

**ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՄՇԱԿՄԱՆ
ՀԱՅԵՑԱԿԱՐԳԵՐ**

ԱՌԱՔԵԼՅԱՆ ՎԱԼԵՐԻ

Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ,

ԳՊՀ դասախոս

e-mail: valeriaragelyan@ysu.am

ՄԿՐՏՉՅԱՆ ԱՆՆԱ

ԵՊՀ ասիստենտ

e-mail: mkrtchyananna@ysu.am

ՏԿԱԶԵՆԿՈ ԱՆԺԵԼԱ

ՀՌՀ ասպիրանտ

e-mail: tkanjela@gmail.com

**Հոդվածում հեղինակները փորձել են բացահայտել
ռազմավարական կառավարման արդի հիմնախնդիրները:**

**Մասնագիտական գրականության մեջ գոյություն ունեցող
մոտեցումների վերլուծության արդյունքում առաջարկվել է
ռազմավարական կառավարման նոր հայեցակարգ, ըստ որի՝
ռազմավարությունը ներկա և ապագա փոփոխություններին համահունչ
անընդհատ այլընտրանքային կանխատեսումներ իրականացնող և
որոշակի ռեսուրսների փրկապետող կառավարման սուբյեկտի
նպատակային գործողությունների ամբողջությունն է, որը համակարգային
փոփոխությունների պայմաններում կառավարման յուրաքանչյուր
սուբյեկտի համար արտահայտում է կոնկրետ բովանդակություն և ձև
ունեցող բազմաչափ հարաբերություններ:**

Բանալի բառեր՝ *ռազմավարություն, շուկա, մրցակցություն,
մրցունակություն, ապրանք, տեխնոլոգիաներ, ռեսուրսներ, մոդել, ներքին
միջավայր, վերլուծություն, պլանավորում:*

Անցյալ դարի վերջին շուկայական մրցակցության անընդհատ
խորացումը, ժամանակակից տեխնոլոգիաների ներդրումը և հասարակական
հարաբերությունների արմատական վերափոխումները հանգեցրին նոր
բնույթի կազմակերպությունների ձևավորմանը: Կրկնվող անորոշությունների
պայմաններում փոխհարաբերությունների դինամիկ համակարգերի
առաջացումը խթանեցին կազմակերպությունների ցանցային բազմաչափ,
ինտելեկտուալ և այլ ձևերի արմատավորմանը, որը հնարավորություն ընձեռեց
բարդ գործընթացները դիտարկել տարածական կտրվածքով: Վերջինիս

արդյունքում անհրաժեշտություն առաջացավ վերանայել կազմակերպության ռազմավարական հիմնադրույթներն ու մեթոդաբանական հարցերը և մշակել ու իրագործել մի այնպիսի ռազմավարություն, որը հնարավորություն կընձեռի կազմակերպություններին շուկայի անընդհատ փոփոխությունների ժամանակակից պայմաններում առաջատար դիրք զբաղեցնել մրցակիցների նկատմամբ:

Ռազմավարության մշակման և ներդրման գործընթացի քննարկումը չի կարելի համարել նոր ժամանակին բնորոշ հատկանիշ: Սկզբնապես ռազմավարություն հասկացությունը և վերջինիս կիրառման հետ կապված գաղափարները տնտեսական գիտության շարքերը համալրել են ռազմական ոլորտից: «Ռազմավարություն» տերմինը ծագել է հունարեն *strategia* բառից, որը թարգմանաբար նշանակում է ռազմավարական գործողություններ վարելու արվեստ, թշնամիների նկատմամբ հաղթանակի հասնելու ռազմական գործողությունների մշակում և իրագործում: Ռազմավարության շատ սկզբունքներ գոյացել են հենց ռազմական արվեստից, որի վառ օրինակներ կարող են հանդիսանալ դեռևս մ.թ.ա. 4-րդ դարում Հին Չինաստանում գրված Սուն Ցզըի «Ռազմավարության արվեստը» վերնագրով աշխատությունում տեղ գտած քննարկումները: Այդ քննարկումների հիմքում ընկած էր այն գաղափարը, որ ռազմական արվեստի տարրերն ընդգրկում են տարբեր որակական ու քանակական չափանիշներով բնութագրվող հասկացություններ՝ տարածության չափումը, հակառակորդի թվաքանակի գնահատումը, հաշվարկը և հաղթանակի հնարավորությունները: Հետևաբար դեռևս 25 դար առաջ «ռազմավարություն» հասկացությունը հանդիսանում էր մարդու աշխարհայացքի անբաժանելի մասը: XX դարի սկզբին Ա. Ֆայոլը կառավարման դասական տեսության մեջ կատարել է ռազմավարության իմաստաբանական մեկնաբանություն, ըստ որի կանխատեսումն արտահայտվում է ձեռնարկության բոլոր գործառույթները (տեխնիկական, վարչական, առևտրային, ֆինանսական և այլն) ընդգրկող գործողությունների ծրագրում, որը կազմված է երկարաժամկետ ու կարճաժամկետ ենթադրություններից և ապահովագրում է ձեռնարկությունը տարբեր իրադարձությունների ու ղեկավարության փոփոխությունների հետ կապված ճակատագրական սխալներից:

Կազմակերպության ռազմավարությունը տեսնելով դրա գործունեության կանխատեսման մեջ՝ Ա. Ֆայոլը ռազմավարության տրամաբանության մեջ առանձնացնում էր բազմաթիվ տարրեր, որոնք հետագայում ռազմավարության տարբեր տեսությունների կողմից հանդիսացան մեթոդաբանական քննարկումների նյութ:

XX դարի երկրորդ կեսից ձևավորվեցին բազմաթիվ գիտական ուղղություններ, որոնք շուկայական մրցակցության խորացման պայմաններում փորձում էին լուծել որոշակի մեթոդաբանական և կազմակերպական հիմնախնդիրներ: Ելնելով երևույթների ուսումնասիրության և դրանց զարգացման միտումների նկատմամբ ժամանակային և տարածական չափանիշների վերաբերյալ տարբեր մոտեցումներից՝ այդ տեսությունները ռազմավարության հասկացության գիտական մեկնաբանությունը տարբեր կերպ էին պատկերացնում: Այդ պատճառով էլ անհրաժեշտ է իրականացնել տարբեր տեսությունների համառոտ ուսումնասիրություն, ինչը հնարավորություն կընձեռի տեսական հարաբերությունների զարգացման արդի պայմաններում դիտարկել բուն ռազմավարության փիլիսոփայությունը:

1950-ական թվականներին շուկայական հարաբերություններում տեղի ունեցան արմատական որակական փոփոխություններ՝ կապված գիտատեխնիկական բուռն առաջընթացի ու կապիտալի համակերնտրոնացման հետ: Առաջարկը գերազանցեց պահանջարկին, և սկսվեց մասսայական վաճառահանման դարաշրջանը, որի հետևանքով արտադրողները ստիպված էին սպառողների վրա ներգործելու միջոցներ փնտրել՝ ի հաշիվ արտադրանքի անվանացանկի ընդլայնման, թողարկվող արտադրատեսակների ու առաջարկվող ծառայությունների որակական հատկանիշների նորացման և մարքեթինգային մեթոդների կիրառման: Շուկայական հարաբերությունների բարդացման և անորոշության խորացման այսպիսի պայմաններում անհրաժեշտություն առաջացավ կառավարել կազմակերպության հեռանկարային զարգացումը, և արևմտյան երկրների ձեռնարկություններում լայն տարածում ստացավ հեռանկարային պլանավորումը: Հենց այդ ընթացքում էլ «ռազմավարություն» հասկացությունը մտավ կառավարման տերմինաբանության մեջ՝ իբրև հեռանկարային պլանավորման հոմանիշ: Հեռանկարային պլանավորման միջոցով հնարավոր դարձավ պարզել կազմակերպության նպատակներն ու դրանց իրագործման համար անհրաժեշտ ռեսուրսները, և վերջինս ընդգրկեց, որպես կանոն, հեռանկարային ծրագրեր:

Քանի որ գրեթե բոլոր կառավարչական որոշումները միտված են դեպի ապագան, իսկ ապագային ուղղված որոշումներ ընդունելու համար պետք է կանխատեսել այն, ուստի պլանավորման հիմքը հանդիսացավ կանխատեսումը:

Սակայն հեռանկարային պլանավորման ելակետը կանխատեսման առավել պարզ մեթոդն է հանդիսացել արտարկումը (էքստրոպոլյացիա), որը ենթադրում էր, թե անցյալում դրսևորված օրինաչափություններն ու միտումները կարող են տեղի ունենալ նաև ապագայում: Սակայն այն հաշվի

չէր առնում, թե ապագայում ինչ նոր գործոններ կարող են ի հայտ գալ և ինչպես կարող են դրանք ազդել կազմակերպության գործունեության վրա:

Կառավարվող համակարգերի զարգացումը և դրանց փոփոխությունների բազմագործոնության աճը ակնհայտ դարձրին ներքին և արտաքին միջավայրի համակողմանի գնահատման, ինչպես նաև հնարավոր այլընտրանքներից ընտրություն կատարելու անհրաժեշտությունը: Մրցակցային շուկայում գոյատևելու հիմնախնդիրները աստիճանաբար դուրս էր գալիս միայն անցյալում դրսևորված միտումների հաշվառումով կազմակերպության նպատակների և խնդիրների որոշման շրջանակներից, քանի որ հեռանկարային պլանավորման դեպքում սահմանվող խնդիրները և դրանց կենսագործումը դիտարկվում էին անփոփոխ կայուն ձևով: Այս ամենի արդյունքում հեռանկարային պլանավորումից անցում կատարվեց ռազմավարական պլանավորման: Ռազմավարական պլանավորման հիմքում ևս հանդես են գալիս կանխատեսումային հաշվարկները, սակայն այս պարագայում կիրառվում են կանխատեսման առավել բարդ և առաջադիմական համարվող փորձագիտական և տնտեսամաթեմատիկական մեթոդները: Ուստի գործնական կյանքում ռազմավարական պլանավորման ժամանակ հաշվի են առնվում կանխատեսման բոլոր երեք թվարկված մեթոդները, և դրանց միջոցով ստացված արդյունքների հիման վրա մշակվում է կազմակերպության ռազմավարական ծրագիրը:

Ռազմավարական պլանավորման տեսությանը զուգահեռ ձևավորվել է համապատասխանության տեսությունը: Չնայած այս երկու տեսությունները պատմականորեն միևնույն ժամանակահատվածում են ձևավորվել՝ ենթադրվում է կառավարման գործընթացի փիլիսոփայական մեկնաբանման առումով ռազմավարական պլանավորման տեսության մեթոդաբանական հիմքը առաջադրել է հենց համապատասխանության տեսությունը՝ փորձելով հիմնավորել շուկայական մրցակցության պայմաններում կառավարման գործընթացների նախագծման կառուցման, մոդելավորման և ընդհանրապես՝ ցանկացած գործընթացի ձևավորման իմաստը: Այս տեսության հեղինակները, առաջադրելով վերջինիս հիմնական դրույթները, ենթադրում են, որ ռազմավարության ձևավորումը պետք է արտահայտի գիտակցված մտածողության տրամաբանական գործընթաց և ռազմավարությունը պետք է լինի միակը իր տեսակի մեջ ու նշանակվի կոնկրետ իրավիճակի համար: Դրա հետ մեկտեղ նրանք գտնում էին, որ մոդելավորման գործընթացը համարվում է ավարտված, երբ ռազմավարությունը ձևավորվում է որպես հեռանկար: Բացի իր ձևավորման պատմական առաջնայնությունից՝ այս տեսությունը խնդիր դրեց շուկայի անորոշության մեջ կազմակերպության ներքին վիճակը համապատասխանեցնել արտաքին սպասումների հետ և ձևավորել դրանց

համապատասխանության հասնելու գործընթացի SWOT, որտեղ կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը համադրվում են արտաքին հնարավորությունների և սպառնալիքների հետ:

20-րդ դարի 60-ական թվականներին ձևավորվեց ռազմավարության դասական մոտեցումը, որին նպաստել են ամերիկյան բիզնեսի տեսաբան Ա. Չանդլերի և Ի. Անսոֆֆի աշխատությունները: Ռազմավարության դասական մոտեցման հիմքում ընկած էր այն գաղափարը, որ յուրաքանչյուր կազմակերպության հիմնական նպատակը շահույթն է, և վերջիններս իրենց նպատակների նվաճման և խնդիրների լուծման համար իրականացնում են նպատակահարմար պլանավորում:

Ալֆրեդ Չանդլերի կարծիքով՝ «ռազմավարությունը կազմակերպության հիմնական գործունեության իրականացման համար անհրաժեշտ երկարաժամկետ նպատակների և խնդիրների սահմանումն է, այդ նպատակներն իրականացնելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսների տեղաբաշխումը», ռազմավարությունը վերաբերում է ինչպես պլանավորմանն ու նպատակներին, այնպես էլ դրանց հասնելու համար միջոցների տեղաբաշխմանը: Ի տարբերություն այս բնորոշմանը՝ Հոֆերը և Սկենդելը ներկայացնում են ավելի ինտերակտիվ սահմանում և ռազմավարությունը բնորոշում իբրև գոյություն ունեցող ռեսուրսների և դրանք հետագայում որոշակի արդյունքի վերածելու հիմնավոր մոդել ու արտաքին միջավայրի հետ փոխազդեցության միջոց, որը ցույց է տալիս, թե ինչպես է կազմակերպությունը մտադիր հասնել իր նպատակներին:

Ի. Անսոֆֆը ենթադրում է, որ ռազմավարությունը այլընտրանքային գործընթաց է, կազմակերպության հեռանկարային զարգացման պլան, որն ունի կազմակերպության հեռանկարային զարգացման խնդիրների մշակման իմաստ և հիմնականում վերաբերում է «Կազմակերպություն – շրջակա միջավայր» հարաբերություններին: Ռազմավարական պլանավորման հիմքում նա տեսնում է գործարար որոշումների կառուցվածքային հիմնախնդիրները, դրանք դասակարգելով երեք խմբի՝ ռազմավարական, կառավարչական և օպերատիվ: Զարգացնելով վերջինիս ռազմավարական որոշումների կառուցվածքային տեսությունը, ռազմավարական պլանավորման կողմնակիցները առաջադրեցին ռազմավարական հիերարխիայի գաղափարը, համաձայն որի կազմակերպության ռազմավարությունն ունի չորս մակարդակ՝ կորպորատիվ, գործարար, գործառույթային և գործառնական ռազմավարություն:

Դասական մոտեցման զարգացման գործընթացում իր մեծ ներդրումն է ունեցել նաև Օհմայեն, որը ռազմավարությունը սահմանել է իբրև միջոց, որով կազմակերպությունը փորձում է դրական առումով սահմանազատել իրեն

մրցակիցներից՝ կիրառելով իր համեմատաբար կորպորատիվ առավելությունները կորպորատիվ պահանջների ավելի լավ բավարարման համար: Իսկ 1985 թվականին Պորտերը ռազմավարության տեսությունը տարածեց մրցակցային առավելությունների տեսության՝ իբրև դասական մոտեցման սկզբունքներից մեկի վրա: Նա գտնում էր, որ ռազմավարությունը պետք է ձեռնարկությանը մրցակցային առավելություններ ձեռք բերելու հնարավորություն ընձեռի, որպեսզի վերջինս առաջատար դիրք զբաղեցնի մրցակցային պայքարում:

1970-ական թվականներին տնտեսական կյանքի որակի արագընթաց և անկանխատեսելի փոփոխությունները կառավարման նախկին մեթոդների կիրառումն անհնարին դարձրին: Եվ երբ արտաքին միջավայրի անսպասելի փոփոխություններին հակազդելու հիմնախնդիրը մեծ նշանակություն ձեռք բերեց, ի հայտ եկավ ռազմավարական կառավարումը: Եթե ռազմավարական պլանավորումը ընդամենը ներառում է հիմնավոր ռազմավարության և գործարարության ծրագրերի մշակումը, ապա ռազմավարական կառավարումը դրանցից բացի ենթադրում է կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների, ինչպես նաև մոտիվացիոն համակարգի ձևավորում, որոնք նպատակ ունեն ապահովելու մշակված ռազմավարության կառավարումը:

Այս ժամանակահատվածում ռազմավարության կենտրոնում հայտնվում է կազմակերպության արտաքին միջավայրը, մասնավորապես ճյուղի կառուցվածքը, և վերջինիս շրջանակներում մրցակցային դիրքի պահպանման հիմնախնդիրները: Ընդ որում ձևավորվում են ռազմավարության գործընթացին և էվոլյուցիոն մոտեցումները: Էվոլյուցիոն մոտեցման կողմնակիցները, բարձր շահութաբերությունն ու գործունեության արդյունավետությունը համարելով կազմակերպության կարևորագույն հիմնախնդիրը, ընդգծում են արտաքին միջավայրի անորոշության փաստը և գտնում են, որ շուկաներն են ապահովում առավելագույն շահույթ: Գործընթացի մոտեցումը ավելի քիչ է հակված այս տեսակետին և ռազմավարությանը վերագրում է գործնական բնույթի հայացքներ: Այս մոտեցման կողմնակիցների կարծիքով ռազմավարության ձևավորման գործընթացում կազմակերպությունները անհրաժեշտ է հաշվի առնեն, որ աշխարհի մասին մեր պատկերացումները կատարյալ չեն, և պետք է աշխարհը ընդունել այնպես, ինչպես իրականում այն գոյություն ունի:

1980 թվականին հրատարակվեց Մ. Պորտերի «Մրցակցային ռազմավարություն» աշխատությունը, որով սկիզբ դրվեց ռազմավարության նոր տեսության դիրքորոշման տեսության, որի առանցքային կատեգորիաներն էին մրցակցային վերլուծությունը, մրցակցային ռազմավարությունների տարբերակումը, նպատակային ռազմավարությունների կիզակետման

գաղափարը և ճյուղային մրցակցության գործոնային վերլուծությունը: Դիրքորոշման տեսությունը ռազմավարական մտածողության նոր մակարդակ է և մեթոդաբանական գործիքների, վերլուծական համակարգերի արմատավորմամբ նոր քայլ համապատասխանության ու ռազմավարության պլանավորման տեսությունների մի շարք հիմնարար գաղափարների նպատակային և կոնկրետ իրացման առումով:

20-րդ դարի 90-ական թվականներին ձևավորվեց ռազմավարության համակարգային մոտեցումը, որը հիմնվելով դասական մոտեցման փոխհստիսության վրա, մեծ նշանակություն էր տալիս ռացիոնալ մոտեցմանը և վերլուծության արժեքին: Այս տեսության կողմնակիցների կարծիքով ռազմավարությունը պետք է ձևական բնույթ կրի, ակնհայտ լինի և արտացոլի այն սոցիալական համակարգը, որտեղ ձևավորվում է: Հետևաբար համակարգային տեսության համաձայն շեշտը պետք է դնել շահույթի ավելացմանը, բայց ռազմավարությունը պետք է համահունչ լինի երկրի քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական և մշակութային համատեքստին:

Համակարգային մոտեցման տեսանկյունից ուշագրավ է այն բնորոշումը, որի ռազմավարությունը միմյանց հետ փոխկապակցված հինգ գործոնների ամբողջություն է՝ պլան, տակտիկական քայլի ձև, վարքի մոդել, հեռանկար և դիրքը ուրիշների նկատմամբ:

Բացի վերոնշյալ տեսություններից՝ Հ. Սինգբերգի, Բ. Ալստրեդի, Դ. Լեմպելի [5, էջ 30-32] «Ռազմավարությունների դպրոցները» աշխատությունում քննարկվում են նաև ձեռնարկության ուսուցման, իշխանության և մշակույթի տեսությունները:

Վերջիններիս դիտարկումը նույնպես մեծ նշանակություն ունի ռազմավարության փոխհստիսության և դրա ձևավորման գործընթացների մեկնաբանության առումով:

Ըստ ձեռնարկության տեսության՝ ռազմավարությունը գործարարի (ղեկավարի) փորձի կռահողական ընկալման, տրամաբանության և ներըմբռնման հիման վրա ձևավորվող արդյունքն է՝ հեռանկարի պատկերացումը: Ընդ որում վերլուծություններն ու հիմնավորումները այս դեպքում պարբերաբար իրականացվում են ոչ թե ռազմավարության նպատակադրման, այլ միայն ռազմավարության իրացման գործընթացում:

Ռազմավարական ուսուցման տեսությունը ենթադրում է, որ ռազմավարության մշակումը պետք է ունենա մշտական ուսուցման գործընթացային ձև, և ռազմագետները հանդես գալով առավել ակտիվ ուսուցման մասնակցի դերում, պետք է գործընթացի ղեկավարման նպատակ հետապնդեն: Այս տեսության վերլուծություններն առնչվում են հենց ռազմավարության գործընթացային խնդիրներին՝ հաշվի առնելով այն

հանգամանքը, որ ռազմավարության ձևավորումը բարդ գործընթաց է և անհրաժեշտ է մշտապես ուսումնասիրել իրականացվող փոփոխությունները, բացահայտել դրանց բնույթը: Իշխանության ռազմավարության տեսության ուսումնասիրությունները վերաբերում են ռազմավարության իշխանության և քաղաքականության փոխհարաբերության հիմնախնդրին: Այդ փոխհարաբերության գործընթացում իշխանության հարաբերությունները իրենց հիմքում ունեն որոշումների ընդունման ժամանակ մտածողության ուղեցույցի միջոցով ռազմավարության ձևավորման անհրաժեշտություն: Այս տեսության առանցքային հիմնախնդիրը հանգում է նրան, որ իշխանության կարևոր գործառույթներից է ռազմավարության և քաղաքականության առավելագույն զուգակցումը, իսկ ռազմավարությունը ձևավորվում է իշխանության կողմից՝ քաղաքական տարաբնույթ գործիքների օգտագործմամբ: Ընդ որում հորիզոնական հարաբերությունների պայմաններում ռազմավարության ձևավորումը կարող է տեղի ունենալ փոխհամաձայնության հարաբերությունների դաշտում, իսկ ուղղահայաց հարաբերությունների դեպքում ռազմավարության մեջ գերակշռում է վերահսկողությունը:

Մշակույթի ռազմավարական տեսության համաձայն՝ ռազմավարության ձևավորումը սոցիալական փոխհամաձայնության գործընթաց է, որը կառուցվում է մարդկանց խմբի համոզմունքների վրա և հանդիսանում է որոշակի մշակութային արժեքների (սովորույթներ, համոզմունքներ, ոճ և այլն) համադրման արդյունք: Մշակութային հարաբերությունները ենթադրում են ոչ միայն հասարակության պատմական զարգացման գործընթացի հետ ձևավորված համընդհանուր մշակութային արժեքները, այլև յուրաքանչյուր կազմակերպության գործունեության յուրահատուկ հարաբերությունները (ներքին սովորույթները, համոզմունքները, վարչականոնակարգային նորմերը, անհատական և խմբային յուրահատուկ փոփոխությունները և այլն): Հենց ներխմբային փոխհարաբերությունների յուրահատկություններից էլ ելնելով յուրաքանչյուր կազմակերպություն, որպես սոցիալական խումբ, առանձնանում է իր ռազմավարությամբ:

Արդյունքում «Ռազմավարության դպրոցները» աշխատության հեղինակները, փորձելով ռազմավարական տարբեր տեսությունների առավել ընդհանրական հարցադրումների հիման վրա ձևակերպել ռազմավարության բովանդակությունը, ռազմավարության համակցությունը ներկայացրել են որպես հետևյալ տարրերի ամբողջություն.

- ռազմավարությունը որպես պլան,
- ռազմավարությունը որպես գործելակերպի սկզբունք,
- ռազմավարությունը որպես դիրքորոշում,

- ռազմավարությունը որպես հմուտ գործելաձև,
- ռազմավարությունը որպես հեռանկարային:

Այսպես ռազմավարությունը՝ որպես պլան, դիտարկվում է որպես ռազմավարական պլանավորման գործելակերպի սկզբունք՝ ուսուցման և մշակույթի, որպես դիրքորոշում՝ դիրքորոշման, որպես հմուտ գործելաձև՝ իշխանության և ձեռնարկատիրության տեսությունը, իսկ որպես հեռանկար այն հատուկ է մի շարք տեսությունների՝ հանձինս ձեռնարկության տեսության:

Հաճախ կարելի է հանդիպել ռազմավարության տարբեր, միևնույն ժամանակ ոչ միօրինակ սահմանումների: Օրինակ՝ Գ. Կունցի և Ա. Օ. Դոննելի ձևակերպման մեջ կարևորություն է տրվում առաջնահերթությունների և ռեսուրսների բաշխմանը: «Ռազմավարությունն արտահայտում է գործողությունների ընդհանուր ծրագիր, ինչպես նաև մասշտաբային նպատակների ապահովման համար առաջնահերթությունների և ռեսուրսների բաշխում»:

Չիֆեն առաջարկել է ռազմավարության երեք մոդել՝ գծային, հարմարվողական և մեկնաբանող: Նրա կարծիքով ռազմավարության եռաչափ դասակարգումն ուղղված է ուշադրությունն ավելի շատ միջոցներին կենտրոնացնելուն, հատկապես եթե նպատակները դիտարկվում են իբրև կազմակերպության համապատասխանեցում շրջական գործարար միջավայրին:

Հաճախ ռազմավարության սահմանման մեջ համակցվում են առաջադրված նպատակների և քաղաքականության պլանները ու առաջ քաշվում ընդհանուր որոշումներ, որոնք իրենցից ներկայացնում են կազմակերպության ռազմավարական որոշումների ներքին տրամաբանությունն ու հաջորդականությունը կազմակերպությանը անհատականություն, ճանաչում և շուկայում հաջողություն հասնելու հավանականություն: Այդ համատեքստում ռազմավարությունը սահմանվում է որպես միասնական, համապարփակ և ինտեգրալ պլան մենեջմենթում, որը կազմակերպության ռազմավարական առավելությունները հարաբերակցում է վերջինիս արտաքին գործարար միջավայրի հնարավորությունների հետ:

Համաձայն Կ. Բոումենի մեկնաբանության. «Ռազմավարությունը համատեղ պատկերացումն է այն բանի, թե ուր ենք տանում մեր կազմակերպությունը»:

Թոմփսոնի կարծիքով՝ ռազմավարությունը նպատակներ և միջոցներ են, մինչդեռ նպատակները իրենցից ներկայացնում են կազմակերպության մտադրությունները, խնդիրները: Այն մի ճանապարհ է, որին պետք է հետևել, և մի որոշում, որն ընդունվում է նախապես սահմանված կետին և հաջողության հասնելու համար:

Տնտեսագիտական գրականության մեջ ռազմավարությունը հարաբերակցվում է նաև ինչպես արժեքների համակարգի, այնպես էլ այն գործընթացի հետ, որը կազմակերպության գործունեությունը համապատասխանեցնում է արտաքին միջավայրի և ռեսուրսային հնարավորությունների հետ: Որոշ տնտեսագետներ ռազմավարությունը դիտարկում են որպես մենեջմենթի ոլորտ՝ շոշափելով գործունեության ընդհանուր ուղղությունները և բիզնեսի երկարաժամկետ քաղաքականությունը՝ ի տարբերություն կարճաժամկետ մարտավարությունների և ամենօրյա գործողությունների: Այստեղից հետևում է, որ բիզնեսի ռազմավարությունը կարող է սահմանվել որպես վերջինիս երկարաժամկետ նպատակներ և ընդհանուր միջոցներ, որոնց օգնությամբ կազմակերպությունը մտադիր է հասնել այդ նպատակներին:

Ա. Թոմփսոնը և Ա. Ստրիկլենդը գտնում են, որ «Ռազմավարությունը կազմակերպության նպատակների իրականցման օժանդակող կառավարիչների բոլոր գործողությունների համախմբությունն է, ընդ որում գործող ռազմավարությունը մասնակիորեն պլանավորված է և մասնակիորեն արձագանքում է իրավիճակի փոփոխություններին»: Նրանք փորձում են ռազմավարության մեջ համադրել պլանային և իրավիճակային կառավարման հարաբերությունները:

Ռազմավարությունը ամբողջական մեկնաբանելու հետաքրքիր փորձ է հանդիսանում նաև Ռ. Կոխի մոտեցումը, ինչը ենթադրում է երկու պայման. նախ պետք է իմանալ, թե կազմակերպությունն ինչ պետք է անի և, երկրորդը, ինչն է անում ըստ էության: Նրա կարծիքով՝ ռազմավարությունը նորմատիվային առումով գործարարության տրամաբանությունն է, որը սահմանում է, թե ինչի հաշվին կազմակերպությունը կարող է ստանալ մրցակցային առավելություններ և գտնել իր տեղը, կազմակերպության իրական գործողություններն են, նրա գործունեության և մրցակիցների հետ պայքարի մեթոդները:

Այս կապակցությամբ Հաքսը գտնում է, որ ռազմավարության կոնցեպցիան անհրաժեշտ է դիտարկել ռազմավարության պրակտիկայից դուրս և առաջարկում է ռազմավարության վեց կարևորագույն կողմեր, որոնք անհրաժեշտ է ներառել ռազմավարության ըմբռնման ցանկացած ընդհանուր բնորոշման մեջ: Նա ռազմավարությունը դիտարկում է որպես՝

- որոշումների միացյալ և ամբողջական մոդել,
- կազմակերպության երկարաժամկետ նպատակների սահմանման միջոց,
- կազմակերպության մրցակցային ոլորտների սահմանման միջոց,

- արտաքին հնարավորությունների ու սպառնալիքների և ներքին առավելությունների ու թերությունների հակազդեցություն մրցակցային առավելություններ ձեռք բերելու համար,
- կորպորատիվ, մրցակցային և գործառության մակարդակով կառավարչական խնդիրների սահմանազատման տրամաբանական համակարգ,
- տնտեսական և ոչ տնտեսական օգուտի սահմանում, որոնք կազմակերպությունը մտադիր է ապահովել շահագրգիռ անձանց շրջանակում:

Հետևաբար տարբեր տեսաբանների մեկնաբանությունները ռազմավարության վերաբերյալ, ինչպես նաև ռազմավարության տեսությունների վերլուծությունները ցույց են տալիս, որ ռազմավարությունը հարաբերությունների բազմաշերտ ու բարդ գործընթացային համակարգ է, որը կարող է ամբողջական բնույթ ստանալ, եթե դիտարկվում է բոլոր տեսությունների և դիրքորոշումների համակարգային մոտեցմամբ, ինչը հնարավորություն է ընձեռում ձերբազատվել տարբեր տեսությունների նեղ մեթոդաբանական մոտեցումներից ու առաջադրել ռազմավարության առավել ամբողջական մեթոդաբանություն:

Մեր կարծիքով՝ ռազմավարությունը ներկա և ապագա փոփոխություններին համահունչ անընդհատ այլընտրանքային կանխատեսումներ իրականացնող և որոշակի ռեսուրսների տիրապետող կառավարման սուբյեկտի նպատակային գործողությունների ամբողջությունն է, ինչը համակարգային փոփոխությունների պայմաններում կառավարման յուրաքանչյուր սուբյեկտի համար արտահայտում է կոնկրետ բովանդակություն և ձև ունեցող բազմաչափ հարաբերություններ: Այս բնորոշման առավելությունն այն է, որ

- ընդգծում է որոշակի ռեսուրսների առկայությունը, որը կարող է լինել ինչպես նյութական, այնպես էլ ոչ նյութական:
- Այլընտրանքային կանխատեսումներն իրականացվում են ոչ միայն ապագա, այլև ներկա փոփոխություններին համահունչ և բնութագրվում են անընդհատությամբ:
- Ռազմավարությունը ներկայացվում է իբրև կառավարման յուրաքանչյուր սուբյեկտի համար կոնկրետ բովանդակություն արտահայտող բազմաչափ հարաբերությունների ամբողջություն:
- Ռազմավարությունը դիտարկվում է համակարգային մոտեցման դիրքերից:

Յուրաքանչյուր ռազմավարության ներկայացվում է որոշակի պահանջներ: Այն պետք է լինի՝

- իրական, ինչը ենթադրում է, որ ռազմավարությունը պետք է համապատասխանի իրավիճակին, կազմակերպության նպատակներին, տեխնոլոգիական հնարավորություններին, աշխատողների և կառավարիչների հմտություններին ու փորձին, մշակույթին, կառավարման գոյություն ունեցող համակարգին:
- Տրամաբանական, այսինքն՝ ապահովի ներքին ամբողջականությունը, առանձին մասերի ներդաշնակությունը, վերջիններիս փոխադարձ աջակցությունը, որի արդյունքում ձևավորվում է սիներգետիկ արդյունք:
- Համատեղելի շրջակա միջավայրի հետ, վերջինիս հետ փոխհարաբերության մեջ մտնելու հնարավորություն ունենա:
- Արդարացված՝ ռիսկայնության տեսանկյունից:
- Այլընտրանքային. ռազմավարությունը պետք է ընտրվի մի քանի տարբերակներից և ունենա մրցակցային առավելություններ ձեռք բերելու, հաջողության հասնելու ուղղվածություն:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. Sun. Tzu. Art of War, New York: Oxford University Press, 1971
2. Научная организация труда и управления, Сборник /Под общ. ред. АН УССР А.Н. Щербания
3. Экономика, М., 1965,
4. Մենեջմենթ, ՀՀ ԳԱՄ թղթակից անդամ Յու. Մ. Սուվարյանի ընդհանուր խմբագրությամբ (երրորդ լրացված, բարեփոխված հրատարակություն), Եր., Տնտեսագետ, 2009
5. Милцберд Г., Альстерд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий. СПб, «Питер», 2000
6. Chandler A. (1962) Strategy and Structure MIT Press. Cambridge MA
7. Hofer C. W. and Schendel D. (1978) Strategy Formulation Analytical Concept, West Publishing Company New York
8. Ансофф И., «Новая корпоративная стратегия» /пер. с англ., под ред. Ю.Н.Каптуревского, СПб, издательство «Питер», 1999:

ORGANIZATION STRATEGY DEVELOPMENT CONCEPT

ARAKELYAN VALERI

PhD in Economics, Associate Professor

Lecturer, Gavar State University

MKRTCHYAN ANNA

Assistant, YSU

In this article the authors present current issues of strategic management.

Analyzing the approaches available in the specialized literature, a new concept of strategic management was proposed, according to which a strategy is a set of targeted actions of a subject that owns resources and forecasts current and future changes to constant and predictable alternatives, which, in the context of systemic changes for each entity, expresses a specific content and multifaceted relationships.

Key words: *strategy, market, competition, competitiveness, product, technology, resources, model, internal environment, analysis, planning.*

КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

АРАКЕЛЯН ВАЛЕРИЙ

*кандидат экономических наук, доцент
преподаватель ГГУ*

МКРТЧЯН АННА

ассистент ЕГУ

ТКАЧЕНКО АНЖЕЛА

аспирант РАУ

В статье авторами представлены актуальные проблемы стратегического управления.

Анализируя подходы, имеющиеся в специализированной литературе, была предложена новая концепция стратегического управления, согласно которой стратегия представляет собой набор целевых действий субъекта, владеющего ресурсами и прогнозы, подверженные постоянным и предсказуемым альтернативам текущих и будущих изменений, что в условиях системных изменений для каждого субъекта управления выражает конкретное содержание и вид многомерных отношений.

Ключевые слова: *стратегия, рынок, конкуренция, конкурентоспособность, продукт, технология, ресурсы, модель, внутренняя среда, анализ, планирование.*

Հոդվածը ներկայացվել է խմբագրական խորհուրդ 29.09.2019թ.:

Հոդվածը գրախոսվել է 18.10.2019թ.: