

երկրների միջին ցուցանիշները: Բավականին զիջում են աշխարհում կիրառվող մակարդակները Հայաստանի համախմբված բյուջեի աշխատավարձի և սոցիալական վճարների գծով ծախսերը, որոշակի չափով ցածր են նաև տոկոսավճարները, սուբսիդիաները և այլ ծախսերը: Ընթացիկ ծախսերի կառուցվածքի համեմատականի մասն ապատկեր ակնկալվում էր ստանալ գործառնական դասակարգման համեմատականից, քանի որ ապրանքների և ծառայությունների գնման մեջ զգալի տեսակարար կշիռ են կազմում պաշտպանության բնագավառին հատկացումները:

Որպես ամփոփում՝ նշենք, որ, այն հանգամանքը, որ տարբեր զարգացման մակարդակ ունեցող երկրների խմբերում պետական ծախսերի կառուցվածքները բավականաչափ ընդհանրություններ ունեն, նշանակում է, որ երկրների տնտեսական զարգացման փորձը հանգեցրել է որոշակի ընդհանուր չափանիշների այս ոլորտում, որոնք անպատճառ պետք է հաշվի առնվեն Հայաստանի պետական քաղաքականությունը մշակելիս: Նշենք, որ ԱՀՌԾ-ի ընդհանուր կանխատեսումներում այդ չափանիշները որոշակիորեն հաշվի են առնված, սակայն դրանց իրագործումը իրական կյանքում դեռևս չի հաջողվել ամբողջությամբ ապահովել:

ԱՎԵՏԻԶ ՄԻՐՋՈՅԱՆ

ՀՀ ԳԱԱ Մ. Զորանյանի անվան

տնտեսագիտության ինստիտուտի ասպիրանտ

ԲԻԶՆԵՍ-ԻՆՏԻՆԻՐԻՆԳ. ՈՉ ԹԵ ՀՈԱՅԼՈՒԹՅՈՒՆ, ԱՅԼ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԻՋՈՑ

Կառավարման մեթոդի ընտրությունը թելադրվում է ժամանակի պահանջով՝ յուրաքանչյուր դարաշրջանին հատուկ են եղել իր մեթոդները և իրականացվում է ղեկավարի պատկերացումներից և համոզվածություններից ելնելով: Դեկավարների մեծամասնությունը սկսում է օգտագործել կառավարման այս կամ այն գործիքները, երբ նրանք գտնվում են «երրորդ փուլում» («Ո՞վ դա չգիտի:»): Դե իհարկե, չէ որ ժամանակով փորձված գործող մեթոդի կիրառումը օգտագործման արդյունավետության երաշխիքներ և հուսալիություն է տալիս: Սակայն, գոյություն ունի նաև, գործընթացի հակառակ կողմը: Արդեն այդ ժամանակ տվյալ մեթոդով զինվել են համարյա բոլորը, այդ թվում նաև մրցակիցները, և նրա օգտագործումը «երրորդ փուլում» չի տալիս ֆիրմային ցանկալի մրցակցային առավելություն: Նորամուծությունը հետաքրքիր է օգտագործել, երբ մա անցնում է առաջի «երկու փուլը» մեծամասնության գիտակցության մեջ և նրա կիրառումը դեռ չի դարձել մասսայական: Հենց այդ ժամանակահատվածում է մեթոդը կամ գործիքը տալիս մաքսիմալ արդյունք, թույլ է տալիս շրջանցել մրցակիցներին: Եվ այն ժամանակ, երբ վերջիններս նոր մեթոդում են այն, առաջատար ֆիրմաները արդեն սկսում են յուրացնել հերթական նորամուծությունը և, բնականաբար, մշտապես առաջատար են լինում: Նմանատիպ ռազմավարության են հետևում, այսպես կոչված, «ինովացիոն տեսակի» ղեկավարները, կառավարիչները: Նրանք մշտապես փնտրում են նորը, կատարելագործում են իրենց գիտելիքները, երբեք չեն բավարարվում ձեռք բերվածով, ներ են դնում առավել առաջատար մվաճումները, օժտված են նորարարական գերզգայուն զգացողությամբ:

Բիզնես-ինժեներինգը, ինչպես և կառավարման այլ մեթոդները, եկել է արևմուտքից, որտեղ 80-ական թվականներին ծագեց և տարածում ստացավ ձեռնարկության գործունեության, բիզնեսի արմատական վերակառուցման հեղափոխական նոր մեթոդը, որը ստացավ «ռեինժեներինգ» անվանումը: Նրա գաղափարախոսներ՝ Մ.Խամերը և Ջ. Չամփին արտահայտեցին ռեինժեներինգի էությունը որպես ընկերության բիզնես-գործընթացների վերանախագծում ցուցանիշների բարելավման նպատակով: «Բիզնես-գործընթացները» ռեինժեներինգի հիմքում ընկած բիզնես-ինժեներինգի կարևոր հասկացություններից է: Հենց նրանց կատարելագործումն է ձեռնարկության գործունեության արդյունավետության բարձրացման հսկայական ռեզերվ հանդիսանում: Իսկ դրա համար հարկավոր է ճիշտ ընկալել բիզնես-գործընթացների բնույթը, հասկանալ ինչ նշանակություն ունեն նրանք ձեռնարկության համար, ինչպես է պետք դրանք ճիշտ փոփոխել: Բիզնես-գործընթացների հանդեպ ուշադրությունը, դրանց կատարելագործումը պահանջում է ոչ ստանդարտ մոտեցումներ: Աստիճանաբար, ռեինժեներինգը, որը առաջարկում էր քանդել ձեռնարկությունում գոյություն ունեցող բիզնես-գործընթացների համակարգը և կրկին կառուցել այն հեղափոխական փոփոխությունների հիման վրա, սկսեց վերափոխվել կառավարման համակարգի, հիմքում ունենալով գիտական հիմնավորում: Սկսվեցին ի հայտ գալ համապատասխան ծրագրային արդյունքներ: Ռեինժեներինգից, որպես բիզնեսի վերակազմավորման մեթոդից, գոյություն ունեցող բիզնես-գործընթացների արմատական վերակառուցման միջոցով, կառավարման միտքը վերափոխվեց «բիզնես-ինժեներինգ» հասկացության, այսինքն, բիզնեսի ստեղծման համակարգի, որպես ինժեներական գիտության բիզնես-գործընթացների նախագծման և կառավարման միջոց: Բիզնես-ինժեներինգում շեշտը դրվում է գործընթացային մոտեցման վրա, որտեղ կառավարման օբյեկտները ձեռնարկության գործընթացներն են: Եվ այդ առումով, կարելի է համարել, որ ռեինժեներինգը, որպես վերակառուցման տեխնիկա, դարձավ ընդամենը բիզնես-ինժեներինգի բաղկացուցիչ մաս: Այդ մեթոդի ընտրությունը պահանջում է հրաժարվել կառավարման ավանդական մոտեցումներից, նրա լուրջ վերաիմաստավորում: Այդ պատճառով է հենց, որ ոչ միայն մեզ մոտ այլ նաև արևմուտքում բիզնես-ինժեներինգը չի դարձել դեռ մասսայական կիրառման գործիք:

Այսպիսով, բիզնես-ինժեներինգի օգտագործումը սկսվում է նրանից, որ այն ղեկավարները, որոնք ցանկանում են մնանալ զինվել, պետք է նախ և առաջ փոփոխեն իրենց գիտակցությունը: Իսկ փոփոխել արմատացած համոզումները բավականին բարդ է: Դա կարող են անել «ինովացիոն տիպի» մենեջերները,

որոնք իրենց ձեռնարկության կառավարման կատարելագործման նպատակով, մշտապես գտնվում են նորամուծական փնտրտուքների և այդ նորի վերափնտառվորման մեջ:

Այսպիսով, ինչու՞մ է կառավարման գործընթացային մոտեցման իմաստը: Մինչ օրս գոյություն ունեւ գործառնության ձեռնարկման մոտեցում: Այսինքն, համարվում էր, որ ձեռնարկությունը դա որոշակի մեխանիզմ է: Գործառնությունը բաշխվում են ստորաբաժանումների միջև, որտեղ ձեռնարկության աշխատակիցները դրանք իրականացնում են, ելնելով իրենց մասնագիտացումից: Իր ժամանակին Ադամ Սմիթի կողմից հռչակված աշխատանքի բաժանման սկզբունքին համապատասխան, գործառնությունների կատարումը, արտադրության բարդացման հետ մեկտեղ, մասնատվում էր էլ ավելի շատ գործառնությունների: Կատարելով սեփական նեղ մասնագիտական խնդիրները, աշխատակիցները դադարում են տեսնել ամբողջ ձեռնարկության աշխատանքի վերջնական արդյունքները և գիտակցել իրենց տեղը ամբողջական շրջայում: Այդպիսի համակարգը ստիպում է անձնակազմին լավ կատարել գործառնությունները, սակայն չի կողմնորոշում արդյունքի ստացմանը: Սակայն, չէ որ հենց վերջնական արդյունքն է բիզնեսի հաջողության չափանիշը: Բացի դա, մեծամասամբ, գործունեությունը ձեռնարկությունում չի սահմանափակվում մեկ ստորաբաժանման շրջանակներով: Ծառայությունները փոխներագրում են, փոխանցում են աշխատանքը մեկը մյուսին ըստ փուլերի: Եվ, հաճախ, այդ ստորաբաժանումների միջև փոխգործունեության վրա ծախսվում է ավելի շատ ժամանակ, քան բուն աշխատանքի կատարման վրա, քանի որ մեկ ստորաբաժանման ներկայացուցիչները ոչ մի կերպ չահագրգռված չեն հարևան ստորաբաժանման ներկայացուցիչների հետ արդյունավետ համագործակցության մեջ: Դա առաջ է բերում տարբեր բնույթի տարաձայնություններ, ինչի ժամանակ անտեսվում են ընդհանուր հետաքրքրությունները: Դրա փոխարեն ջերմորեն պաշտպանվում են սեփական հետաքրքրությունները: Հետաքրքրությունների բախումը ևս մեկ մեծ խնդիր է, որը աշխատանքի կազմակերպման գործառնության բնույթի ծնունդ է:

Ուսումնասիրելով գործառնության մոտեցման բերությունները, մասնագետները եկել են հետաքրքիր եզրահանգման: Հարկ է ուշադրություն դարձնել ձեռնարկությունում կատարվող գործընթացներին, քանի որ նրանք անցնում են բոլոր ստորաբաժանումներով և կողմնորոշված են վերջնական արդյունքի վրա: Մենք սկսում ենք կառավարել գործընթացները, կառուցել նրանց այնպես ինչպես որ հարկավոր է ձեռնարկությանը: Գործընթացային մոտեցման տեսանկյունից, կազմակերպությունը ներկայանում է որպես գործընթացների հավաքածու (գործառնության մոտեցման ժամանակ դա - գործառնությունների հավաքածու է): Եվ ձեռնարկության կառավարումը դառնում է գործընթացների կառավարում: Ընդ որում, յուրաքանչյուր գործընթաց ունի իր նպատակը, ինչն էլ նրա արդյունավետության չափորոշիչն է: Բոլոր գործընթացների նպատակները ստորին մակարդակների նպատակներ են, որոնց իրականացման հետևանքով իրականանում են վերին մակարդակի նպատակները՝ ընկերության նպատակները: Կառավարելով գործընթացները և մշտապես դրանք կատարելագործելով, ձեռնարկությունը հասնում է սեփական գործունեության բարձր արդյունավետության:

Երբ գործընթացային մոտեցումը սկսեց նվաճել որոշակի դիրքեր, շատերը գտնվում էին էյֆորիայի մեջ՝ գտնվել էր կառավարման ունիվերսալ գործիքը: Ծառերը հակադրում են գործառնության և գործընթացային մոտեցումները, համարելով դրանք փոխադարձ բացառող: Ըստ նրանց, գործառնությունը հարկավոր է մոռանալ և աշխատել միայն գործընթացների հետ: Այնուամենայնիվ, հարկ է նշել, որ ձեռնարկության բնույթը չի փոխվում այն բանից հետո, երբ մենք սկսում ենք այլ կերպ նրան ընկալել: Դա մեխանիզմ է, որը միևնույն է, շարունակում է կատարել գործառնությունների որոշակի հավաքածու: Եվ, կախված այն բանից, թե գործառնությունների ինչպիսի հավաքածու է նա օգտագործում, այդպիսի գործընթացներ են ընկած կառավարման համակարգի հիմքում: Հենց այդ պատճառով էլ, մեր կարծիքով, չի կարելի ուղղակի անտեսել մոտեցումներից որևիցե մեկը: Դա ոչ թե հակադրում է, այլ մեկը մյուսին լրացնող, կառավարման երկու տեսակետ է:

Գործառնության մոտեցումից հրաժարվելը ենթադրում է «գործառնություն» և, համապատասխանաբար, «կազմակերպական կառուցվածքի ստեղծման գործառնության սկզբունք» հասկացությունների անտեսում: Այդ դեպքում առաջ է գալիս միայն գործընթացային կառուցվածքը: Հարց է ծագում, որն է այս դեպքում այդ կառուցվածքի կազմակերպական միավորը և, ինչպես պետք է բաշխվեն աշխատակիցները, որոնք այդ գործընթացների մասնակիցներ են: Ստացվում է, որ մասնագետների բաշխումը պետք է իրականացվի գործընթացներին իրենց պատկանելության սկզբունքի համապատասխան: Սակայն, ձեռնարկությունում, որպես կանոն, աշխատակիցներից յուրաքանչյուրը բազմապրոֆիտ է: Այսպես, պահեստապետը ընդունում և առաքում է ապրանքը, միևնույն ժամանակ կատարում է հաշվառում: Այս դեպքում «հատվում են» երկու գործընթացներ: Գործընթացային մոտեցման տրամաբանությունը պահանջում է երկու աշխատակից, որոնցից մեկը կատարում է առք և վաճառք, մյուսը՝ հաշվառում: Աշխատակիցների թիվը կտրուկ աճում է, ինչը հակասում է մեր խնդրին՝ դարձնել ձեռնարկության կառավարման համակարգը առավել արդյունավետ:

Ելնելով այս հանգամանքից, ի հայտ եկավ բիզնես-ինժեներինգի հետևյալ մոտեցումը՝ գործառնությունը և կազմակառուցվածքը պահպանվում են, քանի որ աշխատակիցները միևնույն է խմբավորվում են արհեստակցական մասնագիտացման սկզբունքով: Մեկ այլ բան է, որ նրանք մասնակցում են տարբեր գործընթացներում: Եվ դրա համար որոշվում են յուրաքանչյուր գործընթացում անձնակազմի կողմից իրականացվող դերեր: Իսկ թե քանի դեր կիրականացնի յուրաքանչյուր աշխատակիցը, դա արդեն կազմակերպության ռեսուրսների ռացիոնալ օգտագործման խնդիր է: Հենց ձեռնարկության կառավարման գործառնության և գործընթացային մոտեցումների զուգակցումն է, որպես կանոն, տալիս ցանկալի «տսկի միջինը»: Ձեռնարկության գործառնության կառուցվածքն է որոշում «ինչ անել», իսկ գործընթացայինը - «ինչպես անել»: Դրանք կառավարման կողմերն են: Եթե ֆիրմայի ղեկավարը, կառավարիչը, մենեջերը կկարողանա մոտենալ խնդրին այս տեսակետից, ապա բիզնես ինժեներինգը իրականում կդառնա նրա համար օգտակար և արդյունավետ կառավարման գործիք:

Բոլոր ձեռնարկությունները, որոնք զբաղվում են ապրանքների և ծառայությունների արտադրությամբ և իրացմամբ, կարելի է դիտարկել որպես արտադրական համակարգեր: Այդպիսի համակարգերը սպառում են ռեսուրսներ, վերափոխում նրանք և արդյունքում ստանում ապրանք: Այս արտադրական շղթան իրենից ներկայացնում է գործընթացների հավաքածու, որի շրջանակներում իրականացվում են որոշակի գործողություններ, որոնք բերում են ցանկալի արդյունքի, այսպիսով և կազմակերպության նպատակին: Ընկերության (նպատակային կորպորատիվ դիրքորոշում) նպատակը, այս դեպքում, որոշում է արտադրական գործընթացի ձևը և բովանդակությունը:

Ինչպես վերը նշվեց, գործառնության լայն կազմակերպումը բնութագրվում է ստատիկ տարրերով, ինչպիսիք են՝ գործառնություն, կազմակառուցվածք, ռեզլանման: Իսկ գործընթացայինը դինամիկ է: Անկախ այս ամենից, նրանց մեջ գոյություն ունի սերտ կապ՝ գործընթացի շրջանակներում կոնկրետ գործողություններ իրականացնում են տարբեր գործառնության ստորաբաժանումների աշխատակիցներ: Նրանց կապը հաստատվում է ռեզլանման տարիքի փաստաթղթերով՝ ծառայությունների, ստորաբաժանումների մասին կանոնակարգեր, պաշտոնական հրահանգներ, որոնցում, մի կողմից, սահմանվում են ստորաբաժանումների և աշխատակիցների միջև գործառնության բաշխումը և գործառնության լայն կազմը, մյուս կողմից, գործընթացների նկարագրման մեջ սահմանվում են կոնկրետ աշխատակիցների գործառնության պարտականությունների իրականացման հստակ հաջորդականությունը: Ընդ որում, յուրաքանչյուր գործընթաց ունի իր նպատակը: Գործընթացի արդյունավետության չափորոշիչ է այն, որքանով է օպտիմալ ընտրված նպատակին հասնելու ճանապարհը:

Բիզնես-գործընթացների կատարելագործման և կառավարման ամբողջ գործունեությունը իրականացվում է բիզնես-ինժեներինգի տեխնիկայի օգնությամբ, որը իրականացվում է հետևյալ փուլերով.

Բիզնես-գործընթացների ստեղծում (դիզայն), որի համար օգտագործվում է բիզնես-գործընթացների նկարագրության հատուկ լեզու: Վերջինս հնարավորություն է տալիս նկարագրել առկա գործընթացները, ինչպես նաև, ստեղծել ապագայի մոդելներ: Մոդելը ներառում է գործընթացի բոլոր բաղկացուցիչների գործառնություններ՝ ռեսուրսներ, մասնակիցներ, նպատակներ, տեղեկատվություն, արդյունքներ, իրադարձություններ, գործողությունների ուղղության և հերթականության նկարագրությունը, - այդպիսով, արտացոլելով եղած իրականությունը կամ դրա պատկերացումները ապագայում: Գործընթացի բոլոր մասնակիցները կատարում են իրենց գործառնության պարտականությունները այդ մոդելին համապատասխան: Յուրաքանչյուր աշխատակից հստակ գիտի իր գործողությունները բոլոր այն գործընթացների շրջանակներում, որտեղ նա գործադրվել է: Քանի որ, նկարագրությունը ունի բազմամակարդակ կառուցվածք (սկզբում նկարագրվում է մակրոմակարդակի, այսինքն ձեռնարկության մակարդակի գործընթացը, որից հետո անցնում է ցածր մակարդակի նկարագրությանը, դետալացման առավել բարձր աստիճանով), դա ապահովում է համակարգվածություն, կառուցվածքային փոխկապվածություն: Այդպիսի մոդելին համապատասխան, իրենց պարտականությունները կատարող բոլոր աշխատակիցների և ստորաբաժանումների գործողությունները կարգավորված, կոորդինացված և ուղղված են դեպի ընդհանուր արդյունքի ստացմանը:

Բիզնես-գործընթացների փոփոխությունները. Բիզնեսի վարման պայմանների ցանկացած փոփոխություններ՝ գործունեության մոր ուղղությունների երևան գալը, մատակարարման սխեմաների փոփոխությունները, այլ տեխնոլոգիաներով մոր սարքավորումների տեղադրումը, այս ամենը պահանջում է բիզնես-գործընթացների փոխակերպում: Գոյություն ունեցող մոդելը ճշգրտվում է, փոփոխությունները հասցվում են կատարողներին և նրանք սկսում են կատարել գործառնությունները մոր պայմաններին համապատասխան: Բիզնես-գործընթացների մշտական հարմարեցում փոփոխվող պայմաններին - բիզնեսի կառավարման արդյունավետ մեխանիզմն է:

Բիզնես-գործընթացների վերլուծությունը: Գործընթացի մոդելը (գործող կամ նախագծվող), շնորհիվ նկարագրության պատկերավորության, հնարավորություն է տալիս արդյունավետ վերլուծել, թե ինչ աստիճան օպտիմալ է նա դրված նպատակին հասնելու համար: Որպես վերլուծության գործոն կարող են հադես գալ գործընթացի տրամաբանությունը, նրա տևողությունը և արժեքը (այդ թվում նաև բաշխումը ըստ փուլերի), և այլն, որոնցից կախված է կատարման արդյունավետությունը: Վերլուծության տվյալները հնարավորություն են տալիս փոփոխել գործընթացները, մշտապես բարձրացնելով նրա որակը:

Բիզնես-գործընթացների օպտիմալացում: Մշտապես իրականացնելով բիզնես-գործընթացների մոնիտորինգ և անցկացնելով վերլուծություն, ձեռնարկությունը գտնում է իր գործունեության արդյունավետության բարձրացման ռեզերվները բիզնես-գործընթացների օպտիմալացման միջոցով: Հնարավոր է ի հայտ բերել և վերացնել հետևյալ գործոնները՝ գործառնությունների կրկնություն, գործողությունների իրականացման ցածր որակը, ավելորդ գործողությունների առկայությունը, մասնակիցների գործողությունների անհամաձայնեցվածությունը և այլն: Օպտիմալացումը կարող է լինել երկու տեսակի՝ գործընթացների մշտապես կատարելագործում (էվոլյուցիոն ճանապարհ) և պարբերական ռադիկալ փոփոխություններ (հեղափոխական ճանապարհ): Առաջին տեսակը օգտագործվում է ընթացիկ գործունեության շրջանակներում, երբ ձեռնարկությանը հարկավոր չեն կտրուկ փոփոխություններ: Երկրորդ տեսակը օգտագործվում է, երբ անհրաժեշտ են փոփոխություններ, գործունեության կարգի էական փոփոխությունների հետ կապված, օրինակ, կոմպլեքսային ավտոմատացման իրականացում: Այդպիսի դեպքերում խնդիր է դրվում, այսպես ասած, «սկսել ամեն ինչ գոյից»: Այսպիսի մոտեցումը հնարավորություն է տալիս խուսափել մոր տեխնոլոգիաների կիրառումը հին գործընթացներից: Բիզնես-գործընթացների օպտիմալացման հեղափոխական տեխնիկան, ինչպես նշվեց, կոչվում է ռեինժեներինգ:

Բիզնես-գործընթացների փաստաթղթավորումը: Բիզնես-գործընթացների կառավարման բոլոր գործողությունները և փոփոխությունները անհրաժեշտ է արտահայտել փաստաթղթերով: Բիզնես-գործընթացների մոդելները ստեղծվում են նկարագրության ձևով, որոնք իրենցից ներկայացնում են գծապատկերներ

էլեկտրոնային կամ թղթային տեսքով: Ցանկացած փոփոխություն պարտադիր արտահայտվում է մոդելում, որպեսզի ձեռնարկությունը մշտապես կարողանա պահպանել իր բիզնես-գործընթացների ամբողջ համակարգի արդիականությունը: Նմանատիպ կարգով հնարավոր է պլանավորել ապագա գործընթացները, որոնք վերլուծվում, ստուգվում և կարգավորվում են, հետո նոր դառնում աշխատանքային:

Գործընթացը, մեր կարծիքով սպառողի համար արժեք ներկայացնող գործառնությունների (աշխատանքների, գործողությունների) կատարման հաջողականությունն է, ուղղված արդյունքի ստեղծմանը: Տվյալ ձևակերպումը հնարավորություն է տալիս մշել գործընթացի հետևյալ կարևոր բաղկացուցիչները՝

- ✓ «գործառնությունների իրականացման հաջողականությունը» - ուշադրությունը հրավիրում է այն հանգամանքի վրա, որ կարևոր է կառուցել կատարման կարգը և ռեզլամենտը,
- ✓ «արդյունքի ստացման ուղղվածությունը» - որով ընդգծվում է գործընթացի կանխամտածվածությունը: Գործընթացը չի կարող լինել առանց արդյունքի, իսկ եթե այդպիսին գոյություն ունի, ապա, անհասկանալի է թե ինչու:
- ✓ «սպառողի համար արժեք ներկայացնող արդյունք» - ինչը ձևավորում է հաճախորդով պայմանավորված կողմնորոշում, ինչպես աշխատակիցների, այնպես էլ ձեռնարկության մոտ ամբողջապես: Դա մշակում է, որ կատարված աշխատանքի, ծառայության արժեքայնությունը գնահատում է, ոչ թե կատարողը, այլ սպառողը, գործընթացի հաճախորդը: Ընդ որում, կարևոր չէ արտաքին (գնորդ), թե ներքին (հարևան բաժին, արտադրամաս):

Այլ կերպ ասած, գործընթացները կառավարելով, մենք կազմակերպում ենք արդյունավետ փոխգործունեություն ինչպես ֆիրմայի ներսում, այնպես էլ նրանից դուրս՝ արտաքին աշխարհի հետ: Բնականաբար, դա հնարավորություն է տալիս իջեցնել տրանսակցիոն ծախսերը (ոչ որակյալ փոխգործունեության ծախսերը) - ներքին (աշխատակիցների և ստորաբաժանումների միջև) և արտաքին (ֆիրմայի և գնորդների, մատակարարների, ներդրողների և այլն միջև):

Գործընթացների վերջնական կամ ստանդարտ ցանկ գոյություն չունի: Դրանք այնքան են, ինչքան հարկավոր է որոշակի տեսակի գործունեություն իրականացնելու համար: Առանձնացնում են գործընթացների երկու հիմնական խումբ - հիմնական և օժանդակ: Հիմնական գործընթացների արդյունքում ստեղծվում է լրացուցիչ արժեք (նոր ռրակ), որոնք կրոս-գործառնությամբ են (այսինքն, դրանց շրջանակներում իրականացվում է փոխգործունեություն, ինչպես հաճախորդների, այնպես էլ, մատակարարների հետ): Օժանդակ գործընթացները - դրանք կառավարման (պլանավորում, հաշվառում, վերլուծություն) գործընթացներն են, կառավարման և բիզնեսի (տեղեկատվական ապահովում, որակի ստուգում) ենթակառուցվածքի ստեղծման, նոր արտադրանքների և ծառայությունների մշակման: Կրոս-կազմակերպական գործընթացների ստեղծումը և օպտիմալացումն ուղղված են ձեռնարկության արտաքին տրանսակցիոն ծախսերի կրճատմանը:

Գործընթացների, որպես համակարգի կառավարման համար անհրաժեշտ է ձևավորել գործընթացային կառուցվածք, այսինքն, կառուցել նրանց որոշակի փոխկապված կարգով: Քանի որ, յուրաքանչյուր գործընթաց նախատեսում է որոշակի արդյունքի ստացում, որը օգտագործվում է հետագա փուլերում և առավել բարձր մակարդակներում հաջորդ արդյունքի ստացման համար, վերջին հաշվով, տվյալ կառուցվածքը պետք է ապահովի ընկերության ընդհանուր նպատակների ստացում: Այսպիսով, գործընթացների կառուցվածքը որոշվում է ձեռնարկության նպատակների կառուցվածքով: Իսկ դրա համար, պետք է ձևավորվեն նպատակները, ճիշտ է դրանք արդեն, ռազմավարության խնդիրներ են: Այնուամենայնիվ, դա ավելորդ անգամ ակնառու կերպով ցույց է տալիս ձեռնարկության բոլոր կառուցվածքների փոխկապվածությունը և ձեռնարկության առանձին բնագավառների արդյունավետ աշխատանքի կազմակերպման անհնարինությունը առանց համակարգային մակարդակի կարգավորման աշխատանքների, այսինքն, առանց կառավարման համակարգի կառուցման: Հենց այդ դեպքում գործընթացների կատարելագործումը դառնում է նպատակների ստացման առավել արդյունավետ միջոց:

ԱՎԵՏԻԶ ՄԻՐԶՈՅԱՆ

ՀՀ ԳԱՄ Մ. Զորանյանի անվան

տնտեսագիտության ինստիտուտի ասպիրանտ

ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԻՆՏԻՆԻՐԻՆԳԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆԱԿԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

Ժամանակակից պայմաններում շատ ձեռնարկություններին բնորոշ է ֆինանսական գործառնությունների կառավարման օպերատիվ ձևը, որպես ընթացիկ խնդիրներին արագ արձագանքում: Կառավարման այս ձևը ընդհարումներ է առաջացնում ձեռնարկության և նրա գործընկերների շահերում: Այս պատճառով արդիական է ֆինանսատնտեսական իրավիճակի կանխատեսվող վերլուծության հիմքի վրա դրամական ռեսուրսների միջոցով կառավարման անցման խնդիրը, ձեռնարկության գործունեության ստրատեգիական նպատակների ֆիքսման և ընդունված ֆինանսական քաղաքականության շրջանակներում նպատակներին հասնելու ուղիների փնտրման խնդիրները: Ֆինանսական քաղաքականությունը իրենից ներկայացնում է իրնժնիքից գալիս մոդելների և տեխնոլոգիաների նպատակային օգտագործում և կարճաժամկետ ու երկարաժամկետ խնդիրների լուծմանն ուղղված պրոցեսներ: Օրինակ՝ ապրանքների կամ ծառայությունների շուկաներում դիրքերի ամրապնդում, շահութաբերության և եկամտաբերության մակարդակի բարձրացում,