

**ՄՐՑԱԿՑԱՅԻՆ ՈԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱԿԵՏՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ
ՄՈՏԵՑՈՒՄԵՐԸ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ**

Վ. Յ. ԱՌԱՔԵԼՅԱՆ

Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ

Ի. Գ. ԱՅՐՈՒՄՅԱՆ

Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ

Ռ. Մ. ՄԱՐՏԻՐՈՍՅԱՆ

Տնտեսագետ

Ցանկացած երկրի տնտեսության զարգացումը պայմանավորված է ձեռնարկությունների արդյունավետ գործունեությամբ, որն իր հերթին կախված է արտաքին և ներքին միջավայրի գործոններից: Քանի որ արտաքին միջավայրի գործոնների փոփոխությունը կարող է ինչպես նպաստել, այնպես էլ խոչընդոտել դրանց զարգացմանը, ուստի շուկայական հարաբերությունների պայմաններում ձեռնարկության զարգացման ելակետային պայմաններ են հանդիսանում կապիտալի ներդրման արդյունավետությունը, ոլորտի ընտրությունը, սեփականության իրավական պաշտպանվածությունը և այլն:

Ակնհայտ է, որ տնտեսական ազատությունը բացարձակ հասկացություն չէ, և ձեռնարկությունների ինքնուրույնությունը սահմանափակվում է գործողություններով, ուստի ձեռնարկության մրցակցային ռազմավարության արդյունավետությունը չի կարելի դիտարկել զուտ ֆինանսական ցուցանիշների էկոնոմետրիկական կապերի վրա կառուցված մոդելներով: Ուստի, դրա պարզաբանման համար քննարկենք ձեռնարկության մրցակցային ռազմավարության արդյունավետության մի քանի տնտեսությունների հիմնարար դրույթները և փորձենք համեմատական վերլուծությամբ բացահայտել դրանց ռազմավարության արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանական հիմքերը: Քանի որ ձեռնարկության ռազմավարության ձևավորումը բարդ կազմակերպական հարաբերությունների համակարգ է և, ըստ էության, երկու դեպքում էլ գործունենք կազմակերպական գործընթացների արդյունավետության գնահատման հետ, ապա այդ տեսությունների մոտեցումները խիստ օգտակար են տվյալ խնդրի դիտարկման համար:

Ներկայիս շուկայական հարաբերությունների պայմաններում ձեռնարկության արդյունավետության գնահատումը պետք է կատարվի ոչ միայն քանակական հարաբերություններ արտահայտող ֆինանսական ցուցանիշներով, այլև որակական բնույթի արժեքների շեշտադրությամբ: Բացի այդ, տարբեր ձեռնարկությունների համար հաճախ կիրառում են արդյունավետության գնա-

հատման տարբեր մոտեցումներ: Այդ է պատճառը, որ ձեռնարկությունների արդյունավետության քննարկումը, ըստ էության, առնչվում է դրանց միջև առկա հետևյալ կարգի տարբերությունների հետ¹.

- նպատակների միջև,
- ռեսուրսների միջև, որ դրանք ցանկանում են ձեռք բերել,
- ներքին և արտաքին միջավայրերի ազդեցությամբ ձևավորվող իրավիճակների միջև,
- ժամանակաշրջանների միջև, որոնց համար գնահատվում է արդյունավետությունը:

Պարզ է, որ այստեղ կարևոր տեղ է տրվում էկոնոմետրիկական ու ֆինանսական բնույթի այլ մեթոդներին, սակայն դրանք կիրառելի են առանձին սուբյեկտների ու գործընթացների քանակական հարաբերությունների և ոչ թե բարդ ու ամբողջական գործընթացների գնահատման համար:

Արդյունավետության դիտարկման առումով հետաքրքիր փորձ է համակարգառեսուրսային մոդելը, ըստ որի՝ կազմակերպության արդյունավետությունը հանդիսանում է «շրջակա միջավայրի օգտագործման ունակություն՝ կազմակերպության գործունեության ապահովման նպատակով եզակի և թանկարժեք ռեսուրսների ձեռքբերման համար»²: Այս տեսության հեղինակները գտնում են, որ շրջակա միջավայրի ռեսուրսների և հնարավորությունների օգտագործումը հիերարխիկ բնույթ ունի և վերջնականապես կարող է գնահատվել ժամանակի որոշակի միջակայքից հետո:

Սակայն հարկ է նշել, որ կազմակերպության նպատակները լինում են տարաբնույթ, յուրահատուկ, ընդգրկում են տարբեր ժամանակաշրջանների գործունեության ուղեհիշներ և պայմանավորված են ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին միջավայրերի գործունեությամբ, արդյունավետության նպատակային մոդելում որպես կազմակերպության արդյունավետության չափանիշ հանդես է գալիս նպատակների իրականացման աստիճանը: Այնուամենայնիվ, հարկ է նշել, որ սովորաբար այլընտրանքային տարբերակներով օժտված ման միջնորդավորված և հաճախ ոչ ֆինանսական բնույթի կապերը հնարավոր չէ գնահատել դրական էկոնոմետրիկական մեթոդներով³:

¹ Տե՛ս **Холл Р. Х.** Организации: структура, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001, стр. 398.

² Տե՛ս **Холл Р. Х.** Организации: структура, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001, стр. 400.

³ Տե՛ս **Холл Р. Х.** Организации: структура, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001, стр. 410.

Արդյունավետության գնահատման 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 մոդելի մշակման համար:

Ռ. Գ. Դոլլը, ընդհանրացնելով վերոհիշյալ տեսությունների մոտեցումները, կատարում է մի շարք եզրահանգումներ, որոնք կարևոր է մաս կորպորատիվ ռազմավարության արդյունավետության դիտարկման համար:⁴

1. Կազմակերպությունները գործում են արտաքին միջավայրի բազմաթիվ և հակասական սահմանափակումների պայմաններում:

2. Կազմակերպություններն ունեն բազմաթիվ և ներքին բնույթով հսկայական նպատակներ:

3. Կազմակերպության մասնակիցները կարող են ունենալ տարբեր մոտեցումներ գործունեության կազմակերպման ու դրա արդյունավետության գնահատման վերաբերյալ:

4. Կազմակերպության գործունեության (այդ թվում՝ ռազմավարական) գնահատման ենթակա ժամկետները տարբեր են, ինչը նույնպես ազդում է որոշումների ընդունման արդյունավետության վրա:

Ինչպես երևում է, ցանկացած ձեռնարկության ռազմավարության արդյունավետությունը համակարգային բարդ հարաբերությունների ամբողջություն է, որն ընդգրկում է տարածական և ժամանակային տարաբնույթ միջակայքեր՝ առանձնանլով իր բազմաչափությամբ: Հետևաբար, մրցակցային ռազմավարության արդյունավետության հիմնական չափանիշների ընտրությունը պետք է հիմնվի մրցակցային առավելությունների արդյունավետ իրացման գաղափարի վրա և կարևոր նշանակություն ունենա ինչպես տվյալ ժամանակահատվածի համար, այնպես էլ հեռանկարային առումով: Ընդ որում, մրցակցային ռազմավարության արդյունավետության գնահատումը պետք է կապված լինի տարբեր այլընտրանքային ռազմավարությունների ձևավորման, շուկայի կառուցվածքային տեղաշարժերի ու դրանց արդյունավետության միջև կապերի բնույթի սահմանման հետ և ունենա կիրառական բնույթ:

⁴ См. **Холл Р. Х.** Организации: структура, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001, стр. 423-425.

Այս տեսանկյունից ուշագրավ է այլընտրանքային ռազմավարությունների գնահատման և ընտրության խնդիրների առանձնացումը.

- առավելագույն շահութաբերության ապահովումը՝ կախված շուկայի հնարավորությունների գրավչությունից (մրցակցային առավելության ապահովման ունակությունից)

- ինչքանով է հնարավոր իրականացնել ռազմավարությամբ նախատեսված շահութաբերությունը,

- ինչքանով է ընդունելի ռիսկի և շահադրման հարաբերակցությունը ռազմավարության մեջ:⁵

Ելնելով վերոհիշյալից՝ մեր կարծիքով ձեռնարկության մրցակցային ռազմավարության արդյունավետությունը հնարավոր է գնահատել հետևյալ վեց փուլերով.⁶

Առաջին փուլում հետևողականության օբյեկտը անհրաժեշտ է դիտարկել որպես համակարգ, որի համար որոշվում են նպատակը և պայմանները: Կազմակերպության տնտեսական գործունեությունը կարելի է դիտարկել որպես համակարգ՝ կազմված երեք փոխկապակցված տարրերից՝ ռեսուրսներից, արտադրական պրոցեսից և պատրաստի արտադրանքից (ծառայությունից): Այդ համակարգում մուտք են համարվում ապրանքա-նյութական (արտադրության միջոցներ և աշխատանքի առարկաներ) և աշխատանքային ռեսուրսների հոսքերը: Որպես ելք ընդունվում են պատրաստի արտադրանքի (ծառայության) հոսքերը: Արտադրական պրոցեսը համակարգի մուտքը վերածում է ելքի: Պարզ է, որ կազմակերպության գործունեության նպատակն է՝ ապահովել կայուն ֆինանսական դրություն, այսինքն՝ քննարկվող ժամանակաշրջանում ստանալ հնարավորինս բարձր արդյունքի դրամական արտահայտությամբ, այլ կերպ ասած՝ ապահովել առավելագույն շահույթ: Ուստի համակարգային վերլուծության խնդիրն է՝ գնահատել բարձր շահութաբերություն ապահովող բոլոր գործոնները՝ հիմք ընդունելով կազմակերպության գործունեության տնտեսագիտական սկզբունքը՝ առկա ռեսուրսների օգտագործման շնորհիվ թողարկել առավելագույն արտադրանք կամ մատուցել ծառայություններ:

Երկրորդ փուլում իրականացվում է կազմակերպության արտադրական գործունեությունը բնութագրող ցուցանիշների հավաքում:

Երրորդ փուլում կազմվում է համակարգի ընդհանուր գծապատկերը, ո-

⁵ Տե՛ս Купс МБА по стратегическому менеджменту, под. ред. Фазы Л., Рэнделл Р.М.,

⁶ Տե՛ս Առաքելյան Վ. Զ. և ուրիշներ, «Կազմակերպության տնտեսական գործունեության արդյունավետության գնահատում»: Ուսումնական ձեռնարկ (Վ.Զ. Առաքելյան, Ա.Բ. Մելտոնյան, Ի.Վ. Առաքելյան): Դեղինակային հրատարակություն, Երևան, 2008, էջ 9-10:

րոշվում են նրա գլխավոր բաղադրամասերը, գործառնությունները, փոխադարձ կապերը, մշակվում են ենթահամակարգերի կառուցվածքները:

Զորորոդ փուլում սահմանվում են գործոնների քանակական բնութագրերը և դրանց փոխադարձ կապերը:

Ֆինգերորդ փուլում, ելնելով նախորդ փուլերից ստացված տեղեկատվությունից, կառուցվում է համակարգի մոդելը: Այնուհետև մոդելի մեջ ներմուծվում են կազմակերպության կոնկրետ տնտեսական գործունեության տվյալներ (մոդելի չափորոշիչների թվային արտահայտչությունը):

Վերլուծության ավարտական **վեցերորդ** փուլում աշխատանքներ են տարվում մոդելի հետ: Այս փուլն իր մեջ է ներառում տնտեսական գործունեության արդյունքների օբյեկտիվ գնահատականները, արտադրության արդյունավետության բարձրացման պահուստների համալիրի հայտնաբերումը:

Չետևաբար գտնում ենք, որ մրցակցային ռազմավարության համար անհրաժեշտ է զուգակցել առաջադրված մոտեցումները՝ հաշվի առնելով ձեռնարկությունների առանձնահատկությունները և դրանցում առկա պատճառահետևանքային կապերի էկոնոմետրիկական վերլուծությունները:

Չարկ է մշել, որ մրցակցային ռազմավարության արդյունավետության բարձրացումը նպաստում է ձեռնարկության ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:

Սեր կարծիքով, մրցակցային ռազմավարության արդյունավետությունը կարելի է որոշել հետևյալ բանաձևով.

$$\Theta_r = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T (U_{it} - C_{it} - H_{it}) N_{it} - \sum_{t=1}^{T_n} 3_{npt} + \Theta_{\cos},$$

որտեղ՝ Θ_r -ն սպասվելիք տնտեսական արդյունավետությունն է (հազ. դրամ), $i=1,2,3,4 \dots n$ -ը ձեռնարկության կողմից թողարկվող արտադրատեսակներն են,

U_{it} - i-րդ արտադրանքի գինն է t-րդ տարում,

C_{it} - i-րդ արտադրանքի ինքնարժեքն է t-րդ տարում,

H_{it} -i-րդ արտադրանքից գանձվող հարկերի մեծությունն է t-րդ տարում,

N_{it} -ն i-րդ արտադրանքի ծավալն է t-րդ տարում,

$t=1,2,\dots,T_n$ - ներդրումների տարիները,

3_{npt} -t-րդ տարում արտադրանքի որակի ապահովման վրա կատարված

ծախսերի մեծությունն է,

$\Theta_{\cos}$ -ը սոցիալական արդյունավետության մեծությունն է, որն առաջանում է սպառողի մոտ, այն սահմանվում է փորձնական ճանապարհով: Սովորաբար $\Theta_{\cos}$ -ն տնտեսական պրակտիկայում ընդունված է վերցնել ընդհանուր արդյունավետության 5-8%-ի չափով:

Տնտեսական պրակտիկայում ձեռնարկության գործունեության արդյունավետության չափանիշի քանակական բնութագիրը կարելի է տալ վերջնական արդյունքի մեծացմամբ և բազային կապիտալի ծախսերով, քանի որ հաշվեկշռային շահույթը ընդհանրացնող, սակայն միջանկյալ արդյունք է:

Հարկերի վճարումներից հետո մնում է զուտ շահույթը, որն, ըստ էության, վերջնական արդյունք է ձեռնարկության գործունեության համար և վկայում է նրա սեփական կապիտալի աճի մասին: Համախառն ակտիվները արտացոլում են ունեցվածքի արժեքը, որոնք ձեռք են բերվել սեփական և փոխառու միջոցների հաշվին:

Ուստի համախառն ակտիվների բազային մեծությունն է համարվում այն ունեցվածքը, որի համար վճարել է սեփականատերը: Փոխառու միջոցները սովորաբար տրվում են ձեռնարկության ունեցած միջոցների երաշխիքներով: Պարզ է, որ ձեռնարկությունը անհրաժեշտ միջոցների օգտագործման համար վճարում է համապատասխան տոկոս, որն իր արտահայտությունն է գտնում հաշվեկշռային հաշվարկում: Ելնելով այս մոտեցումից՝ ձեռնարկության համար վերջնական արդյունք է զուտ շահույթը, իսկ ծախսերը՝ զուտ ակտիվները կամ սեփական կապիտալը: Ջուտ ակտիվներն այն ունեցվածքն են որոնք ձեռք է բերված սեփական միջոցների հաշվին: Այսպիսով՝ կազմակերպության գործունեության տնտեսական արդյունավետության չափանիշ տարվա համար սեփական կապիտալի շահութաբերությունն է: Այս ցուցանիշը սովորաբար համեմատվում է մրցակիցների աշխատանքի հետ տարվա համար: Քանի որ ձեռնարկությունը իր գործունեությունը իրականացնում է երկար ժամանակահատվածում, ուստի անհրաժեշտ է տնտեսական արդյունավետությունը որոշել երկարատև ժամանակահատվածի համար: Հայտնի է, որ զուտ շահույթը աղբյուր է սեփականատերերի եկամուտների վճարման և ձեռնարկության զարգացման ֆինանսավորման համար:

Շահույթի մի մասը օգտագործվում է ձեռնարկության ընդլայնված վերարտադրության և նրա արժեքի ավելացման համար: Ունեցվածքի ավելացումը, ըստ տարիների, և դրանց հարաբերությունը սեփական կապիտալի

հետ արտահայտում է զուտ ակտիվների աճը կամ ձեռնարկության արժեքը:

Յ տնտեսական արդ. երկարաժամկետ ժամանակահատվածում = Հաշվետու տարվա սեփական կապիտալ / Առաջին տարվա սեփական կապիտալ

Եթե տնտեսվարող սուբյեկտը բաժնետիրական ընկերություն է (ԲԸ), ապա այդ ցուցանիշը հաշվարկվում է հետևյալ կերպ:

Յ բը. տնտեսական արդ. երկարաժամկետ ժամանակ. = Ակտիվների արժեքը հաշվետու ժամանակում / Արժեքըթերի նոմինալ արժեքներին

Ձեռնարկության արժեքի դիմամիկան, ըստ տարիների, նրա գործունեության ընթացքում օբյեկտիվորեն բնութագրում է նրա տնտեսական արդյունավետությունը՝ համեմատելով այն մրցակիցների հետ: Եթե այդ ժամանակահատվածում տվյալ պետության մեջ նկատվում է արժեզրկման բարձր մակարդակ, ապա պետք է հաշվի առնել դա և տնտեսական արդյունավետության արդյուքներից հանել, որպեսզի համեմատումը նմանատիպ ձեռնարկության հետ ճիշտ կատարվի:

Հարկ է նշել, որ շահույթի ավելացումը հնարավորություն է ընձեռում ձեռնարկություններին՝ բարձրացնելու գործունեության արդյունավետությունը: Հետևաբար ձեռնարկությունների ղեկավարության համար ռազմավարական խնդիր է շահույթի մակարդակի ավելացումը ի հաշիվ ներդրումների: Ինչպես արտասահմանյան փորձը, այնպես էլ մեր կողմից կատարված ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ այն արդյունավետ ուղի է: Պարզ է, որ լրացուցիչ ծախսերը, որոնք կապված են տոկոսների վճարման հետ և իրականացվում են փոխառու միջոցների համար, իրենց ազդեցությունն են ունենում շահութաբերության մակարդակի վրա, այդ պատճառով ձեռնարկության ղեկավարությունը պետք է մշակի այնպիսի ռազմավարություն, որ այդ ազդեցությունը լինի նվազագույնը: Հետևաբար որքան այդ ծախսերը փոքր են, այնքան արդյունավետ է ձեռնարկության գերօնությունը: Ստորև՝ աղյուսակ 1-ում, բերված է ձեռնարկությունների կողմից թողարկված արտադրատեսակների առաջխաղացման և իրացման միջին արդյունքային ցուցանիշները 2011 թվականի դրությամբ:

Աղյուսակ 1

ՀՀ արտադրական ձեռնարկությունների կողմից թողարկված արտադրատեսակների առաջխաղացման և իրացման արդյունքային ցուցանիշները 2011թ.

(ըստ ընտրանքային երեք կազմակերպությունների)

(հազ. դրամ)

Ձեռնարկությունների անվանումը	Արդյունքային ցուցանիշներ					
	U_{it}	C_{it}	H_{it}	3_{npt}	Θ_{cos}	Θ_r
«Ջուլակենտրոն» ԲԲԸ	471990	392171	15964	4720	2956.7	62091.7
«Ալմաստ» ԲԲԸ	115200	110312	977.6	244.4	183.8	3859.8
«Ինտերստանոկ» ԲԲԸ	165436	161768	1002.8	166.8	208.9	4386.9

Հաշվարկները ցույց են տալիս, որ ուսումնասիրվող ձեռնարկությունները 2011թ-ին թողարկված արտադրատեսակների առաջխաղացման և իրացման շնորհիվ համապատասխանաբար ապահովել են 62091.7 հազ. դրամ, 3859,8 հազ. դրամ և 4386.9 հազ. դրամ տնտեսական արդյունք:

Հետևաբար ի տարբերություն «Ջուլակենտրոն» ԲԲԸ-ի և «Ինտերստանոկ» ԲԲԸ-ի՝ «Ալմաստ» ԲԲԸ-ն իրականացրել է արդյունավետ մրցակցային ռազմավարություն՝ ապահովելով տնտեսական արդյունավետություն երկարաժամկետ ժամանակահատվածի համար:

Այսպիսով՝ ստացված արդյունքները հիմնավորում են մշակված ռազմավարության մոտեցումները, որի արդյունավետ իրականացումը կհանգեցնի արտադրական արտադրանք արտադրող ձեռնարկությունների գործարար ակտիվության բարձրացմանը, ուստի նաև ֆինանսական կայունության ապահովմանը:

Բանալի բառեր – տնտեսական ազատություն, մրցակցային ռազմավարություն, նպատակ, զուտ շահույթ, կապիտալի շահութաբերություն, ֆինանսական կայունություն

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. **Фазй Л., Рэнделл Р. М.**, Предисловие /Курс MBA по стратегическому менеджменту/ под ред. Л. Фазй, Р. М. Рэнделл. - 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

2. **Ефремов, В. С.**, Стратегия бизнеса. концепции и методы планирования.- М.: Финпресс.-Выходит раз в два месяца 2010.
3. **Кинг У. Р., Клиланд Д. Ж.**, Стратегическое планирование и хозяйственная политика. Пер. с англ.-М.: Прогресс, 1982.
4. **Холл Р. Х.**, Организации: структура, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001.
5. **Առաքելյան Վ. Յ. և ուրիշներ**, «Կազմակերպության տնտեսական գործունեության արդյունավետության գնահատում»: Ուսումնական ձեռնարկ (Վ. Յ. Առաքելյան, Ա. Բ. Մելիտոնյան, Ի. Վ. Առաքելյան): Հեղինակային հրատարակություն, Երևան, 2008:

ОЦЕНКА ПОДХОДОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

В. О. АРАКЕЛЯН

Кандидат экономических наук, доцент

И. Г. АЙРУМЯН

Кандидат экономических наук, доцент

Р. М. МАРТИРОСЯН

Экономист

В статье рассмотрены современные подходы по оцениванию конкурентной стратегии и предложен новый подход, учитывающий также социальную эффективность.

ESTIMATING APPROACHES TO COMPETITION STRATEGY EFFICIENCY IN THE COMPANIES

V. H. ARAKELYAN

Candidate of Economics, Associate Professor

I. G. AIRUMYAN

Candidate of Economics, Associate Professor

R. M. MARTIROSYAN

Economist

The modern approaches of estimating the competition strategies are discussed in the article and a new approach is suggested which also takes into consideration the social efficiency.