

- ըստ մարզերի շրջակա միջավայրի պահպանության ծրագրերի ձևավորում՝ կապված շրջանների սոցիալ-տնտեսական ծրագրերի զարգացման հետ,
- իրականացնել հարկային դաշտի ձևավորում, որը կխթանի բնապահպանական գործընթացները խթանելով աշխատատար արտադրությունները և այն գործունեությունը, որն իրականացվում է՝ օգտագործելով մարդկային ռեսուրսները:

Երկրի էկոլոգիական սոցիալական քաղաքականությունը պետք է նպաստի էկոլոգիական ծրագրերում արտասահմանյան ներդրումների ներգրավմանը:

Այսպիսով, կարելի է հանգել այն եզրակացության, որ բնապահպանական միջոցառումների արդյունավետության բարձրացման կարևոր երաշխիք է բնապահպանական ծախսերի ֆինանսավորման աղբյուրների օպտիմալացումը տնտեսական մեխանիզմների և ծախսերի բաշխման գիտականորեն հիմնավորված չափանիշների ներդրմամբ: Նման մոտեցումը բնապահպանական ծախսերի և բնապահպանական միջոցառումների համատեղելիության և գործողությունների հստակեցման երաշխիքի նախադրյալներ է ստեղծում: Հետևաբար, ժամանակակից տնտեսագիտությունը և բնօգտագործման կազմակերպումը պետք է հաշվի առնեն նշված հասկացությունները և սահմանեն ռացիոնալ հարաբերակցությունը սպառման, արտադրության զարգացման մակարդակների ու էկոլոգիական գործոնների միջև:

ԱՆՆԱ ԲԱԲԱԶԱՆՅԱՆ

*ՀՀ ԳԱՄ Մ. Քոթանյանի անվան
տնտեսագիտության ինստիտուտի հայցորդ*

ԱՐՏԱԴՐԱԿԱՆ ԶԵՌԱՐԿԱՏԻՐԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ԵՎ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ

Շուկայական հարաբերությունների զարգացման ընթացքը կապված է կառավարչական գործունեության սկզբունքորեն նոր մոտեցումների հետ: Վարչահրամայական պլանավորման վրա հիմնված սոցիալիստական կառավարման սխեման ուղղված էր արտադրության աճի մեխանիզմի կատարելագործմանը և մշակմանը, նրա սերիականության և համատարածության ապահովմանը: Տնտեսվարման պայմանների բարդացումը՝ պայմանավորված արտադրության անկմամբ և շուկայական հարաբերություններին անցմամբ, ներֆիրմային կառավարման համար նշանակում էին հեռանկարի կորուստ, պլանավորման ծավալների զգալի կրճատում: Կառավարչական որոշումների արդյունքների անկանխատեսելիության և անորոշության պայմաններում նախկին կայուն երկարաժամկետ կողմնորոշիչներին փոխարինեց կառավարման «դեպքից դեպք» մեթոդը, երբ ձեռնարկության կառավարչական որոշումների հիմքում դրվում են ընթացիկ օպերատիվ նպատակները և միջոցները՝ ուղղված առաջացող խնդիրների շուտափույթ լուծմանը և տարբեր իրավիճակների բացասական հետևանքների վերացմանը: Այս պայմաններում ձեռնարկությունների համար բնորոշ է նրանց կառավարելիության ընդհանուր անկումը:

Ժամանակակից շուկայական հարաբերությունները և տեխնոլոգիական առաջընթացը առավել խիստ են դնում ձեռնարկատիրության և ինովացիաների վրա հիմնված մեթոդների մշակման հարցը: Իսկ ձեռնարկատիրական կառավարման անցման անհրաժեշտությունը պայմանավորված է, նախ և առաջ, ժամանակակից արտադրական համակարգերի գործունեության ստանդարտների փոփոխություններով:

Եթե դարասկզբին արդյունաբերական արտադրությունում հեղաշրջում մտցրեց կոնվեյերային /հոսքային գծերի/ տեխնոլոգիաների կիրառումը, ապա արդեն XX դարի վերջում փոփոխությունները տեղի ունեցան մի փոքր այլ ուղղությամբ՝ ճկուն արտադրության ձևավորման ճանապարհով: Ֆորդի գործարաններին բնորոշ հոսքային արտադրության սարքավորումները փոխարինվեցին ճկուն մեխանիզմներով և ծրագրային ղեկավարմամբ բազմաֆունկցիոնալ սարքավորումներով: Քանի որ այս տեսակի նոր սարքավորումը կարելի է հեշտությամբ մի օպերացիայի կատարումից փոխել մեկ այլ գործողության կատարման, ապա նրա օգտագործումը թույլ է տալիս ֆիրմային առավել արդյունավետ արտադրել զանազան ապրանքներ փոքր խմբաքանակներով, հատկապես զանգվածային արտադրությանը բնորոշ նորմաների համեմատ: Խմբաքանակի չափերի օպտիմալացումը ուղղակիորեն կապված է ինչպես մշակման տարբեր փուլերում գտնվող արտադրանքի, այնպես էլ պատրաստի արտադրանքի արտադրական ցիկլերի կրճատման և պաշարների նվազեցման հետ: Ցիկլի կրճատումն իր հերթին նպաստում է շուկայական պահանջարկի տատանումների նկատմամբ ֆիրմայի արագ արձագանքմանը:

Շուկայական տնտեսությանը համապատասխանող նոր ձեռնարկատիրական ռազմավարության հիմքում ընկած են արտադրական պրոցեսի ճկունությունը, արտադրական ցիկլի կրճատումը և կողմնորոշումը դեպի սպառողը: Որպեսզի տնտեսության մեջ տեղի ունեցող լայնամասշտաբ փոփոխությունների պայմաններում ձեռնարկությունների համար ապահովվեն կայունություն և առաջընթաց, ձեռնարկությունները պետք է սովորեն ոչ միայն գոյատևել, այլև տիրապետեն նորագույն պայմաններում արդյունավետ և կայուն զարգացման արվեստին: Այս ամենը օբյեկտիվորեն պահանջում են սկզբունքորեն նոր կազմակերպական ռազմավարությունների և կառավարման մեթոդների մշակում, ղեկավարի և նոր որակական հատկանիշներով աշխատակազմի ձևավորում:

Ժամանակակից արտադրության վերը թվարկված առանձնահատկություններին էլ հենց համապատասխանում է ձեռնարկատիրական տնտեսավարման համակարգը:

Սա հիմք է տալիս նշելու, որ գործունեության ձեռնարկատիրական բնույթը առավել նախընտրելի է գործունեության արագ փոփոխվող պայմաններում: Իսկ ձեռնարկատիրական գործելակերպը արտահայտվում է, նախ և առաջ, խնդիրների լուծման ռազմավարական մոտեցմամբ:

Ռազմավարությունը համակարգված մոտեցում է, որը բարդ ձեռնարկատիրական կազմակերպության համար ապահովում է հաշվեկշռվածություն և աճի առավել առաջատար ընդհանուր ուղղություններ: Ռազմավարական կառավարումը ենթադրում է ձեռնարկության ուժեղ և թույլ կողմերի բացահայտում, առաջինների արդյունավետ օգտագործում և երկրորդների ազդեցության նվազեցում (չեզոքացում): Ռազմավարական կառավարումը վերլուծական մոտեցման, ինչպես նաև գործարար փորձի և ստեղծագործական ակտիվության համադրություն է: Նման նոր մոտեցման հիմքում ընկած է սպառողների շահերի համապատասխանեցումը կապիտալի և բարձր որակի ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործմանը՝ մշակման պրոցեսում թերությունների կրճատման, հիմնական արտադրատեսակների կատարելագործման և նոր արտադրատեսակների ներդրման միջոցով: Նոր ձեռնարկատիրական ռազմավարության հիմքում ընկած են արտադրական գործընթացի ճկունությունը, արտադրական ցիկլի կրճատումը և կողմնորոշումը դեպի սպառողը: Որպեսզի տնտեսության մեջ տեղի ունեցող լայնածավալ փոփոխությունները կարգավորվեն, ապահովվեն կայունություն և մնան առաջատար դիրքերում, ձեռնարկությունները պետք է սովորեն ոչ միայն գոյատևել, այլև տիրապետել նոր պայմաններում արդյունավետ և կայուն զարգացման արվեստին: Այս ամենը օբյեկտիվորեն պահանջում է նոր կազմակերպական ստրատեգիաների և կառավարման մեթոդների կիրառում, նոր տեսակի ղեկավարների և աշխատակազմի ձևավորում:

Ժամանակակից ձեռնարկատիրությունը /գործարարությունը/ ենթադրում է ռեսուրսների կառավարման /նրանց օգտագործման օպտիմալացման/ զուգակցում արտադրության ընդ-

լայնման անընդհատ ձգտման հետ՝ մոր արտադրատեսակների թողարկման կամ մոր շուկաներ դուրս գալու միջոցով: Բարձր արդյունավետության և մրցունակության ապահովման խնդիրները պահանջում են, ռազմավարական մտածելակերպը համերաշխ ընթանա կառավարչական գործողությունների հետ:

Ռազմավարական կառավարումը կառավարման ռազմավարական լիդերության ձեռքբերումն է՝ հիմնված մարդկային ներուժի՝ որպես կազմակերպության հիմքի, սպառողների պահանջմունքների և փոփոխությունների իրականացման համար անհրաժեշտ մրցակցային առավելությունների վրա:

Ռազմավարական կառավարման արևմտյան փորձի վերլուծությունը թույլ է տալիս ընդհանրացնել և առանձնացնել այն հիմնական խնդիրները, որոնց բախվում են ձեռնարկությունները ռազմավարական ծրագրերի իրականացման ժամանակ: Դրանք են՝ ժամանակի անսպասելի բարձր ծախսերը, անկանխատեսելի դժվարությունները, ծրագրերի իրականացման հետ կապված միջոցառումների ոչ բավարար կոորդինացումը, ստորև թվարկվող օղակների անբավարար հրահանգավորումը, չվերահսկվող արտաքին ազդեցությունը, կառավարման վերին օղակների կողմից թույլ պաշտպանությունը և ղեկավարումը, խնդիրների ոչ կոնկրետ դասավորվածությունը, ձեռնարկատիրական քաղաքականության գնահատման ոչ համարժեք տեղեկատվական համակարգը և այլն¹:

Այս գործոնները պետք է հաշվի առնվեն գործարարների կողմից՝ շուկայական պայմաններում ռազմավարական կառավարման անցման դեպքում: Ռազմավարական կառավարման առավել կիրառվող մեթոդներից են ռազմավարական պլանավորումը, իրավիճակային կառավարումը, արդյունքների կառավարումը: Նկարագրենք դրանց հիմնական գծերը:

Մասնագիտական գրականության մեջ բերվում են «ռազմավարական պլանավորում» հասկացության բազմաթիվ բացատրություններ: Ուշադրություն է դարձվում նրա հետևյալ առանձնահատկություններին.

- ռազմավարական պլանները որոշում են ձեռնարկության զարգացման հիմնական ուղղությունները,
- դրանք կողմնորոշվում են դեպի երկարաժամկետ հեռանկարը,
- ռազմավարական պլանավորման հիմնական նպատակը ձեռնարկության հետագա հաջող գործունեության ներուժի ապահովումն է:

Ռազմավարական պլանավորումը կարող է ներկայացվել հաջորդական գործողությունների կատարմամբ, որոնք ընդգրկում են մի քանի փուլեր²:

Ռազմավարական պլանավորումը սկսվում է ֆիրմայի նպատակների և «առաքելության» ձևակերպումից:

Ամենալայն իմաստով «առաքելությունը» ձեռնարկության կենսագործունեության և նպատակադրման /կոչման/ փիլիսոփայությունն է: Կորպորատիվ առաքելությունը արտացոլում է շուկայում առկա որոշակի պահանջմունքների բավարարման հնարավորությունը: Կորպորատիվ առաքելությունը որոշվում է.

- 1) կազմակերպության (սեփականատերերի և աշխատակիցների) հետաքրքրություններով (շահերով),
- 2) բավարարված պահանջմունքների շրջանակով.
- 3) շուկայում ունեցած տեղով.
- 4) կենսոլորտի վիճակով (հասարակական արժեքներ, վարքի նորմեր, էկոլոգիա և այլն):

¹ Шелленберг А. Проблемы реализации политики предприятия// Проблемы теории и практики управления. 1993. №5. С.89-90.

² Грюнинг Р. Методы и средства стратегического планирования фирмы// Проблемы теории и практики управления. 1993. №3.

Կորպորատիվ առաքելության որոշումն անհրաժեշտ է սկսել հետևյալ հարցից. «Ինչպիսի՞ օգուտ կարող ենք տալ մեր սպառողներին»¹:

Դաժան մրցակցային պայքարում ձեռնարկության պարզագույն առաքելությունը գոյատևումն է:

Առաքելության ձևակերպումը նպաստում է՝

- 1) ձեռնարկության իմիջի ձևավորմանը,
- 2) «կորպորատիվ ոգու» ստեղծմանը:

Առաքելությունը կոնկրետացվում է ձեռնարկության նպատակներում: Նպատակը որոշակի մոտիվ է, որն իր արտահայտությունն է գտնում առանձին ցանկալի բնութագրիչներում:

Հայտնի են նպատակների քանակական գնահատման տարբեր մեթոդներ: Յուրաքանչյուր տնտեսական համակարգ հաջող գործունեության համար պետք է ամբողջությամբ հսկողության տակ պահի մի շարք ռազմավարական պարամետրեր: Ըստ էության թույլատրելի է իրավիճակի ընդհանուր բարելավում այս պարամետրերից մի քանիսի վատացման դեպքում, բայց իրավիճակի ամբողջական գնահատման համար անհրաժեշտ է ընդհանուր, վերջնական արդյունքի ստացումը: Մեր կարծիքով միանգամայն ընդունելի է ամփոփիչ ինդեքսի հաշվարկը առանձին ռազմավարական ցուցանիշների չափման միջոցով՝ փորձագիտական գնահատականների օգնությամբ: Հանրագումարային /վերջնական/ ինդեքսի հաշվարկը իրականացվում է նպատակների ձեռքբերման քանակական գնահատականի մատրիցայի օգնությամբ²:

Ակնհայտ է, որ վերջնական արդյունքը հիմնականում կախված է ընտրված պարամետրերից և ձեռք բերվող արդյունքների կարևորությունից: Այսօր, սակայն, գոյություն չունի քանակական գնահատման այլ համակարգ, որը զերծ լինի սուբյեկտիվ /փորձագիտական/ գնահատականներից: Եթե գնահատականները դրված են հենց արտադրական պրոցեսի մասնակիցների կողմից, որոնց անհրաժեշտ է իրենց վիճակի իրական պատկերը, ապա մի շարք գործողություններից հետո այդ գնահատականը կունենա հուսալիության անհրաժեշտ մակարդակը:

Միջավայրի վերլուծությունը ենթադրում է ձեռնարկության գործունեության վրա ազդող արտաքին և ներքին գործոնների վերլուծություն: Արտաքին գործոններից են, նախ և առաջ, շուկայական գործոնները՝ սպառողական պահանջարկը, մրցակիցների վարքագիծը, հումքի, աշխատուժի և կապիտալի շուկաները: Այս գործոնների վերլուծությունը կարող է իրականացվել, օրինակ, մարքեթինգի գործիքների ամբողջության օգնությամբ³:

Հատուկ նշանակություն ունի արտադրանքի կենսացիկլի, շուկայական հատվածների և ճյուղային ցուցանիշների կառուցվածքի վերլուծությունը: Մրցակիցների հետ ձեռնարկության ցուցանիշների համեմատման ժամանակ կարևոր տեղ է հատկացվում նաև ծախսերի կառուցվածքի վերլուծությանը: Բացահայտվում են մրցակիցների համեմատ ձեռնարկության ունեցած ուժեղ և թույլ կողմերը: Արտաքին և շուկայական գործոնների վերլուծությունը լրացվում է էկոլոգիայի, տեխնոլոգիաների, տնտեսության զարգացման հիմնական միտումների հետազոտությամբ, ինչպես նաև իրավական կարգավորման, հասարակության և քաղաքականության մեջ սպասվող փոփոխությունների հետազոտմամբ: Այսպիսի վերլուծությունը պետք է բացահայտի պետական կառույցների, վարկատուների, արհմիությունների, աշխատանքային և այլ գործընկերների վարքագծի ենթադրվող փոփոխությունները:

Հաշվի առնելով ձեռնարկության առանձնահատկությունները՝ կարող են առանձնացվել վերլուծության տարբեր ուղղություններ: Վերլուծական աշխատանքներն ավարտվում են եզրակացություններով՝ այն ուժեղ և թույլ կողմերի թվարկմամբ, որն ունի կազմակերպությունը,

¹ Степаненко Е.В. Формирование стратегии развития предприятий с использованием системы контролинга. Автореф. дисс.канд. эконом. наук. - М., 1996 и др.

² Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: Сувенир, 1993. - С. 61-63.

³ См. подробнее: Маркетинг: Учебник Под. ред. А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - С. 48-118.

բարենպաստ հնարավորությունների և վտանգների թվարկմամբ, որոնք կարող են ծագել ձեռնարկության նկատմամբ արտաքին միջավայրում¹:

Ընդհանուր արդյունաբերության և նրա առանձին ճյուղերի զարգացման ներքին և արտաքին գործոնների ամբողջական վերլուծությունը թույլ է տալիս կատարել հետևյալ ընդհանրացումները: Թույլ կողմերը՝

- հապշտապ սեփականաշնորհումը, ինչը տարավ ճյուղի ձեռնարկությունների գործունեության պետական կարգավորման ամբողջական համակարգի լրիվ կործանման:
- Ճյուղի կառավարման համակարգի փլուզումը, որն առաջացնում է ներքին և արտաքին շուկաներում ձեռնարկատերերի գործելակերպի անհամաձայնություններ:
- Գների լարման հետևանքով տեխնիկայի արհեստական անմրցունակության ստեղծումը:
- Հումքի գների և կոմպլեկտավորողների գների աճի հետևանքով արտադրանքի բարձր ինքնարժեքը:
- Մոցիալական ոլորտի և բնակարանային-կոմունալ տնտեսության պահպանման մեծ ծախսերը:
- Գործունեության անարդյունավետություն՝ անորակ աշխատուժի ծանրաբեռնվածության հետևանքով:
- Ցածր արտադրողականություն՝ պայմանավորված հումքով ապահովման դժվարությունների, արտադրության ծավալի ցածր մակարդակի պահպանման, բոլոր աշխատողների լրիվ ծանրաբեռնվածության ապահովման անհնարինությամբ:
- Թույլ ուղղահայաց և հորիզոնական ինտեգրումը:
- Ձեռնարկության հիմնական ֆոնդերի համալրման բացակայությունը:
- Թողարկվող արտադրանքի չափազանց ցածր որակը, որն առաջացնում է սպառողների դժգոհությունը:
- Փոխադարձ հաշվարկներում վճարումների բնաթերային և անորակ դրամական համարժեքների՝ բանկերի և ձեռնարկությունների մուրհակների մեծ բաժնով, որոնք չունեն իրական ապահովվածություն:
- Ձեռնարկության ֆինանսական կայունությունը և իրացվելիությունը, տնտեսական արդյունավետությունն արտացոլող բոլոր ցուցանիշների վատացումը:
- Ռազմավարությունում անհրաժեշտ փոփոխությունների ֆինանսավորման անընդունակությունը:
- Հայրենական ձեռնարկությունների վատ կառուցվածքը /նրանց ստորաբաժանումների կառավարման իմաստով՝ ձեռնարկության ներսում նյութատեխնիկական և ֆինանսական հոսքերի շարժի օպտիմալացման նպատակով/:
- Ձեռնարկություններում որակյալ ֆինանսական մենեջմենթի բացակայությունը, որն ընդունակ կլինի կառավարել ընկերությունը մրցակցային միջավայրի պայմաններում և այլն:

Ուժեղ կողմերը՝

- որակյալ անձնակազմի առկայությունը,
- ձեռնարկության չափերից և արտադրության ծավալներից տնտեսում /խնայողություն/ ստանալու հնարավորությունները,
- գների առավելությունը արտասահմանյան մմանատիպ տեխնիկայի համեմատությամբ,
- ուժեղ մրցակցային ճնշումից պաշտպանվածությունը,
- տեխնոլոգիայի առանձնահատկության առավելությունները,
- ինովացիոն հնարավորությունների առկայությունը,
- ժամանակով փորձված մենեջմենթը:

¹ Подробнее: Маркетинг: Учебник Под. ред. А.Н. Романова - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1995.-С. 48-118.

Վտանգները՝

- պետապատվերի կտրուկ նվազումը,
- նախկին ԽՍՀՄ-ի հանրապետությունների և ՏՓԽ երկրների հետ նախկին իրացման շուկաների կորուստը և հին տնտեսական կապերի խզումը,
- ճյուղի զարգացման ծրագրերի կենտրոնացված ֆինանսավորման դադարեցումը,
- ազգային արժույթի և ազգային ֆինանսական ինստիտուտների թուլությունը,
- 1994-1995թթ. կառավարության իրականացրած խիստ մոնետար քաղաքականությունը՝ ուղղված երկրում դրամական զանգվածի աճի կրճատմանը, և տնտեսության իրական հատվածում անհրաժեշտ դրամական միջոցների բացակայությունը,
- սպառողների վճարունակ պահանջարկի ցածր մակարդակը,
- հայրենական շուկաներում հայրենական ձեռնարկությունների հովանավորչության բացակայությունը,
- արտաքին ներդրումների բացակայությունը և այլն:

Հնարավորությունները՝

- նոր շուկաներ կամ շուկայի նոր սեգմենտներ դուրս գալը,
- արտադրության տարբերակումը,
- ինտեգրման հնարավորությունները,
- նյութատեխնիկական բազայի արագ բարելավման անհրաժեշտությունը,
- լիզինգի զարգացումը,
- օտարերկրյա մրցակից ֆիրմաների դանդաղկոտությունը.
- արտադրության արդյունավետության բարձրացումը ներքին միջոցների և տնտեսավարման համակարգի փոփոխությունների հաշվին:

Յուրաքանչյուր ձեռնարկություն, հաշվի առնելով վերը շարադրվածը, կարող է որոշել միջավայրի բնութագրիչների իր հավաքածուն /խումբը/՝ կախված այն կոնկրետ իրավիճակից, որում նա գտնվում է:

Կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերի, ինչպես նաև վտանգների և հնարավորությունների ցանկի որոշումից հետո ռազմավարության մշակման համար կարող է օգտագործվել /SWOT մատրիցը /հապավումը կազմված է անգլերեն հետևյալ բառերի առաջին տառերից՝ ուժ, թուլություն, հնարավորություն և վտանգ/: Նշված մեթոդի կիրառումը թույլ է տալիս որոշել ձեռնարկության ուժի և թուլությունների, արտաքին վտանգների և հնարավորությունների միջև փոխկապվածությունը, որոնք կարող են օգտագործվել արդյունավետ ձեռնարկատիրական ռազմավարության ձևավորման ժամանակ: Արտաքին և ներքին բնութագրիչների հատույթում ձևավորվում են չորս դաշտեր՝ «Ու՜» /ուժ և հնարավորություններ/, «Ու՜Վ» /ուժ և վտանգներ/, «Թ՜» /թուլություն և հնարավորություններ/, «Թ՜Վ» /թուլություն և վտանգներ/: Վերլուծաբաններին հնարավորություն է ընձեռնել դիտարկել ձևավորված բոլոր զույգ կոմբինացիաները, առանձնացնել նրանք, որոնք առավել բնորոշ են տվյալ ձեռնարկությանը, և որոնք պետք է հաշվի առնել ձեռնարկության ռազմավարության մշակման ժամանակ:

Աշխատանքի վերջնական փուլը ռազմավարության իրականացումը և նրա կատարման վերահսկողությունն է: Այս փուլն առավել բարդ է: Ղեկավարի խնդիրը ռազմավարական փոփոխությունների կենսագործումն է, ընտրված ռազմավարության համապատասխանեցումը նպատակների, գերակայությունների, անձնակազմի կառավարման համակարգի, աշխատողների որակավորման, շուկայում նրա գործունեության և ամբողջովին՝ կազմակերպության կառավարմանը և այլն:

Ղեկավարը պատասխանատու է ոչ միայն զարգացման ռազմավարության ընտրության, ռազմավարության ձևակերպման, իրականացման համար, այլև պետք է անցկացնի բազմակողմանի գնահատում: Այս գործում առավել մեծ նշանակություն են ձեռք բերում ձեռնարկության

ռազմավարության փոփոխությունների նկատմամբ մրցակիցների հնարավոր արձագանքի վերլուծությունը, ռիսկի և պոտենցիալ ներուժի գնահատումը, սիներգիայի էֆեկտի հետազոտումը: Կարևոր են նաև ֆիրմայի կազմակերպական ավանդույթներին և արտաքին միջավայրին ռազմավարության համապատասխանության ճշտումը, ռազմավարության իրականացման ռեալության գնահատումը:

Ձեռնարկության զարգացման ռազմավարական պլանի հիման վրա պետք է մշակվեն մարքեթինգի ֆունկցիոնալ ռազմավարությունները, ինչպես նաև արտադրական, ֆինանսական, կազմակերպական արժանատիքներ, ԳՏՀՓԿԱ ու սոցիալական զարգացման ռազմավարությունները և այլն:

Ինտենսիվ մրցակցային շուկաներում ֆիրմաները պետք է զբաղվեն ոչ միայն ռազմավարական պլանավորմամբ, այլև իրավիճակային պլանների մշակմամբ, որոնք կարող են չեզոքացնել մրցակիցների ամենատարբեր գործողությունները:

Իրավիճակային պլանավորման տարբերակներից մեկը սցենարների մշակումն է՝ հաշվի առնելով այն գործոնները, որոնք ընդունակ են ազդել ձեռնարկության զարգացման հեռանկարների որոշման վրա՝ անորոշության և անկանխատեսելիության պայմաններում: Սցենարը ձեռնարկության գործունեության տվյալ ոլորտում /ճյուղում/ իրադարձությունների ենթադրվող կամ հնարավոր ընթացքն է, որը կառուցվում է այլընտրանքայինության սկզբունքով՝ տարբեր հնարավոր իրավիճակների հաղթահարմամբ:

Ռազմավարական կառավարման տարատեսակներից է ըստ արդյունքների կառավարումը: Կառավարման այս համակարգն առավել լայն զարգացում է ստացել Ֆինլանդիայում¹:

Ըստ արդյունքների կառավարման մեջ «արդյունք» հասկացությունը միանգամայն լայն և բազմակողմանի է /դրանք և՛ կոմերցիոն գործունեության արդյունքներն են, և՛ գործունեության հիմնական արդյունքները/: Այս դեպքում ելակետային պահ է այն, որ յուրաքանչյուր աշխատողի կամ աշխատողների խմբի համար սահմանվում են նրանց համար կարևոր մի շարք հիմնական ցուցանիշներ և նպատակներ, որոնց օգնությամբ խնդիրների կատարումը և աշխատաժամանակի ու այլ ռեսուրսների օգտագործումը կարելի է ուղղել կազմակերպության առջև ծառացած գլխավոր խնդիրների լուծմանը:

Ըստ արդյունքների կառավարումը բաղկացած է հետևյալ փուլերից.

- արդյունքների որոշում,
- իրավիճակային կառավարում՝ այդ արդյունքների ձեռքբերման համար,
- արդյունքների վերահսկողություն:

Արդյունքների որոշումը սկսվում է կառավարման յուրաքանչյուր մակարդակի նպատակների վերլուծությունից: Արդյունքները, որոնք համապատասխանում են կազմակերպության ձգտումներին, արտահայտվում են որոշակի նպատակների, ռազմավարությունների, հիմնական և միջանկյալ ցուցանիշների տեսքով: Արդյունքները, որոնք համապատասխանում են ղեկավարող անձնակազմի ձգտումներին, արտահայտվում են հիմնական արդյունքների, միջանկյալ ցուցանիշների, պարտականությունների տեսքով: Կազմակերպության յուրաքանչյուր առանձին աշխատողի ձգտումներն արտահայտվում են իրենց հերթին ծառայողական առաջխաղացման անձնական համալիր ծրագրերի տեսքով:

Ըստ իրավիճակների՝ կառավարման պրոցեսը համընկնում է օրացուցային պլանավորման, կամ ըստ օրերի կառավարման հետ: Այս պրոցեսի հիմքը մարդկանց գործունեության և շրջապատի գործերի կազմակերպումն է այնպես, որպեսզի պլանները վերածվեն ցանկալի արդյունքների:

Ըստ իրավիճակի կառավարման արվեստին տիրապետելը ենթադրում է, որ ղեկավարները տիրապետում են էական արտաքին և ներքին իրավիճակային գործոններին ուշադրություն

¹ Управление по результатам: Пер. с финск./ Общ. ред и предисловие Я.А. Лейманна. -М.: Изд-во «Прогресс», 1993.

դարձնելու ընդունակությամբ: Այնուհետև անհրաժեշտ է տիրապետել դեկավարման և ներգործության տարբեր ոճերի, որպեսզի դրանք օգտագործվեն ըստ ստեղծված իրավիճակի:

Ըստ արդյունքների կառավարման մեջ գլխավորը հենց արդյունքների վրա հիմնվելն է: Դա ունի ինչպես սկզբունքային, այնպես էլ գործնական նշանակություն: Աշխատաժամանակի պլանավորումը ձեռք է բերում գլոբալ բնույթ՝ ռազմավարական պլանից մինչև յուրաքանչյուր ստորաբաժանման և առանձին աշխատողի գործունեության պլանավորում:

Ռազմավարական կառավարումը արդյունաբերական ձեռնարկությունների գոյատևման, ապագա խնդիրների և հնարավորությունների կանխատեսման հիմնական միջոցն է, նպաստում է ռիսկի նվազեցմանը՝ կառավարչական որոշումների ընդունման ժամանակ և, վերջին հաշվով, շուկայում ռազմավարական լիզերության ձեռքբերմանը:

ԱՆՆԱ ԲԱԲԱԶԱՆՅԱՆ

ՀՀ ԳԱՍ Մ. Բոթանյանի անվան

տնտեսագիտության ինստիտուտի հայցորդ

ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ-ՄՈՏԻՎԱՑԻՈՆ ԱՊԱՅՈՎՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ՏՆՏԵՍԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾԻՔ

Տեղեկատվության տիրապետումը և արտադրական ոլորտի աշխատողների շահադրդումը /մոտիվացիան/ հաջող արտադրաձեռնարկատիրական գործունեության անբաժանելի մասն են: Ցանկացած ձեռնարկություն, որպես շուկայի սուբյեկտ, գործում է բարդ շուկայական հարաբերությունների համակարգում: Ընդ որում, այդ հարաբերությունների բնույթը դուրս է գալիս մատակարարների, գնորդների, առևտրային միջնորդների հետ ձեռնարկության ունեցած կապերի շրջանակներից: Ֆիրմայի գործունեության վրա մեծապես կարող են ազդեցություն ունենալ մրցակիցները, ֆինանսական կազմակերպությունները, հասարակական կարծիքը, կուսակցությունները և այլն, տնտեսական, գիտատեխնիկական, քաղաքական և այլ գործոնները: Բացի զուտ արտաքին գործոններից, ձեռնարկության հաջողությունը կամ անհաջողությունը կախված է նաև այն ուժերից, որոնք գործում են կազմակերպության ներսում, այդ թվում՝ նպատակները, խնդիրները, կառուցվածքը, տեխնոլոգիաները, մարդիկ: Վերջին հաշվով, գործունեության արդյունքները պայմանավորված են նրանով, թե ձեռնարկությունը որքանով է լավ տեղեկացված այս գործոնների ազդեցության մասին և հարմարված այդ ազդեցությանը: Անվիճելի է, որ շրջակա միջավայրին ձեռնարկության ադապտացիայի դերը կարևոր է հատկապես ճգնաժամային իրավիճակում: Այստեղ նշանակություն ունի ոչ միայն պարզապես ադապտացիան, այլ նաև արտադրողի կողմից դրանց հարմարվելու վրա ծախսված ժամանակը:

Ձեռնարկությունում գործարար տեղեկատվությունը համակարգ է, որոշակի ամբողջություն՝ կազմված փոխկապակցված մասերից, որոնցից յուրաքանչյուրն իր ներդրումն ունի ձեռնարկության գործունեության մեջ: Այդ համակարգի բաղկացուցիչ տարրերն են ենթահամակարգերը՝ ներքին հաշվետվության, արտաքին տեղեկատվության հավաքման, մարքեթինգային հետազոտությունների: Ներքին հաշվետվության ենթահամակարգը ներառում է ձեռնարկության անմիջական գործունեության հետ կապված տեղեկատվությունը: Նկատի են առնվում ընթացիկ գործարար տեղեկատվության հավաքումը և օպերատիվ տեղեկությունների տարածումը: Այս խնդիրների իրականացումը ձեռնարկություններում պահանջում է տվյալների հավաքման և