

ՄՐՑԱԿՑԱՅԻՆ ՈԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆՏՐՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԸ ԱՐՏԱԴՐԱԿԱՆ ՁԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ

Ս. Գ. ԱՄԻՐԻՍԱՆՅԱՆ

Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ,

ԳԴՀ պրոֆեսոր

Վ. Յ. ԱՌԱՔԵԼՅԱՆ

Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ

Բիզնեսի կառավարումը մրցակցային առավելության ապահովման պլանավորված գործողությունների ամբողջությունն է: Հետևաբար, որպեսզի կազմակերպությունը իր մրցակցային դաշտում հասնի առավելության, պետք է ընտրի իր ռազմավարությունը՝ մի կողմից պատկերացում ունենալով գործունեության ուժեղ և թույլ կողմերի մասին, մյուս կողմից՝ ճիշտ ըմբռնելով ինչպես ազգային տնտեսության, այնպես էլ այն ճյուղի առանձնահատկությունները, որին պատկանում է կազմակերպությունը:

Ճիշտ է նկատում Ի. Անսոֆֆը, որ սիներգետիկ ռազմավարության մշակման հիմնախնդիրը կապված է կառավարման ճկունության և սիներգիզմի հակասությունների հետ: Կառավարման ճկունության բարձրացումը նպաստում է շահույթի ստացմանը և սիներգիզմին: Տվյալ ռազմավարության համար գլխավոր վտանգ է ճկունության պակասը, հնարավոր փոխզիջման և դրա հետևանքով որոշումների ընդունումը: Այս թերությունները կարող են բացասական ազդեցություն ունենալ արժեքային առավելության վրա՝ հասցնելով այն նվազագույնի:

Մրցակցային ռազմավարությունը բարդ հարաբերությունների համակարգ է, որի ուսումնասիրությունը պահանջում է կազմակերպության վաճառքի ծավալի, շահույթի, արտադրանքի (ծառայության) ինքնարժեքի, դրամական հոսքերի, կառավարման ոճի և ընդհանրապես գործունեության կարևորագույն ռազմավարական ուղղությունների վերաբերյալ տեղեկատվության ստացում և գնահատում: Հաշվի չառնելով տվյալ կազմակերպության գործունեության վերլուծության իրականացման առանձնահատկությունները՝ կարելի

է առանձնացնել տիպային մի շարք ուղղություններ.

- ձեռնարկության գործունեության նպատակը,
- պորտֆել պատվերը, նոր արդյունքը,
- ձեռնարկության ռեսուրսային հնարավորությունները,
- ծախսերի (ինքնարժեքի) գործոնային վերլուծությունը,
- ֆինանսական միջոցների մատչելիությունը, միջոցների հնարավոր

աղբյուրները,

- կառավարման համակարգը, կառուցվածքը, կառավարիչների որակավորումը, անձնակազմի մոտիվացիան, կառավարման կուլտուրան, ավանդույթը 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 երկարաժամկետ լինի: Հայտնի է, որ արդյունավետության գնահատման ցուցանիշներ կարող են հանդիսանալ շահութաբերությունը, ռիսկի մակարդակը, շուկայի բաժինը, ակտիվների արժեքը, նոր արտադրանքի ծավալը, արտադրողականությունը և այլն: Սակայն տնտեսվարման նոր պայմաններում որպես արդյունավետության ցուցանիշ է վերցվում շահույթի մեծությունը կամ շահութաբերությունը, մինչդեռ դրանց միաժամանակյա ապահովումը բարձրացնում է ռիսկի աստիճանը:

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

Ինչ վերաբերում է կազմակերպության գործունեությունից երկարաժամկետ շահույթ ստանալու ուղիների գնահատման ցուցանիշների որոշմանը, ապա դա ռազմավարական կառավարման բարդ հիմնախնդիրներից է, քանի որ ձեռնարկությունն ամեն անգամ պետք է սահմանի առաջնային հիմնախնդիրները, որոնց լուծման դեպքում կարող է ապահովել առավելագույն շահույթ: Այսպես, բարձրացնել թողարկվող արտադրանքի կամ մատուցվող ծառայությունների մրցունակությունը, ստեղծել նոր ապրանքներ, իջեցնել արտադրա-

¹ Стен, Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. Учебно-методическое пособие.-М.: Финансы и статистика, 1997.

կան ծախսերը՝ կախված կոնկրետ իրավիճակից, ձեռնարկության նպատակների իրականացման և այլ գործոններից:

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

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

Ռազմավարական հիմնախնդիրը ձեռնարկության թույլ կողմերից տարբերվում է նրանով, որ դրանք բացահայտվում են մրցակից ձեռնարկությունների հիմնական տնտեսական գործունեության արդյունքները համեմատելիս:

Հիմնախնդիրներ առաջանում են, երբ անհամապատասխանություն է նկատվում առաջադրված նպատակին հասնելու ընթացքում: Հետևաբար ռազմավարական հիմնախնդիրը ենթադրում է ըմբռնել և հստակորեն ձևակերպել ընթացիկ հիմնախնդիրները, բացահայտել դրանց լուծման մեթոդները: Այսպիսով՝ հիմնախնդիրը միաժամանակ կարող է բացահայտել ձեռնարկության ինչպես թույլ կողմերը, այնպես էլ զարգացման հնարավորությունները: Պարզ է, որ ռազմավարական հիմնախնդիրներն ընդհանրապես վերացնել անհնար է (բացառապես հիմնախնդրի էությունը), և դրանք կարող են խոչընդոտել ձեռնարկության ռազմավարության իրականացմանը:

Ձեռնարկության կազմակերպչական հնարավորությունները, ինչպիսիք են կառուցվածքը և կառավարման համակարգը, ձևավորված կորպորատիվ մշակույթը և սովորույթները, աշխատանքի մոտիվացիոն համակարգը, կառավարչական «անձնակազմը» ցանկացած իրավիճակում կարող են լինել կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերի աղբյուր, որին սովորաբար կարող են առնչվել նոր ձևավորվող ձեռնարկությունները, որտեղ դժվարանում է կառավարման գործընթացը:

Ձեռնարկության ռազմավարության մշակման կարևոր խնդիրներից է

նրա ֆինանսական պարտավորությունների վերլուծությունը, ինչպիսիք են հարկերի վճարումը, պարտքերի ու պարտավորությունների կառուցվածքը և այլն: Համաձայն արտասահմանյան մեթոդիկաների՝ այս փուլում անհրաժեշտ է սահմանել ձեռնարկության հնարավորությունները ներդրումային միջոցների և դրամական հոսքերի ասպարեզում, այսինքն՝ վերաբաշխել ներդրումներն ըստ ռազմավարական ընթացքի-միավորությունների, շահաբաժնի վճարման, երկարաժամկետ վարկերի տրամադրման և այլն: Ֆինանսական հնարավորությունների ու պարտավորությունների իրական գնահատումը ձեռնարկությանը հնարավորություն է ընձեռում ընտրելու ճիշտ ռազմավարություն:

Հաջորդ կարևոր գործոնը, որը հնարավորություն է տալիս ընտրելու ռազմավարությունը և փոքրացնելու ռիսկը, կառավարման ճկունությունն է, որին հնարավոր է հասնել մի քանի ճանապարհով: Առաջինը դիվերսիֆիկացիան է, որի շնորհիվ ձեռնարկությունը կարողանում է հարմարվել չըջակա միջավայրի փոփոխությանը: Մյուս ուղին աշխատակիցների ուսուցումն է՝ արտադրությունը ճկուն դարձնելու նպատակով, որը հնարավորություն է տալիս ձեռնարկությանն արագ արձագանքել շուկայական տատանումներին և գնահատել կառավարչական այլընտրանքները:

Ռազմավարության մշակման վճռական փուլը և նպատակը ձեռնարկության ուժեղ և թույլ կողմերի սահմանումն է: Հայտնի է, որ ձեռնարկության ուժեղ և թույլ կողմերը կարելի է որոշել հետևյալ մոտեցումներով.

1. Ներքին, երբ այն սահմանվում է ձեռնարկության փորձի և աշխատակիցների կարծիքների հիման վրա:

2. Արտաքին, երբ սահմանվում է մրցակիցների հետ համեմատությամբ:

3. Նորմատիվային, երբ սահմանվում է փորձագետների և մրցակիցների կարծիքներով:

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

Ինչ վերաբերում է ռազմավարական կարողություններին, ապա դա գոյություն ունեցող միջոցների և հնարավորությունների ամբողջություն է, որի շնորհիվ մշակվում և իրացվում է ձեռնարկության ռազմավարությունը:

Որոշ տնտեսագետներ գտնում են, որ «Ձեռնարկության կարողությունները» վերացական հասկացություն է: Դրանց սահմաններն անորոշ են, գործոնները՝ անհայտ, իսկ ազդեցությունը՝ միջինացված: Սակայն այս հասկացությունը կոնկրետ է, քանի որ ցանկացած կառավարչական որոշում կարող է դրա-

կանորեն կամ բացասականորեն ազդել ձեռնարկության վրա²:

Ակնհայտ է, որ ռազմավարական կարողություն ձևավորում են ոչ միայն միջոցները, որոնք կարող են փոփոխվել ռազմավարական որոշումների իրացման ժամանակ, այլ նաև պայմանները, որոնցում իրագործվում է ձեռնարկության գործունեությանը և ենթակա է անընդհատ փոփոխության: Ձեռնարկության գործունեությունը իրականացվում է անվճարունակության պայմաններում, իսկ ռազմավարական միջոցներն են փողը և այլ բարձր լիկվիդային միջոցներ, մինչդեռ նորմալ տնտեսական գործունեության պայմաններում ռազմավարական են այն բոլոր միջոցները, որոնք ձեռնարկությանը հնարավորություն են ընձեռում ստանալու մրցակցային առավելություն:

Մեր կարծիքով՝ մրցակցային ռազմավարության մշակման ժամանակ անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել ձեռնարկության տնտեսական կարողության ցուցանիշներին, քանզի այդ ցուցանիշներն են բնութագրում նրա դիրքը և տեղը ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին շուկայում: Այդ ցուցանիշների թվին են պատկանում ձեռնարկության ակտիվները, վաճառքի ծավալը, համախառն կամ զուտ շահույթի ցուցանիշը, զբաղվածության մակարդակը, ձեռնարկության գիտատեխնիկական ներուժը և այլն: Ստորև՝ աղյուսակ 1-ում, բերված են հանրապետության մի շարք արտադրական ձեռնարկությունների արտադրատնտեսական գործունեության արդյունքները:

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 բավարարումը իրականացվում է մրցակցային պայմաններում: Դա նշանակում է, որ արտադրանքի իրացման ժամանակ սպառողը դիտարկում է արտադրանքի սպառողական հատկությունների ամբողջությունը:

Տնտեսական պրակտիկայում գոյություն ունեն ապրանքային ռազմավարության իրագործման հետևյալ այլընտրանքային տարբերակները.

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

Հաշվի առնելով ապրանքի (արտադրանքի) սպառողական հատկությունների ավելացման ռազմավարության մշակման միջազգային փորձը և ար-

² Сту: Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность.-М.: Экономика, 1997.

տադրական ձեռնարկությունների առանձնահատկությունները՝ մեր կողմից մշակվել է մրցակցային ռազմավարական մոտեցում, որը նախադրյալներ կստեղծի արտադրական ձեռնարկություններում թողարկվող արտադրանքի վերաբերյալ առաջարկությունների մշակման համար:

Այդ մոտեցման հիմքում ընկած է տնտեսական ցուցանիշների համախոսմբը, որը սահմանում է արտադրանքի մրցունակությունը՝ դրա ձեռքբերման և շահագործման ժամանակ:

Նկատենք, որ ձեռնարկության մրցունակության գնահատականը շուկայում սպառողն իրականացնում է միջնորդավորված՝ տվյալ արտադրողի արտադրանքը գերադասելով նրա մրցակցի արտադրանքից: Հետևաբար ձեռնարկության ընդհանրական շուկայական մրցունակությունը նրա արտադրանքների ընդհանրական մրցունակությունն է: Հետևաբար մրցունակության գնահատումը ապրանք արտադրողին հետաքրքրում է և օգտակար է մրցակցային ռազմավարություն մշակելու և լավագույն արդյունք ստանալու համար:

Հարկ է նշել, որ ձեռնարկության մրցունակության գնահատման ընդհանրական մեթոդաբանությունը ներկայումս բացակայում է, քանզի ձեռնարկության մրցակցային դիրքը գնահատելու համար պետք է քանակապես որոշել, թե հաջողության հասնելու յուրաքանչյուր կարևոր գործոններից (մրցակցություն) որոնք են նրա տիրապետության տակ:

Ռազմավարական կառավարման տերմինաբանության մեջ հաջողության հասնելու կարևոր գործոնների ցանկը, ըստ Ա. Ստրիկլենդի և Ս. Տոմպսոնի, ներառում է.

- ապրանքի որակը և սպառողական բնութագիրը,
- հեղինակությունը կամ իմիջը,
- արտադրական հնարավորությունները,
- առաքման համակարգը (դիլերային ցանցը),
- մարքեթինգը և գովազդը,
- ֆինանսական կայունությունը,
- ծախսերի համեմատական մեծությունը,
- սպառողների սպասարկում (սերվիսը) և այլն:

Մեթոդաբանական տեսակետից ձեռնարկության մրցունակության գնահատման համար կարևոր նշանակություն ունի մրցակցային առավելության հասնելու կարևոր գործոնների ցանկի ձևավորումը, որոնք սովորաբար սահմանվում են մասնագետների, տնտեսագետների և ձեռնարկության ղեկավարների կողմից: Այդ գնահատականը իրականացվում է 10 բալանոց սանդղա-

կով: Այնուհետև մրցունակության ընդհանուր վարկանիշը ստանալու համար որոշվում են յուրաքանչյուր մրցակցի անհատական վարկանիշի միջին գումարը կամ յուրաքանչյուր գործոնի կշիռը:

Ձեռնարկությունը, որն ունի ամենաբարձր ընդհանուր վարկանիշը, ապահովում է ամենակայուն մրցակցային դիրքը:

Ուստի որքան մեծ է ձեռնարկության և նրա մրցակիցների ընդհանուր վարկանիշների տարբերությունը, այնքան մեծ է նրա մրցունակությունը:

Տվյալ մոտեցման առավելությունները, կապված գործոնների տարբերակման հետ, մեր կարծիքով, պատասխանում է այն հարցին, թե ինչպիսի ծախսերով է ստացվում նման արդյունք: Ստացված արդյունքի և կատարված ծախսերի համեմատությունը թույլ է տալիս արտադրողին գնահատել իր ընտրած մարքեթինգային ռազմավարության արդյունավետությունը:

Այսպիսով՝ ձեռնարկության մրցունակությունը մի համեմատական բնութագիր է, որն արտացոլում է տվյալ ձեռնարկության զարգացման գործընթացի առավելությունն իր մրցակիցներից ինչպես սպառողների պահանջմունքների բավարարման մակարդակով, այնպես էլ արտադրատեսակական գործունեության արդյունավետությամբ: Տվյալ բնորոշումից հետևում է, որ ձեռնարկության մրցունակությունն իր մեջ ներառում է ինչպես արտադրանքի (ծառայությունների) մրցունակության ընդհանրական ցուցանիշը, այնպես էլ գործունեության տնտեսական արդյունավետությունը:

Արտադրանքի մրցունակության մակարդակը անհրաժեշտ է դիտարկել ձեռնարկության կողմից թողարկվող բոլոր արտադրատեսակների համար

$$J_i = \sum J_i x \varphi,$$

որտեղ՝ J_i -ն i -րդ արտադրանքի մրցունակությունն է, φ -ն որոշակի ժամանակահատվածում i -րդ արտադրանքի տեսակարար կշիռն է ձեռնարկության 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 հարաբերակցությամբ: Արդյունքները և ծախսերը չափվում են բնեղեն, աշխատանքային և արժեքային արտահայտությամբ: Արդյունքները հանդես են գալիս տարբեր ձևերով՝ մրցունակ արտադրանքի ստեղծման, թողարկվող արտադրանքի ծավալի աճով՝ պայմանավորված իրացումից հասությով, նոր արտադրատեսակների քանակով:

Նշենք, որ ամեն մի ձեռնարկության գործունեության արդյունավետությամբ

յունը որոշելիս ստեղծվում է ցուցանիշների՝ իրենց հատուկ համակարգ՝ ելնելով ունեցած տեղեկատվություններից և տնտեսական արդյունավետության բարձրագույն խթաններից:

Աղյուսակ 1

**Ձեռնարկությունների տնտեսական կարողությունը բնութագրող հիմնական
ցուցանիշները
(ըստ ընտրանքային երեք ձեռնարկությունների)**

Հ/Հ	Ցուցանիշների անվանումը	Հ/մ	Ձեռնարկություններ		
			«Չուլակեն-տրոն» ԲԲԸ	«Ալմաստ» ԲԲԸ	«Ինտերս-տանոկ» ԲԲԸ
1	Թողարկված արտադրանքի ծավալ	հազ. դր.	471990	115200	165436
2	Իրացումից հասույթ	հազ. դր.	471971	114909	165436
3	Ջուտ շահույթ	հազ. դր.	59135	3679	4178
4	Ակտիվներ	հազ. դր.	1365289	994480	132850
5	Իրացման շահութաբերություն	%	12,5	3,2	2,5
6	Սեփական կապիտալի շահութաբերություն	%	6,7	0,6	4,3
7	Գործարար ակտիվություն	պտույտ	0,34	1,16	1,27
8	Արտադրական հզորությունների գործակից	միավոր	75,0	83,4	82,7
9	Ապրանքային անվանացանկի ընտրություն	տեսականի	4	45	12
10	Արտադրողականություն	հազ. դր.	3403,6	1484,3	1855,5
11	Բարձրորակ արտադրանքի տեսակարար կշիռը թողարկված ապրանքի ընդհանուր ծավալի մեջ	%	76,0	95,2	86,0
12	Նոր տեխնոլոգիաների մշակում և ներդրում	%	10,2	34,0	11,6
13	Արտադրանքի մեկ դրամական միավորին բաժին ընկնող ծախսեր	մակար-դակը	0,83	0,95	0,97

Տեսությունում և պրակտիկայում առանձնացվում են ձեռնարկության գործունեության արդյունավետության որոշման մասնավոր և ընդհանրացնող ցուցանիշներ: Ելնելով ցուցանիշների համակարգերի ձևավորումից՝ կարելի է այն հանգեցնել հետևյալին.

1. Անհրաժեշտ է արդյունավետության մասնակի ցուցանիշներում ցույց տալ առանձին արտադրանքի ընթացիկ ծախսերը:

2. Անհրաժեշտ է հաշվարկել կապիտալի ծախսերի արդյունավետության մասնակի ցուցանիշները՝ ըստ առանձին արտադրական ստորաբաժանումների:

3. Նպատակահարմար է ընտրել ընթացիկ ծախսերի արդյունավետության ընդհանրացնող ցուցանիշներ՝ ըստ բոլոր արտադրատեսակների և ձեռնարկության գործունեության տեսակների:

4. Անհրաժեշտ է ձևակերպել արդյունավետության ընդհանրացնող ցուցանիշներ գույքի օգտագործման համար:

5. Անհրաժեշտ է ճիշտ ընտրել ձեռնարկության գործունեության արդյունավետության չափանիշը ինչպես կարճաժամկետ, այնպես էլ երկարաժամկետ ժամանակաշրջանի համար:

Մեր կարծիքով՝ այդպիսի չափանիշներ կարող են հանդիսանալ արտադրական համակարգերի արտադրողականությունը (արդյունավետությունը) և ձեռնարկության զուտ չափույթը:

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

- բաժնետոմսերի շուկայական գինը,
- ներդրումային ռեսուրսները,
- դրամական հոսքերը,
- վաճառքի ծավալների հարաբերությունը օգտագործվող ակտիվներին,
- հիմնական և շրջանառու կապիտալի հարաբերակցությունը,
- մոր ներդրումներից չափույթը,
- սեփականության չափը,
- շահաբաժինների մեծությունը և այլն:

Ցուցանիշների դիտարկած համախումբը բազմակողմանիորեն բնութագրում է արտադրական գործընթացի բազմաբնույթ 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 չափաբերությունը, և ո՛չ էլ ընդհանուր ծախսերի արդյունավետությունն առանձին

վերցրած չեն բնութագրում արտադրության արդյունավետությունը, չնայած նրան, որ դրանք պրակտիկայում սերտ փոխկապակցված են և մեկի աճը պայմանավորված է մյուսներիով: Մյուս կողմից՝ ձեռնարկության մրցակցային դիրքի բարելավումը շուկայական տնտեսության պայմաններում պահանջում է, որ այն իր արտադրության տակ գտնվող պաշարները օգտագործի արդյունավետ կերպով: Հետևաբար ձեռնարկության գործունեության արդյունավետության փոփոխության վրա տարբեր գործոնների ազդեցությունը գնահատելիս, մեր կարծիքով, 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 ձեռնարկության գործունեության արդյունավետությունը, բխում է արդյունավետության բուն էությունից, որը հանգում է տրված ծախսերի դեպքում առավելագույն արդյունքի ստացմանը, որը կարելի է որոշել հետևյալ բանաձևով՝

$$J_3 = \frac{\Pi_{\Sigma}}{3_{\Sigma}} \rightarrow \max ,$$

որտեղ՝ J_3 -ն արդյունավետության ինտեգրալային ցուցանիշն է,

Π_{Σ} -ն ստացված արդյունքն է,

3_{Σ} -ն տվյալ արդյունքն ապահովող տարբեր տեսակի ընդհանրական

ծախսերն են:

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

Ձեռնարկության գործունեության արդյունավետության գնահատման համար խորհուրդ ենք տալիս օգտագործել հետևյալ բանաձևը՝

$$J_3 = \frac{Q}{L + M + A} ,$$

որտեղ՝ Q -ն ապրանքային արտադրանքի ծավալն է կամ էլ զուտ շահույթի մեծությունը,

L-ն աշխատանքային ծախսումներն են,

M-ը նյութական ծախսումներն են,

A-ն տարեկան ամորտիզացիայի մեծությունն է:

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

$$i = J_{\text{9}} / J_{\text{մրցկ.}} :$$

Առաջարկված մեթոդով մրցունակության գնահատման համար տեղեկատվական աղբյուր են ձեռնարկության տարեկան հաշվետվությունները:

Նկատենք, որ մեթոդաբանական տեսակետից նպատակահարմար չէ ձեռնարկության մրցունակության գնահատման իմտեգրալային ցուցանիշը որոշել ձեռնարկության կողմից թողարկվող արտադրատեսակների ինդեքսների և գործունեության արդյունավետության ցուցանիշի արտադրյալով, քանի որ այդ ցուցանիշները գտնվում են կորելացիոն կապի մեջ:

Կարծում ենք, որ ձեռնարկության մրցունակությունն ընդհանուր տեսքով կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ.

$$I_{\text{9}} = \beta_1 J_t + \beta_2 i_{\text{9}} ,$$

որտեղ՝ J_t -ն ապրանքազանգվածի (կամ արտադրատեսակների) մրցունակության ինդեքսն է,

i_{9} -ն մոտակա մրցակցի հետ համեմատած գործունեության արդյունավետության ինդեքսն է,

β -ն կախվածության գործակիցն է:

Այսպիսով՝ նման մոտեցումը, մեր կարծիքով, հնարավորություն կտա կազմակերպություններին իրականացնելու արդյունավետ մրցակցային ռազմավարություն:

***Բանալի բառեր** – շուկա, մրցակցություն, նորամուծություն, ռազմավարություն, որակ, առաջխաղացում, արդյունավետություն, դիվերսիֆիկացիա, նյութահատույց*

ԳՐԱԾԱՆԻԹՅՈՒՆ

1. **Алексеева М. М.**, Планирование деятельности фирмы. Учебно-методическое пособие.- М.: Финансы и статистика, 1997.
2. **Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М.**, Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность.-М.: Экономика, 1997.

ПРОЦЕСС ВЫБОРА РЕШЕНИЙ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

С. Г. АМИРХАНЯН

*Кандидат экономических наук, доцент,
профессор ГГУ*

В. О. АРАКЕЛЯН

Кандидат экономических наук, доцент

В статье предпринята попытка разработки стратегии продвижения на рынке продукции, выпускаемой производственными предприятиями. Разработан подход, позволяющий предприятиям обеспечить конкурентное превосходство над ближайшим конкурентом.

THE PROCESS OF MAKING DECISIONS ON COMPETITIVENESS STRATEGY IN THE INDUSTRIAL COMPANIES

S. G. AMIRKHANYAN

*Doctor of Economics,
Associate Professor,
GSU Professor*

V. H. ARAKELYAN

*Doctor of Economics,
Associate Professor*

The article elucidates the strategy in the progress of selling products made by industrial companies. The article develops an approach which lets companies take priority over the competitor.