



ԲԻԶՆԵՍԸ ՀԱՄԱՎԱՐԱԿԻ ՃԻՐԱՆՆԵՐՈՒՄ.

ՎԵՐԱՓՈԽՄԱՆ ՊԱՐԱԴԻԳՄ

Հիմնաբառեր. բիզնես, վերափոխում, համավարակ, ռիսկեր, վարքագիծ, նազմավարություն, կայունություն

Սուսաննա ԱՂԱԶԱՆՅԱՆ

Տնտեսագիտության
թեկնածու

2003 թ. գերազանցությամբ ավարտել է ԵՐՊՏԻ-ն (այժմ՝ ՀՊՏՀ)՝ «Համաշխարհային տնտեսագիտություն» մասնագիտությամբ: 2007 թ. ստացել է տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճան և աշխատանքի անցել ՀՊՏՀ միջազգային տնտեսական հարաբերություններ ամբիոնում որպես ասիստենտ: Հեղինակ է 12 գիտական աշխատանքների:

2020 թ. չափազանց ծանր է համաշխարհային տնտեսության համար, համավարակի տարածումը հանգեցրել է աննախադեպ առողջապահական ճգնաժամի, ինչն ազդել է մարդկանց շփման, աշխատանքի, արտադրության, առևտրի, սպառման և առհասարակ կենսակերպի վրա: Բնակչության եկամուտների նվազումը, ձեռնարկատերերի խուճապը, մեծ ընկերությունների վաճառքների անկումը, արտադրության կազմակերպման պլանային ցուցանիշներից շեղումը հանգեցնում են զանգվածային վերափոխման:

Բիզնեսը մշակում է նոր վարքագիծ: Թվայնացումը ներսից բիզնեսը շարունակելու հիմքեր է ստեղծում, իսկ դրսից՝ բիզնեսն ընդլայնելու և հաջողությունների հասնելու հիմքն է: Բիզնեսն իր շեշտադրումը դնում է եկամուտների վերականգման, գործարքների վերակազմակերպման, ընկերության գործելաոճի վերախմաստավորման և թվային տեխնոլոգիաների ներդրման արագացման վրա: Ընկերությունները ոչ միայն կենտրոնացած են ճգնաժամը կառավարելու վրա, այլև պատրաստվում են հետհամավարակային սցենարին՝ դասեր քաղելով համավարակից և համաշխարհային բիզնեսի վրա դրա ազդեցությունից:

Ավանդական աշխատակից-ընկերություն փոխհարաբերությունները ևս վերափոխվում են: Աշխատանքի սոցիալական արժեքը և դրանից բխող արժանապատվությունն ու պատկանելությունը չեն կարող փոխարինվել վիրտուալ սենյակներով, և շար աշխատակիցների մոտ առաջանում է ինքնության ու նպատակի կորուստ: Աշխատողների գործելաոճի այս փոփոխությունները կարող են շարունակվել նաև ապագայում, ինչը կպահանջի լրացուցիչ ներդրումներ աշխատուժի ներգրավվածության բարձրացման և նոր հմտությունների ուսուցման համար:

Բիզնեսը ակտիվ որոնումների և փոխակերպման փուլում է, քանզի ցանկացած ճգնաժամ ընձեռում է զարգացման նոր հնարավորություններ:

2020 թվականը չափազանց ծանր է տարի է համաշխարհային տնտեսության համար: Համավարակի տարածումը հանգեցրել է նաև աննախահեղափոխ առողջապահական ճգնաժամի, որն ազդում է մարդկության կենսակերպի վրա ամբողջությամբ՝ ինչպես ենթ շփվում, աշխատում, արտադրում, առևտուր անում, սպառում և, առհասարակ, ինչպես ենթ ապրում: Ճգնաժամն աստիճանաբար բացահայտում է սոցիալ-տնտեսական անվտանգության համակարգերի և գլոբալ համագործակցության ոլորտում համավարակի պատրաստվածության ապահովման թերությունները: Դժվար է պատկերացնել, որ այս ծանր փորձությունն արագ կերպով կհաղթահարվի: Միաժամանակ, ակնկալվում է, որ երկարատև արգելափակումից հետո վերականգնման գործընթացը նոր հնարավորություններ կընձեռի:

Այսօր ընդհանուր պատկերը փոխվում է. ընկերությունները վերանայում են գործարարության վարման իրենց մոտեցումները, թե՛ հաճախորդները, թե՛ աշխատակիցները նոր վարքագիծ են ցուցաբերում: Բնակչության եկամուտների, ինչպես նաև մեծ ընկերությունների վաճառքի ցուցանիշների անկումը, ձեռնարկատերերի խուճապը, արտադրության կազմակերպման պլանային տվյալներից շեղումը հանգեցնում են տնտեսության զանգվածային վերափոխման:

Բիզնեսն ամբողջ աշխարհում է զգում համավարակի ազդեցությունը: Ընկերությունների ղեկավարները ստիպված են լուծել մի շարք խնդիրներ, մասնավորապես՝ հոգ տանել իրենց աշխատակիցների և հաճախորդների առողջության մասին, ավելացնել դրամական միջոցները, ապահովել իրացվելիություն, վերակողմնորոշել գործարքները և այլն: Քառասային իրավիճակը, հետևաբար, առաջացնում է ռազմավարությունների վերանայման անհրաժեշտություն՝ սպառողների, մատակարարների, աշխատակիցների փոփոխվող պահանջներին արագ արձագանքելու նպատակով:

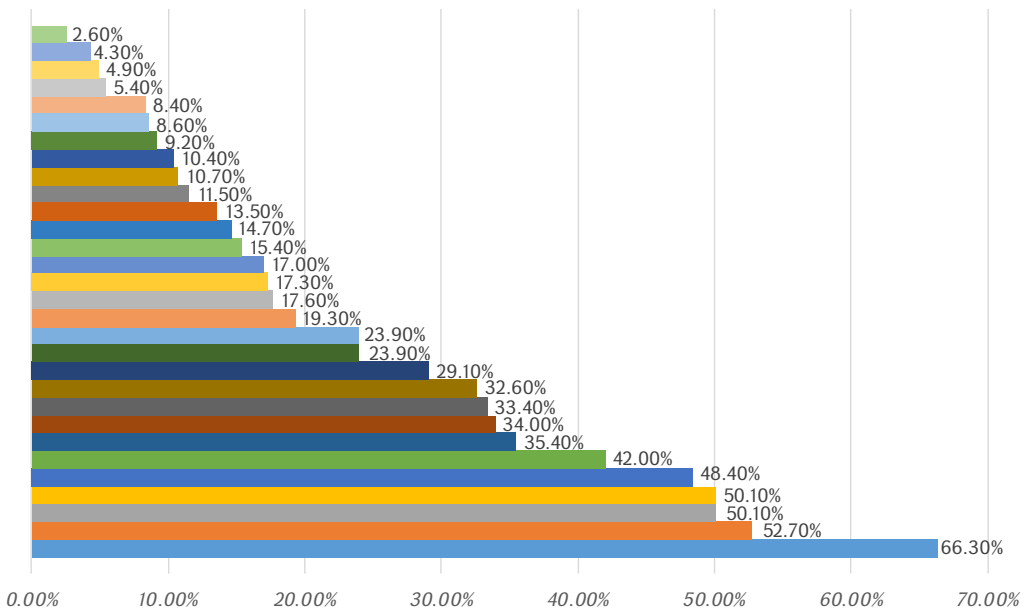
Ի վերջո, ռիսկերի կառավարման մոդելում առաջացել է մի նոր ռիսկ, որն ընկերությունները չեն կարող անտեսել:

COVID-19 համավարակը շարունակում է խափանել ինչպես արտադրական, այնպես էլ համաշխարհային մատակարարման շղթաները: Ընկերությունները կենտրոնացած են ոչ միայն ճգնաժամը կառավարելու, այլև հետհամավարակային սցենարի իրագործման վրա՝ դասեր քաղելով համաճարակից և համաշխարհային բիզնեսի վրա դրա անդրադարձից: Տարածաշրջանային առաջատար վերագոյային կորպորացիաները սկսել են ռազմավարական նախաձեռնություններ իրականացնել շարունակական ճգնաժամի պայմաններում մատակարարման ավելի դիմացկուն շղթաներ ստեղծելու ուղղությամբ՝ արագացնելով այդ գործընթացը (գծապատկեր 1):

Համաշխարհային տնտեսական ֆորումը վերլուծել է 31 ռիսկ՝ ըստ 3 հարթության. առավել բնորոշ աշխարհին, առավել մտահոգիչ աշխարհի և առավել մտահոգիչ ընկերությունների համար: Ընկերությունների՝ ռիսկերի ընկալման մեջ գերակշռում են համավարակի տնտեսական հետևանքները, ուստի, հարցվողների 2/3-ն առավել մտահոգված է եղել երկարատև գլոբալ անկմամբ: Հարցվողների կեսը, որպես երկրորդ ազդեցիկ գործոն, մատնանշել է սնանկության ցուցանիշի աճը, արտադրության ձախողումը, մատակարարման շղթաների խափանումը, իսկ որպես երրորդ ամենամտահոգիչ գործոն՝ կիբեռ-հարձակումների թվի աճը¹:

Տնտեսական ճգնաժամերի ժամանակ, փոփոխվող պայմաններին դիմակայելու առումով, առավել խոցելի են դառնում սահմանափակ հնարավորություններով փոքր ընկերությունները: Դրանց մի մասն այսօր ինտենսիվ կերպով աշխատում է (պարենային ապրանքներ, բժշկական սարքավորումներ և դեղորայք արտադրողներ), մինչդեռ մյուս մասն (մեքենաներ, կահույք, հյուրանոցներ և այլն) ունի վաճառքի հետ կապված խնդիրներ:

¹ WEF. COVID-19 Risks Outlook a Preliminary Mapping and Its Implications. Insight Report. In partnership with Marsh & McLennan and Zurich Insurance Group, May 2020.



- 31 Երկարատև ռազմական բախումների սրում
- 30 Մարդասիրական ճգնաժամերը սրվում են օտարերկրյա օգնության կրճատմամբ
- 29 Համաշխարհային ապակարբոնացման ջանքերի կտրուկ անկում
- 28 Քաղաքական առաջնորդների նկատմամբ զայրույթ և անվստահության կառավարությանը
- 27 Անհավասարության և հասարակության մեջ պատակտումների նոր ալիք
- 26 Տեխնոլոգիաների ներդրում և կարգավորում (էլեկտրոնային քվեարկություն, հեռաբժշկություն)
- 25 COVID-19 շահարկում՝ աշխարհաքաղաքական առավելության համար
- 24 Երկարատև ճգնաժամին հարմարվելու կրթության և վերապատրաստման համակարգերի ծախսողում
- 22 Ազգային սոցիալական ապահովության համակարգերի անկարողության աճ կամ փլուզում
- 21 Կլիմայի կայունության պահպանման ոլորտում բավարար ներդրումներ չկատարելու մեծ ռիսկ
- 20 Առողջապահությունը դառնում է ավելի թանկ կամ անարդյունավետ
- 19 Կառ. կողմից արտ. իրավիճ. լիազորությունների պահպ. և/կամ քաղ. ազատ. վերացում
- 18 Գործազրկության աճ՝ աշխատուժի ավտոմատացման արդյունքում
- 17 Որոշ երկրներում ռազմավարական արդյունաբերության ազգայնացում
- 16 Հակաբիզնեսի տրամադրության բարձրացում
- 15 Կենսաթոշակային ֆոնդի արժեզրկման պատճառով կենսաթոշակի ֆինանսավորման կտրուկ անկում
- 14 Հոգեկան առողջության խնդիրների սրում
- 13 Կապիտալի զանգվածային արտահոսք և օտարերկրյա ուղղակի ներդրումների դանդաղում
- 12 Կառուցվածքային գործազրկության բարձր մակարդակ
- 11 SS ենթակառուցվածքի և ցանցերի խափանում
- 10 Գլոբալ գնաճի կտրուկ անկում
- 9 Խոշոր տնտեսությունների հարկաբյուջետային դիրքերի թուլացում
- 8 Զարգացող երկրների տնտեսական փլուզում
- 7 COVID-19 կամ տարբեր վարակիչ հիվանդությունների հերթական գլոբալ բռնկում
- 6 Մարդկանց և ապրանքների միջսահմանային տեղաշարժի ավելի խիստ սահմանափակումներ
- 5 Գլոբալ մատակարարման շղթաների խափանում
- 4 Որոշ երկրներում արդյունաբերության կամ ոլորտների պատշաճ վերականգնման ձախողում
- 3 Կիբեռհարձակումներ և տվյալների կեղծիքներ
- 2 Սննանկությունների աճ
- 1 Համաշխարհային տնտեսության երկարատև անկումը

ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 1

Ընկերությունների համար 31 ռիսկի գործոնների դասակարգում՝ ըստ մտահոգության աստիճանի²

² WEF. COVID-19 Risks Outlook A Preliminary Mapping and Its Implications. Insight Report. In partnership with Marsh & McLennan and Zurich Insurance Group, May 2020.

Համավարակի ուժեղ ազդեցությամբ պայմանավորված՝ բազմաթիվ ոլորտներում խախտվել են բիզնես գործընթացները: Շատ ընկերություններ նախաձեռնել են թվային փոխակերպման գործընթաց՝ զարգացնելով համապատասխան ուղղություններ, փորձելով մշակել արագորեն գործող մոդելներ:

Արդեն մի քանի տարի է՝ խոսվում է բիզնեսի վարման ձևերի վերափոխման անհրաժեշտության մասին: Տեղի է ունենում թվային տեխնոլոգիաների զանգվածային ներդրում շփման մեջ, մեդիա դաշտում, գնումների ոլորտում, ակննատես ենք լինում աշխատուժի՝ հեռավար աշխատանքի անցման և այլ համանման երևույթների: Այդուհանդերձ, այս ամենը նորույթ է և չի ներկայացնում նոր պարադիգմ. այն ընդամենը գործունեության արդյունավետ կազմակերպման հրամայական է: Հետևաբար՝ այն, ինչին ակննատես ենք լինում այսօր, սուկ իրականացվող փոփոխությունների արագացում է, որը հատկապես վերաբերում է թվային տնտեսությանը, թվային վարքագծի ընդլայնմանը (հեռավար աշխատանք և ուսուցում), հեռաբժշկությանը, մատակարարման ծառայություններին և այլն: Միաժամանակ, կառուցվածքային փոփոխություններն արագանում են նաև մատակարարման շղթաների տարածաշրջանայնացման, տվյալների հոսքի անդրսահմանային շարժի ոլորտներում: Անշուշտ, եթե չլիներ համավարակը, նման որոշումների ընդունումը կհետաձգվեր, քանզի ինչ փոխել, եթե ամենն աշխատում է:

Այսօր գործարարության ոլորտի առաջնորդներն ավելի են կարևորում առաջատար տեխնոլոգիաների՝ արհեստական բանականության, տվյալների հոսքի, 3D և ադիտիվ արտադրության դերը, ինչը կօգնի նրանց նայել ապագային ու հարմարվել առաջարկի և պահանջարկի հնարավոր անհամամասնություններին³: Այս վերափոխումները պահանջում են նոր մոտեցումներ, գիտելիքի, փորձի փոխանակում և համագործակցություն տարբեր բնագավառների միջև՝ ապահովելու դրանց

շարունակականությունը և բարելավելու կայունությունը:

Բիզնեսը ներկայում կարևորում է եկամտների վերականգնման, գործարքների վերածնակերպման, ընկերության գործելաճի վերաիմաստավորման և թվային տեխնոլոգիաների ներդրման արագացման անհրաժեշտությունը:

Վերափոխվում են նաև աշխատակից-ընկերություն ավանդական փոխհարաբերությունները. մի շարք դեպքերում կառավարիչները ինքնավարություն են փոխանցում իրենց աշխատակիցներին, միաժամանակ, երբ բացակայում է վերահսկողությունը, վերջիններիս ներգրավվածության և արտադրողականության մակարդակը երբեմն անկում է ապրում, շատ հաճախ միախառնվում են նրանց աշխատանքային և անձնական կյանքի սահմանները: Աշխատանքի սոցիալական արժեքը և դրանից բխող արժանապատվության ու ներգրավվածության զգացումները, անշուշտ, չեն կարող փոխարինվել վիրտուալ աշխատասենյակներով, ուստի, աշխատակիցների մեծամասնությունն ապրում է խոր ընկճախտ, համակվում մեկուսացված լինելու և ինքնության ու նպատակի կորստի մասին մտքերով: Աշխատողների գործելաճի փոփոխությունները կարող են շարունակվել նաև ապագայում՝ պահանջելով լրացուցիչ ներդրումներ վերջիններիս ներգրավվածության մակարդակի բարձրացման և նոր հմտությունների ուսուցման առումներով:

Բիզնեսը մշակում է նոր վարքագիծ՝ կողմնորոշվելով դեպի այն հաճախորդները, որոնք միշտ առցանց են և մշտապես՝ հասանելի: Հաճախորդների թվայնացմամբ պայմանավորված ռազմավարությունը նպատակն ունի համացանցում ստեղծելու բարձր ներգրավվածություն՝ անցում կատարելով դեպի հարաբերական, համագործակցային և մասնակցային մոդելները: Ներսից թվայնացումը բիզնեսը շարունակելու, իսկ դրսից՝ այն ընդլայնելու և հաջողությունների հասնելու հիմք է ստեղծում:

Ամբողջ աշխարհում մասնավոր սպա-

³ WEF. How to rebound stronger from COVID-19 Resilience in manufacturing and supply. White Paper. In collaboration with Kearney. April 2020.

նողների համար էլեկտրոնային առևտրի ամենահայտնի ձևը բիզնես-սպառող (B2C) փոխգործակցությունն է, որը ներառում է առցանց մանրածախ գնումներ, օրինակ՝ Walmart-ից, Amazon.com-ից կամ Rakuten-ից: 2018 թ.-ին առցանց եղանակով աշխարհում ապրանք է գնել 1,8 մլրդ մարդ: Նույն տարվա ընթացքում համաշխարհային էլեկտրոնային մանրածախ վաճառքը կազմել է 2,8 տրիլիոն ԱՄՆ դոլար⁴: Աշխարհի ամենամեծ առցանց շուկան չինական Taobao-ն է՝ 515 մլրդ ԱՄՆ դոլար ծավալով, իսկ Tmall-ի և Amazon-ի առևտրի ծավալները տարեկան կազմել են համապատասխանաբար՝ 432 և 344 մլրդ ԱՄՆ դոլար⁵:

Յուրաքանչյուր ամիս աշխարհում 3,14 մլրդ մարդ օգտվում է Facebook, WhatsApp, Instagram, Messenger առցանց գործիքներից: Ինչ վերաբերում է Հայաստանին, ապա այստեղ Facebook-ի օգտատերերի թիվը 2018 թ. 1252000 է: Facebook-ը և Instagram-ը դարձել են բիզնեսի նոր գործիքներ հայկական ընկերությունների համար: Համավարակի ընթացքում դրանցից շատերն անցում են կատարել բիզնեսի հեռավար եղանակին՝ բացելով կայքեր և

առցանց խանութներ: Ընկերությունները լայնորեն կիրառում են թվային մարքեթինգի գործիքներ, առավել հեշտորեն թիրախավորում իրենց սպառողական հատվածը՝ իրականացնելով համապատասխան գովազդային արշավներ: Facebook-ն, ըստ օգտատերերի դիտումների, հավաքում և գտում է սպառողի առցանց վարքագիծը, իսկ ընկերություններն օգտվում են այս հնարավորությունից՝ բացահայտելով տարբեր խմբերի մոտեցումները, ներգրավելով գնորդների, բարձրացնելով ապրանքանիշի ճանաչելիությունը, անընդհատ կապի մեջ լինելով մշտական հաճախորդների հետ: Այդուհանդերձ, հայկական բիզնեսի այսպիսի փոխակերպումը բավարար չէ, քանի որ անցումը թվային տեխնոլոգիաներին պետք է կրի կառուցվածքային բնույթ:

Համաշխարհային տնտեսական ֆորումն առաջարկում է համընդհանուր 7 կարևոր ուղղություններ, որոնք թույլ կտան ընկերություններին վերափոխել իրենց բիզնեսը⁶.

Յանկայի է, որ հայաստանյան ընկերությունները, հիմնվելով վերոնշյալ ուղ-

ԱՂՅՈՒՍԱԿ 1

Բիզնեսի վերափոխման ուղղությունները

Բիզնեսի հարթություն	Հիմա...	Դեպի...
Նոր արժեք	Գծային արժեշղթա, բաժնետիրոջ արժեք	Դինամիկ արժեշղթա, շահառուի արժեք
Բիզնես մոդելներ	Թվային ապրանքների շղթաներ	Ըստ տվյալների ղեկավարվող ծառայություններ կամ արդյունքներ, թվային էկոհամակարգեր
Գործառնական մոդելներ	Աստիճանակարգային, մեկուսացված, տեղում	Ճկուն, արհեստական խթանմամբ ուժեղացված հիմքով
Մատակարարման շղթաներ	Գլոբալացված, ցածր արժեք ունեցող	Տեղայնացված, կայուն, արդյունավետ
Որոշումների ընդունում	Հիմնված ժամանակագրական տվյալների վրա	Կանխատեսելի՝ իրական ժամանակում, խելացի
Ֆինանսներ/ներդրումներ	Նոր տեխնոլոգիական հնարավորություններ և աճի նպատակներ	Ռիսկերի նվազեցում ծախսեր/եկամուտներ շղթայում, նոր եկամտի աղբյուրների որոնում
Տաղանդ	Հմտություններ, հայտնի բացերի վերացում	Ճկուն, արագորեն որակավորում ստացող թվային աշխատուժ, տաղանդի մոդելների ստեղծում

⁴ <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>
⁵ <https://www.oberlo.com/blog/online-shopping-statistics>
⁶ Digital Transformation: Powering the Great Reset. © 2020 World Economic Forum

ղորդումների վրա, կարողանան արագորեն մշակել թվային լուծումներ՝ հարմարեցնելով դրանք իրենց գործունեության մոդելին և հասանելի դարձնելով հաճախորդներին: Այս նպատակով պահանջվում է բիզնես գործընթացների միասնացում և փոփոխությունների կառավարում՝ ըստ տվյալների վրա հիմնված որոշումների:

Հարկ է նաև նշել, որ, ընկերության մեծությամբ, գործունեության բնույթով և կարողություններով պայմանավորված,

թվային վերափոխումների բնույթն ու տեսակերը կարող են տարբեր լինել: Ինչևէ, կարծում ենք՝ ճգնաժամի ընձեռած զարգացման հնարավորություններն անչափ գայթակղիչ են: Հետևաբար՝ յուրաքանչյուր գործարար ոլորտ չպետք է բաց թողնի իր հնարավորությունը ու համարձակ կերպով պետք է ներգրավվի նոր գործընթացներում՝ դառնալով որոնումների ու փոխակերպման այս փուլի ակտիվ մասնակիցը:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Digital Transformation: Powering the Great Reset. © 2020 World Economic Forum
2. WEF. How to rebound stronger from COVID-19 Resilience in manufacturing and supply. White Paper. In collaboration with Kearney. April 2020.
3. <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>
4. <https://www.oberlo.com/blog/online-shopping-statistics>

Сусанна АГАДЖАНЫЯ

Кандидат экономических наук, АГЭУ

ТРАЕКТОРИЯ ПАНДЕМИИ

БИЗНЕС В РУКАХ ПАНДЕМИИ: ПАРАДИГМА ТРАНСФОРМАЦИИ

2020 г. чрезвычайно тяжелый для мировой экономики: беспрецедентный кризис повлиял на то, как люди общаются, работают, производят, торгуют, потребляют и живут. Падение доходов населения, паника среди бизнесменов, падение продаж крупных компаний, отклонение от плановых показателей приводят к массовым трансформациям.

Бизнес развивает новое поведение. Цифровизация создает основу для продолжения бизнеса, а также имеет большие возможности для расширения и развития. Бизнес фокусируется на восстановлении доходов, реорганизации транзакций, переосмыслении методов работы компании и ускорении внедрения цифровых технологий. Компании не только сосредоточены на управлении кризисом, но и готовятся к постпандемическому сценарию, извлекая уроки и оценивая влияние пандемии на бизнес.

Меняются также традиционные отношения «сотрудник-компания». Социальная ценность работы и вытекающее из этого достоинство и принадлежность не могут быть заменены виртуальными комнатами, из-за чего многие работники теряют свою идентичность и цель. Эти изменения в поведении сотрудников могут продолжаться и в будущем, что потребует дополнительных инвестиций для повышения вовлеченности персонала и приобретения новых навыков.

Бизнес находится в процессе активной поисковой трансформации, так как любой кризис открывает новые возможности для развития.

Ключевые слова: *бизнес, трансформация, пандемия, риски, поведение, стратегия, стабильность*

PANDEMIC TRAJECTORY

BUSINESS IN THE HANDS OF PANDEMICS: TRANSFORMATION PARADIGM

The Unprecedented crisis of 2020 has affected the way people work, produce, trade, consume and live. Population income falling, panic among the entrepreneurs, large companies' sales falling, deviation from the planned indicators are leading to mass transformation.

Businesses are developing new behaviors. Digitalization is the basis for continuing business and it provides greater opportunities for expansion and development. Business focuses on revenue restructuring, transaction reorganization, reorganization of companies' work methods, and acceleration of the introduction of digital technologies. Companies are not only focused on crisis management, but are also preparing for post-pandemic scenarios, drawing conclusions and assessing the impact of business pandemics.

Traditional employee-company relationships are also changing. The social value of work and the outpouring of its dignity and competence cannot be replaced by virtual components, from which many workers maintain their identity and purpose. Changes in the behavior of employees can continue in the future, which requires additional investment to increase the involvement of staff and the acquisition of new skills.

Businesses are entering the process of active transformation, as the crisis reveals new opportunities for development.

Key words: *business, transformation, pandemic, risks, behavior, strategy, stability*