

ԿԻՉԱԿԵՏՄԱՆ, ԱՌԱՋԻՆԸ ՄՈՒՏՔ ԳՈՐԾՄԱՆ ԵՎ ՄԻՆԵՐԳԻՉՄԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՄԻ ՔԱՆԻ ՀԱՐՑԵՐ

Վ. Հ. ԱՌԱՔԵԼՅԱՆ

Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ

Հ. Ա. ՄԱՐԳԱՐՅԱՆ

ԳՊՀ դասախոս

Մ. ՄԱՐՏԻՐՈՍՅԱՆ

Տնտեսագիտության թեկնածու

Բիզնեսի կառավարումը մրցակցային առավելության ստեղծման պլանավորված գործողությունների ընթացումն է: Հետևաբար, որպեսզի կազմակերպությունը բիզնեսում հասնի մրցակցային առավելության իր մրցակիցների նկատմամբ, պետք է ընտրի իր ռազմավարությունը՝ մի կողմից, պատկերացում ունենալով գործունեության ուժեղ և թույլ կողմերի մասին, մյուս կողմից՝ ճիշտ ընթերցելով ազգային էկոնոմիկայի առանձնահատկությունները և այն ճյուղի կառուցվածքը, որտեղ գործում է կազմակերպությունը:

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

Կիզակետման կամ նեղ մասնագիտացման ռազմավարությունը կարելի է սահմանել որպես տնտեսական գործունեության ոլորտի ընտրություն՝ սահմանափակ կամ խիստ ընդգծված սպառողների ընդգրկմամբ: Այս ռազմավարությունը ենթադրում է կենտրոնացնել կազմակերպության գործունեությունը սպառողների համեմատաբար ոչ մեծ նպատակային խմբերի կամ ապրանքային անվանացանկի բաժնի կամ էլ գործունեության որևիցե ոլորտում: Ուստի այն արմատականորեն տարբերվում է նշված ռազմավարություններից, քանզի հիմնված է մրցակցության նեղ ոլորտով ճյուղի շրջանակների վրա (շուկայական որմնախորշեր): Շուկայի որմնախորշը հնարավոր է որոշել 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 այդպիսի ռազմավարության ընտրության պատճառը հաճախ հանդիսանում է ռեսուրսների սակավությունը կամ բացակայությունը, սակայն, մեր կարծիքով, ավելի կարևոր պատճառ է ճյուղ կամ շուկա թափանցելու պատճեղի սաստկացումը: Հենց այդ է պատճառը, որ 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 բիզնեսի հնարավորությունները սահմանափակվում են, հնարավոր է, որ շահույթի ստացումը անտեսվի:

Տնտեսագիտական գրականության մեջ առանձնացվում են կիզակետման երկու ուղղություններ՝ կամ ընտրված շուկայական հատվածի սահմաններում ֆիրման աշխատում է հասնել ծախսերի գծով առավելության, կամ ուժեղացնել արտադրանքի շերտավորումը, կամ էլ իրագործում է թե մեկը, թե մյուսը:

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, որոնք հնարավորություն ունեն հաջողությամբ սպասարկել շուկայի որմնախորշերը:

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

Հայտնի է, որ ցանկացած երկրի տնտեսության մեջ գոյություն ունեն բազմաթիվ շուկայական որմնախորշեր, այդ թվում նաև ավանդական շուկաներում:

Շուկայական որմնախորշերի որոնման և նրանցում իրականացվող աշխատանքային գործընթացները դիմամիկ են:

Քանի որ, երբ կազմակերպությունը շուկայում բացահայտում է որմնախորշ, անմիջապես հայտնվում են մրցակիցներ, որոնք փորձում են գրավել այդ որմնախորշը, այդ պատճառով կազմակերպությունը պետք է որոնի այնպիսի շուկայական որմնախորշ, որում նա հնարավորություն կունենա հաղթելու մրցակիցներին: Այսպես, ամերիկյան ընկերություններից մեկը հայտնաբերել էր շուկայական որմնախորշ՝ կապված ավտոմեքենաների գրանցման խնդիրների հետ (պարզվում է, որ միայն մեր հանրապետությունում չէ, որ կան ավտոմեքենաների գրանցման հերթեր): Երբ կառավարությունը պարզեցրեց ավտոմեքենաների գրանցման ընթացակարգը, ֆիրման գտավ ուրիշ որմնախորշ, որտեղ նա իրականացնում էր կանգառների կարգը խախտելու համար ոստիկանության կողմից կալանքի վերցված ավտոմեքենաները բուքսիրով տերերին վերադարձնելու ծառայություն¹:

Մ. Փորթերի կարծիքով քննարկված բիզնեսի երեք ռազմավարություններն էլ հանդիսանում են բազային: Այդ պատճառով կազմակերպությունը, որը ցանկանում է հասնել հաջողության, պետք է հետևի դրանցից որևիցե մեկին, այլապես նա «կլռվի մեջտեղում», այսինքն՝ չի ունենա մրցակցային առավելություն, կունենա միջին ճյուղային արդյունքներից ցածր ցուցանիշներ:

Մ. Փորթերը այդ հիմնավորումը մեկնաբանում է նավաշինության օրինակով. «Երբ Իսպանիայի, Իտալիայի և Բրիտանիայի նավաշինարանները գտնվում էին անկման վիճակում այն պատճառով, որ նրանք ունեն ավելի բարձր ծախսեր, քան Կորեան, նրանց մոտ բացահայտվում է շերտավորման հիմքը, որը հատկանշական է ճապոնիային: Նրանց հաջողվեց բացահայտել շուկայի հիմնական հատվածները, ուր կարող էին հասնել մրցակցային առավելության, ինչպես Ֆին-

¹ Современный маркетинг /Под. ред. В. Е. Хруцкого - М., "Финансы и статистика", 1991, стр. 198.

լանդիան (սառցահատները)»²:

Արևմտյան առաջավոր ֆիրմաների գործունեության ուսումնասիրությունները չեն ժխտում Մ.Փորթերի կանխադրությունները, սակայն նրանք կիրառում են անհամեմատ մեծ թվով հնարավոր բիզնեսի մրցակցային ռազմավարությունները, կամ էլ դրանց համակցությունը³:

Այսպես, ճապոնական ավտոմոբիլային ֆիրմաները՝ Toyota, Nissan, Honda, հաճախակի բերում են ֆիրմաների օրինակները, որոնք ունեն մրցակցային առավելություն ինչպես ծախքերի, այնպես էլ որակի գծով: Հեռանկարային են համարվում այն ռազմավարությունները, որոնք ուղղված են արտադրանքի բարձր որակի և եզակի բնութագրերի հասնելուն արտադրողականության բարձրացման և ծախսերի կրճատման հաշվին: Այդպիսի ռազմավարությունները սկսեցին զարգանալ հետինդուստրացման դարաշրջանում:

Առաջինը կամ վաղ (շուտ) շուկա դուրս գալու ռազմավարություն ասելով հասկանում ենք այն, որ ֆիրման առաջինն է առաջարկում շուկայում յուրահատուկ ապրանքներ կամ ծառայություններ: Տվյալ ռազմավարությունը կարող է ապահովել կայուն մրցակցային առավելություն՝ ստանալով մենաշնորհային գերշահույթ և հասնելով ֆիրմայի արագ զարգացմանը: Հետևաբար ռազմավարության առավելությունը այն է, որ տվյալ կազմակերպությունը հանդիսանում է առաջինը տվյալ բիզնեսում, տվյալ տարածքում կամ էլ նոր շուկայում: Պարզ է, որ նոր շուկա հնարավոր է մտնել՝ ստեղծելով նոր տեխնոլոգիաներ, կիրառելով գոյություն ունեցող տեխնոլոգիաները նոր կոնտեքստում՝ լուծելով շրջակա միջավայրի նոր ֆինանսական ռիսկի կառավարման գործիքների հիմնախնդիրները:

Համաշխարհային փորձը վկայում է, որ առաջանցումային են հանդիսանում նորամուծական ֆիրմաները, 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 ծախսում են ավելի շատ միջոցներ գիտատեխնիկական հետազոտությունների վրա, որոնք փոխհատուցվում են նորությունների 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 առավելությունն 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,
- նորությունների կիրառման ժամանակ բարդ է իրականացնել պլանավորումը, քանի որ այդ դեպքում հնարավոր չէ կիրառել նախորդ փորձը, առաջարկել ապագայի համար նախատեսվածը:

² Porter M. E. The Competitive of Notions – N.V., The Free Press, 1990, p. 40.

³ Дж. Пиплич, Путь к покупателю. — М., Прогресс, 1991, стр. 13.

Նորամուծական ֆիրմաները պետք է ունենան որակավորված անձնակազմ, բավարար ֆինանսական ռեսուրսներ՝ նորամուծությունների ստեղծման և շուկա դուրս բերելու համար: Այսպիսի ռազմավարությունը հատուկ է խոշոր ֆիրմաներին կամ հակառակը՝ ոչ մեծ վեճուրային ձեռնարկություններին: Հարկ է նշել, որ վաղ շուկա դուրս գալու առավելությունը կախված է ոչ միայն նոր արտադրանքից կամ տեխնոլոգիաներից, այլ նաև առաքման մեթոդներից և մարքեթինգից:

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

Ուստի կազմակերպությունները պետք է ձեռնարկեն կոմերցիոն ռիսկը նվազեցնելու հատուկ միջոցառումներ: Մեր կարծիքով այդ միջոցառումները պետք է ուղղված լինեն, մի կողմից, պաշտպանելու նոր տեխնոլոգիաները, արտադրանքը, պատենտները, նոու-հաուսները, բարձր տեխնիկական մակրոդակը, և այլն, մյուս կողմից՝ անհրաժեշտ է կիրառել շուկայի գնահատման, շուկա մուտք գործելու մարքեթինգի տարբեր մեթոդներ:

Ինչ վերաբերում է սիներգիզմի⁴ ռազմավարությանը, ապա այն ենթադրում է ստանալ մրցակցային առավելություն՝ միավորելով երկու կամ ավելի թվով բիզնես-միավորներ (տնտեսական ստորաբաժանումներ) մեկ միավորում: 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 ձեռք բերման շնորհիվ:

Սիներգիզմի ռազմավարությունը ենթադրում է գործունեության արդյունավետության բարձրացում, ռեսուրսների ապահովում (տեխնոլոգիաների և ծախքերի սիներգիան)՝ շուկայական ինֆրակառուցվածքների (համատեղ առաքում) կամ գործունեության (պլանավորման և առաքման սիներգիան) համատեղ օգտագործման հաշվին:

Սիներգիզմի ռազմավարության նշանակությունը պայմանավորված է նրանով, որ այն նպաստում է արտադրությանը՝ ստանալու ավելի բարձր շահույթ բիզնես-միավորների համատեղ գործունեության ժամանակ, քան այն դեպքում, երբ նրանք կառավարվում են առանձին-առանձին :

Ամերիկայի տնտեսագետներ Ու. Քինգը և Դ. Քլիլանդը գտնում են, որ սիներգիզմը հանդիսանում է ռազմավարության ընտրության, մշակման և մանրամասնման կարևոր տարր: Նրանք նշում են, որ սիներգետիկ էֆեկտը որքան էլ մեծ ներուժային լինի, չի կարող հանդես գալ ինքնին, այն պետք է պլանավորել և ստանալ: Իսկ այդ հնարավոր է, եթե սիներգիան բացահայտված և ընդգրկված է հիմնավորված պլաններում⁵: Սիներգետիկ արդյունավետությունը ավելի ցայտուն է դրսևորվում պորտֆելային մակարդակում, սակայն այն հնարավոր է մեկ բիզնես-միավորի սահմաններում:

⁴ 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:

⁵ **У. Кинг, Д. Криланд**, Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М., Прогресс, 1982, стр. 200.

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

Բ. Կարլոֆը նշում է, որ շատ մենեջերներ խուսափում են կիրառել «սիներգիզմ» տերմինը՝ օգտագործելով հոմանիշներ, որոնք փոքր ինչ տարբերվում են իրենց նշանակությամբ: Այդպիսի հոմանիշներ են հանդիսանում «ռազմավարական լծակ», «փոխկապվածություն», «բավարարություն». «արժեքային առաջնություն»⁶: «Սիներգիզմ» տերմինն առաջին անգամ կիրառել է Ի. Անսոֆֆը՝ ֆիրմայի ներսում տարբեր գործողությունների փոխկապակցվածությունը գնահատելիս: Ըստ նրա, «սկզբնական իմաստով սիներգիզմ ըմբռնումը իրենից ներկայացնում է անցում մշակվող արդյունաբերությունում արտադրության մասշտաբով տնտեսման սկզբունքից ավելի լայն մասշտաբով գործունեության ռազմավարական տնտեսման սկզբունքին, որի համար աղբյուր է հանդիսանում տարբեր ռազմավարական բիզնես-միավորների փոխադարձ աջակցությունը»⁷:

Տվյալ ռազմավարության կիրառման շուկայական պայմաններ են հանդիսանում ռեսուրսների առկայությունը, գործունեության ոլորտը կամ էլ ջանքերի կամավոր միավորումը: Հետևաբար մենեջերները սիներգետիկ արդյունավետությունը հիմնավորում են այլ ձեռնարկությունների ձեռքբերմամբ կամ էլ նրանց միավորմամբ:

Մեր կարծիքով, սիներգետիկ էֆեկտը բացառիկ բարդ երևույթ է: Նրա ստացումը կախված է տարբեր տարրերի լավագույն համատեղումից: Այդ տարրերից որևիցե մեկի կամ էլ որևիցե մասի բացթողումը կարող է բացառել այդպիսի էֆեկտի հասնելու հնարավորությունը: Դրանից խուսափելու համար նպատակահարմար է կիրառել տվյալ երևույթի կոլեկտիվ քննարկում այնպիսի մասնագետների մասնակցությամբ, որոնք տիրապետում են այդ երևույթներին:

Այն հնարավորություն է ընձեռնում բացառել ցանկությունների և սպասելիքների մտածողությունը, որը հատուկ է այն մասնագետներին, որոնք փորձում են այդ ուղիով հասնել սիներգետիկ էֆեկտի: Բացի դրանից, կազմակերպության կառավարումը պետք է կազմակերպած լինի այնպես, որ բիզնես-միավորների կառավարիչները հետամուտ լինեն իրացնելու ներուժային սիներգիզմը: Հակառակ դեպքում, ինչպես նշում է Ի. Անսոֆֆը, «երևան է գալիս բացասական սիներգետիկ էֆեկտ, որը նա արտահայտում է « $2 + 2 < 4$ » ձևով: Ի. Անսոֆֆը գտնում է, որ ընտրելով սիներգիզմի ռազմավարությունը՝ մենեջերները պետք է ելնեն հետևյալ երեք դատողություններից⁸.

1. Գոյություն ունի՞ արդյոք ձեռնարկությունում սիներգետիկ էֆեկտ օգտագործելու ավանդույթ:

2. Ինչպիսի՞ փոխադարձ կապի մակարդակի է նախապատվություն տալիս բարձրագույն ղեկավարությունը և ինչպիսի՞ կառավարչական փորձ ունի տրա-

⁶ Б. Корлоф, Деловая стратегия. М., Экономика, 1991, стр. 152.

⁷ И. Ансофф, Стратегическое управление. М., Экономика, 1989, стр. 124.

⁸ Նույնը, էջ 129:

մադրության տակ՝ պիտանի կոնգլոմերանտի կամ սիներգետիկի ծեռնարկության համար:

3. Ինչպիսի՞ պահանջներ և կարգադրություններ են հանձնարարվում՝ արտաքին միջավայրի պայմանների փոփոխություններից ելնելով: Հարկ է նշել, որ որքան բարձր են արտաքին միջավայրի անկայունությունը և սպասվելիք վտանգները, խիստ է մրցակցությունը, այնքան մեծ է սիներգիզմի նշանակությունը հաջողության հասնելու համար:

Եիշտ է նկատում Ի. Անսոֆֆը, որ սիներգետիկ ռազմավարության մշակման հիմնական հիմնախնդիրը կապված է կառավարման ճկունության և սիներգիզմի հակասությունների հետ, կառավարման ճկունության բարձրացումը նվազեցնում է շահույթի ստացման և սիներգիզմի հնարավորությունը: Մյուս կողմից, տվյալ ռազմավարության համար գլխավոր վտանգը ճկունության պակասությունն է, հնարավոր փոխզիջման և որոշումների ընդունման իրազործումը: Այս թերությունները կարող են բացասական ազդեցություն ունենալ արժեքային առավելության վրա՝ հասցնելով այն նվազագույնի:

Հարկ է նշել, որ նշված ռազմավարությունը ընկած է տարբեր միությունների ստեղծման հիմքում՝ դաշնակցություն, արդյունաբերական-ֆինանսական խումբ՝ ինչպես ազգային, այնպես էլ միջազգային մակարդակով: Ազգային մասշտաբով այդպիսի ռազմավարության արդյունք է տարբեր մարքեթինգային ցանցերի ստեղծումը, որը հնարավորություն է տալիս արտադրության և իրացման փոխադարձ գործունեությունից ապահովել սիներգետիկ էֆեկտ:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. **Б. Корлоф**, "Деловая стратегия" - М., Экономика, 1991
2. **И. Ансофф**, "Стратегическое управление" - М., Экономика, 1989
3. **У. Кинг, Д. Криланд**, «Стратегическое планирование и хозяйственная политика» - М., Прогресс, 1982
4. **Дж. Пипдич**, «Путь к покупателю» — М., Прогресс, 1991
5. «Современный маркетинг» /Под. ред. **В. Е. Хруцкого** -М., «Финансы и статистика», 1991
6. **Porter M. E.** The Competitive of Nations - N.V, The Free Press, 1990
7. Ժամանակակից մարքեթինգ (փորձ և հիմնախնդիրներ): **Վ. Առաքելյան, Հ. Սուրիասյան, Գ. Գրիգորյան, Գ. Սարգսյան**, Եր., "Նահապետ", 2008

НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ СТРАТЕГИИ ФОКУСИРОВАНИЯ, ПЕРВОПРОХОДЦА И СИНЕРГИЗМА

В. О. АРАКЕЛЯН
А. А. МАРГАРЯН
М. МАРТИРОСЯН

В статье анализируются некоторые вопросы стратегии фокусирования, первопроходца и синергизма и основные принципы их эффективного применения в бизнесе.

SOME STRATEGIC ISSUES RELATING TO FOCUSING, FORWARDING AND SYNERGISM

*V. H. ARAKELYAN
H. A. MARGARYAN
M. MARTIROSYAN*

The article analyses some issues relating to strategy of focusing, forwarding, synergism and basic effective principles of their implementation in business.

МЕХАНИЗМ И ПОКАЗАТЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТА

И. А. ДЖИМШИТАШВИЛИ

Для современного состояния бизнеса развивающихся стран характерно возрастание значимости корпоративного стратегического управления. Значительная часть бизнеса уже перешла количественный предел (70 - 100 чел.), до которого еще возможно, а при определенных условиях и желательно управлять организацией на неформальной основе. Затем вступает в силу эффект Коуза¹ - возникновение особой категории затрат, растущих с увеличением размеров компаний: рост числа уровней иерархии, более благоприятная почва для злоупотреблений при значительном усложнении контроля, быстрое нарастание трудностей координации решений и действий.

Важность проблем корпоративного стратегического управления в современном постсоветском пространстве уже не подлежит сомнениям и подтверждается разными, регулярными встречами и заседаниями представителей данной сферы.

Одно из слабых мест компаний состоит в том, что создавшие их предприниматели останавливаются на уровне оперативного управления, хотя рост размеров бизнеса объективно заставляет их заниматься стратегическим управлением. Западная схема, когда компания, достигнув определенного размера или масштаба деятельности, акционируется и превращается из частной в публичную, а затем продолжает работать под командой наемных управленцев, в постсоветских странах не работает, отчасти из-за отсутствия в странах полноценного фондового рынка, отчасти - из-за негарантированных отношений собственности (когда велик риск того, что собственность незаконно отнимут). В результате предприниматели становятся посредственными менеджерами.

¹ Коуз Р. Г. Природа фирмы\Теория фирмы, СПб., 1995г.