգիական հարմարանքների պատրաստումը, գործող սարքավորումների վերանորոգումը և դրանց համար պահեստամասերի արտադրությունը):

Սպասարկման գործընթացները կոչված են ապահովելու հիմնական և օժանդակ պրոցեսների իրականացման բնատուր ընթացքը: Դրանք են՝

- մեքենաների և սարքավորումների, շենքերի և կառույցների նորոգումն ու աշխատունակ վիճակում պահպանելը,
- աշխատատեղերը հունքով, նյութերով, կիսաֆաբրիկատներով, գործիքներով և այլ հարմարանքներով հագեցնելը,
- աշխատատեղերից պատրաստի արտադրանքի փոխադրելը և պահեստավորելը:

Չարկ է մշել, որ արտադրական գործընթացների բնույթի և ձեռնարկության ստորաբաժանումների կազմակերպական կառուցվածքի միջև անմիջական կախվածություն չկա, քանի որ հիմնական արտադրամասերում կարող են կատարվել ոչ միայն հիմնական, այլև օժանդակ և սպասարկման գործընթացները, չնայած այդ արտադրամասերի գլխավոր նպատակը հիմնական գործընթացների իրագործումն է:

Ըստ բնույթի՝ արտադրական պրոցեսները լինում են մի քանի տեսակների.

- ♦ *Տարրալուծական* (անալիտիկ), երբ հունքի մեկ տեսակի սկզբնական համալիր մշակման արդյունքում ստացվում են բազմաթիվ արտադրատեսակներ: Այդպիսիք են մավթի, փայտի, հանքաքարի և այլ բարդ կառուցվածք ունեցող նյութերի մասնատման և զանազան արտադրատեսակների ստացման գործընթացները: Օրինակ՝ փայտից կարելի է ստանալ 20 հազարից

ավելի տարբեր արտադրատեսակներ, նավթի տարրալուծումից՝ 100-ից ավելի և այլն:

- ◆ *Հանադրական* (սինթետիկ), երբ տարբեր հումքատեսակներից պատրաստվում է մեկ տեսակի արտադրանք (օրինակ՝ ավտոմեքենաների, կահույքի, կոշիկի արտադրություններում):
- ◆ *Ուղղակի*, երբ մեկ տեսակի հումքից պատրաստվում է մեկ տեսակի արտադրանք (օրինակ, փայտից՝ փայտյա իրերի, այլուրից՝ հացի և այլն):

Գործընթացների թվարկված տեսակներից յուրաքանչյուրը մեծապես ազդում է ձեռնարկության կառուցվածքի վրա: Այսպես, սինթետիկ գործընթացներ օգտագործող ձեռնարկություններում պետք է ստեղծել հումքի նախապատրաստման արտադրամասեր, որոնցից յուրաքանչյուրում իրականացվում են հումքի և նյութերի սկզբնական մշակման գործառնությունները: Անալիտիկ գործընթացների կիրառության դեպքում ձեռնարկությունում ստեղծվում է մեկ նախապատրաստական արտադրամաս: Այն մշակում է հումքը, որը կիսապատրաստուկի տեսքով բաժանվում է տարբեր արտադրատեսակների: Ուղղակի արտադրական գործընթացները սկզբից մինչև վերջ իրագործվում են տեխնոլոգիական գործընթացի կատարման ընթացքին համապատասխան:

5.2. Ձեռնարկության ընդհանուր, կազմակերպական և արտադրական կառուցվածքը

Ձեռնարկության կառուցվածքը մեկ՝ ընդհանուր տնտեսական օբյեկտ կազմող ներքին օղակների (արտադրամաս, տեղամաս, բաժին, ծառայություն, լաբորատորիա և այլ ստորաբաժանումներ) կազմն ու քանակական հարաբերակցությունն է: Տարբերում են ձեռնարկության ընդհանուր, արտադրական և կազմակերպական կառուցվածք հասկացությունները: Ձեռնարկության կառուցվածքը պետք է լինի ռացիոնալ և տնտեսող՝ ապահովի հումքի, նյութերի և պատրաստի արտադրանքի փոխադրումների ամենակարճ ուղիները:

Ձեռնարկությունները չունեն ստանդարտ կառուցվածք: Այն փոփոխվում է տարբեր գործոնների և պայմանների ազդեցության ներքո: Կառուցվածքի վրա ազդում են մի շարք գործոններ, որոնցից հիմնականներն են՝ թողարկվող արտադրանքի անվանացանկը, օգտագործվող հումքի բնույթը, սարքավորումների կազմը, արտադրանքի պատրաստման տեխնոլոգիան, արտադրության կազ-

մակերպման հասարակական ձևերը (արտադրության համակենտրոնացման, մասնագիտացման, կոոպերացման և կոմբինացման մակարդակը) և այլն:

Նոր ձեռնարկությունների կառուցման, գործողների վերակազմավորման ու ընդլայնման դեպքերում պետք է հաշվարկել թվարկված բոլոր գործոնների ազդեցությունը և ստացված արդյունքների հիման վրա որոշել դրանց ռացիոնալ կառուցվածքը: Ձեռնարկության կառուցվածքի օպտիմալացման աշխատանքները կատարվում են հետևյալ հաջորդականությամբ՝

- որոշվում են ձեռնարկության արտադրական ծրագրի կատարման համար անհրաժեշտ հիմնական արտադրամասերի և տեղամասերի թիվը և դրանց կարողությունները,
- յուրաքանչյուր հիմնական արտադրամասի հարևանությամբ (կամ, եթե անհրաժեշտ է՝ անմիջապես տարածքում) տեղաբաշխվում են օժանդակ և սպասարկող արտադրությունները,
- հաշվարկվում են արտադրամասերի, տեղամասերի և պահեստների համար անհրաժեշտ տարածքները,
- պլանավորվում են ներգործարանային և արտաքին հաղորդակցման տրանսպորտային ուղիները,
- նախագծվում է աշխատանքի առարկայի մշակման ամենակարճ ուղին,
- որոշվում են հումքի, նյութերի, կիսաֆաբրիկատների, պահեստամասերի և պատրաստի արտադրանքի փոխադրման ամենակարճ ուղիները,
- ներքին և արտաքին ոլորտներում բացահայտվում են փոխհանդիպակաց փոխադրումները:

Ձեռնարկության օպտիմալ կառուցվածքը թույլ է տալիս տնտեսել կապիտալ ներդրումները, կրճատել շինարարական աշխատանքների և ներքին փոխադրումների ծավալը, փոքրացնել հաղորդակցության ուղիների երկարությունը, ավելի լայնորեն մեքենայացնել և ավտոմատացնել արտադրանքի արտադրության հիմնական և օժանդակ գործընթացները, կրճատել արտադրական պարբերաշրջանի տևողությունը, բարձրացնել աշխատանքի արտադրողականությունը, բարելավել արտադրանքի որակը, այսինքն՝ նվազեցնել արտադրության ծախսերը և մեծացնել շահույթը:

Հայտնի է, որ գործունեության ընթացքում ձեռնարկությունը իրականացնում է բազմազան արտադրական, առևտրական, տեխնիկական, տնտեսական, կառավարման, ֆինանսական և սոցիալական գործառույթներ: Դրանց նորմալ կատարման համար այն պետք է իր կազմում ընդգրկի արտադրական ստորաբաժանումներ

(բաժանմունքներ, արտադրամասեր, տեղամասեր, աշխատանքային տեղեր), օժանդակ և սպասարկող (նորոգման, գործիքաշինական, էներգետիկ և տրանսպորտային) տնտեսություններ, աշխատավորների կուլեկտիվը սպասարկող կուլտուրկենցադային ծառայություններ և օժանդակ տնտեսություններ: Վերջապես, որպեսզի բոլոր օղակները իրենց ֆունկցիաները կատարեն համաչափ ու արդյունավետ, դրանց աշխատանքը կորդինացվի և վերահսկվի՝ ձեռնարկությունը պետք է ունենա նաև կառավարման մարմիններ: Ամբողջությամբ վերցրած, այս ամենը բնութագրում է ձեռնարկության ընդհանուր կազմը: Դրանում ընդգրկված արտադրական ստորաբաժանումների, օժանդակ ու սպասարկող տնտեսությունների և կառավարման մարմինների միջև գոյություն ունեցող կապերը և քանակական հարաբերակցությունները (ըստ զբաղեցրած տարածքի, ներգրավված աշխատողների թվաքանակի և հիմնական ֆոնդերի արժեքի կամ արտադրական կարողությունների մեծության), կազմում են ձեռնարկության ընդհանուր կառուցվածքը (տես՝ գծապատկեր 5.2.1):

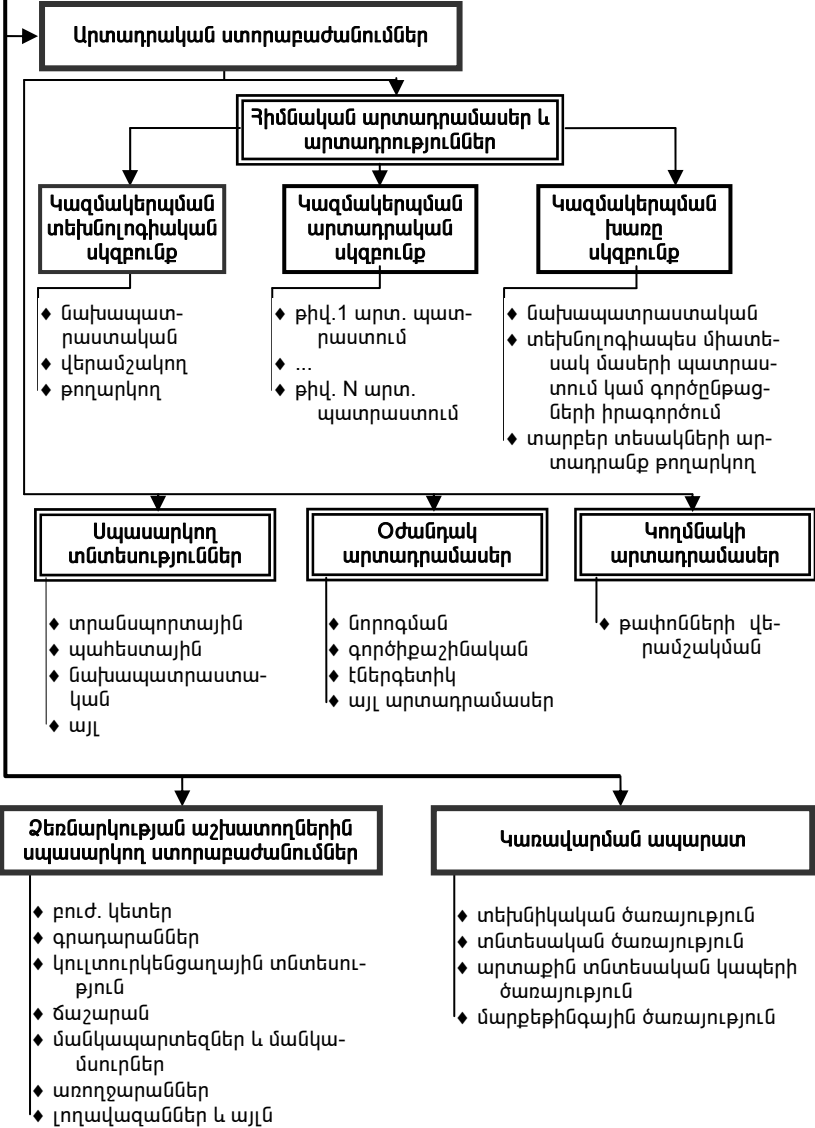
Արտադրական օղակներ են արտադրամասերը, տեղամասերը և աշխատանքային տեղերը, որոնցում իրականացվում է թողարկվող հիմնական արտադրանքի վերահսկողական ստուգումը և փորձարկումը, պատրաստվում է հիմնական արտադրանքը, գործիքները, սարքավորումների նորոգման համար անհրաժեշտ պահեստամասերը, տեխնոլոգիական նպատակների համար արտադրվում են տարբեր էներգառեսուրսներ և այլն:

Աշխատանքային կուլեկտիվին սպասարկող հիմնարկներ և ծառայություններ են՝ կոմունալ-բնակարանային տնտեսությունը, բուժհիմնարկները, ճաշարանները, գրադարանները, առողջարանները, մանկապարտեզներն ու մանկամտուրները, բանվորների և ծառայողների որակավորման բարձրացման կրթական համալիրները, օժանդակ տնտեսությունները և այլն: Աշխատողների կուլտուրական և կենցաղային պայմանների բարելավումը, սննդի կազմակերպումը, հոգևոր կարիքների բավարարումը, կրթական և որակավորման մակարդակի բարձրացումը խթանում են աշխատանքի արտադրողականության աճը և բարելավում ձեռնարկության գործունեության բոլոր ցուցանիշները:

Արտադրական կառուցվածքի սկզբնական օղակը աշխատատեղն է: Աշխատատեղը արտադրական տարածքի այն մասն է, որտեղ աշխատողը կամ աշխատողների խումբը, օգտագործելով իր տնօրինության տակ գտնվող արտադրության միջոցները, թողարկում է արտադրանք կամ կատարում է որոշակի արտադրական գործառնություն: Կատարվող աշխատանքի բնույթից ելնելով՝ աշ-

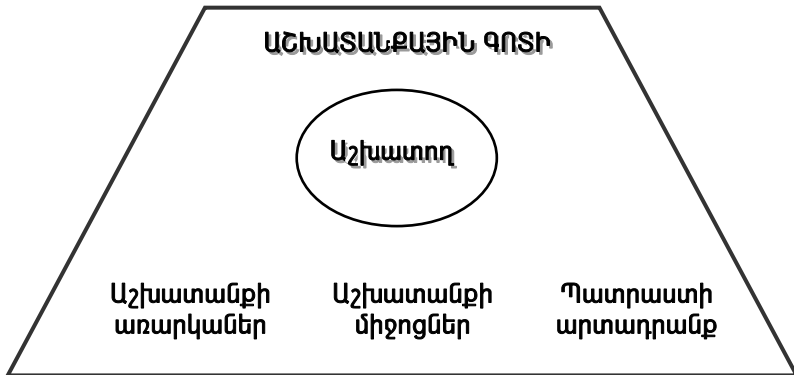
խատատեղը կարող է լինել պարզ, բարդ և բրիգադային:

Ձեռնարկություն



Գծապատկեր 5.2.1. Արտադրական ձեռնարկության կառուցվածքը

Պարզ կամ հասարակ է կոչվում այն աշխատատեղը, որում աշխատողը սպասարկում է մեկ սարքավորում, *բարդ*՝ մեկ կամ մի քանի սարքավորումներ (բազմահաստոցային սպասարկում), իսկ *բրիգադային* (կոլեկտիվ)՝ երբ աշխատողների խումբը սպասարկում է մի ագրեգատ, հոսքային գիծ կամ արտադրամաս: Սխեմատիկորեն աշխատատեղը կարելի է ներկայացնել գծապատկեր 5.2.2-ում բերված տեսքով:



Գծապատկեր 5.2.2. Աշխատատեղի պարզեցված սխեման

Աշխատատեղը կարող է լինել նաև հաստատուն, շարժական և տարածքային: *Հաստատուն* աշխատատեղը անշարժ է: Այն տեղադրվում է ամրագրված արտադրական տարածքում և հագեցվում է մշտական աշխատանքի միջոցներով՝ մեխանիզմներով և գործիքներով: Աշխատանքի առարկաները ամմիջականորեն մատակարարվում են աշխատատեղ: *Շարժական* աշխատատեղերը չունեն ամրագրված արտադրական տարածք: Դրանք շարժվում են և մոտեցվում աշխատանքի առարկաներին: Շատ հաճախ այդպիսի աշխատատեղերը տեղաշարժվում են աշխատանքի առարկաների հետ, օրինակ՝ ավտոմեքենաներ, զնացքներ և այլ տրանսպորտային միջոցներ: *Տարածքային* աշխատատեղերը կապված չեն որևէ ճյուղի, արտադրատեսակների կամ աշխատանքի միջոցների հետ, ուստի որոշվում են կատարվող աշխատանքի բնույթով: Տարածքային աշխատատեղի օրինակներ են՝ երկրաբանական-հետախուզական, բանջարաբուստանային կուլտուրաների կամ հացահատիկի բերքահավաքի որոշակի տարածքները: Այդպիսի դեպքերում աշխատողները չունեն որոշակի ամրագրված աշխատատեղեր: Նրանք աշխատում են որևէ շրջագծված ընդարձակ տարածություն:

նուն:

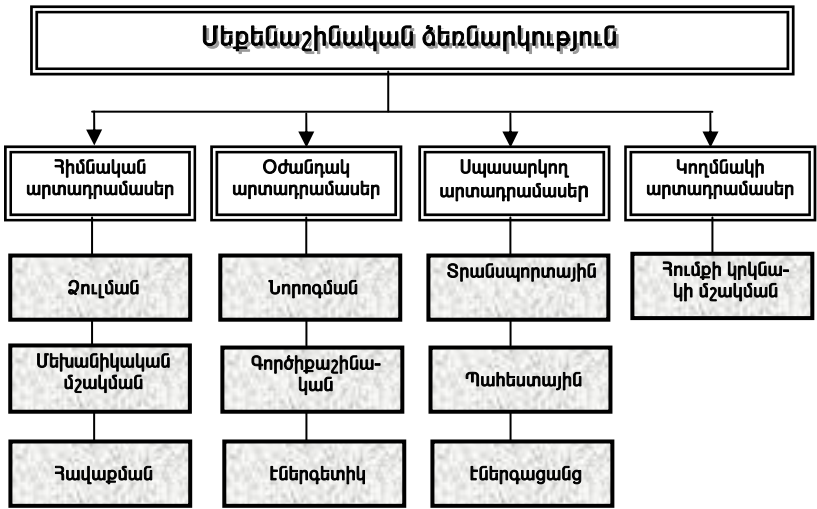
Անձնակազմի թվաքանակը և որակական կազմը պայմանավորված է ձեռնարկության աշխատատեղերի քանակով և կատարվող աշխատանքի բնույթով: Այն չպետք է մեծ կամ փոքր լինի կիրառվող տեխնոլոգիաներով կամ արտադրության կազմակերպման մեթոդով նախատեսված պահանջներից, ինչպես նաև թողարկվող արտադրանքի կամ մատուցվող ծառայությունների ծավալին համապատասխանող քանակից:

Աշխատատեղերի միավորված խումբը, որտեղ իրականացվում են տեխնոլոգիական տեսանկյունից միատեսակ աշխատանքներ կամ իրագործվում է միատեսակ արտադրանքի պատրաստման առանձին փուլը, կոչվում է արտադրական տեղամաս: Սովորաբար արտադրական տեղամասերի արտադրանքը օգտագործվում է տվյալ ձեռնարկության ներսում՝ հետագա մշակման համար:

Միմյանց հետ կայուն կապերով միավորված տեղամասերը կազմում են արտադրամաս: Արտադրամասը ձեռնարկության առանձին արտադրական վարչական ստորաբաժանում է, որտեղ թողարկվում է պատրաստի արտադրանքը (կամ դրա մի մասը) կամ իրականացվում է դրա արտադրության որոշակի փուլը, որի արդյունքում ստեղծվում է կիսաֆաբրիկատ՝ տվյալ կամ որևէ այլ ձեռնարկությունում օգտագործելու համար: Արտադրական գործընթացում ստանձնած դերից և մասնակցության աստիճանից կախված՝ արտադրամասերը լինում են հիմնական, օժանդակ, սպասարկող և կողմնակի:

Հիմնական արտադրամասում աշխատանքի առարկայից ստացվում է պատրաստի արտադրանք կամ իրականացվում է դրա պատրաստման որոշակի փուլը: Օրինակ՝ ծուլման, մեխանիկական կամ ջերմային մշակման և հավաքման արտադրամասերը՝ մեքենաշինական ձեռնարկություններում, բրդի լվացման, զգման, մանման և գործման արտադրամասերը՝ գորգագործական կոմբինատներում: *Օժանդակ* արտադրամասերը նպաստում են հիմնական արտադրանքի թողարկմանը՝ անհրաժեշտ նյութական պայմաններ ստեղծելով հիմնական արտադրամասերի անխափան աշխատանքը ապահովելու համար: Որպես օրինակ կարելի է բերել նորոգման, գործիքաշինական, էներգետիկ և մի շարք այլ արտադրամասերը: *Սպասարկող* արտադրամասերը նորմալ պայմաններ են ստեղծում հիմնական և օժանդակ արտադրամասերի աշխատանքի համար: Դրանք իրականացնում են հումքի, կիսաֆաբրիկատների, պատրաստի արտադրանքի փոխադրման և պահպանման, էներգամատակարարման, աշխատատեղերից թափոնների հեռացման ծառայությունները: Սպասարկող արտադրամասերից կարելի է նշել

տրանսպորտային, պահեստային, էներգասնուցման, գազամատակարարման տնտեսությունները: *Կողմնակի* արտադրամասերը իրականացնում են հիմնական արտադրության թափոնների վերամշակման և դրանցից լայն սպառման ապրանքների պատրաստման աշխատանքները (օրինակ՝ հեծանիվների, խաղալիքների և կենցաղային այլ իրերի արտադրությունը): Մեքենաշինական ձեռնարկության արտադրամասերի տեսակներն ու պարզեցված կազմը, որպես օրինակ, սխեմատիկ տեսքով ներկայացված է գծապատկեր 5.2.3-ում:



Գծապատկեր 5.2.3. Մեքենաշինական ձեռնարկության արտադրամասերի կազմը

Արտադրական կառուցվածքը մեծ ազդեցություն է թողնում ձեռնարկության տնտեսության վրա: Արտադրամասերի և տեղամասերի խոշորացումը նպաստում է առաջատար տեխնիկայի և տեխնոլոգիաների ներդրմանն ու դրանց արդյունավետ օգտագործմանը, ձեռնարկության զործունեությունը բնութագրող ցուցանիշների բարելավմանը: Հիմնական և օժանդակ արտադրամասերի և արտադրությունների միջև ճիշտ հարաբերակցությունների և համասնությունների սահմանումը էապես ազդում է աշխատանքի արտադրողականության և արտադրամասային ծախսերի մակարդակի վրա: Արտադրամասերի, տեղամասերի տիպերը և դրանց չափսերը կարող են դժվարացնել կամ հեշտացնել կառավարման աշխա-

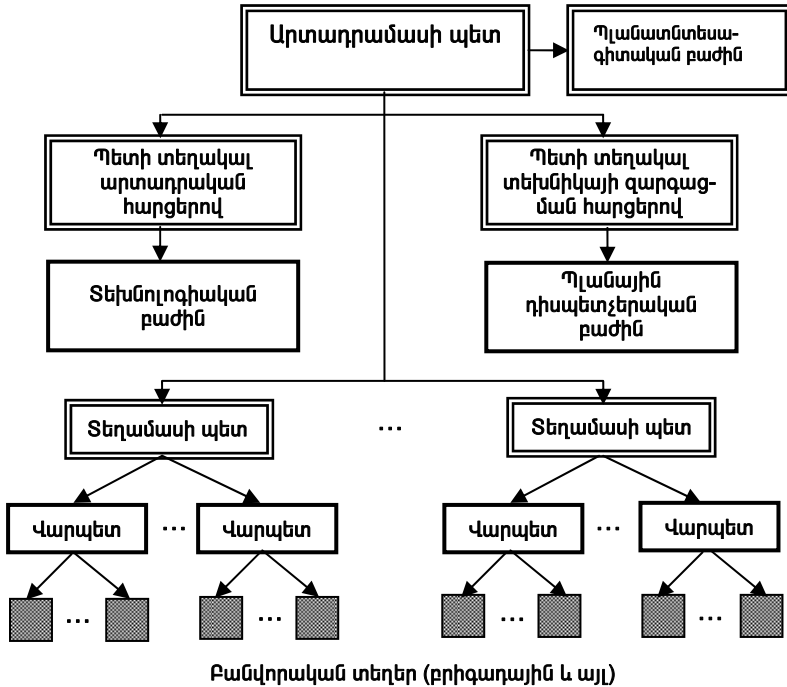
տանքները, ինչպես նաև ազդել նոր տեխնիկայի ներդրման և օգտագործման վրա: Այդ պատճառով առաջավոր ձեռնարկությունների աշխատողները գործունեության հետագա բարելավման նպատակով ձգտում են ստեղծել ձեռնարկությունների կառավարման ռացիոնալ կառուցվածքներ:

Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների կազմավորման գործընթացի բովանդակությունը լիազորությունների ուղղահայաց և հորիզոնական փոխանցումն է, այսինքն՝ գործառնական գոտիների (ստորաբաժանումների) ձևավորումը: Ընդունված է լիազորությունները բնութագրել, որպես ձեռնարկության ռեսուրսները օգտագործելու և աշխատողների ջանքերը որոշակիորեն նախանշված նպատակների իրագործմանն ուղղելու իրավունք: Դրանք կարող են լինել գծային և շտաբային: *Գծային* լիազորությունները ղեկավարից անմիջապես փոխանցվում են ենթակային: Հենց այդպիսի լիազորությունների կրողներն են, որ անմիջականորեն պատասխանատու են ձեռնարկության նպատակների և դրանցից բխող խնդիրների կենսագործման համար: *Շտաբային* լիազորությունները խորհրդատվական բնույթ ունեն և գծային ղեկավարներին օգնում են հիմնավոր ու արդյունավետ կառավարչական որոշումներ ընդունել: Դրանք չեն կարող գոյություն ունենալ առանց գծային լիազորությունների, քանի որ հանդիսանում են վերջինների լրացումները:

Ձեռնարկության ստորաբաժանումները կարող են ունենալ գծային և շտաբային կառուցվածք: Դրանց տարբերակման հայտանիշը պաշտոնական հարաբերություններն են: Գծային կառուցվածքի հիմքում ընկած է միանձնյա կառավարման սկզբունքը՝ յուրաքանչյուր ենթակա ունի մեկ ղեկավար և կառավարման որոշումները օպերատիվորեն ընդունում է այդ ղեկավարը: Դրանցից յուրաքանչյուրը անձնական պատասխանատվություն է կրում իրեն հանձնարարված աշխատանքի համար: Արտադրամասի պետը պատասխանատու է արտադրամասում կատարվող բոլոր տեսակի աշխատանքների համար՝ իրականացնում է տեխնիկական, տեխնոլոգիական, կազմակերպական գործառույթները և ամբողջ արտադրամասի տնտեսական կառավարումը (տես՝ գծապատկեր 5.2.4):

Խոշոր արտադրամասերի պլանային դիսպետչերական, տեխնոլոգիական, աշխատանքի և աշխատավարձի, տնտեսական բաժինները (բյուրոները) հանդես են գալիս, որպես դրանց ֆունկցիոնալ կառավարման մարմիններ: Արտադրամասի պետը անմիջականորեն ենթարկվում է ձեռնարկության տնօրենին: Արտադրամասի խոշոր տեղամասերը ղեկավարում են տեղամասերի պետերը, որոնց անմիջականորեն ենթարկվում են վարպետները: Վարպետը տեղա-

մասի արտադրության և աշխատանքների կազմակերպիչն ու ղեկավարն է: Նա անմիջականորեն ենթարկվում է արտադրամասի պետին, իսկ այնտեղ, որտեղ կա տեղամասի կամ հերթափոխի պետ՝ համապատասխանաբար, տեղամասի կամ հերթափոխի պետին:

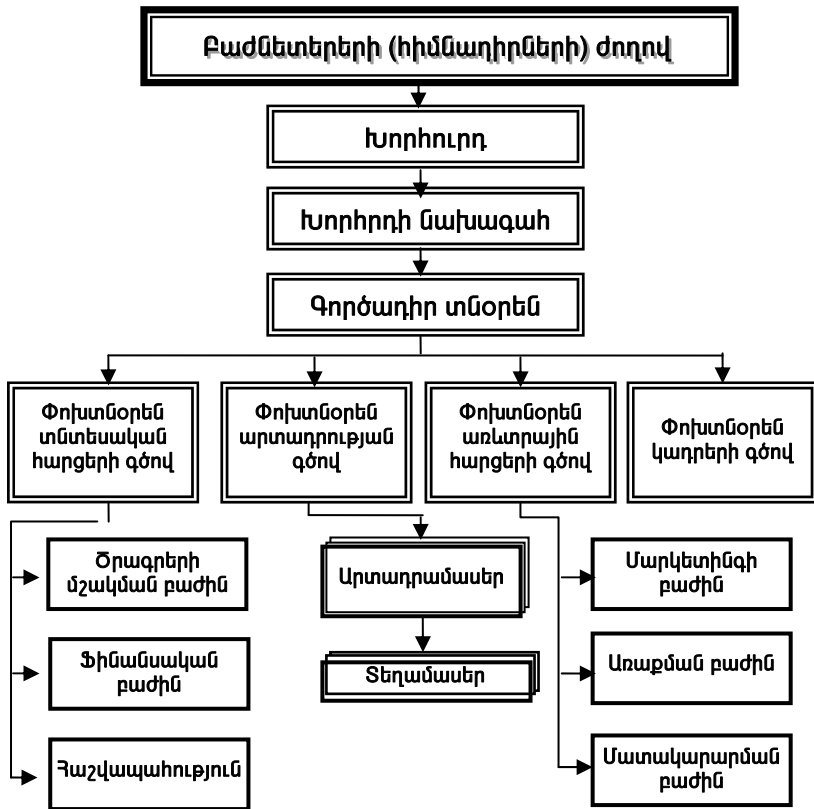


Գծապատկեր 5.2.4. Արտադրամասի կառավարչական կառուցվածքը

Մեկ բրիգադուն միավորված բանվորների խմբի ղեկավարը բրիգադիրն է, որը չի ազատվում աշխատանքային պարտականություններից, սակայն ստանում է լրացուցիչ վարձատրություն:

Ձեռնարկության գործունեությունը ղեկավարում է գործադիր տնօրենը, որը կարող է լինել գույքի սեփականատեր կամ վարձով աշխատող (վերջին դեպքում նրա հետ կնքվում է պայմանագիր): Ընթացիկ, օպերատիվ և հեռանկարային կառավարման համար ստեղծվում է կառավարման ֆունկցիոնալ ապարատ, որը անմիջա-

կանորեն ենթարկվում է գործադիր տնօրենին և նրա տեղակալներին՝ փոխտնօրեններին:



Գծապատկեր 5.2.5. Ձեռնարկության կառավարման գծային ֆունկցիոնալ դասական կառուցվածքը

Դրանցից յուրաքանչյուրը ղեկավարում է ձեռնարկության գործունեության որոշակի ոլորտ, ունի ենթակա ստորաբաժանումներ և ծառայություններ: Ղեկավարող ապարատի կազմակերպական կառուցվածքը բնութագրվում է օղակների թվով: Առավել հաճախ կիրառվում է կառավարման եռօղակ՝ «գործադիր տնօրեն - արտադրամասի պետ – վարպետ» համակարգը: Դրանցից յուրաքանչյուրը անձնական պատասխանատվություն է կրում իր ենթակայության տակ գտնվող տեղամասի համար:

Բազմաթիվ գործոցների (արտադրության կազմակերպման եղանակը, մասնագիտացման մակարդակը, արտադրության ծավալը,

կիրառվող տեխնոլոգիաները և այլն) ազդեցությունից կախված՝ ձեռնարկությունների կառուցվածքները կարող են տարբեր լինել:

5.3. Ձեռնարկության արտադրական կառուցվածքի տեսակները

Փորձը բացահայտել է արտադրական կառուցվածքի երեք՝ տեխնոլոգիական, առարկայական և խառը (առարկայական–տեխնոլոգիական) տեսակները:

Տեխնոլոգիական կառուցվածք ունեցող ձեռնարկություններում արտադրամասերը և տեղամասերը ստեղծվում են տեխնոլոգիական մասնագիտացման սկզբունքի հիման վրա: Այսպես, մետաղաձուլական կոմբինատում ստեղծվում են հանքաքարի հալման, թուջի, պողպատի և գլանվածքի ստացման, տեքստիլ արդյունաբերության ձեռնարկություններում՝ մանվածքային, գործման, ներկման և հարդարման, մեքենաշինականներում՝ ձուլման, մեխանիկական, դարբնոցային և ջերմային մշակման արտադրամասերը: Իր հերթին, օրինակ, մեխանիկական կամ մշակման արտադրամասերում ստեղծվում են հղկման, կտրման, գայլիկոնման և այլ տեղամասեր: Նման կառուցվածքը ապահովում է արտադրամասերի և տեղամասերի տեխնոլոգիական մասնագիտացումը, բարձրացնում արտադրության փուլերի և գործառնությունների մեքենայացման և ավտոմատացման մակարդակը, հեշտացնում դրանց կառավարումը, կրճատում տեսակարար կապիտալ ծախսերը և այլն:

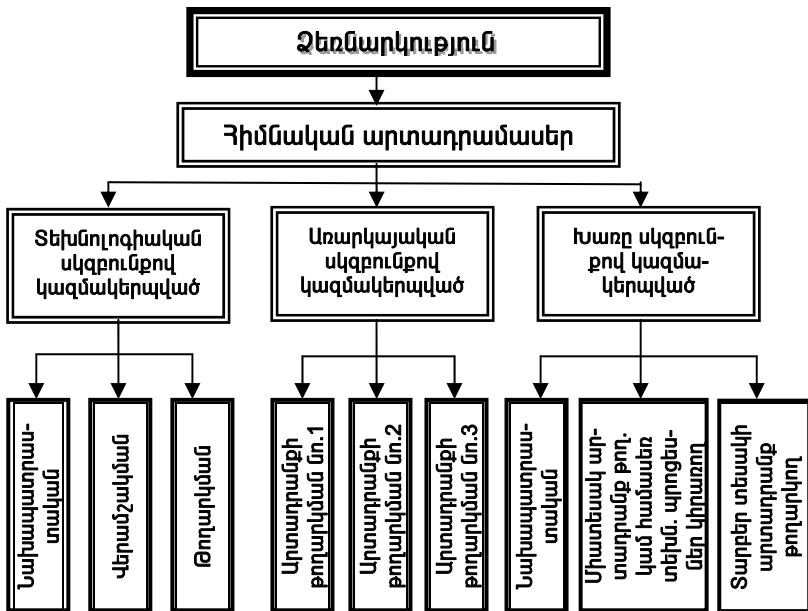
Սակայն ձեռնարկության տեխնոլոգիական կառուցվածքը զուրկ է թերություններից: Այսպես, յուրաքանչյուր արտադրական ստորաբաժանումում թողարկվում է մի քանի տեսակի արտադրանք, ինչը դառնում է սարքավորումների վերակարգավորման վրա ծախսվող ժամանակի կորուստների պատճառ: Բացի այդ, արտադրական յուրաքանչյուր օղակ իրականացնում է արտադրության միայն մեկ որոշակի փուլ կամ գործառնություն, ուստի տվյալ ստորաբաժանման կոլեկտիվը չի կարող պատասխանատվություն կրել վերջնական արդյունքի որակի համար, քանի որ պատասխանատու է միայն իրեն ամրագրած փուլի կամ գործառնության կատարման համար: Արտադրամասերի տեխնոլոգիական կառուցվածքի դեպքում դժվար է նաև սարքավորումները տեղակայել արտադրական գործընթացներին համընթաց: Քանի որ հերթափոխի ընթացքում փոփոխվում է պատրաստի արտադրանքի կազմը և գործառնությունների կատարման հաջորդականությունը, սարքավորումները տեղաբաշխվում են միատեսակ մեխանիզմների խմբերով: Դա հանգեցնում է ներարտադրամասային փոխադրումների ծավալի և կիսաֆաբրիկատների հանդիպակաց հոսքերի աճին, արտադրական

պարբերաշրջանի մեծացման և դրա հետ կապված ժամանակի լրացուցիչ կորուստների:

Առարկայական կառուցվածքի դեպքում, յուրաքանչյուր արտադրամաս պատրաստում է որևէ արտադրատեսակ, արտադրատեսակների խմբեր կամ իրագործում է արտադրանքի արտադրության մեկ որոշակի փուլ: Այս դեպքում տեղամասերը մասնագիտանում են տվյալ արտադրանքը համալրող այս կամ այն հանգույցի կամ դետալի պատրաստման մեջ: Այսպես, ավտոմեքենաշինական գործարաններում ստեղծված արտադրամասերը թողարկում են շարժիչներ, թափքեր, դմեր, շասսիներ և այլն, կոշիկի ֆաբրիկաներում՝ կանանց, տղամարդու, մանկական և այլ տեսակների սեզոնային կոշիկներ: Առարկայական կառուցվածքը թույլ է տալիս բարձրացնել արտադրության մասնագիտացման մակարդակը, նպաստավոր պայմաններ է ստեղծում նոր տեխնիկայի և առաջատար տեխնոլոգիաների ներդրման և, առաջին հերթին, արտադրության ավտոմատացման համար: Միաժամանակ զգալի բարելավվում է դրանց օգտագործման արդյունավետությունը, բարձրանում է մասնագիտական, կրթական և որակավորման մակարդակը, հնարավորություն է ստեղծվում սարքավորումները տեղակայել արտադրական գործընթացների կատարման հաջորդականությանը համապատասխան, արմատավորել արտադրության կազմակերպման հոսքային եղանակը: Դա, իր հերթին, իրական նախապայմաններ է ստեղծում արտադրական պարբերաշրջանի տևողությունը կրճատելու և արտադրության արդյունավետությունը բարձրացնելու համար:

Վերջին ժամանակներում ձեռնարկություններում ստեղծվում են առարկայական կառուցվածք ունեցող արտադրամասերի նորատեսակ տեղամասեր, որոնք հիմնված են արտադրության կազմակերպման խմբային մեթոդի վրա: Այդպիսի արտադրամասերում կամ տեղամասերում թողարկվում է ոչ թե մեկ՝ որոշակի արտադրատեսակ կամ կիսաֆաբրիկատ, այլ տեխնոլոգիական տեսակետից համասեռ արտադրատեսակների խմբեր: Սակայն զուտ առարկայական կառուցվածքը ձեռնարկություններում հազվադեպ է կիրառվում: Այդպիսի կառուցվածքի դեպքում յուրաքանչյուր արտադրամաս և տեղամաս պետք է համալրվի որոշակի տեսակի արտադրանք թողարկելու համար անհրաժեշտ սարքավորումներով: Այսպես, եթե մեքենաշինական գործարանն ունի զուտ առարկայական կառուցվածք, ապա յուրաքանչյուր արտադրամաս պետք է համալրվի դարբնոցամանլիչային, թուջի, պողպատե և բրոնզե դետալների կադապարման և մի շարք այլ սարքավորումներով: Հաճախ դրանց առկայությունը նպատակահարմար չէ, քանի որ ավելանում

է ձեռնարկությունում տեղակայված սարքավորումների քանակը, իսկ որոշ արտադրամասերում (տեղամասերում) նվազում է որոշակի սարքավորումների ծանրաբեռնվածությունը՝ դրանցով կատարվող աշխատանքների փոքր ծավալների պատճառով: Բացի այդ, տարբեր տեսակների սարքավորումների կուտակումը վատացնում է բանվորների աշխատանքի պայմանները և նվազեցնում արտադրողականությունը: Այդ պատճառով էլ շատ արդյունաբերական ձեռնարկություններում կիրառվում է արտադրության կազմակերպման խառը կառուցվածքը, որի դեպքում նախապատրաստական արտադրամասերը (օրինակ՝ հանքաքարի հալման, թուջի, պողպատի, գլանվածքի ստացման) կազմակերպվում են տեխնոլոգիական մասնագիտացման սկզբունքով, իսկ թողարկող արտադրամասերը՝ առարկայականով: Ձեռնարկության հիմնական արտադրամասերի կազմավորման մեխանիզմը պատկերված է գծապատկեր 5.3.1-ում:



Գծապատկեր 5.3.1. Ձեռնարկության հիմնական արտադրամասերի կազմավորման մեխանիզմը

Շարադրված ընդհանուր դրույթները օգտագործելով՝ կարելի է ձևավորել ցանկացած ճյուղի ձեռնարկության արտադրական կառուցվածքը: Հատկապես օժանդակ և սպասարկող տնտեսությունների ստեղծման տեսակետից արդյունաբերության մի շարք ճյուղերի ձեռնարկությունները շատ ընդհանրություններ ունեն: Դրա

հետ, արդյունաբերության տարբեր ճյուղերի ձեռնարկություններն ունեն նաև հիմնական արտադրության կազմակերպման բնույթից բխող մի շարք առանձնահատկություններ:

5.4. Ձեռնարկության արտադրական կառուցվածքի կատարելագործման ուղիները

Ձեռնարկությունների արտադրական գործունեության արդյունավետության բարձրացման կարևոր նախադրյալներից է՝ դրանց արտադրական կառուցվածքի բարելավումը: Ներկայումս գրեթե բոլոր գործող ձեռնարկությունների արտադրական կառուցվածքը արմատական կատարելագործման կարիք է զգում: Դա պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ շատ ձեռնարկություններ ու ֆիրմաներ ստեղծվել են վաղուց, իսկ դրանց առանձին արտադրամասերն ու տեղամասերը՝ ձեռնարկությունների գործարկումից բավականին ուշ, և կարողություններով չեն համապատասխանում սահմանված համամասնություններին: Որոշ ձեռնարկությունների արտադրական կառուցվածքի վրա ազդել է նաև նրանց ձգտումը՝ սեփական ուժերով իրագործելու պատրաստի արտադրանքը համալրող բոլոր դետալների, հանգույցների, կիսապատրաստուկների արտադրությունը և անհրաժեշտ ծառայությունների ապահովումը: Դա հանգեցրել է մասնագիտացման ու տեխնիկական հագեցման ցածր մակարդակ ունեցող, չարդարացված փոքր չափերի արտադրամասերի և տեղամասերի ստեղծմանը: Հասկանալի է, որ այդպիսի պայմաններում ձեռնարկությունների կառուցվածքը պետք է վերանայվի՝ արտադրության արդյունավետության բարձրացման ժամանակակից պահանջների տեսանկյունից, և վերականգնվի արտադրության զարգացման ներդաշնակությունը: Դա թույլ կտա ներդնել և արդյունավետ օգտագործել նոր տեխնիկան և առաջատար տեխնոլոգիաները, ռացիոնալ կազմակերպել արտադրական գործընթացը, լիակատար մեքենայացնել և ավտոմատացնել արտադրական գործընթացները:

Արտադրական կառուցվածքը կատարելագործելու համար անհրաժեշտ է կատարել ձեռնարկության կառուցվածքի որակական և քանակական վերլուծություն: Դրա համար անհրաժեշտ է հստակ սահմանել արտադրական կառուցվածքը բնութագրող ցուցանիշները, որոնցից կարևորագույններն են՝ ձեռնարկությունների, արտադրամասերի և տեղամասերի չափերն ու դրանց առանձին մասերի միջև համամասնությունները, արտադրության համակենտրոնացման և մասնագիտացման մակարդակը, աշխատանքի բաժանման և կոոպերացման աստիճանը, հիմնական, օժանդակ և սպասարկող արտադրամասերի հարաբերակցությունը (ըստ զբաղեց-

րած տարածքի, զբաղված աշխատողների թվաքանակի, հիմնական ֆոնդերի արժեքի, կարողությունների մեծության և այլն): Օգտագործելով թվարկված և շատ այլ ցուցանիշներ՝ հնարավոր է վերլուծել և համեմատել նախագծի տվյալները հայրենական և արտասահմանյան համանման ձեռնարկությունների ցուցանիշների հետ: Կատարված վերլուծության արդյունքների հիման վրա, և ելնելով ձեռնարկությունների առջև դրված խնդիրներից՝ որոշվում են կառուցվածքի կատարելագործման ուղիները: Որպես արտադրական կառուցվածքի կատարելագործման ուղիներ կարելի է առաջարկել հետևյալ միջոցառումները՝

1. Ձեռնարկության և արտադրամասերի չափերի օպտիմալացումը:
2. Հիմնական և օժանդակ արտադրամասերի ու տեղամասերի միջև քանակական հարաբերակցությունների սահմանումը և օժանդակ ու սպասարկող արտադրության տեսակարար կշռի կրճատումը:
3. Բոլոր արտադրական ստորաբաժանումների միջև ճիշտ համամասնությունների սահմանումը և արտադրության “նեղ տեղերի” վերացումը:
4. Ձեռնարկության հատակագծման ռացիոնալացումը:
5. Անցումը ոչ արտադրամասային կառուցվածքի (առանց արտադրամասերի ձեռնարկության ստեղծումը):

Արտադրական կառուցվածքի կատարելագործման ուղիներից է ձեռնարկության և դրա ստորաբաժանումների չափերի օպտիմալացումը, ինչը թույլ կտա օգտագործել բարձր որակավորում ունեցող կադրեր, ներդնել և արդյունավետ օգտագործել առավել արտադրողական տեխնիկա, կրճատել վարչակառավարչական, օժանդակ և սպասարկող անձնակազմը, նվազեցնել միավոր արտադրանքին բաժին ընկնող կապիտալ ծախսերը: Սակայն ձեռնարկության օպտիմալ չափի որոշման և տեխնիկատնտեսական հիմնավորման շատ և շատ հարցեր դեռևս մնում են վիճելի և թերի են ուսումնասիրված: Միշտ չէ, որ նոր ձեռնարկություն կազմակերպելու կամ գործողը վերակազմավորելու և ընդլայնելու գործընթացի արդյունքում ընտրվում է առավել նպատակահարմար տարբերակը: Դա է պատճառը, որ ներկայումս տնտեսությունում ստեղծվել և գործում են ինչպես գերիզոր, այնպես էլ փոքր, տեխնիկապես թույլ զինված ձեռնարկություններ: Ընդ որում՝ հաճախ երկու դեպքում էլ չի ապահովվում աշխատանքի արտադրողականության բարձր մակարդակ: Դա հետևանք է այն փաստի, որ ձեռնարկությունների չափերի մեծացումն ունի որոշակի տնտեսական սահման, որից հետո արտադրատեխնիկական ցուցանիշները ոչ միայն չեն բարելավ-

վում, այլ նույնիսկ վատթարանում են: Մյուս կողմից՝ փոքր ձեռնարկությունները դուրս են մնում չափի նվազագույն թույլատրելի շրջանակներից: Ուստի դրանց գոյությունը տնտեսապես շահավետ է: Դրանց հիմնական տնտեսական ցուցանիշները (աշխատանքի արտադրողականությունը, ֆոնդահատույցը, շահութաբերությունը, տեսակարար կապիտալ ծախսերը, շինարարության տևողությունը, արտադրանքի ինքնարժեքը) նշանակալից չափով գիջում են ճյուղի միջին ցուցանիշներին: Այդ պատճառով անհրաժեշտություն է առաջանում օպտիմալացնել ինչպես գործող, այնպես էլ նոր ստեղծվող ձեռնարկությունների չափերը:

Օպտիմալ է համարվում ձեռնարկության այնպիսի չափը, որն արտադրանքի արտադրության և իրացման ընթացքում ապահովում է նվազագույն ծախսեր կամ առավելագույն շահույթ: Այդ նպատակին կարելի է հասնել միայն ձեռնարկության չափի վրա ազդող գործոնների ազդեցությունը հաշվառելու միջոցով:

Ձեռնարկության չափի վրա ազդող գործոնները, ըստ ազդեցության բնույթի՝ բաժանվում են երկու խմբերի: Առաջին խմբում ընդգրկվում են արտադրական գործոնները, որոնց ազդեցությունը դրսևորվում է գլխավորապես տեխնիկական առաջադիմության և արտադրության կազմակերպման հասարակական ձևերի (մասնագիտացում, կոոպերացում, համակենտրոնացում) ձեռք բերված մակարդակի միջոցով: Գործոնների երկրորդ խումբը կազմում են կոնկրետ շրջանի տնտեսաաշխարհագրական հատկանիշները՝ տրանսպորտի զարգացման մակարդակը, բնակչության խտությունը, տնտեսական ռեսուրսների առկայությունը, հումքային ռեսուրսների խտությունը, կազմը և որակը:

Առաջին խմբի գործոնների ազդեցությունը դրսևորվում է բուն արտադրության գործընթացում, գործունեության ցուցանիշների բարելավման միջոցով: Այդ գործոնների ազդեցության շնորհիվ մեծանում են ձեռնարկությունների չափերը, բարձրանում կապիտալ ներդրումների օգտագործման արդյունավետությունը, կրճատվում տեսակարար կապիտալ ծախսերը և նվազում թողարկվող արտադրանքի ինքնարժեքը:

Երկրորդ խմբի գործոնները հակադարձ ազդեցություն են գործում ձեռնարկության չափերի վրա, քանի որ, այլ հավասար պայմաններում, չափերի մեծացումը հանգեցնում է տրանսպորտային ծախսերի աճի: Տրանսպորտային ծախսերը հիմնականում կախված են հումքի և պատրաստի արտադրանքի փոխադրումների միջին հեռավորությունից, տրանսպորտի զարգացման մակարդակից և ճանապարհների վիճակից: Դրանց ավելացումը ձեռնարկության չափերի աճի որոշակի սահմաններում կարող է գերազանցել

արտադրության գործընթացում կարողությունների մեծացման հաշվին ձեռք բերված տնտեսումը: Յետևաբար, ձեռնարկության օպտիմալ չափը որոշելու համար անհրաժեշտ է հաշվարկել արտադրական և ոչ արտադրական բնույթի բոլոր գործոնների ազդեցությունը և օպտիմալացման հարցը լուծել ձեռնարկության և ամբողջ տնտեսության շահերից ելնելով: Օպտիմալ չափի ընտրության հիմքում պետք է դնել հասարակական ամբողջական ծախսումները՝ դրանցում ներառելով հումքի, նյութերի ձեռքբերման ու մշակման և պատրաստի արտադրանքը սպառողներին հասցնելու ծախսերը: Որպես նոր կառուցվող և գործող ձեռնարկությունների ու արտադրամասերի օպտիմալության հայտանիշ՝ ընտրել ենք միավոր արտադրանքի արտադրության և իրացման վրա կատարվող նվազագույն ծախսերը: Դրա հիման վրա, ձեռնարկության կամ արտադրամասի չափը կարելի է որոշել հետևյալ բանաձևով՝

$$C + E_H K + S_1 + P_1 + S_2 + P_2 \rightarrow \min,$$

որտեղ՝ **C** - արտադրանքի ինքնարժեքն է (առանց տրանսպորտային ծախսերի),

E_H - կապիտալ ներդրումների արդյունավետության ճյուղային գործակիցն է,

K - տեսակարար կապիտալ ներդրումներն են,

S_1 - հումքի փոխադրման ծախսն է,

P_1 - հումքի փոխադրման և պահպանման ընթացքում առաջացած կորուստներն են,

S_2 - պատրաստի արտադրանքի փոխադրման ծախսն է,

P_2 - պատրաստի արտադրանքի փոխադրման և պահպանման ընթացքում առաջացած կորուստներն են:

Ձեռնարկության չափերի՝ մինչև որոշակի սահմանները մեծացմանը զուգընթաց, ընտրված հայտանիշի որոշ տարրեր անշեղորեն նվազում են (արտադրանքի ինքնարժեքը և տեսակարար կապիտալ ծախսերը), իսկ մյուսները (տրանսպորտային ծախսերը և առաջացած կորուստները)՝ աճում են: Նման պայմաններում անհրաժեշտություն է առաջանում գտնել բերված ցուցանիշի տարրերի մի այնպիսի համակցություն, որի դեպքում դրանց գումարը կլինի նվազագույնը: Դրանով էլ հենց կորոշվի ձեռնարկության կամ արտադրամասի օպտիմալ չափը:

Նշված բոլոր գործոնները տարբեր կերպ են ազդում ձեռնարկությունների չափերի վրա: Բացի այդ, ձեռնարկության չափի վրա ազդող բոլոր գործոնները հարափոփոխ են: Դրանք փոփոխվում են գիտատեխնիկական առաջընթացի և արտադրության կազմակերպման հասարակական ձևերի փոփոխմանը զուգընթաց: Շարունակ փոփոխվում են նաև ձեռնարկությունների վառելիքային, էներգե-

տիկ և հունքային բազաները, աճում է սպառողների թիվը, և ավելանում են ինչպես արտադրական, այնպես էլ անձնական սպառման ծավալները: Ձեռնարկության օպտիմալ չափը հնարավոր չէ որոշել առանց այդ բոլոր փոփոխությունները հաշվի առնելու, քանի որ տվյալ պահին այն կարող է լինել օպտիմալ, իսկ որոշ ժամանակ անց՝ նվազել կամ աճել՝ կախված արտադրության պայմանների փոփոխություններից: Ուստի ձեռնարկության օպտիմալ չափը պետք է որոշել ոչ միայն կարճաժամկետ, այլև տևական ժամանակաշրջանի համար:

Ձեռնարկությունների չափերի օպտիմալացման վերը բերված մեթոդիկան օգտագործվում է նաև արտադրամասերի օպտիմալ չափերի որոշման համար: Արտադրամասերի մեծությունը կախված է դրանցում տեղակայված ագրեգատների անհատական հզորություններից և առաջատար արտադրամասի կարողությունից: Արտադրամասի չափի վրա ազդում են նաև արտադրամասային ընդհանուր ծախսերը: Արտադրանքի ինքնարժեքում որքան բարձր է դրանց տեսակարար կշիռը, այնքան մեծ են դրա փոքրացման հնարավորությունները: Արտադրամասերի խոշորացումը հնարավորություն է ընձեռում կրճատելու վարչակառավարչական աշխատողների քանակը, ազատելու արտադրական հրապարակի մի մասը, ինչպես նաև՝ կրճատելու օժանդակ բանվորների տեսակարար կշիռը: Բացի այդ, միավորումը թույլ է տալիս էականորեն բարձրացնել արտադրամասի և տեղամասերի կառավարման մակարդակը, բարելավել աշխատանքի կազմակերպումը, նվազեցնել միջին և սահմանային ծախսերը:

Ձեռնարկության արտադրական կառուցվածքի կատարելագործման մյուս ուղին հիմնական և օժանդակ արտադրամասերի միջև քանակական հարաբերակցությունների սահմանումը և ձեռնարկության ընդհանուր կազմում դրանց տեսակարար կշռի կրճատումն է: Ձեռնարկության նորմալ գործունեության համար պետք է ոչ միայն լավ կազմակերպել հիմնական արտադրամասերի և տեղամասերի աշխատանքը, այլև անխափան սպասարկել արտադրությունը: Մինչ այժմ, շատ ձեռնարկություններում աշխատանքների նշանակալի մասը՝ գործիքների պատրաստումը, սարքավորումների նորոգումը, հումքի և նյութերի պահպանումն ու փոխադրումը, կատարվում է սեփական օժանդակ և սպասարկող արտադրամասերում, ինչը հանգեցնում է դրանց չարդարացված բարձր տեսակարար կշռին ձեռնարկության ընդհանուր կառուցվածքում: Արտադրական կառուցվածքի կատարելագործումը ներկայումս իրագործվում է օժանդակ և սպասարկող արտադրամասերի չափերի կտրուկ փոքրացման և համապատասխան աշխա-

տանքները նեղ մասնագիտացված կազմակերպությունների ուժերով կատարելու ճանապարհով: Արտադրանքի պատրաստման գլխավոր գործառնությունները իրականացվում են ձեռնարկության հիմնական արտադրամասերում: Ուստի դրանք զերակշռող տեղ են զբաղեցնում ոչ միայն ֆունկցիոնալ նշանակության, այլև սարքավորումների որակի, հզորության և զբաղեցրած արտադրական հրապարակների, ներգրավված աշխատուժի և կապիտալի տեսանկյունից:

Օժանդակ և սպասարկող արտադրամասերի տեսակարար կշիռը կրճատելու նպատակով՝ այդպիսի արտադրությունները հանվում են ձեռնարկությունների կազմից և դրանց հիման վրա ստեղծվում են գործիքաշինական, նորոգման և այլ նեղ մասնագիտացված առանձին ձեռնարկություններ: Ընդլայնելով մասնագիտացված գործիքաշինական և նորոգման գործարանների ցանցը, լիակատար մեքենայացվում ու ավտոմատացվում են արտադրության գործընթացները: Ձեռնարկությունների աշխատանքի փորձը բացահայտել է արտադրական կառուցվածքի բարելավման մի նոր հնարավորություն, որը դրսևորվում է հիմնական և օժանդակ արտադրամասերի ու տեղամասերի միջև ճիշտ քանակական հարաբերակցությունների սահմանման և ձեռնարկության ներսում սպասարկող տնտեսության առավել ռացիոնալ տեղաբաշխման մեջ:

Շատ ձեռնարկություններում և արտադրամասերում ստեղծվում են նորոգման, գործիքաշինական, տրանսպորտային օղակներ, որոնք պետք է ապահովեն տվյալ արտադրամասի սպասարկման համարյա բոլոր ծառայությունների մատուցումը: Փոքր արտադրամասերի միավորումը նպաստում է օժանդակ աշխատանքների մեքենայացմանը և ավտոմատացմանը, աշխատողների աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը, օժանդակ բանվորների թվաքանակի կրճատմանը և հիմնական ու օժանդակ արտադրություններում զբաղված բանվորների թվաքանակների հարաբերակցության բարելավմանը: Դրանց միջև քանակական հարաբերակցությունը սահմանվում է զբաղեցրած տարածքների, ներգրավված աշխատուժի, հիմնական արտադրական ֆոնդերի արժեքի, ինչպես նաև դրանցում կատարված աշխատանքների ծավալների տեսակարար կշիռներով: Օրինակ՝ ներկայումս հիմնական և օժանդակ բանվորների հարաբերակցությունը ՀՀ արդյունաբերությունում կազմում է 1:1, ինչը շուկայական տնտեսության պայմաններում ռացիոնալ չէ: Դա պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ երկրում շարունակ ուշադրություն է դարձվել միայն արտադրության հիմնական գործընթացների մեքենայացման ու ավտոմատացման վրա, տեսադաշտից դուրս են մնացել օժանդակ

և սպասարկող գործընթացների մեքենայացման ու ավտոմատացման հարցերը: Ձարգացած երկրներում, օրինակ՝ ԱՄՆ-ում և Բալկանիայում, հիմնական և օժանդակ բանվորների հարաբերակցությունը կազմում է 1.9:1, Գերմանիայում՝ 1.5:1:

Ձեռնարկությունների արտադրական կառուցվածքի կատարելագործման մյուս կարևոր ուղին՝ հիմնական արտադրամասերի և տեղամասերի միջև ճիշտ համամասնությունների սահմանումն ու արտադրության նեղ տեղերի վերացումն է: Համամասնությունները սահմանվում են տեխնոլոգիական տեսակետից մասնագիտացված արտադրամասերի ու տեղամասերի արտադրական կարողությունների մեծության ցուցանիշի միջոցով: Արտադրական ստորաբաժանումների միջև գոյություն ունեցող համամասնությունների մասին իրական պատկերացում է տալիս աշխատատարության ցուցանիշի միջոցով հաշվարկված՝ դրանցում կատարվող աշխատանքների ծավալը:

Ձեռնարկության տարբեր ստորաբաժանումների միջև համամասնությունների խախտումը անխուսափելիորեն հանգեցնում է արտադրության, այսպես կոչված՝ “նեղ տեղերի” առաջացմանը, որոնցում լրիվ չեն օգտագործվում արտադրական կարողությունները և տնտեսական ռեսուրսները: Արտադրության “նեղ տեղերի” առաջացումը պայմանավորված է ոչ միայն ձեռնարկության ստորաբաժանումների միջև գոյություն ունեցող համամասնությունների խախտմամբ: Դրանք առաջանում են նաև արտադրանքի անվանացանկի հեռանկարային փոփոխությունների, տեխնիկայի, տեխնոլոգիայի և արտադրության կազմակերպման կատարելագործման դեպքերում: Ձեռնարկության արտադրական կառուցվածքի նախագծման ժամանակ պետք է հաշվի առնել նաև արտադրության կոմբինացումը, որը հումքը համալիր օգտագործելու, աշխատանքի արտադրողականությունը բարձրացնելու տեսակարար կապիտալ ծախսերը կրճատելու հնարավորություն է ստեղծում: Ժամանակակից պայմաններում, երբ գիտատեխնիկական առաջընթացի նվաճումները լայնորեն օգտագործվում են արտադրությունում, շատ ձեռնարկությունների կազմում ստեղծվում են նոր կառուցվածքային ստորաբաժանումներ: Դրանց թվին են դասվում փորձնական և արտադրության մեքենայացման ու ավտոմատացման արտադրամասերը, որոնցում, մի կողմից, կազմակերպվում է նոր արտադրանքի փորձնական արտադրությունը և տեխնոլոգիական գործընթացների յուրացումը, մյուս կողմից՝ ձեռնարկության նյութատեխնիկական բազան կատարելագործելու համար ստեղծվում են նոր մեքենաներ ու մեխանիզմներ:

Գիտության ու արտադրության կապը ամրապնդելու նպատա-

կով ձեռնարկություններուն հաճախ ստեղծվում են գիտահետազոտական կենտրոններ և լաբորատորիաներ, որոնք նույնպես պետք է նախատեսվեն արտադրական կառուցվածքի նախագծման ժամանակ:

Արտադրության ստորաբաժանումների միջև համամասնությունները սահմանվում են տեխնոլոգիական մասնագիտացված արտադրամասերի և տեղամասերի արտադրական կարողությունների մեծությամբ: Արտադրական ստորաբաժանումների միջև գոյություն ունեցող համամասնությունների մասին իրական պատկերացում է տալիս այդ ստորաբաժանումներում կատարվող աշխատանքի ծավալը՝ հաշվարկված աշխատատարության ցուցանիշով: Վերը բերված ցուցանիշների վերլուծության արդյունքում բացահայտվում են արտադրության «մեղ տեղերը»: Երբ տեխնոլոգիական տեսակետից մասնագիտացված արտադրական ստորաբաժանումներն ունեն տարբեր կարողություններ, ապա ավելի փոքր կարողություն ունեցող արտադրամասում առաջանում է արտադրության «մեղ տեղ», որը կարելի է վերացնել երկու եղանակով՝

- կարողությունների օգտագործման բարելավման, նոր կարողությունների գործարկման,
- այլ ձեռնարկությունների հետ կոոպերացված արտադրական կապեր հաստատելու միջոցով:

Արդյունաբերական ձեռնարկության արտադրական կառուցվածքի կատարելագործման հաջորդ կարևոր ուղին հատկացված տարածքում ձեռնակության և դրա առանձին ստորաբաժանումների ճիշտ հատակագծումն է: Ձեռնարկության տարածքում արտադրամասերի, տեղամասերի և տնտեսությունների տարածքային տեղաբաշխումը կատարվում է ըստ նախագծման փուլում մշակված գլխավոր հատակագծի: Հատակագծումը մեծ ազդեցություն ունի ձեռնարկության հիմնադրման և շահագործման ցուցանիշների վրա:

Ռացիոնալ հատակագծման դեպքում կրճատվում են ձեռնարկության զբաղեցրած տարածքի մակերեսը, շենքերի ու կառույցների հրապարակները, տրանսպորտային և հաղորդակցման ուղիների երկարությունը, տեսակարար կապիտալ ծախսերը, շինարարության ժամկետները, արտադրանքի ինքնարժեքը, միջին և սահմանային ծախսերը: Ձեռնարկության տարածքում արտադրամասերի փոխադարձ տեղաբաշխումը կատարվում է՝ հաշվի առնելով հետևյալ ընդհանուր պահանջները.

1. Պետք է առավելագույն չափով ապահովել արտադրության կազմակերպման ուղղահոսության սկզբունքը, այսինքն՝ բացառել կան նվազագույնի հասցնել աշխատանքի առարկաների

հանդիպակաց հոսքերը: Այդ պահանջը լավագույնս ապահովվում է, երբ ձեռնարկության տարածքում հիմնական արտադրամասերը տեղաբաշխվում են տեխնոլոգիական գործընթացի պահանջներին համապատասխան, այսինքն՝ ընտրվում է աշխատանքի առարկայի մշակման փուլերով շարժման ամենակարճ ուղին: Ընդ որում, հումքի և նյութերի պահեստները տեղաբաշխվում են բեռների ներկրման տեղին մոտ՝ նախապատրաստական արտադրամասի անմիջական հարևանությամբ:

2. Օժանդակ և սպասարկող արտադրամասերը ձեռնարկության տերիտորիայում պետք է տեղաբաշխվեն այնպես, որ հումքի, նյութերի, էներգակիրների, գործիքների տեղափոխումը աշխատատեղեր, իսկ պատրաստի արտադրանքինը՝ պահեստ, կատարվի նվազագույն ծախսումներով:

3. Բեռների փոխադրման համար պետք է առավելապես օգտագործել տեխնոլոգիական (ներգործարանային) տրանսպորտը, քանի որ, ընդհանուր նշանակման տրանսպորտի օգտագործման համեմատ, շատ էժան է: Դա հնարավորություն է տալիս զգալի իջեցնել աշխատանքի առարկաների փոխադրման ծախսերը:

Ձեռնարկության կառուցվածքի կատարելագործման հաջորդ ուղին՝ առանց արտադրամասերի ձեռնարկությունների ստեղծումն է: Այդ դեպքում եռօղակ, երկօղակ կառավարման համակարգից անցում է կատարվում մեկօղակ կառավարման համակարգին: Այսպիսի կառուցվածքը թույլ է տալիս իրագործել ձեռնարկության ղեկավարման միանձնյա կառավարման սկզբունքը, երբ կառավարչական որոշումները ընդունվում են տվյալ ղեկավարի կողմից: Այդպիսի կառուցվածքը պարզ է և արդյունավետ, սակայն կիրառելի է միայն փոքր ձեռնարկությունների համար:

ԳԻՏԵԼԻՔՆԵՐԻ ԱՏՈՒԳՄԱՆ ՀԱՐՑԵՐ

1. Թվարկել ձեռնարկության կառուցվածքի տեսակները:
2. Բնութագրել ձեռնարկության արտադրական կառուցվածքը, քվարկել դրա վրա ազդող գործոնները:
3. Ինչո՞վ են տարբերվում ձեռնարկության արտադրական և կազմակերպական կառուցվածքները:
4. Ի՞նչ տարրեր է ընդգրկում ձեռնարկության ընդհանուր կառուցվածքը:
5. Ո՞ր երեք հատկանիշներն են կազմում ձեռնարկության հիմնական արտադրամասերի և տեղամասերի ստեղծման հիմքը:
6. Բնութագրել արտադրամասերի և տեղամասերի տեսակները:
7. Որո՞նք են ձեռնարկության արտադրական կառուցվածքի կատարելագործման ուղիները:
8. Թվարկել ձեռնարկության կազմակերպական կառուցվածքի տարատեսակները և բնորոշիչ առանձնահատկությունները:
9. Պարզաբանել գծային և շտաբային լիազորությունների առանձնահատկությունները:
10. Բնութագրել ձեռնարկության կառավարման ապարատը: Թվարկել ծառայությունները և գործառույթները:

ԳԻՏԵԼԻՔՆԵՐԻ ՍՏՈՒԳՍԱՆ ԹԵՍՏԵՐ
(նշել ճիշտ պատասխանը կամ լրացնել բաց թողած տեղերը)

1. Մեքենաշինական ձեռնարկության հիմնական արտադրամասերն են՝

նորոգման
էներգետիկ
գործիքաշինական
հավաքման
տրանսպորտային:

2. Ձեռնարկության ընդհանուր կառուցվածքը բնութագրող հիմնական ցուցանիշն է՝

աշխատանքի արտադրողականությունը
արտադրանքի ինքնարժեքը
ներգրավված աշխատողների թիվը
սպառողների թիվը
արտադրության շահութաբերության մակարդակը:

3. Ձեռնարկության արտադրական կառուցվածքի կատարելագործման ուղիներից են՝

արտադրական ստորաբաժանումների միջև ճիշտ համամասնությունների սահմանումը
աշխատանքի տեխնիկական հագեցվածության մակարդակի բարձրացումը
արտադրական կարողությունների մեծացումը
ներգործարանային տրանսպորտային միջոցների կատարելագործումը:

4. Ըստ արտադրանքի կառավարման չափանիշի՝ կազմակերպական կառուցվածքը լինում է՝

ֆունկցիոնալ
մատրիցային
դիվիզիոնալ (բաժանվող)
շտաբային:

5. Շտաբային լիազորությունների տարատեսակներն են՝

հրամայական
կառուցողական
ուղղահայաց
հորիզոնական
զուգահեռ
հանդիպակաց
զծային
ֆունկցիոնալ:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Մենեջմենթ, պրոֆ. Յու. Սուվարյանի ընդհանուր խմբագրությամբ, Երևան, Տնտեսագետ, 2002
2. Ձեռներեցի սեղանի գիրք, Երևան, 1996
3. Էվինյան Շ.Դ. Արտադրական ծրագրի նշակման հիմունքները, Եր., 2004
4. Ածօբբբբբ Ա.Ի. Կբբբբբ բբբ Իծաբբբ ծբբբբբ, Ի ., Աաբբբ բ բբբբբ, 1999
5. Ի աբբբբբ Ա.Ա. Կբբբբբ բբբ Իծաբբբ ծբբբբբ, Ի ., Աբբբբ, 2005
6. Եբբբբ Ծ. Նծծծծծծծծծ բբբբբբբբբբ Կբբբբբբբբբ Իծաբբբ ծբբբբբբ, Իաձ. Կբբբբբբ, Ի ., Ի ծբբբբբբ, 1987
7. Վարդանյան Լ.Ե. Մբբբբբբբբբբբբբ գործարանների արտադրական կառուցվածքի կատարելագործման ուղիները, Եր., Հայաստան, 1971