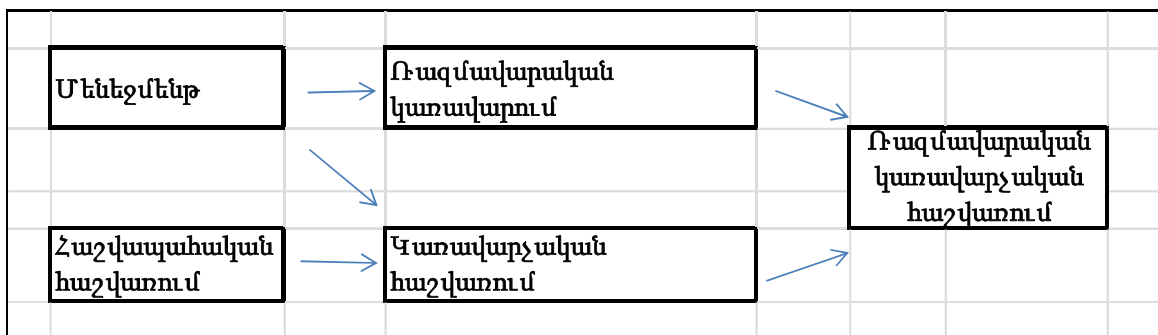


ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՀԱՇՎԱՌՄԱՆ ԵՎ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ, ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

20-րդ դարի վերջին և 21-րդի սկզբին բիզնեսի տնտեսական միջավայրը զգալի փոփոխություններ կրեց, որոնց արդյունքում էլ սրվեց մրցակցությունը բոլոր շուկաներում: Կոշտ շուկայական մրցակցության պայմաններում ամուր մրցակցություն նվաճելու համար նոր մոտեցումներ պահանջվեցին նյութական, դրամական և աշխատանքային ռեսուրսների կառավարման նկատմամբ, որոնք կոդմնորոշված են արտադրական կազմակերպությունների զարգացման ռազմավարական նպատակներին: Վերջիններիս հասնելու նպատակով էլ անհրաժեշտ է ունենալ հասանելի ու բավարար չափով տեղեկատվություն, որը կնպաստի կառավարչական հաշվառմանը, իրականացմանը: Պետք է նշել, որ ի հայտ եկած տեղեկատվական տեխնոլոգիաներն ավելի մեծ հնարավորություն են ստեղծում կառավարչական հաշվառման նոր մոտեցումների և մեթոդների կիրառման համար, որը հնարավոր չէր պատկերացնել տասը տարի առաջ (տե՛ս գծապատկեր 1):



Գծապատկեր 1. Ռազմավարական կառավարման և կառավարչական հաշվառման միավորումը

Նոր տեղեկատվական տեխնոլոգիաները հնարավորություններ են տալիս ավտոմատացնել ընթացիկ աշխատանքները, դրանով իսկ լուծելով ռազմավարական նշանակություն ունեցող հեռանկարային հիմնախնդիրներ: Ավելին, ժամանակակից տեղեկատվատեխնոլոգիական վիճակագրական ու սոցիոլոգիական նորովի մոտեցումների գծով մշակումները թույլ են տալիս ավելի լավ հաղթահարել այն անորոշությունները, որոնք հատուկ են կազմակերպության արտաքին միջավայրին: Ուստի այդ առումով էլ ավանդական կառավարչական հաշվառումը բազմիցս ենթարկվել է քննադատության այն բանի համար, որ այն հիմնականում կենտրոնացած է կազմակերպության գործունեության ներքին հայեցակարգերի վրա և բավարար ուշադրություն չի հատկացնում արտաքին միջավայրի վերլուծությանը, առանց որի հնարավոր չէ ընդունել բիզնեսի զարգացման երկարատև (ռազմավարական) որոշումներ:

Նշված գործոնները հանգեցրին այն իրողության ընկալմանը, որ երկարատև նպատակներին կոդմնորոշվածությունը նպաստում է ընկերության գործունեության մեջ հետաքրքրված անձանց համար առավել կայուն եկամուտների ապահովմանը հեռանկարային առումով, հաշվի առնելով այն փոփոխությունների բնույթը, որոնք որոշում են նաև կարճաժամկետ առավելությունները:

Ռազմավարական որոշումների տեղեկատվավերլուծական ապահովման համար պա-

հանջվեցին կառավարչական հաշվառման նոր մեթոդներ, որոնց ամբողջությունն ընդունված է անվանել ժամանակակից կամ ռազմավարական կառավարչական հաշվառում: Նրա առանձնահատկությունը պայմանավորված է այնպիսի ոլորտների սկզբունքների և հասկացությունների լայն կիրառմամբ, ինչպիսիք են, օրինակ, ռազմավարական մենեջմենթը, մարքեթինգը, էկոնոմետրիկան և այլն:

Ռազմավարական կառավարչական հաշվառումը և վերլուծությունը ձևավորվել են ռազմավարական մենեջմենթի ու կառավարչական հաշվառման ինտեգրման արդյունքում, և որպես գործիք, իր էությամբ ավելի է համապատասխանում բիզնեսի գործունեության բարձր մրցակցային միջավայրին:

Ռազմավարական կառավարչական հաշվառման և վերլուծության տեսական ու մեթոդաբանական հիմքերը ներկայումս դեռևս բավարար չափով մշակված չեն: Արդյունքում բավականին բազմազան է կառավարչական հաշվառման և վերլուծության համակարգի կազմակերպման գործընթացները տարբեր ոլորտների կազմակերպություններում: Չնայած այն հանգամանքին, որ ռազմավարական կառավարչական հաշվառումը որպես ինքնուրույն ուղղություն գոյություն ունի գրեթե քսան տարի (նրա առաջացումը վերագրում են 20-րդ դարի 80-ականներին), սակայն մինչև այժմ դեռևս գոյություն չունի դրա միանշանակ սահմանումը:

«Ռազմավարական կառավարչական հաշվառում» տերմինն առաջին անգամ առաջարկել է Սիմոնդսը: Նա այն դիտարկում է որպես սեփական և մրցակիցների բիզնեսների վերլուծության եղանակ, որը կիրառվում է սեփական բիզնեսի մշակման ու հսկողության դեպքում¹:

Բրոուսիչը, ով հանդիսանում է ռազմավարական կառավարչական հաշվառման ակտիվ կողմնակից, այդ ուղղությունը սահմանել է որպես. «ընկերությունների արտադրանքի շուկայի, մրցակիցների ծախսերի ու դրանց կառուցվածքի մասին ֆինանսական տեղեկատվության վերլուծության եղանակ, և ձեռնարկության, և մրցակիցների ռազմավարությունների հետևողականություն այդ շուկաներում մի քանի հաշվետու շրջանների ընթացքում»²:

Այդ ոլորտի մեկ այլ ականավոր գիտնական՝ Իննսը ռազմավարական կառավարչական հաշվառումը սահմանում է որպես տեղեկատվության տրամադրում, որն ապահովում է աջակցություն կազմակերպության մեջ ռազմավարական որոշումների ընդունման դեպքում: Այդ տեսակետը կիսում են նաև Գուպերը և Գապլանը, ովքեր հաստատում են, որ ռազմավարական կառավարչական հաշվառման մոտեցումները մշակվել են առաջին հերթին կազմակերպության ընդհանուր մրցակցության ռազմավարության պահպանման համար, գլխավորապես, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառման հաշվին՝ ապրանքների և ծառայությունների ինքնարժեքի առավել կատարյալ հաշվառման համար:

Ուորդի կարծիքով ռազմավարական կառավարչական հաշվառումը կոչված է լինելու կառավարչական որոշումների հիմնավորման համակարգ, այսինքն, այն պետք է տեղեկատվությամբ ապահովի ընկերությունների մենեջերներին, ովքեր պատասխանատու են ռազմավարական կառավարչական որոշումների ընդունման համար, որը կարևոր է որպեսզի համապատասխան տեղեկատվությունը տրամադրվի անհրաժեշտ մարդկանց տվյալ պահին³:

Տեղին է նշել նաև այն սահմանումը, որը տալիս է Մեծ Բրիտանիայի կառավարչական հաշվառման գծով հաշվապահների ինստիտուտը (համարվում է աշխարհում առաջատար կազմակերպությունը կառավարչական հաշվառման խնդիրների հարցով). «Ռազմավարական կառավարչական հաշվառումը կառավարչական հաշվառման այնպիսի ձև է, որի դեպքում հիմնական շեշտադրումը կատարվում է արտաքին գործոնների հետ կապված տեղեկատվության վրա, որոնք ազդում են ընկերության գործունեության վրա: Սակայն դրա հետ մեկտեղ պատշաճ ուշադրություն է դարձվում նաև ներքին տեղեկատվությանը (այդ թվում նաև ոչ ֆինանսական)» (CIMA, Managment accounting Official Terminology, 2000):

Ակնհայտ է, որ մինչև այսօր չկա կառավարչական հաշվառման զարգացման նոր ուղղության միանշանակ ընկալում (մեր երկրում դեռևս չեն դադարել վեճերը կառավարչական հաշվառման ընկալման վերաբերյալ), ինչպես նաև չկա բազմակողմանի հայեցակարգային հիմք,

¹ К. Друри. Управленческий учет. М. ИНФРА. М. 2002. С 861.

² К. Друри. Управленческий учет. М. ИНФРА. М. 2002.С 863.

³ Кит Уорд. Стратегический управленческий учет. М. Олимп-Бизнес 2002.С 15.

որի վրա հիմնվում է այդ նոր ուղղությունը: Բերենք հիմնական գործոնների դասակարգումը, որոնք բնութագրում են ռազմավարական կառավարչական հաշվառումը, որը կատարել է Լորդը, մասնագիտական գրականության ուսումնասիրման հիման վրա¹: Այդ գործոնները ներառում են.

1. ավանդական կառավարչական հաշվառման ներքին կողմնորոշվածության սահմաններից անցումը և մրցակիցների մասին տեղեկատվության ստացումը,
2. ընկերության կողմից ընտրված ռազմավարական դիրքորոշումների միջև կախվածության սահմանումը, որն ակնկալվում է կառավարչական հաշվառման կողմից (այսինքն, հաշվետվություն ռազմավարական դիրքորոշման տեսանկյունից),
3. մրցակցային առավելության ձեռքբերումը՝ ծախսերի կրճատման և/կամ ընկերության արտադրանքն ըստ տարատեսակների առանձնացման աստիճանի բարձրացման եղանակների վերլուծության հաշվին՝ արժեքների և ծախսերի գործոնների օպտիմալացման կիրառման օգնությամբ:

Այսպիսով, ռազմավարական կառավարչական հաշվառման տարբերակիչ գլխավոր առանձնահատկությունները հանդիսանում են կազմակերպության գործունեության արտաքին գործոնների վերլուծության նկատմամբ կողմնորոշումը և նրա ռազմավարական ուղղվածությունը (տեղեկատվության ապահովում՝ կառավարման ռազմավարական խնդիրների լուծման համար):

Ռազմավարական կառավարչական հաշվառման համակարգում պետք է կատարվի արտաքին պայմանների համեմատական վերլուծություն, որոնցում կազմակերպությունն իրականացնում է իր գործունեությունը, այսինքն՝ այդ կազմակերպության վիճակի վերլուծության գործընթացում պետք է պարտադիր կերպով իրականացվի վերլուծություն, որը կվերաբերվի մրցակիցներին, մատակարարներին, սպառողներին, արտաքին տնտեսական պայմաններին, կառավարության գործողություններին և այլն:

Հաշվառման և վերլուծության համակարգի ռազմավարական ուղղվածությունը կարող է առաջացնել՝ կազմակերպության հաշվարկների փոփոխության, տեղեկատվության մշակման և վերլուծության նկատմամբ մոտեցումների վերանայման, նոր կառավարչական տեխնոլոգիաների կիրառման անհրաժեշտություն, որոնք օգնում են իրականացնել այդ կազմակերպության ռազմավարությունը: Ռազմավարական կառավարչական հաշվառման համակարգում պետք է մշակված լինի ցանկացած ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքները բնութագրող այն հիմնական ցուցանիշները, որոնք կօգտագործվեն ռազմավարության ներդրման մշտական հսկողության նպատակով: Նաև շատ կարևոր է ոչ ֆինանսական ցուցանիշների վերլուծությունն ու հաշվառումը, որոնք բնութագրում են բոլոր գործընթացների իրական արդյունավետությունը, որ տեղի են ունենում կազմակերպության մեջ և ազդում են նրա զարգացման վրա:

Ռազմավարական կառավարչական հաշվառման էությունը սահմանելու համար որպես ռազմավարական որոշումների ընդունման տեղեկատվական հիմք անհրաժեշտ է դիտարկել ռազմավարական կառավարումը, նրա նպատակներն ու խնդիրները:

Ռազմավարական կառավարումը կարելի է սահմանել որպես կազմակերպության գործունեության կառավարում, որի համար մարդկային պոտենցիալը հանդիսանում է կազմակերպության հիմքը, կողմնորոշում է արտադրական գործընթացը սպառողների պահանջարկի նկատմամբ, ճկուն կերպով արձագանքում է և ժամանակին փոփոխություններ է կատարում կազմակերպության ներսում, որոնք համապատասխանում են շրջապատի պահանջին ու օգնում են կազմակերպությանը պահպանել գոյությունը և հասնել նպատակին երկարատև հեռանկարով²:

Մենքերի հիմնական խնդիրները կազմակերպության ռազմավարության ստեղծման և իրականացման գործում հանդիսանում են հետևյալները.

1. Առևտրային տեսակի գործունեության սահմանում և նրա զարգացման ռազմավարական ուղղությունների ձևավորում, այսինքն անհրաժեշտ է նշանակել զարգացման նպատակներ և երկարատև հեռանկարներ:
2. Ընդհանուր նպատակներն ուղղել աշխատանքի կոնկրետ ուղղությունների մեջ:
3. Ընտրված պլանի հմուտ իրականացում ցանկալի ցուցանիշների հասանելիության համար:

¹ Друри К. . Управленческий учет. М. ИНФРА. М. 2002—С 861.

² Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент. М. Гардарика 2001 С 183.

4. Ընտրված ռազմավարության արդյունավետ իրականացում:

5. Կատարված աշխատանքի գնահատում, շուկայում իրավիճակի վերլուծություն, գործունեության երկարատև հիմնական ուղղություններում, նպատակներում ու ռազմավարությունում շտկումների կատարում կամ դրա իրականացում, միաժամանակ առկա փորձի հիման վրա, և փոփոխվող պայմաններում, նոր գաղափարների կամ նոր հնարավորությունների իրականացում:

Այսպիսով, ելնելով ռազմավարական խնդիրներից, որոնք կանգնած են մենեջմենթի առջև, կարելի է առանձնացնել ռազմավարական կառավարչական տեղեկատվության նկատմամբ հիմնական պահանջները:

Ռազմավարական տեղեկատվության ներկայացման գաղափարը չորս հիմնական տեսակետներից, որոնք կիրառվում են ներկայումս հավասարակաշռված ցուցանիշների համակարգում՝ նորություն չեն: Այդ գաղափարն առաջին անգամ արտահայտել են Թոմփսոնը և Ստրիկլենդը¹ իրենց առաջին գրքում՝ 1980 թվականին: Նրանց կարծիքով, տեղեկատվական համակարգերը պետք է ընդգրկեն տեղեկատվություն՝

1. գնորդների մասին,
2. բիզնես-գործընթացների մասին,
3. անձնակազմի մասին,
4. գործունեության ֆինանսական արդյունքների մասին:

Գործունեության բոլոր հիմնական ռազմավարական ցուցանիշները պետք է չափվեն այնքան հաճախ, ինչպես և այն ցուցանիշները, որոնք բնութագրում են արտադրական գործընթացը: Տեղեկատվության ամբողջությունը, որն անհրաժեշտ է ռազմավարական կառավարման համար, պետք է տրամադրված լինի ռազմավարական հաշվետվության տեսքով:

Ռազմավարական կառավարչական հաշվետվությունը պետք է հնարավորություն տա հսկել և վերահսկել ռազմավարական ցուցանիշների նվաճման աստիճանը: Նրանում պետք է պարունակվի բազմակողմանի տեղեկատվություն կազմակերպության վիճակի մասին, ինչպես նաև կազմակերպության մակրոմիջավայրի, անմիջական միջավայրի և ներքին միջավայրի վերլուծության վերաբերյալ տվյալներ: Տեղեկատվությունը պետք է տրամադրվի ժամանակի իրական ռեժիմում և մշտապես թարմացվի:

Ռազմավարական կառավարչական հաշվառումը պետք է դիտարկել որպես կազմակերպության ռազմավարական կառավարման միասնական տեղեկատվական-վերլուծական համակարգ, որը ներառում է հետևյալ հիմնական բաղադրիչները՝

1. ռազմավարական կառավարչական հաշվետվությունը, որի բովանդակությունը պետք է համապատասխանի վերը նշված պահանջներին,
2. ռազմավարական կառավարչական հաշվառման գործիքակազմը, որի թվին են դասված՝
 - հաշվեկշռված ցուցանիշների համակարգը (BSC-Balanced Scorecard),
 - ծախսերի և արժեքային շղթաների ռազմավարական վերլուծությունը,
 - ըստ գործունեության տեսակների ծախսերի հաշվառումը,
 - տնտեսական շահույթի արտադրման մոդելը,
 - բենչմարկինգը,
 - SWOT վերլուծությունը,
 - ուսուցման կորի վերլուծությունը,
 - կայզեն քոստինգը,
 - որակի ընդհանուր կառավարումը (Total Quality Management - TQM),
 - ճիշտ ժամանակին (Just In Time- JIT) առաքումների կառավարման համակարգը:

Նշենք, որ ցանկացած կառավարչական տեխնոլոգիա, որը կողմնորոշված է ռազմավարական խնդիրների լուծմանը, կարելի է համարել ռազմավարական կառավարչական հաշվառման և վերլուծության գործիքակազմ: Ընդ որում, չպետք է հրաժարվել ավանդական տեխնոլոգիաներից և մեթոդներից, որոնք նպաստում են տարբեր ռազմավարական որոշումների ընդունմանը, օրինակ՝ շեղումների բյուջետավորմանը և վերլուծությանը, ծախսերի նորմատիվ հաշվառմանը

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М. ЮНИ-ТИ 1998 С 357.

(«ստանդարտ-կոստ» համակարգեր):

Կազմակերպության ռազմավարական կառավարչական հաշվառման համակարգը ենթադրում է ոչ միայն միջավայրի վիճակի մշտական մոնիթորինգ, այլ նաև կառավարման որոշակի ռազմավարություններ, օրինակ, որակի և ծախսերի բազմակողմանի կառավարումը, ինչպես նաև ճիշտ ժամանակին մատակարարումը: Այդպիսի համակարգը թույլ է տալիս հեռանկարային առումով հասնել մրցակցային առավելության՝ կազմակերպության կառավարման մեջ ռազմավարական փոփոխությունների հաշվին:

Ռազմավարական կառավարչական հաշվառման և վերլուծության համակարգի ներմուծման և կիրառման դեպքում կարևոր պահանջներն են.

- անընդհատ վերլուծությունը,
- ղեկավարության կողմից ներմուծման անհրաժեշտության գիտակցումը և մշտական աջակցությունը,
- կազմակերպությունում ռազմավարական կառավարման միասնական համակարգի ստեղծումը:

Ռազմավարական կառավարչական հաշվառման և վերլուծության համակարգը զգալիորեն տարբերվում է ռազմավարական կառավարման մեջ միջավայրի վերլուծությունից, որը ենթադրում է որոշակի ռազմավարությունների մշակման համար տվյալների ստացում: Ռազմավարական կառավարչական հաշվառումը, մեր կարծիքով, պետք է լինի համակարգված և կազմակերպության ղեկավարությանը մշտապես ապահովի համապատասխան տեղեկատվությամբ: Այն հանդես է գալիս որպես ցուցիչների համակարգ, ըստ որոնց կարելի է ժամանակին շտկել ռազմավարությունը և, որ ամենակարևորն է, հսկել ռազմավարության կատարումը:

Ավանդական ռազմավարական կառավարման դեպքում, որպես կանոն, բավարար ուշադրություն չի դարձվում ռազմավարության կատարմանը, իսկ ահա այդ առումով ռազմավարական կառավարչական հաշվառումը լրացնում է այդ բացը: Կոնկրետ որակական և քանակական ցուցանիշները թույլ են տալիս մշտապես վերահսկել ռազմավարության նվաճման աստիճանը, և այդ ցուցանիշները թույլ են տալիս իրականացնել կազմակերպության առաքելությունն ու նպատակները:

Ռազմավարական կառավարչական հաշվառման էության վերաբերյալ ավելի հստակ պատկերացում ունենալու համար աղյուսակով ներկայացնենք այս նոր ուղղության և ավանդական կառավարչական հաշվառման համեմատական վերլուծությունն ավելի լայն շրջանակներով (աղյուսակ 1):

Աղյուսակ 1

Ռազմավարական և ավանդական կառավարչական հաշվառումների տարբերությունները

Վերլուծվող հանգամանքներ	Ռազմավարական կառավարչական հաշվառում	Ավանդական կառավարչական հաշվառում
Ներքին գործոններ և գործընթացներ	Հաշվի է առնվում	Բնորոշ է ներքին գործոնների նկատմամբ խիստ կենտրոնացումը
Արտաքին գործոններ և գործընթացներ	Հաշվի է առնվում: Օրինակ, հատուկ ուշադրություն է դարձվում կազմակերպության գործունեության շուկաների մասին տեղեկատվության վերլուծությանը, մրցակիցների ծախսերի, ծախսերի կառուցվածքին և կազմակերպության ռազմավարության մոնիթորինգին և այդ շուկաներում մրցակիցների ռազմավարություններին մի շարք հաշվետու ժամանակաշրջանների կտրվածքով: Այս նպատակով կարող են օգտագործվել այնպիսի հնարքներ, ինչպիսիք են Պորտերի արժեքների շղթան, ռազմավարական դիրքավորումը և այլն	Հիմնականում հաշվի չի առնվում, արտաքին գործոնների վերլուծությունը կատարվում է առիթից առիթ և չի կրում կանոնավոր բնույթ
Ոչ ֆինանսական գործոններ	Կատարվում է ոչ ֆինանսական գործոնների սիստեմատիկ հաշվառում և գնահատում	Որպես կանոն ոչ ֆինանսական գործոնները չեն քննարկվում. ամեն դեպքում փորձ չի կատարվում կանոնակարգել այդ գործընթացը

Վերլուծվող հանգամանքներ	Ռազմավարական կառավարչական հաշվառում	Ավանդական կառավարչական հաշվառում
Ծախսերի վերլուծության հետ կապը	• ռազմավարական վերլուծության համար արտադրված արտադրանքի ծավալը չի համարվում ծախսերի վարքագիծը բացատրող առավել էական գործոն, • ռազմավարական ոչ բոլոր գործոններն ունեն նույն կարևորությունը, բայց դրանցից մի քանիսը շատ կարևոր են առանձին դեպքերում, • ծախսերի վրա ազդող յուրաքանչյուր գործոն ունի վերլուծության իր համակարգը, որը վերջնական արդյունքում կարևորված է շուկայում կազմակերպության դիրքավորման հարցում	Համարվում է, որ միակ գործոնը, որը կարող է ազդել ծախսերի վարքագծի վրա, արտադրվող արտադրանքի քանակն է: Վերոնշյալը հիմք ընդունելով՝ ծախսերը խմբավորվում են հաստատունի և փոփոխունի
Կապը և նշանակությունը ռազմավարական կառավարչական որոշումների ընդունման հետ	Ուղղված է ռազմավարական կառավարչական որոշումների ընդունման ներդրմանը, աջակցմանը և զարգացմանը: Ապահովում է, որ անհրաժեշտ տեղեկատվությունը ճիշտ ժամանակին ներկայացվի այն անձանց, ովքեր ունեն դրա կարիքը	Ուղղված չէ ռազմավարական կառավարչական որոշումների ներդրմանը, աջակցմանը և զարգացմանը: Հաճախ տրամադրում է ապակողմնորոշիչ տեղեկատվություն, որոնք օգտակար չեն կառավարչական որոշումների ընդունման ժամանակ
Դերը կազմակերպությունում	Ունի էական նշանակություն, քանի որ ներկայացված է կոնկրետ կազմակերպության իրական գործունեության պահանջներին համապատասխան • անհրաժեշտ է կազմակերպության ռազմավարական կառավարման գործունեության համար, • ստեղծում է տեղեկատվության ստացման առավել արդյունավետ պայմաններ, • նպաստում է մրցակցային և կորպորատիվ ռազմավարությունների ձևավորմանը, ինչպես նաև կազմակերպության զարգացման տարբեր փուլերում ռազմավարության փոփոխության վերլուծությանը: Ապահովում է ռազմավարության ենթակետերի, շահագրգռված անձանց հետաքրքրությունների և առանձին բիզնես միավորների միջև փոխհամաձայնությունը, • բացահայտում է կազմակերպության ռազմավարության փոփոխության անհրաժեշտությունը • վերահսկում է սահմանված ռազմավարական նպատակների իրագործման մակարդակը • ապահովում է կազմակերպության ռազմավարական և օպերատիվ գործունեության միջև կապ, ինչպես նաև կազմակերպության ռազմավարական պլանները և առաջադրանքներն արտացոլում է կոնկրետ ցուցիչների միջոցով	Նշանակությունը սահմանափակվում է ավելի շատ գործառնական, քան ռազմավարական բնույթի խնդիրների լուծման պատճառով: Կազմակերպությունների մեծ մասում կառավարչական հաշվառումը դեռևս լուծում է ավանդական խնդիրներ. հաշվառման վարում, հիմնականում գործառնական բնույթի խնդիրների լուծում, կազմակերպություններում ծագած գործառնական բնույթի խնդիրների բացահայտում

ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՀԱՇՎԱՌՄԱՆ ԵՎ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ, ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

ԼԻԱՆԱ ՀԱՅԿԱԶԻ ԳՐԻԳՈՐՅԱՆ

*տնտեսագիտության դոկտոր, ՀՊՏՀ կառավարչական
հաշվառման և աուդիտի ամբիոնի վարիչ*

ԱՐՓԻՆԵ ՍԱՆԱՍԱՐԻ ՀԱԿՈԲՅԱՆ

ՀՊՏՀ ասպիրանտ

Համառոտագիր

Ցանկացած գործունեության ռազմավարական կառավարման համար անհրաժեշտ է ունենալ հասանելի տեղեկատվություն: Ավանդական կառավարչական հաշվառումը, որի հիմնական սկզբունքներն արդեն մշակված էին արդյունաբերական հենք ունեցող տնտեսության համար, չեն տրամադրում համապատասխան տվյալներ, որոնք անհրաժեշտ են ժամանակակից պայմաններում ռազմավարական որոշումների ընդունման համար: Ռազմավարական որոշումների տեղեկատվական-վերլուծական ապահովման համար պահանջվեցին կառավարչական հաշվառման նոր մեթոդներ ու մոտեցումներ, որին էլ անդրադարձել ենք սույն հետազոտությունում:

Բանալի բառեր. *ռազմավարական կառավարում, կառավարչական հաշվառում, տեղեկատվական համակարգեր, ռազմավարական կառավարչական հաշվառման գործիքակազմ*

СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И АНАЛИЗА

ЛИАНА АЙКАЗОВНА ГРИГОРЯН, д.э.н.

заведующий кафедрой управленческого учета и аудита АГЭУ

АРПИНЕ САНАСАРОВНА АКОПЯН

аспирант АГЭУ

Аннотация

В целях успешного стратегического управления любой деятельности необходима доступная информация. Традиционный управленческий учет, основные принципы которого были разработаны для индустриальной экономики, не предоставляет соответствующих данных, необходимых для принятия стратегических решений в современных условиях. Для информационно-аналитического обеспечения стратегических решений понадобились новые методы и подходы управленческого учета, которых коснулись авторы данного исследования.

Ключевые слова: *стратегическое управление, управленческий учет, информационные системы, инструментарий стратегического управленческого учета.*

THE ESSENCE, MEANING AND OBJECTIVES OF STRATEGIC MANAGERIAL ACCOUNTING AND ANALYSIS

LIANA HAYKAZ GRIGORYAN, Doctor of Sciences (Economics)

Head, Chair of Managerial Accounting and Auditing

Armenian State University of Economics

ARPINE SANASAR HAKOBYAN

Ph.D. Student, Armenian State University of Economics

Abstract

For strategic management of any active and/or business it is required to ensure availability of information in timely manner. Traditional managerial accounting, the principles of which were elaborated for the industrial economy, does not provide the relevant data necessary for strategic decision making in the contemporary world. In the article the authors discuss the new methods and approaches that have been required to ensure information flow and analytical processes in strategic decision making.

Keywords: *Strategic management, managerial accounting, information systems, strategic managerial accounting toolkit*