

**ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՄՐՑԱԿՑԱՅԻՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ
ՈՐՊԵՍ ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐԱԿԱՆ ՌԻՍԿԻ ԳՈՐԾՈՆ**

ԱՌԱՔԵԼՅԱՆ ՎԱԼԵՐԻ

Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ,

ԳՊՀ դասախոս

e-mail: valeriaragelyan@ysu.am

ՎԱՐԴԱՆՅԱՆ ՍԱՐԳԻՍ

Երևանի պետական համալսարանի հայցորդ

e-mail: vardanyan717@gmail.com

Հոդվածում փորձ է արվել՝ բացահայտելու կազմակերպության մրցակցային ռազմավարության մշակման մոտեցումների առանձնահատկությունները, այնուհետև դիտարկվել է մրցակցությունը որպես ձեռնարկատիրական ռիսկի առաջացման գործոն: Ուսումնասիրվել են սննդամթերք արտադրող կազմակերպությունների տնտեսական կարողությունների ցուցանիշները՝ նկատի ունենալով, որ այդ ցուցանիշներն են բնութագրում կազմակերպությունների դիրքը և դերը ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին շուկաներում:

Հեղինակների կողմից մշակվել և առաջադրվել է կազմակերպությունների գործունեության արդյունավետությունը գնահատող մոտեցում, որը հնարավորություն է ընձեռում գնահատելու կազմակերպությունների մրցունակությունը (արտադրության արդյունավետության մասով):

Բանալի բառեր՝ շուկա, մրցակցություն, ռազմավարություն, ձեռնարկատիրական ռիսկ, կառավարում, տնտեսական կարողություն, գնահատում, մեթոդ, արդյունավետություն, գործոններ:

Ձեռնարկատիրական գործունեության կառավարումը մրցակցային առավելություն ստեղծելու նպատակով պլանավորված գործողությունների ըմբռնումն է: Հետևաբար, որպեսզի կազմակերպությունն իր գործունեության ժամանակ հասնի մրցակցային առավելության, պետք է ընտրի իր ռազմավարությունը՝ բացահայտելով ռիսկերի առաջացման ներքին և արտաքին գործոնները, որոնք նպաստում են դրանք ճիշտ գնահատելուն և նվազեցնելուն, ճիշտ ըմբռնելով ազգային տնտեսության առանձնահատկությունները և այն ճյուղի կառուցվածքը, որտեղ գործում է կազմակերպությունը: Կատարված ուսումնասիրությունները, կապված ռիսկի բնույթի, տեսակների, առաջացման պատճառների հետ, ցույց են տալիս վերջիններիս սերտ կապը և փոխալայմանավորվածությունը մրցակցության հետ: Ուստի սննդամթերքի արտադրու-

թյան շուկայում առկա ռիսկերն ուսումնասիրելու և դրանց նվազեցմանն ուղղված միջոցառումներ ձեռնարկելու համար անհրաժեշտ է հատուկ պատկերացում կազմել շուկայի կառուցվածքի, բնույթի, մասնակիցների և այլ յուրահատկությունների մասին՝ միաժամանակ բացահայտելով սպառողների վերաբերմունքը ապրանքի և գների նկատմամբ, ինչպես նաև պահանջարկի փոփոխությունը վերջիններիս փոփոխության դեպքում:

Վերոհիշյալ վերլուծություններն անելու համար նախ՝ ներկայացնենք մրցակցային առավելություն ապահովելու ռազմավարությունները, որոնք կարող են նպաստել ռիսկերի արդյունավետ կառավարմանը:

Տնտեսական պրակտիկայում գոյություն ունեն մրցակցային առավելություն ապահովելու բազմաթիվ ռազմավարություններ՝ ծախքերի, արտադրանքի շերտավորման, կիզակետման, սիներգիզմի գծով և այլն:

Կիզակետման կամ նեղ մասնագիտացման ռազմավարությունը կարելի է սահմանել որպես ոլորտի ընտրություն՝ սահմանափակ կամ խիստ ընդգծված սպառողների ընդգրկմամբ: Նպատակն է՝ կազմակերպության գործունեությունը կենտրոնացնել սպառողների համեմատաբար ոչ մեծ նպատակային խմբերի, ապրանքային անվանացանկի բաժնի կամ էլ գործունեության որևիցե ոլորտում: Ուստի այն էապես տարբերվում է նշված ռազմավարություններից, քանզի հիմնված է մրցակցության նեղ ոլորտով ճյուղի շրջանակների վրա (շուկայական որմնախորշեր): Շուկայի որմնախորշը հնարավոր է աշխարհագրական եզակիության տեսանկյունից, արտադրանքի օգտագործման հատուկ պահանջներից, կամ նրան հատուկ բնութագրերից, որոնք կարևոր են միայն որմնախորշի մասնակիցների համար: Համաձայն ամերիկյան բացատրական բառարանի՝ *շուկայական որմնախորշ* հասկացությունը բնութագրվում է որպես իրավիճակ կամ գործունեության տեսակ՝ որևիցե մեկի անհատական ընդունակությանը և բնույթին համապատասխան:

Հարկ է նշել, որ ռազմավարության ընտրության պատճառը հաճախ ռեսուրսների սակավությունն է կամ բացակայությունը, սակայն մեր կարծիքով, ավելի կարևոր պատճառներ են ճյուղ կամ շուկա թափանցելու պատնեշի սաստկացումը և ձեռնարկատիրական ռիսկերի հնարավոր աճը: Այդ պատճառով կիզակետման կամ նեղ մասնագիտացման ռազմավարությունը հատուկ է միջին կազմակերպություններին, չնայած դրանից կարող են օգտվել նաև խոշոր ընկերությունները: Սակայն անհրաժեշտ է նկատի ունենալ, որ այսպիսի ռազմավարության ժամանակ գործունեության հնարավորությունները սահմանափակվում են. հնարավոր է, որ շուկայի խստացումներն անտեսվեն:

Տնտեսագիտական գրականության մեջ առանձնացվում են կիզակետման երկու ուղղություններ. կա՛մ ընտրված շուկայական հատվածի սահմաններում կազմակերպությունը աշխատում է հասնել ծախսերի գծով առավելության, կա՛մ ուժեղացնում է

արտադրանքի շերտավորումը, կա՛մ էլ իրագործում է թե՛ մեկը և թե՛ մյուսը՝ գնահատելով տնտեսական ռիսկերը:

Կիզակետման ռազմավարությունն ուղղված է մրցակիցների նկատմամբ առավելության հասնելուն մեկուսացված, հաճախ շուկայի միակ հատվածում: Այս դեպքում ռազմավարության համար հիմք են ծառայում կազմակերպության գործունեության հատուկ ուղղվածությունը և նրա անձնակազմի որակավորման մակարդակը, որոնց շնորհիվ ազատվում են շուկայի որմնախորշերը:

Մեր կարծիքով, կիզակետման ռազմավարությունը ենթադրում է հասարակական պահանջմունքների բավարարումն իրականացնել գիտակցված, ոչ ավանդական ձևերով ու մեթոդներով: Այս դեպքում ռազմավարության համար մեծ դեր է խաղում մարքեթինգը, որը բացահայտում է առաջացող հիմնախնդիրները և առաջադրում դրանց լուծման հնարավոր եղանակները:

Մ. Պորտերի կարծիքով, քննարկվող բիզնեսի ռազմավարությունները համարվում են բազային: Այդ պատճառով կազմակերպությունը, որը ցանկանում է հասնել հաջողության, պետք է հետևի դրանցից որևէ մեկին, այլապես նա չի ունենա մրցակցային առավելություն, այլ կունենա միջին ճյուղային արդյունքներից ցածր ցուցանիշներ:

Մ. Պորտերն այդ հիմնավորումը մեկնաբանում է նավաշինության օրենքով. «Երբ Իսպանիայի, Իտալիայի և Բրիտանիայի նավաշինարարները գտնվում էին անկման վիճակում, քանի որ ունեին ավելի մեծ ծախսեր, քան Կորեան, նրանց մոտ բացահայտվում է շերտավորման հիմքը, որը հատկանշական է Ճապոնիային: Նրանց հաջողվում է բացահայտել շուկայի հիմնական հարվածները՝ մրցակցային առավելության հասնելու նպատակով, ինչպես դա արեց Ֆինլանդիան (սառցահողերը)»¹:

Արևմտյան առաջավոր ֆիրմաների գործունեությունն ուսումնասիրողները չեն ժխտում Մ. Պորտերի կանխադրույթները, սակայն նրանք կիրառում են հնարավոր բիզնեսի ամենամեծ թվով մրցակցային ռազմավարությունները կամ էլ դրանց համակցությունը:² Սովորաբար հեռանկարային են համարվում այն ռազմավարությունները, որոնց նպատակն է՝ ունենալ արտադրանքի բարձր որակ և եզակի բնութագրեր՝ արտադրողականության բարձրացման և ծախսերի կրճատման, ռիսկերի նվազեցման հաշվին: Այդպիսի ռազմավարություն է համարվում առաջինը կամ վաղ (շուտ) շուկա դուրս գալը: Այս դեպքում կազմակերպությունն առաջինն է առաջարկում շուկայում յուրահատուկ ապրանքներ կամ ծառայություններ: Տվյալ ռազմավարությունը կարող է ապահովել կայուն մրցակցային առավելություն՝ ստանալով մենաշնորհային գերշահույթ և հասնելով կազմակերպության արագ զարգացմանը: Հետևաբար ռազմավարության առավելությունն այն է, որ տվյալ կազմակերպությունը տվյալ բիզնեսում, տարածքում կամ էլ նոր շուկայում լինի առաջինը:

¹ Stuu' Porter M. E. The Competitive of Notions – N.V., The Free Press, 1990, p. 40.

² Stuu' Дж. Пипдур. Путь к покупателю. М., Прогресс, 1991, էջ 13:

Պարզ է, որ շուկա հնարավոր է մտնել՝ ստեղծելով նոր տեխնոլոգիաներ, կիրառելով գոյություն ունեցող տեխնոլոգիաները նոր կոնտեքստում, լուծելով շրջակա միջավայրի, նոր ֆինանսական ռիսկերի կառավարման գործիքների հիմնախնդիրները:

Համաշխարհային փորձը վկայում է, որ առաջանցումային են նոր կազմակերպությունները, որոնք ձևավորելով մենաշնորհներ ի հաշիվ հայտնագործությունների, նորարարությունների և այլ նորամուծությունների, հնարավորություն են ստանում ձևավորելու նոր շուկա՝ հեռանկարային աճով:

Հարկ է նշել, որ առաջնության հասնելը ավելի հեշտ է, քան այն պահպանելը: Այդ պատճառով առաջնորդ ֆիրմաները գիտատեխնիկական հետազոտությունների վրա ավելի շատ միջոցներ են ծախսում, և դրանք փոխհատուցվում են նորույթների բարձր գների հաշվին, այսինքն՝ ֆիրմաները կիրառում են գնային ռազմավարություն՝ «քաշել սերուցքը» կամ էլ սահմանել մենաշնորհային բարձր գներ իրենց արտադրանքի համար:

Այդպիսի ռազմավարության հիմնական առանձնահատկություններն են՝

- տվյալ մրցակցային առավելությունը հիմնված է նորությունների կիրառման վրա (ապրանքային, տեխնոլոգիական, կազմակերպչական),
- այն կապված է մեծ ռիսկի հետ, սակայն հաջողության դեպքում ապահովում է ավելի բարձր շահույթ, նաև գերշահույթ՝ մոնոպոլ գների սահմանման շնորհիվ,
- այն հեշտ է նվաճել, սակայն դժվար է պահպանել,
- նորույթների կիրառման ժամանակ բարդ է իրականացնել պլանավորումը, քանի որ այդ դեպքում հնարավոր չէ կիրառել նախորդ փորձը:

Նոր ֆիրմաներում պետք է լինի որակավորում ունեցող անձնակազմ, բավարար ֆինանսական ռեսուրսներ նորամուծությունների ստեղծման և շուկա դուրս բերելու համար: Այսպիսի ռազմավարությունը հատուկ է խոշոր ֆիրմաներին կամ հակառակը՝ ոչ մեծ վենչուրային կազմակերպություններին: Հարկ է նշել, որ վաղ շուկա դուրս գալու առավելությունը կախված է ոչ միայն նոր արտադրանքից կամ տեխնոլոգիաներից, այլ նաև առաքման մեթոդներից, մարքեթինգից, ռիսկերի կառավարման արդյունավետությունից:

Այս ռազմավարության բարձր ռիսկը պայմանավորված է ինչպես նախագծի անորոշությամբ, այնպես էլ նորույթի նկատմամբ շուկայի արձագանքով:

Ուստի կազմակերպությունները պետք է ձեռնարկեն կոմերցիոն ռիսկը նվազեցնող հատուկ միջոցառումներ: Մեր կարծիքով, այդ միջոցառումները պետք է ուղղված լինեն պաշտպանելու նոր տեխնոլոգիաները, արտադրանքը, պատենտները, բարձր տեխնիկական մակարդակը և այլն: Անհրաժեշտ է նաև կիրառել շուկայի գնահատման, շուկա մուտք գործելու մարքեթինգի տարբեր մեթոդներ:

Ինչ վերաբերում է սիներգիզմի՝ ռազմավարությանը, ապա այն ենթադրում է ստանալ մրցակցային առավելություն՝ միավորելով երկու կամ ավելի թվով բիզնես-միավորներ (տնտեսական ստորաբաժանումներ) մեկ միավորման մեջ:

Սիներգիզմի արդյունավետությունը և դրա կառավարման հմտությունը ստեղծում են առանձնահատուկ մրցակցային առավելություն, որն իրացվում է կազմակերպության մակարդակով: Այն վերջին հաշվով դրսևորվում է տարբեր ապրանքային շուկաներում ծախքերի մակարդակի իջեցման կամ էլ եզակի հատկություն ունեցող արտադրանքների ձեռքբերման շնորհիվ:

Սիներգիզմի ռազմավարությունը ենթադրում է գործունեության արդյունավետության բարձրացում, ռեսուրսների ապահովում (տեխնոլոգիաների և ծախսերի սիներգիան)՝ շուկայական ինֆրակառուցվածքների (համատեղ առաքում) կամ գործունեության ձեռնարկատիրական ռիսկերի արդյունավետ կառավարման հաշվին:

Սիներգիզմի ռազմավարությունը նպաստում է, որ արտադրությունն ավելի բարձր շահույթ ստանա բիզնես-միավորների համատեղ գործունեության ժամանակ, քան այն դեպքում, երբ նրանք կառավարվում են առանձին-առանձին:

Ըստ ամերիկյան տնտեսագետներ Ռ. Քինգի և Դ. Քրիլանդի՝ սիներգիզմը ռազմավարության ընտրության, մշակման և մանրամասնման կարևոր տարր է: Նրանք նշում են, որ սիներգետիկ էֆեկտը որքան էլ մեծ ներուժ ունենա, չի կարող հանդես գալ ինքնին. այն պետք է պլանավորել և ստանալ: Իսկ դա հնարավոր է, եթե սիներգիան բացահայտված և ընդգրկված է հիմնավորված պլաններում:²

Սիներգետիկ արդյունավետությունը ավելի ցայտուն է դրսևորվում պորտֆելային մակարդակում և հնարավոր է մեկ բիզնես-միավորի սահմաններում:

Տնտեսական պրակտիկան փաստում է, որ համատեղ գործունեության արդյունավետությունը միշտ էլ բարձր է, քան անհատական ջանքեր գործադրող կազմակերպությունների գործունեության արդյունքների հստակ գումարը, քանի որ համատեղ գործունեության ժամանակ իրացվում է համագործակցության և փոխկապվածության ներուժը:

Բ. Կորլոֆը նշում է, որ շատ մենեջերներ խուսափում են «սիներգիզմ» տերմինը կիրառելուց՝ օգտագործելով հոմանիշներ, որոնք փոքր-ինչ տարբերվում են իրենց նշանակությամբ:

Այդպիսի հոմանիշներ են «ռազմավարական լծակ», «փոխկապվածություն», «բավարարվածություն», «արժեքային առաջնություն»³:

¹ Սիներգիզմը (սիներգիա) գործնական պրակտիկայի երևույթ է, որի դեպքում, պատկերավոր ասած, 2+2>4: Ըստ էության, սիներգիզմ՝ նշանակում է անցում քանակականից որակականի կամ էլ ուժերի միավորում:

² Steu' Y. Кинг, Д. Криланд. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, էջ 200:

³ Steu' Б. Корлоф. Деловая стратегия, М., Экономика, 1991, էջ 152:

«Սիներգիզմ» տերմինն առաջին անգամ կիրառել է Ի. Անսոֆֆը՝ ֆիրմայի ներսում տարբեր գործողությունների փոխկապվածությունը ձևակերպելիս: Ըստ նրա՝ «սկզբնական իմաստով սիներգիզմ ըմբռնումը նշանակում է անցում մշակող արդյունաբերությունում արտադրական մասշտաբով տնտեսման սկզբունքից ավելի լայն մասշտաբով գործունեության ռազմավարական տնտեսման սկզբունքին, որի համար աղբյուր է հանդիսանում տարբեր ռազմավարական բիզնես-միավորների փոխադարձ աջակցությունը»¹:

Տվյալ ռազմավարության կիրառման շուկայական պայմաններն են ռեսուրսների առկայությունը, գործունեության կամ ջանքերի կամավոր միավորումը: Հետևաբար մենեջերները հիմնավորում են այլ կազմակերպությունների ձեռքբերմամբ կամ էլ նրանց միավորմամբ:

Մեր կարծիքով, սիներգետիկ էֆեկտը բարդ երևույթ է: Այն ստացվում է տարբեր տարրերի լավագույն համատեղումից: Այդ տարրերից որևէ մասի բացթողումը կարող է բացառել էֆեկտի հասնելու հնարավորությունը, քանզի մեծանում է ձեռնարկատիրական ռիսկերի հավանականությունը: Դրանից խուսափելու համար նպատակահարմար է անցկացնել համատեղ քննարկում այնպիսի մասնագետների և փորձագետների մասնակցությամբ, որոնք տիրապետում են այդ երևույթին:

Այն հնարավորություն է ընձեռում բացառել ցանկությունների և սպասելիքների մտածողությունը, որը հատուկ է այն մասնագետներին, որոնք փորձում են այդ ուղիով հասնել սիներգետիկ էֆեկտի: Բացի այդ, կազմակերպության կառավարումը պետք է այնպես իրականացվի, որ բիզնես միավորների կառավարիչները հետամուտ լինեն իրացնելու ներուժային սիներգիզմը: Հակառակ դեպքում, ինչպես նշում է Ի. Անսոֆֆը, - «Երևան է գալիս բացասական սիներգետիկ էֆեկտ, որն արտահայտվում է « $2+2 < 4$ » ձևով: Ի. Անսոֆֆը կարծում է, որ ընտրելով սիներգիզմի ռազմավարությունը, մենեջերները պետք է ելնեն հետևյալ երեք դատողություններից.

1. գոյություն ունի՝ արդյոք ձեռնարկությունում սիներգետիկ էֆեկտ օգտագործելու տիրույթ.

2. փոխադարձ կապի ինչպիսի՞ մակարդակի է նախապատվություն տալիս բարձրագույն ղեկավարությունը և ինչպիսի՞ ռազմավարական փորձ ունի իրեն պատկանող պիտանի կոնգլոմերանտի կամ սիներգետիկ ձեռնարկության համար.

3. Ինչպիսի՞ կարգադրություն և պահանջներ են առաջադրվում՝ արտաքին միջավայրի պայմանների փոփոխությունների հետ կապված: Հարկ է նշել, որ որքան մեծ են արտաքին միջավայրի անկայունությունը, սպասվելիք վտանգները, խիստ մրցակցությունը, ռիսկերի առաջացման հավանականությունը, այնքան մեծ է սիներգիզմի նշանակությունը հաջողության հասնելու համար:

¹ Նույն տեղում, էջ 129:

Ճիշտ է նկատում Ի. Անստֆֆը, որ սիներգետիկ ռազմավարության մշակման հիմնախնդիրը կապված է կառավարման ճկունության և սիներգիզմի հակասությունների հետ: Կառավարման ճկունության բարձրացումը նպաստում է շահույթի ստացմանը, ռիսկերի նվազմանը և սիներգիզմի հնարավորությանը: Մյուս կողմից, տվյալ ռազմավարության համար գլխավոր վտանգը ճկունության պակասն է, հնարավոր փոխզիջման և որոշումների ընդունման իրագործումը: Այս թերությունները կարող են բացասական ազդեցություն ունենալ արժեքային առավելության վրա՝ հասցնելով այն նվազագույնի:

Այսպիսով՝ մրցակցային ռազմավարությունը բարդ հարաբերությունների համակարգ է, որի ուսումնասիրությունը պահանջում է կազմակերպության վաճառքի ծավալի, շահույթի, արտադրանքի (ծառայություն) ինքնարժեքի, դրամական հոսքերի, կառավարման ոճի և ընդհանրապես գործունեության կարևորագույն ռազմավարական ուղղությունների վերաբերյալ տեղեկատվության ստացում և գնահատում: Չնայած կոնկրետ կազմակերպության գործունեության վերլուծությանը և ռիսկերի գնահատման առանձնահատկություններին՝ կարելի է առանձնացնել մի շարք տիպային ուղղություններ.

- կազմակերպության գործունեության նպատակը,
- պորտֆել պատվեր, նոր արդյունք,
- կազմակերպության ռեսուրսային հնարավորությունները,
- ծախսերի (ինքնարժեքի) գործոնային վերլուծություն,
- ֆինանսական միջոցների մատչելիությունը, միջոցների հնարավոր աղբյուրները, կառավարման համակարգը, կառուցվածքը, անձնակազմի որակավորումը, անձնակազմի մոտիվացիան, կառավարման կուլտուրան ու ավանդույթը,
- ռիսկերի վերլուծությունը, գնահատումը և այլն:

Ակնհայտ է, որ մրցակցային ռազմավարության մշակման հիմքում ընկած է կազմակերպության ընթացիկ գործունեության վերլուծությունը, իսկ գլխավոր հիմնախնդիրն այն է, թե ինչպես գնահատել գործունեության արդյունավետությունը, որպեսզի կազմակերպության շահույթի ապահովումը լինի երկարաժամկետ: Հայտնի է, որ արդյունավետության գնահատման ցուցանիշներ կարող են լինել շահութաբերությունը, ռիսկի մակարդակը, շուկայի բաժինը, ակտիվների արժեքը, նոր արտադրանքի (ծառայության) ծավալը, արտադրողականությունը և այլն: Սակայն տնտեսվարման նոր պայմաններում որպես արդյունավետության ցուցանիշ վերցվում է զուտ շահույթի մեծությունը կամ շահութաբերությունը, բայց դրանց ապահովումը միաժամանակ բարձրացնում է ձեռնարկատիրական ռիսկի աստիճանը:

«Արդյունք-ոիսկ» ֆունկցիոնալ կապը ցույց է տալիս, որ շահույթի մեծությունը և դրա ստացման հավանականությունը գտնվում է հակադարձ կապի մեջ¹: Բացի այդ, շահութաբերության մակարդակը կախված է ոչ միայն արտադրանքի գնի և նրա ինքնարժեքի կառուցվածքից, այլ նաև շրջանառու կապիտալի պտույտների արագությունից:

Կազմակերպության գործունեությունից երկարաժամկետ շահույթի ստացումը գնահատող ցուցանիշների որոշումը ռազմավարական կառավարման բարդ հիմնախնդիրներից է, քանի որ կազմակերպությունն ամեն անգամ պետք է սահմանի առաջնային հիմնախնդիրները, որոնց լուծման դեպքում կարող է ապահովվել առավելագույն շահույթ. այսպես՝ բարձրացնել թողարկվող արտադրանքի կամ մատուցվող ծառայությունների մրցակցությունը, ստեղծել նոր ապրանքներ, իջեցնել արտադրական ծախքերը՝ կախված կոնկրետ իրավիճակից, կազմակերպության նպատակների իրականացման և այլ գործոններից:

Ռազմավարության մշակման ժամանակ անհրաժեշտ է ուսումնասիրել կազմակերպության ստեղծման պատմությունը, պարզել՝ ինչ ճանապարհով է հասել հաջողության, կամ որն է նրա անհաջողության պատճառը: Ռազմավարության ընտրման գործընթացը ենթադրում է բացահայտել կազմակերպության՝

- անցյալ և ընթացիկ ռազմավարությունը,
- ռազմավարական հիմնախնդիրները,
- կազմակերպչական հնարավորությունների և սահմանափակումների հարաբերակցությունը,
- ֆինանսական հնարավորությունների սահմանափակումների հարաբերակցությունը,
- կազմակերպչական ճկունությունը,
- ձեռնարկատիրական ոլիսկերի առաջացման պատճառները,
- ուժեղ և թույլ կողմերը:

Ռազմավարական հիմնախնդիրը կազմակերպության թույլ կողմերից տարբերվում է նրանով, որ վերջիններս բացահայտվում են մրցակից կազմակերպությունների հիմնական տնտեսական գործունեության արդյունքները համեմատելիս, իսկ հիմնախնդիրներն առաջանում են, երբ անհամապատասխանություն է նկատվում առաջադրված նպատակին հասնելու ընթացքում: Հետևաբար ռազմավարական հիմնախնդիրն է՝ ըմբռնել և հստակ ձևակերպել դրանք, բացահայտել լուծման մեթոդները:

Այսպիսով՝ հիմնախնդիրը միաժամանակ կարող է բացահայտել կազմակերպության ինչպես թույլ կողմերը, այնպես էլ զարգացման հնարավորությունները: Պարզ է, որ ռազմավարական հիմնախնդիրները (բացառապես հիմնախնդրի էությունը) միշտ

¹ Stuu` Алексеева М. М. Планирование деятельности фирм. – М.: Финансы и статистика, 1997, էջ 89:

վերացնել անհնար է. դա կարող է խոչընդոտել կազմակերպության ռազմավարությունն իրականացնելը:

Կազմակերպության կառուցվածքը և կառավարման համակարգը, ձևավորված կորպորատիվ կուլտուրան և սովորույթները, աշխատանքի մոտիվացիոն համակարգը, կառավարչական «անձնակազմը» ցանկացած իրավիճակում կարող են լինել կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմեր, և դրանց սովորաբար կարող են առնչվել նոր ձևավորվող կազմակերպությունները, որոնցում կառավարման գործընթացի հետ կապված՝ դժվարություններ կան:

Ռազմավարության մշակման կարևոր խնդիրներից է նրա ֆինանսական պարտավորությունների վերլուծությունը, ինչպիսիք են հարկերի վճարումը, պարտքերի և պարտավորությունների կառուցվածքը և այլն: Համաձայն արտասահմանյան մեթոդիկաների՝ այս փուլում անհրաժեշտ է սահմանել կազմակերպության հնարավորությունները ներդրումային միջոցների և դրամական հոսքերի ասպարեզում, այսինքն՝ վերաբաշխել ներդրումներն ըստ ռազմավարական բիզնես-միավորումների, շահաբաժնի վճարման, երկարաժամկետ վարկերի տրամադրման և այլն: Ֆինանսական հնարավորությունների ու պարտավորությունների իրական գնահատումը հնարավորություն է ընձեռում կազմակերպությանը՝ գնահատելու ռիսկերը և ընտրելու ճիշտ ռազմավարություն:

Մյուս կարևոր գործոնը, որը հնարավորություն է տալիս ընտրելու մրցակցային ռազմավարություն և փոքրացնելու ռիսկը, կառավարման ճկունությունն է, որին հնարավոր է հասնել մի քանի ճանապարհով: Առաջինը դիվերսիֆիկացիան է, որի շնորհիվ կազմակերպությունը կարողանում է հարմարվել շրջակա միջավայրի փոփոխությանը: Մյուս ուղին աշխատակիցների ուսուցումն է՝ արտադրությունը ճկուն դարձնելու նպատակով: Դա հնարավորություն է տալիս կազմակերպությանն արագ արձագանքելու շուկայական տատանումներին և գնահատելու կառավարչական այլ ընտրանքները:

Մրցակցային ռազմավարության մշակման նպատակն է նաև սահմանել կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը: Հայտնի է, որ կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը կարելի է որոշել հետևյալ մոտեցումներով.

1. ներքին, որը սահմանվում է կազմակերպության փորձի և աշխատակիցների կարծիքի հիման վրա,

2. արտաքին, որը սահմանվում է մրցակիցների հետ համեմատությամբ,

3. Նորմատիվային, որը սահմանվում է փորձագետների մրցակիցների կարծիքով:

Այսպիսով՝ կազմակերպությունը, բացահայտելով իր ուժեղ և թույլ կողմերը, հնարավորություն է ստանում հասնելու մրցակցային առավելության:

Ռազմավարական կարողությունը գոյություն ունեցող միջոցների և հնարավորությունների ամբողջություն է, որի շնորհիվ մշակվում և իրացվում է կազմակերպության ռազմավարությունը:

Որոշ տնտեսագետներ կարծում են, որ «ձեռնարկության կարողություններ» հասկացությունը վերացական է: Դրանց սահմաններն անորոշ են, գործոնները՝ անհայտ, իսկ ազդեցությունը՝ միջինացված: Սակայն այն կոնկրետ հասկացություն է, քանի որ ցանկացած կառավարչական որոշում կարող է դրական կամ բացասական ազդեցություն ունենալ ձեռնարկության վրա»¹:

Ակնհայտ է, որ ռազմավարական կարողություն ձևավորում են ոչ միայն միջոցները, որոնք կարող են փոխվել ռազմավարական որոշումների իրացման ժամանակ, այլ նաև պայմանները, որոնցում կազմակերպության գործընթացն իրագործվում է և փոփոխվում: Այսպես, եթե կազմակերպության գործունեությունն իրականացվում է անվճարունակության պայմաններում, ապա ռազմավարական միջոցներն են դառնում փողը և այլ բարձր լիկվիդային միջոցներ, իսկ նորմալ տնտեսական գործունեության պայմաններում ռազմավարական են համարվում այն բոլոր միջոցները, որոնք կազմակերպությանը հնարավորություն են ընձեռում ստանալու մրցակցային առավելություն:

Մեր կարծիքով, մրցակցային ռազմավարության մշակման ժամանակ անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել կազմակերպության տնտեսական կարողության ցուցանիշներին, քանզի այդ ցուցանիշներն են բնութագրում նրա դիրքը և տեղը ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին շուկայում: Այդ ցուցանիշների թվին են պատկանում կազմակերպության ակտիվները, վաճառքի ծավալը, համախառն կամ զուտ շահույթի ցուցանիշը, զբաղվածության մակարդակը, գիտատեխնիկական ներուժը և այլն: Վերջիններիս արժեքային արտահայտությունները «Աշտարակ կաթ» ՓԲԸ, «Արմավիր» ՍՊԸ, «Բոնիլաթ» ՍՊԸ, «Չանախ» ՍՊԸ, «Բիոկաթ» ՍՊԸ օրինակով համակարգված են աղյուսակ 2.2-ում, որի վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս բացահայտելու ընկերությունների մրցակցային ռազմավարության գործընթացում կատարվող փոփոխություններին և արտաքին ու ներքին միջավայրերի ազդեցություններին դիմակայելու ուղիները:

Հարկ է նշել, որ արդյունավետ մրցակցային ռազմավարության մշակման փուլ է ապրանքային ռազմավարության իրականացումը: Հայտնի է, որ ցանկացած ապրանք իր հատկություններով պետք է բավարարի սպառողների արտադրական, տնտեսական, սոցիալական, հոգեբանական և այլ պահանջմունքները, ընդ որում անհրաժեշտ է հաշվի առնել այն, որ կոլեկտիվ պահանջմունքների բավարարումն իրականացվում է մրցակցային պայմաններում: Դա նշանակում է, որ արտադրանքի իրացման ժամանակ սպառողը դիտարկում է տվյալ արտադրանքի սպառողական հատկությունների ամբողջությունը:

¹ Стул Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность – М.: 1997, էջ 93-94:

Տնտեսական պրակտիկայում առկա են ապրանքային ռազմավարության իրագործման հետևյալ այլընտրանքային տարբերակները.

- ապրանքների սպառողական հատկությունների ավելացում,
- թողարկվող արտադրանքի անվանացանկի և տեսականու ընդլայնում:
-

Աղյուսակ 2.2

Կազմակերպությունների տնտեսական կարողությունը բնութագրող հիմնական ցուցանիշները 2018թ. արդյունքներով (ըստ ընտրանքային հինգ ընկերությունների)

h/h	Ցուցանիշների անվանումը	Զ/մ	Կազմակերպությունները				
			«Աշտարակ կաթ» ՓԲԸ	«Արմավիր» ՍՊԸ	«Բոնիլատ» ՍՊԸ	«Չանախ» ՍՊԸ	«Բիոկաթ» ՍՊԸ
1	Թողարկված արտադրանքի ծավալը	հազ. դրամ	4840990	1966020	1615585	51377220	417503753
2	Իրացումից հասույթ	հազ. դրամ	480984	1966019	161584	513717900	417503750
3	Իրացված արտադրանքի ինքնարժեքը	հազ. դրամ	4421709	1792899	132585	495737770	375576000
4	Զուտ շահույթը	հազ. դրամ	335369	138538	23201	101499210	319450014
5	Իրացման շահութաբերությունը	%	8.6	8.8	17.9	23.1	9.9
6	Սեփական կապիտալի շահութաբերությունը	%	4.3	4.5	5.1	5.2	5.0
7	Ակտիվները	հազ. դրամ	3723834	1456310	117090	424560240	317148000
8	Գործարար ակտիվությունը	միավ.	1.3	1.35	1.38	1.21	1.31
9	Արտադրանքի մեկ դրամական միավորին բաժին ընկնող ծախսերը	մակարդակը	0.91	0.91	0.82	0.965	0.90

10	Ապրանքային անվանացանկի ընտրությունը	միավ.	13	12	10	8	14
11	Բարձրորակ արտադրանքի տեսակարար կշիռը թողարկված արտադրանքի ընդհանուր ծավալի մեջ	%	96.0	96.9	97.2	98.1	97.9
12	Արտադրական համակարգի արդյունավետությունը	միավ.	1.1	1.09	1.22	1.04	1.11
13	Ակտիվների շահույթաբերությունը	%	9.0	9.5	19.8	2.4	10.0

Հաշվի առնելով ապրանքի (արտադրանքի) սպառողական հատկությունների ավելացման ռազմավարության մշակման միջազգային փորձը և սննդարդյունաբերության առանձնահատկությունները՝ մեր կողմից մշակվել է մրցակցային ռազմավարական մոտեցում, որը սննդարդյունաբերական կազմակերպություններում թողարկվող և իրացվող արտադրանքի վերաբերյալ առաջարկությունների մշակման համար կստեղծի նախադրյալներ, որոնք հնարավորություն կընձեռեն՝ նվազեցնելու ձեռնարկատիրական ռիսկը:

Այդ մոտեցման հիմքում ընկած է տնտեսական ցուցանիշների համախումբը, որոնք սահմանում են արտադրանքի մրցունակությունը դրա ձեռքբերման, օգտագործման (սպառման) ժամանակ:

Կազմակերպության մրցունակության գնահատականը շուկայում սպառողն իրականացնում է միջնորդավորված կերպով՝ տվյալ արտադրողի արտադրանքը գերադասելով նրա մրցակցի արտադրանքից: Կազմակերպության ընդհանրական շուկայական մրցակցությունը նրա արտադրանքների ընդհանրական մրցունակությունն է, հետևաբար մրցունակության գնահատումը հետաքրքրում է ապրանք արտադրողին և օգտակար է մրցակցային ռազմավարություն մշակելու ու լավագույն արդյունք ստանալու հարցում:

Այսպիսով՝ կազմակերպության մրցունակությունը բնութագրում է տվյալ կազմակերպության զարգացման գործընթացի առավելությունն իր մրցակիցներից, ինչպես սպառողների պահանջմունքի բավարարման մակարդակով, այնպես էլ արտադրատնտեսական գործունեության արդյունավետությամբ: Տվյալ բնորոշումից

հետևում է, որ կազմակերպության մրցունակությունն իր մեջ ներառում է ինչպես արտադրանքի (ծառայությունների) մրցունակության ընդհանրական ցուցանիշը, այնպես էլ գործունեության տնտեսական արդյունավետությունը:

Արտադրանքի մրցունակության մակարդակը անհրաժեշտ է դիտարկել կազմակերպության կողմից թողարկվող բոլոր արտադրատեսակների համար.

$$J = \sum J_i \cdot \varphi,$$

որտեղ J_i -ն i -րդ արտադրանքի մրցունակությունն է, φ -ն որոշակի ժամանակահատվածում i -րդ արտադրանքի տեսակարար կշիռն է կազմակերպության կողմից թողարկվող ամբողջ արտադրանքի ծավալի մեջ:

Ինչ վերաբերում է երկրորդ բաղադրիչին, ապա հարկ է նշել, որ արտադրության արդյունավետության գնահատումը կարելի է բնութագրել արտադրված արդյունքի և ծախսերի հարաբերությամբ: Արդյունքները և ծախսերը չափվում են բնեղեն, աշխատանքային և արժեքային արտահայտությամբ: Արդյունքները հանդես են գալիս իբրև տարբեր ձևերով մրցունակ արտադրանքի ստեղծման, թողարկվող արտադրանքի ծավալի աճով պայմանավորված իրացումից հասույթ, նոր արտադրանքի քանակ:

Հարկ է նշել, որ յուրաքանչյուր կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը որոշելիս կառուցվում է ցուցանիշների՝ իրենց հատուկ համակարգ՝ ըստ ունեցած տեղեկատվության և տնտեսական արդյունավետության բարձրացման խթանների:

Տնտեսագիտական գրականության մեջ առանձնացվում են կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը որոշող մասնավոր և ընդհանրացնող ցուցանիշներ: Ելնելով ցուցանիշների համակարգերի ձևավորումից՝ կարելի է անել հետևյալ եզրահանգումները.

1. անհրաժեշտ է արդյունավետության մասնակի ցուցանիշներում ցույց տալ առանձին արտադրանքի ընթացիկ ծախսերը,

2. անհրաժեշտ է հաշվարկել կապիտալի ծախսերի արդյունավետության մասնակի ցուցանիշները առանձին արտադրական ստորաբաժանումների համար,

3. նպատակահարմար է ընտրել ընթացիկ ծախսերի արդյունավետությունն ընդհանրացնող ցուցանիշներ բոլոր արտադրատեսակների և կազմակերպության գործունեության տեսակների համար,

4. անհրաժեշտ է ձևակերպել արդյունավետության ընդհանրացնող ցուցանիշներ գույքի օգտագործման համար,

5. անհրաժեշտ է ճիշտ ընտրել արդյունավետության չափանիշը կամ կազմակերպության գործունեության արդյունավետության չափանիշը ինչպես կարճաժամկետ, այնպես էլ երկարաժամկետ ժամանակաշրջանի համար:

Մեր կարծիքով՝ նման չափանիշներ կարող են լինել ինչպես արտադրական համակարգերի արտադրողականությունը (արդյունավետությունը), այնպես էլ կազմակերպության զուտ շահույթը:

Ակնհայտ է, որ կազմակերպության մրցունակության վերլուծությունը ներառում է նաև ֆինանսական դրության ուսումնասիրությունը՝ ակտիվների կառուցվածքը, այն է՝

- բաժնետոմսերի շուկայական գինը,
- ներդրումային ռեսուրսները,
- դրամական հոսքերը,
- վաճառքի ծավալների հարաբերությունը օգտագործվող ակտիվների,
- հիմնական և շրջանառու կապիտալի հարաբերակցությունը,
- նոր ներդրումներից շահույթը,
- սեփականության չափը,
- շահաբաժինների մեծությունը,
- ֆինանսական թիվը և այլն:

Ցուցանիշների դիտարկված համախումբը բազմակողմանիորեն բնութագրում է արտադրական գործընթացի արդյունքները: Դրա հետ մեկտեղ, պրակտիկայում նշված ցուցանիշների կառավարումը նպատակահարմար է հանգեցնել մեկ ընդհանուր չափանիշի: Սակայն այդ չափանիշի ընտրությունը ներկայումս կապված է որոշակի դժվարությունների հետ, քանի որ լուծված չեն մի շարք տեսական և մեթոդական հարցեր:

Տնտեսական պրակտիկայում ո՛չ արտադրողականությունը, ո՛չ շահութաբերությունը և ո՛չ էլ ընդհանուր ծախսերի արդյունավետությունն առանձին վերցրած չեն բնութագրում արտադրության արդյունավետությունը, չնայած որ դրանք պրակտիկայում սերտ փոխկապակցված են, և մեկի աճը պայմանավորված է մյուսով: Մյուս կողմից՝ ձեռնարկության մրցակցային դիրքի բարելավումը շուկայական տնտեսության պայմաններում պահանջում է, որ այն իր տրամադրության տակ գտնվող պաշարներն արդյունավետ օգտագործի: Հետևաբար ձեռնարկության գործունեության արդյունավետության փոփոխության վրա տարբեր գործոնների ազդեցությունը գնահատելիս, կարծում ենք, նպատակահարմար է կիրառել արտադրության արդյունավետության ինտեգրալային ցուցանիշը, որը բնութագրվում է թողարկված արտադրանքի կամ մատուցված ծառայությունների ծավալի և ծախսված ռեսուրսների հարաբերությամբ: Նշված հարաբերությունը, որով հնարավոր է գնահատել կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը, բխում է արդյունա-

վետության բուն էությունից, որը հանգում է տրված ծախսերի դեպքում առավելագույն արդյունքի ստացմանը, որը կարելի է որոշել հետևյալ բանաձևով.¹

$$J_{\Sigma} = \frac{\Pi_{\Sigma}}{3_{\Sigma}} \rightarrow \max,$$

որտեղ՝ J_{Σ} -ն արդյունավետության ինտեգրալային ցուցանիշն է, Π_{Σ} -ն ստացված արդյունքը, 3_{Σ} -ն տվյալ արդյունքն ապահովող տարատեսակ ընդհանրական ծախսերն են:

Համաձայն այս մոտեցման՝ արտադրության արդյունավետությունը կբարձրանա՝ ի հաշիվ աշխատանքի արտադրողականության, ֆոնդահատույցի, նյութահատույցի, արտադրանքի որակի բարձրացման և թողարկվող արտադրանքի վրա կատարված ծախսերի նվազման:

Կազմակերպության գործունեության արդյունավետության գնահատման համար մեր կողմից խորհուրդ է տրվում օգտագործել հետևյալ բանաձևը².

$$J_{\eta} = \frac{Q_{\Sigma}}{L + M + A}$$

որտեղ՝ Q_{Σ} -ն ապրանքային արտադրանքի ծավալն է կամ էլ զուտ շահույթի մեծությունը, L -ն՝ աշխատանքային ծախսումները, M -ն՝ նյութական ծախսումները, A -ն՝ տարեկան ամորտիզացիայի մեծությունը:

Կազմակերպության մրցունակությունը (արտադրության արդյունավետության մասով), համեմատած մոտակա մրցակցի հետ, կարելի է գնահատել ըստ արդյունավետության ինդեքսի³, այսինքն՝

$$i = \frac{j_{\eta}}{j_{\delta \text{րց.}}}$$

Առաջադրված մեթոդով մրցունակության գնահատման համար տեղեկատվական բազա են ձեռնարկության հաշվետվությունները:

Հարկ է նշել, որ մեթոդաբանական տեսակետից նպատակահարմար չէ կազմակերպության մրցունակության գնահատման ինտեգրալային ցուցանիշը որոշել կազմակերպության կողմից թողարկվող արտադրատեսակների ինդեքսների և գործունեության արդյունավետության ցուցանիշի արտադրյալով, քանի որ այդ ցուցանիշը գտնվում է կորելացիոն կապի մեջ:

Մեր կարծիքով, մեթոդաբանական տեսակետից կազմակերպության մրցունակությունը ընդհանուր տեսքով կարելի է նկարագրել հետևյալ կերպ⁴.

¹ Տե՛ս Վ. Հ. Առաքելյան, Հ. Մ. Ղուլոյան, Գ. Ռ. Գրիգորյան, Ռ. Մ. Մարտիրոսյան, Որակի կառավարումը բիզնեսում (փորձ և հիմնախնդիրներ), «Նահապետ», Եր., 2014, էջ 84:

² Տե՛ս նույն տեղում, էջ 95:

³ Նույն տեղում:

⁴ Նույն տեղում:

$$I_{\eta} = \beta_1 j_i + \beta_2 i_{\eta} :$$

որտեղ j_i -ն ապրանքազանգվածի (կամ արտադրատեսակների) մրցունակության ինդեքսն է, J_{η} -ն մոտական մրցակցի հետ համեմատած գործունեության արդյունավետության ինդեքսն է, β -ն՝ կախվածության գործակիցը:

Այսպիսով՝ մրցակցային ռազմավարության մոտեցումների մեկնաբանումը հնարավորություն է ընձեռում կազմակերպություններին՝ գնահատելու ստեղծվող իրավիճակները, որոնք կարող են առաջացնել ձեռնարկատիրական ռիսկեր, և դրանք հասցնել նվազագույնի, ինչն էլ իր հերթին կնպաստի տվյալ գործունեության ռիսկայնության նվազեցմանը:

Օգտագործված գրականություն

1. Առաքելյան Վ. Հ., Ղուլդյան Հ. Մ., Գրիգորյան Գ. Ռ., Մարտիրոսյան Ռ. Մ., Որակի կառավարումը քիզնեսում (փորձ և հիմնախնդիրներ), «Նահապետ», Եր., 2014:
2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирм. – М.: Финансы и статистика.- 1997
3. Кинг У., Криланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс
4. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность – М.- 1997
5. Корлоф Б.. Деловая стратегия.- М.: Экономика.- 1991
6. Пипдур Дж. Путь к покупателю. М.: Прогресс.- 1991
7. Porter M. E. The Competitive of Nations – N.V.: The Free Press.- 1990

COMPETITION STRATEGY OF THE ORGANIZATION AS AN ENTREPRENEURSHIP RISK FACTOR

ARAKELYAN VALERI

*PhD in Economics, Associate Professor,
GSU Lecturer*

YARDANYAN SARGIS

PhD student, Yerevan State University

The article attempts to identify the specifics of the organization's competitive strategy development approaches, and then considers competition as a risk factor for entrepreneurship. The indicators of economic capacity of food production organizations have been studied, taking into account that these indicators characterize the position and role of organizations in both domestic and foreign markets. The authors developed and proposed an approach to evaluate the efficiency of the organizations' activities, which provides an opportunity to assess the competitiveness of the organizations (in terms of production efficiency) in comparison with the nearest competitor.

Keywords: market, competition, strategy, entrepreneurial risk, management, economic capacity, valuation, method, efficiency, factors.

КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, КАК ФАКТОР ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО РИСКА

АРАКЕЛЯН ВАЛЕРИЙ

*Кандидат экономических наук, доцент,
Преподаватель ГГУ*

ВАРДАНЯН САРГИС

Соискатель Ереванского государственного университета

В статье предпринята попытка раскрыть особенности подходов к разработке конкурентной стратегии организации, а в дальнейшем рассматривать конкуренцию как фактор бизнес-риска. Изучены показатели экономического потенциала организаций пищевой промышленности с учетом того, что эти показатели характеризуют положение и роль организаций как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Авторами разработан и предложен подход к оценке эффективности деятельности организаций, который дает возможность оценить конкурентоспособность организаций (по эффективности производства) по сравнению с ближайшим конкурентом.

Ключевые слова: рынок, конкуренция, стратегия, предпринимательский риск, управление, экономический потенциал, оценка, метод, эффективность, факторы.

Հոդվածը ներկայացվել է խմբագրական խորհուրդ 21.08.2020թ.:

Հոդվածը գրախոսվել է 08.10.2020թ.: