

ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆԱԿԱՆ ՀԱՐՑԵՐ

Վ. Յ. ԱՌԱՔԵԼՅԱՆ

Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ

Յ. Ա. ՄԱՐԳԱՐՅԱՆ

ԳՊՀ դասախոս, ասիստենտ

Ա. Ա. ՓԱՍՐՈՒՄՅԱՆ

ԵՊՀ մագիստրոս

Կորպորատիվ ռազմավարությունը բարդ համակարգային հարաբերությունների, այդ թվում նաև կազմակերպական, ամբողջություն է: Կորպորատիվ ռազմավարության արդյունավետությունը չի կարող դիտարկվել զուտ ֆինանսական ցուցանիշների էկոնոմետրիկական կապերի վրա կառուցված մոդելներով: Պարզաբանման համար քննարկենք կազմակերպության արդյունավետության մի քանի տեսությունների հիմնարար դրույթներ և փորձենք համեմատական վերլուծությամբ բացահայտել կորպորատիվ ռազմավարության արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանական հիմքերը: Քանի որ կազմակերպության ռազմավարության ձևավորումը ևս բարդ կազմակերպական հարաբերությունների համակարգ է և, ըստ էության, երկու դեպքում էլ գործ ունենք կազմակերպական գործընթացների արդյունավետության գնահատման հետ, ապա այդ տեսությունների մոտեցումները խիստ օգտակար են տվյալ երևույթի դիտարկման համար: Կազմակերպությունների արդյունավետության դիտարկումը, ըստ Ռ. Յ. Յոլլի մոտեցման, կապակցվում է դրանց միջև առկա հետևյալ տարբերությունների հետ.

- նպատակներ,
- ռեսուրսներ, որոնք ցանկանում են ձեռք բերել,

ի հրավիրձակներ, որոնք ձևավորվում են ներքին և արտաքին միջավայրերի շնորհիվ,

- ժամանակաշրջաններ, որոնց համար գնահատվում է արդյունավետությունը:

Դա նշանակում է, որ տարբեր կազմակերպությունների համար հաճախ օգտագործվում են արդյունավետության գնահատման տարբեր մոտեցումներ: Բացի այդ, նման հարցադրումն արդեն իսկ նշանակում է, որ խոսքը ոչ միայն քանակական հարաբերություններ արտահայտող ֆինանսական ցուցանիշներով գնահատման (օրինակ՝ տարբեր նպատակների կամ իրավիճակների գնահատումը), այլ նաև որակական ու այլ բնույթի արժեքների արժևորման մասին է, ինչը հնարավոր է ոչ ֆինանսական ցուցանիշներով: Իհարկե, այստեղ կարևոր տեղ է տրվում էկոնոմետրիկական ու այդ բնույթի այլ մեթոդներին, որոնք, սակայն, կիրառելի են առանձին սուբյեկտների ու գործընթացների քանակական հարաբերությունների և ոչ թե բարդ ու ամբողջական գործընթացի գնահատման համար:

Համաձայն արդյունավետության համակարգառեսուրսային մոդելի, կազմակերպության արդյունավետությունը դիտարկվում է որպես «շրջակա միջավայրի

օգտագործման ունակություն՝ իր գործունեության ապահովման նպատակով եզակի և թանկարժեք ռեսուրսների ձեռքբերման համար»։ Այս տեսության հեղինակներ Միշորը և Յուխտմանը գտնում են, որ կազմակերպական արդյունավետության փոփոխականները հիերարխիկ բնույթ ունեն և վերջնականապես կարելի է գնահատել ժամանակի որոշակի միջակայքից հետո։ Ըստ նրանց, հենց այդպիսի փոփոխականներ են շրջակա միջավայրի ռեսուրսների և հնարավորությունների օգտագործումը։

Արդյունավետության նպատակային մոդելում որպես կազմակերպության արդյունավետության չափանիշ հանդես է գալիս նպատակների իրականացման աստիճանը։ Սակայն հարկ է հաշվի առնել, որ կազմակերպությունների, ինչպես նաև ռազմավարությունների նպատակները լինում են տարաբնույթ, յուրահատուկ, ընդգրկում են տարբեր ժամանակաշրջանների գործունեության ուղեցիկներ։ Միաժամանակ, դրանք պայմանավորված են ինչպես կազմակերպության ներքին, այնպես էլ արտաքին միջավայրի գործունեությամբ, ու քանի որ դրանց վրա ազդող գործոնների մեծ մասը ունեն էնդոգեն բնույթ (էկոնոմետրիկական մոդելներում հիմնականում դիտարկվում են էզոգեն կապեր), ապա, ինչպես նշում են Հաննանը և Ֆրիմանը, նման միջնորդավորված և հաճախ ոչ ֆինանսական բնույթի կապերը, որոնք մաս սովորաբար ունենում են այլընտրանքային տարբերակներ, հնարավոր չէ գնահատել դասական էկոնոմետրիկական մեթոդներով։

Կորպորատիվ ռազմավարության համար առանձնակի հետաքրքրություն են ներկայացնում մասնակիցների բավարարվածության մոդելները։ Դրանք կազմակերպության հիմնախնդիրը կապակցում են կազմակերպության մասնակիցների կորպորատիվ շահերի իրացման խթանների հետ։ Ընդ որում, կարևորվում են ինչպես ձևական, այնպես էլ ոչ ձևական հարաբերությունները։ Եվ քանի որ կորպորատիվ շահերը հաճախ ունենում են ներքին հակադրություններ, ապա դրանք ևս հարկ է հաշվի առնել այդպիսի մոդելների մշակման ժամանակ։

Ռ. Հ. Հոլլը, ընդհանրացնելով վերոհիշյալ տեսությունների մոտեցումները, կատարում է մի շարք եզրակացություններ, որոնք կարևոր են մաս կորպորատիվ ռազմավարության արդյունավետության դիտարկման համար¹։

- Կազմակերպությունները գործում են արտաքին միջավայրի և հասարակական սահմանափակումների պայմաններում։

- Կազմակերպություններն ունեն բազմաթիվ և ներքին բնույթով հակասական նպատակներ (հեղինակն այստեղ ի նկատի ունի, որ հաճախ կորպորատիվ շահերի որոշ կողմեր կարող են ունենալ տարբեր մոտեցումներ կազմակերպության զարգացման վերաբերյալ, որոնք կարող են բացահայտ արտահայտվել կամ չարտահայտվել)։

- Կազմակերպության մասնակիցները կարող են ունենալ տարբեր մոտեցումներ գործունեության կազմակերպման ու դրա արդյունավետության գնահատման վերաբերյալ։

- Կազմակերպությունների գործունեության (այդ թվում՝ ռազմավարական) գնահատման ենթակա ժամկետները տարբեր են, ինչը նույնպես ազդում է որո-

¹ Տե՛ս **Холл Р. Х.** Организации: структуры, процессы. Результаты.-СПб: Питер, 2001.

շումների ընդունման արդյունավետության վրա:

Ինչպես երևում է, ցանկացած կազմակերպական գործընթաց համակարգային բարդ հարաբերությունների ամբողջություն է, ընդգրկում է տարածական և ժամանակային տարաբնույթ միջակայքեր, առանձնանում է իր բազմաչափությամբ:

Այսպիսով, կորպորատիվ ռազմավարությունն ընդհանրապես խիստ բարդ և բազմաչափ հարաբերությունների համակարգ է և չի կարելի դիտարկվել միայն տնտեսական արդյունավետության դիրքերից: Երբեմն սեփականատերերին ավելի շատ հետաքրքրում է իրենց բիզնեսի սպասարկումը, որտեղ իրենք, կամ վճռական ձայն ունեցող որևէ մեկը, ավելի շատ մեծ շահույթ են ստանում, կամ լուծում են տվյալ պահի համար կարևոր մրցակցային խնդիրներ:

Հետևաբար, կորպորատիվ ռազմավարության արդյունավետության հիմնական չափանիշի ընտրությունը պետք է հիմնվի կորպորատիվ շահերի արդյունավետ իրացման գաղափարի վրա և ունենա կարևոր նշանակություն ոչ միայն տվյալ ժամանակաշրջանի համար, այլ նաև հեռանկարային առումով:

Երկրորդ. ռազմավարական վերլուծությունը կարող է գնահատվել էկոնոմետրիկական դասական մեթոդաբանությամբ ու համապատասխան ցուցանիշներով, բայց ի վերջո դրանք պետք է համադրելի լինեն՝ վերջնական արդյունքներ ներկայացնելու համար:

Երրորդ. ռազմավարության արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանությունը պետք է կիրառական բնույթ ունենա և հնարավոր լինի այն հաշվարկել կազմակերպության մասնագետների կողմից:

Չորրորդ. շուկայական մրցակցության և համակարգային փոփոխությունների ժամանակակից պայմաններում ռազմավարության արդյունավետության գնահատումը կապված է տարբեր այլընտրանքային ռազմավարությունների ձևավորման, շուկայի կառուցվածքային տեղաշարժերի, և դրանց արդյունավետության միջև կապերի բնույթի սահմանման ու գնահատման բարդ խնդիրների հետ:

Պատահական չէ, որ տարբեր հեղինակներ ռազմավարության արդյունավետությունը դիտարկում են դրա կոնկրետ գործունեության արդյունավետության տեսանկյունից՝ փորձելով կարևորել դրա դերը ընդհանուր հիմնախնդրի մեջ: Այսպես, Ջ. Դեյլը այլընտրանքային ռազմավարությունների գնահատման և ընտրության համար առանձնացնում է հետևյալ խնդիրները.

1. առավելագույն շահութաբերության ապահովումը՝ կախված շուկայի հնարավորությունների գրավչությունից և մրցակցային առավելության ապահովման ունակությունից,

2. ռազմավարությամբ նախատեսված շահութաբերությունը իրականացնելու հնարավորությունը,

3. ռազմավարության մեջ ռիսկի և շահադրժման հարաբերակցության ընդունելի լինելը²:

Ընդ որում, նա ռազմավարության մշակման գործընթացն արժևորելիս գտնում է, որ վերլուծությունը պետք է ունենա չորս գործառնություն.

- Բարձրաստիճան ղեկավարությունը պետք է ունենա լիարժեք տեղեկատ-

² Курс МБА по стратегическому менеджменту. Под редакцией Л. Фазей, Р. Рэнделл, пер. с англ., "Альпина Бизнес Букс".-М.: 2004.

վություն: Դրանք պետք է նպատակաուղղված լինեն շահութաբերության և բաժնետիրական կապիտալի արժեքի մեծացմանը,

- Հնարավորություն ունենա այլընտրանքային ռազմավարությունների գնահատման ժամանակ հաշվի առնել սպասվելիք փոփոխությունները, և ծրագրում թույլ տրված բացթողումները լրացնել դրանց համապատասխան,

- Անհրաժեշտ օգնություն պետք է ցուցաբերվի ռազմավարական թիմին՝ բացառելով առաջացող ռիսկերը,

- Պետք է մշակվեն ծրագրային շեղումների ճշտման մեխանիզմներ, և ստեղծվեն անհրաժեշտ շահադրդման հիմքեր՝ դրանց իրականացման համար:

Այս մոտեցման մեջ թերևս միակ բացթողումը ռազմավարության մշակման ժամանակ ոչ ֆինանսական ցուցանիշների դիտարկման բացակայությունն է, ինչը համակարգային մոտեցմամբ առաջին անգամ ուսումնասիրվել է հաշվեկշռված ցուցանիշների համակարգի տեսության մեջ: Այն մշակվել է Հարվարդի համալսարանի պրոֆեսորներ Դ. Նորտոնի և Ռ. Կապլանի³ կողմից: Տեսության հեղինակները առաջադրել են հետևյալ վեց հիմնարար դրույթները.

1. Կազմակերպության ռազմավարական նպատակների իրականացման ժամանակ բոլոր ստորաբաժանումների և աշխատողների գործողությունները պետք է լինեն հստակ պլանավորված և համաձայնեցված:

2. Կառավարել կարելի է միայն այն, ինչը չափելի է:

3. Ռազմավարության իրականացման հարցում պետք է լինի ընթացիկ և մշտական վերահսկողություն:

4. Տարաբնույթ ռազմավարական գաղափարները պետք է կապակցվեն մեկ ընդհանուր համակարգում:

5. Կազմակերպության ռազմավարական գործունեության արդյունավետության գնահատումը պետք է կատարվի ոչ ֆինանսական ցուցանիշներով՝ այն զուգակցելով դրա ընթացիկ գործունեության ֆինանսական ցուցանիշների միջոցով կատարված վերլուծության հետ:

6. Ռազմավարական և ընթացիկ նպատակները պետք է լինեն կապակցված՝ ապահովելով արդյունավետ վերլուծություն, որը կազմակերպության ռազմավարությանը կտա դինամիկ բնույթ:

Ընդ որում, հեղինակների հարցադրման այս մոտեցումը հնարավորություն է տալիս իրականացնելու կազմակերպության գործունեության արդյունավետության գնահատումը չորս կարևորագույն ուղղություններով.

1. սեփականատերերի շահերի բավարարման մակարդակի գնահատում,

2. հաճախորդների պահանջմունքների բավարարման մակարդակի գնահատում,

3. մշակված ռազմավարության շնորհիվ ծրագրավորվող բիզնես-գործընթացների արդյունավետության ապահովում,

4. ռազմավարության իրականացման համար արհեստավարժ անձնակազմի ընտրություն և նրանց շահադրդման արդյունավետության գնահատում:

Հարկ է նշել, որ հաշվեկշռված ցուցանիշների համակարգի տեսությունը, որը առաջադրվել է 1990-ական թվականներին, ըստ էության մշակել է ռազմավարու-

³ Տե՛ս **Каплан Р., Нортон Д.** Сбалансированные системы показателей: От стратегии к действию. Перевод с англ.- М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005.

թյան արդյունավետության մեթոդաբանական մի շարք նոր մոտեցումներ⁴: Այսպես, եթե վերը նշված հիմնարար դրույթների մի մասը ինչ-որ չափով մինչ այդ եղել է լուսաբանված գիտական գրականության մեջ, ապա ռազմավարության արդյունավետության գնահատման մեջ ընթացիկ ֆինանսական ցուցանիշների փոխարեն ոչ ֆինանսական ցուցանիշների միջոցով գնահատման շեշտադրումը նոր մոտեցում է, քանի որ ֆինանսական ռազմավարությունը կազմակերպության ռազմավարության բաղկացուցիչ տարրն է, իսկ վերջինս առավել բարդ կորպորատիվ հարաբերությունների համակարգ է: Բացի այդ, հեղինակների կողմից փորձ է արվում չափելի դարձնել որակական տարաբնույթ հարաբերությունները, ինչպիսիք են, օրինակ, հաճախորդների վերաբերմունքը, կադրերի ունակությունը, նորարարությունների գնահատումը և այլն: Շատ կարևոր է նաև այն, որ նշված ուղղություններում հավասարակշռվում են կորպորատիվ հարաբերությունները, մասնավորապես, սեփականատերերի շահերի զարգացումը զուգակցվում է հաճախորդների շահերի ապահովման և կազմակերպության անձնակազմի շահադրդման հետ:

Այս մոտեցումը ժամանակակից պայմաններում առավել արժեքավոր է այն պատճառով, որ մշակվել է փոփոխությունների տեսության սկզբունքներին համապատասխան: Ռազմավարության նպատակների, վերլուծության, իրացման արդյունավետության հետ միասին փորձ է արվում ռազմավարության ողջ համակարգը դիտարկել որպես դինամիկ համակարգ:

Գիտական գրականության մեջ ռազմավարության արդյունավետության հետ ուղղակի առնչվող մյուս հիմնախնդիրը որակի կառավարման համակարգի ներդրումն է: Ելնելով համաշխարհային առաջավոր փորձի և գիտական ժամանակակից նվաճումների հիման վրա մշակված որակի միջազգային ստանդարտներից, կազմակերպությունը ձևավորում է իր բենչմարկինգի՝ որակի ներկազմակերպական ստանդարտացման համակարգը, որն իրենից ներկայացնում է աշխատանքների կազմակերպման սեփական ստանդարտների սահմանման ընթացակարգ: Ստանդարտների մշակումը ուղղակիորեն կապակցվում է աշխատանքների արդյունավետ կազմակերպման գործոնների հետ, ընդ որում, հաշվի է առնվում ինչպես գործընթացների, այնպես էլ արդյունքների արդյունավետությունը: Կարևոր է հաշվի առնել, որ որակի և արդյունավետության փոխհարաբերությունը ուղղակիորեն արտահայտում է կորպորատիվ շահերի կրողների մեծամասնության՝ սեփականատերերի, մենեջմենթի և հաճախորդների շահերը: Համաձայն այս մոտեցման, ռազմավարության յուրաքանչյուր տարրի համար սահմանվում են որոշակի ստանդարտներ, որոնք արտահայտում են դրա նկատմամբ նվազագույն պահանջները:

Այդ առումով որոշակի հետաքրքրություն է ներկայացնում Մենեջմենթի որակի եվրոպական ֆոնդի մոդելը⁵: Այն բաղկացած է 9 տարրերից, որոնցից 5-ը ցույց են տալիս, թե ինչպես է գործում կազմակերպությունը, իսկ 4-ը ցույց են

⁴ St'u Внедрение сбалансированной системы показателей /Horvath&Partners/: перевод с нем. 2-е издание, М.: Альпина Бизнес Букс.2006. **Kaplan R.S., Norton D. P.** The balanced Scorecard: Translating Straregy into Action, Boston, 1999.

⁵ St'u **Кемпвел Д., Строунхаус Дж., Хьюстон Б.** Стратегический менеджмент, М.: ООО "Изд. Проспект", с. 83, 2003.

տալիս այն արդյունքները, որոնք կարող են ստացվել այդպիսի գործունեության դեպքում: Որպես առաջին խմբի գործոններ հանդես են գալիս որակի կառավարման համակարգի ընկալումը ղեկավարության կողմից, կազմակերպության քաղաքականության ու ռազմավարության ձևավորումը, դրանում մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործումը և տեխնոլոգիական գործընթացների իրականացումը՝ որակի կառավարման միջազգային ստանդարտներին համապատասխան: Կազմակերպության գործունեության արդյունքները ցույց տվող հաջորդ խմբի գործոններն են սպառողների և աշխատողների պահանջմունքների բավարարումը, ստացված ֆինանսական արդյունքները:

Ելնելով որակի կառավարման միջազգային ստանդարտներից և հաշվի առնելով նշված ու այլ մոդելների առանձնահատկությունները, կազմակերպությունը ձևավորում է իր որակի ներկազմակերպական ստանդարտացման համակարգը ու իր ռազմավարության մշակման հիմքում դնում է արդյունավետության որոշակի չափանիշներին համապատասխանող ցուցանիշներ: Ընդ որում, դա վերաբերվում է ինչպես ռազմավարության մշակման գործընթացային տարրերին, այնպես էլ այդ գործընթացի յուրաքանչյուր փուլում սպասվելիք արդյունքներին: Դա նշանակում է, որ ռազմավարության յուրաքանչյուր տարրի համար կարող է նախապես սահմանվել արդյունավետության նվազագույն, միջին և առավելագույն մակարդակներ՝ արտահայտված կոնկրետ չափանիշներով ու ձևավորելով որոշակի արդյունավետություն ապահովող ռազմավարական ծրագրի այլընտրանքային տարբերակներ:

Իր փիլիսոփայությամբ բենչմարկինգի այս համակարգին համեմատաբար մասն են համակարգային ռիսկերի կառավարման և կազմակերպությունների գործունեության գնահատման համար լայնորեն օգտագործվող տարաբնույթ վարկանիշային համակարգերը: Դրանք հնարավորություն են տալիս ռազմավարության արդյունավետության գնահատման ժամանակ կիրառել զգալի ռեսուրսներ պարունակող այլընտրանքային տարբերակներ:

Ելնելով վերոհիշյալից, գտնում ենք, որ կազմակերպության ռազմավարության արդյունավետության գնահատման համար հարկ է միմյանց հետ զուգակցել առաջադրված մոտեցումները՝ հաշվի առնելով կազմակերպությունների առանձնահատկությունները և դրանցում առկա պատճառահետևանքային կապերի էկոնոմետրիկական վերլուծությունները: Այդպիսի մոտեցումը հնարավորություն կտա ճիշտ բնութագրելու և գնահատելու ցանկացած կազմակերպության կորպորատիվ ռազմավարության արդյունավետությանը:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Внедрение сбалансированной системы показателей /Horvath&Partners/: перевод с нем., 2-е издание, М.: Альпина Бизнес Букс., 2006
2. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы. Результаты-СПБ: Питер, 2001
3. Курс МБА по стратегическому менеджменту. Под редакцией Л. Фэй, Р. Ренделл, пер.с англ., "Альпина, Бизнес Букс", М.: 2004
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированные системы показателей: От стратегии к действию. Перевод с англ.: ЗАО "Олимп Бизнес", 2005
5. Кемвел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: ООО "Изд. Проспект",

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ОЦЕНИВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ**

**В. О. АРАКЕЛЯН
А. А. МАРГАРЯН
А. А. ПАМБУХЧЯН**

В статье обсуждаются проблемы раскрытия корпоративной стратегии в рыночной экономике и его значение в процессе финансово -промышленной деятельности.

**METHODOLOGICAL QUESTIONS ON THE EVALUATION
OF THE CORPORATIVE STRATEGY'S EFFECTIVENESS**

**V. H. ARAKELYAN
H. A. MARGARYAN
A. A. PAMBUKHCHYAN**

The article discusses the disclosure of issues of corporate strategy for financial-market economy and its importance in the company's financial-industrial activity analysis process.

**ՏՆՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՐԳԱՎՈՐՈՒՄԸ
ՈՐՊԵՍ ՕԲՅԵԿՏԻՎ ԱՆՅՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆ**

Հ. Ս. ՀԱՐՈՒԹՅՈՒՆՅԱՆ
Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ

Հայտնի է, որ տնտեսության կառավարման խնդիրը համարվում է արտադրության մասնակիցների և ծառայություն մատուցող բոլոր մասնակիցների գործողությունները միմյանց հետ այնպես կոորդինացնելը, որը կարող է նպաստել շուկայի և պետության փոխկապվածության այնպիսի իրավիճակի ձևավորմանը, որը կարող է երաշխավորել տնտեսագիտության խնդիրների լուծմանը՝ ի՞նչ արտադրել, ե՞րբ, որքա՞ն և ու՞մ համար արտադրել տվյալ ժամանակահատվածում բնակչության և արտադրության պահանջների բավարարման համար, որոնք տնտեսության պետական կարգավորման տեսակետից ունեն կարևոր նշանակություն:

Դրան համաձայն հասարակական կյանքի ընդհանուր կազմակերպման ու կառավարման հիմնական դերակատարը եղել և շարունակում է մնալ պետությունը՝ իր գործառույթներով հանդերձ: Ի դեպ՝ պետության մասին տերմինը առաջին անգամ առաջադրվել է Ն. Մակիևելիի կողմից և դիտվել որպես քաղա-