

Սարգիս Ղանթարջյան

**Մասնագիտացման արդի
խնդիրները
(կառավարում)**

Երևան - 2010

Ձեռնարկը հրատարակման է երաշխավորվել Երևանի պետական համալսարանի Տնտեսագիտության ֆակուլտետի «Կառավարման և գործարարության» ամբիոնի որոշմամբ:

Ս. Լ. Ղանթարջյան

Մասնագիտացման արդի խնդիրները(կառավարում)
/ուսումնական ձեռնարկ/. Եր, ԵՊՀ հրատ. , 2010թ.,
90էջ

Ձեռնարկը նախատեսված է Տնտեսագիտության ֆակուլտետի մագիստրոսների համար

Երկու խոսք

Սույն ուսումնական ձեռնարկը պետք է համարել որպես «Մասնագիտական ներածության (կառավարում)¹» ուսումնական ձեռնարկի բնական շարունակություն: Վերջինում պարունակվող տեսական հարցերը պարզաբանվում են ճապոնական ձեռնարկության ներսում կիրառվող տարբեր մեթոդների նկարագրությամբ: Իսկ ինչու ճապոնական:

Բանը նրանում է, որ, ճապոնական կառավարման մեթոդները տարբերվում են այն մեթոդներից, որոնք օգտագործվում են եվրոպական և ամերիկյան երկրներում առաջին հերթին իրենց ուղղվածությամբ՝ ճապոնիայում կառավարման հիմնական առարկան - աշխատանքային ռեսուրսներն են: Շեշտը դրվում է այնպիսի գործոնների վրա, որոնք ուղղված են բարելավել մարդկային հարաբերությունները:

Առաջին հերթին դա կոլեկտիվի առաջ պարտքի զգացումն է, ինչը ճապոնական մենթալիտետով հավասարազոր է ամոթության զգացմունքին:

Թե ինչպես է դա արվում այս կամ այն համաշխարհային համբավ ձեռք բերած ճապոնական ֆիրմայում, ապագա մագիստրոսը կծանոթանա այս ուսումնական ձեռնարկի

¹ Ղանթարջյան Ս. Լ., Գալստյան Ա. Ռ. «Մասնագիտական ներածության (կառավարում)»: Ռուսումնական ձեռնարկ - Եր. Հեղինակային հրատար. , 2008թ. -124էջ.

օգնությամբ և քաշելով գրականության ցանկում նշված
ամենաժամանակակից գրքերի էլեկտրոնային տարբերակների
ֆայլերը բացելով:

Թեմա 1 Ձեռնարկությունը և շուկան

1.1 Ինչպե՞ս է գործում ժամանակակից շուկայական մեքենան:

Այս հարցի պարզեցված տարբերակը շուկայական հարաբերությունները տանում է երկու հայեցակարգային ծայրահեղություններից մեկին՝ մենաշնորհների ճնշիչ ազդեցության կամ մրցակցության լրիվ ազատության: Նշված երկու մոտեցումները սխալ են և չեն արտացոլում արդի իրավիճակը: Իրական պատկերը բխում է այն հանգամանքից, որ ժամանակակից բիզնեսում կարելի է հանդիպել հետևյալ երեք կարևորագույն փուլերն անցած բազմաթիվ ձեռնարկությունների. 1. մանր արտադրություն, 2. մասնագիտացված ընկերություն, 3. խոշոր մենաշնորհ: Այս երեք տիպի ձեռնարկությունները բնորոշ են շուկայական տնտեսություններին: Որպես կանոն, փոքր ձեռնարկությունները քանակապես զբաղեցնում են տնտեսության ամենախոշոր սեկտորը: Ինչպես երևում է աղյուսակ 1-ից, զբաղվածների կեսից ավելին աշխատում է միկրո և փոքր ձեռնարկություններում:

Ձբաղվածության բաշխումը ըստ տարբեր մեծության ձեռնարկությունների (%)

Աղյուսակ 1

Երկիր	Ձեռնարկության մեծությունը			
	միկրո	փոքր	միջին	խոշոր
Ավստրիա	33.6	27.9	23.1	15.4
Բելգիա	22.1	22.6	26.0	29.3
Մեծ	26.1	22.6	26.1	25.2

Բրիտանիա				
Իտալիա	43.4	30.4	14.2	12.0
Ֆրանսիա	32.1	28.0	23.4	16.5
ԱՄՆ	26.1	28.4	24.0	21.5
Ճապոնիա	49.4	27.7	14.6	8.3

Համաձայն (Midland Bank Review, Spring 1987, p. 17) աղբյուրի, միկրոձեռնարկություններում զբաղվածների թիվը տատանվում է 1-19 սահմաններում, փոքրերում՝ 20-99, միջիններում՝ 100-499, խոշորներում՝ 500 և ավելի:

Եթե դիտենք շենքի մոդելի տեսանկյունից, փոքր ձեռնարկությունները իրենցից ներկայացնում են այն հիմքը, որի վրա տեղադրվում են բարձր հարկերը և որով կանխորոշվում է շենքի ճարտարապետությունը: Փոքր բիզնեսում կոշտ մրցակցությունը բխում է նրա բնական էությունից: Փոքր ձեռնարկությունները հնարավորություն ունեն ավելի ձկուն ու հրատապ արձագանքել շուկայի տեղաշարժերին և ընկալել սպառողի պահանջները:

Փոքր բիզնեսին, որպես օրենք, բնորոշ են երկու սկզբունքային վարքագծեր: Առաջինը կապված է այնպիսի գործունեության ոլորտի ընտրության հետ, որտեղ ձեռնարկության մեծությունը կարող է լինել նվազագույնը: Այսպես, ամբողջապես մրցունակ կարող են լինել առանձին վարսավիրներ, ծրագրավորողներ, սպասարկման ոլորտի ընտանեկան ձեռնարկություններ:

Երկրորդ վարքագիծը ենթադրում է, որ մնալով փոքր՝ ձեռնարկությունը ձգտում է դառնալ նեղ մասնագիտացված արտադրանքի առաջատար մատակարարող, երբ սովորաբար այդպիսի արտադրանքի պահանջարկը այդքան էլ մեծ չի լինում: Նշված ռազմավարության հիմքում սովորաբար դրվում է տեխնոլոգիական առավելությունը մրցակիցների նկատմամբ: Այս դեպքում փոքր ձեռնարկությունը դառնում է անփոխարինելի:

Շուկան, որում գործում է մասնագիտացված ձեռնարկությունը, բնութագրվում է բարձր կայունությամբ: Մյուս կողմից մասնագիտացված ձեռնարկությունների հաջողությունները

շատ հաճախ նպաստում են նրան, որ նույն ձեռնարկությունները «կլանվում» են ավելի խոշոր ձեռնարկությունների կողմից, ինչով էլ վերջիններս հնարավորություն են ստանում ձեռք բերելու մասնագիտացված ֆիրմայի կողմից օգտագործվող նուս-հաուները, արտոնագրերը:

Ջանգվածային սերիական արտադրությունը նպաստում է նրան, որ ի հայտ են գալիս խոշոր մենաշնորհային ձեռնարկություններ, որոնք արտադրում են ապրանքների բավականին նեղ տեսականի: Ջանգվածային արտադրությունը թույլ է տալիս վերացնել ապրանքների «թույլ տեղերը» և վաճառել որակով ապրանքը բավականին կայուն գնով:

Ջանգվածային արտադրություն սկսելու համար խոշոր ձեռնարկությունները պետք է ապահովեն կայուն գերիշխում շուկայում: 2-րդ աղյուսակից երևում է, որ ժամանակակից գործարար աշխարհը բավականին քառսային է: Աղյուսակում ներկայացվում են ԱՄՆ-ի, Գերմանիայի, Շվեդիայի խոշոր ձեռնարկությունների շրջանառության տվյալներ (Fortune, April 25, 1998, Veekans affaere, 5 May, 1988): Հաշվարկված է ամենախոշոր ձեռնարկության շրջանառության տոկոսային գերազանցումը իր մեծությամբ երկրորդ ձեռնարկության նույն ցուցանիշի նկատմամբ: Այնուհետև երկրորդ ձեռնարկության ցուցանիշը համեմատվում է երրորդի հետ և այդպես շարունակ:

Խոշորագույն կորպորացիաների համեմատական ցուցանիշները

Աղյուսակ 2

Դիրքը ցուցակում	Ֆիրմայի շրջանառության գերազանցումը ցուցակում գտնվող հաջորդ ֆիրմայի շրջանառությունից (%)		
	Գերմանիա	Շվեդիա	ԱՄՆ
1-10	11.64	17.08	15.21
41-50	1.94	2.2	1.49
91-100	1.12	1.53	0.71

101-200	-	2.22	0.74
491-500	-	-	0.49

Ինչպես երևում է բերված տվյալներից, առաջին տասնյակում ձեռնարկությունների չափերի տարբերությունը բավականին մեծ է: Միջին հաշվով յուրաքանչյուր ձեռնարկություն հաջորդին գերազանցում է իր մեծության 10%-ով: Երկրորդ խմբի ձեռնարկությունների ցուցանիշների միջև խզումը կազմում է մոտ 2%, իսկ երրորդում՝ մոտ 1%:

Որպես կանոն չափերով իրար հաջորդող ձեռնարկությունները պատկանում են տարբեր ճյուղերի և չեն մրցակցում միմյանց հետ: Հարց է առաջանում՝ ինչի հաշվին են խոշոր ձեռնարկությունները հաջողության հասնում համաշխարհային շուկայում: Այդ հարցի պատասխանը փորձենք ստանալ՝ ուսումնասիրելով «Սոնի» ձեռնարկության գործունեությունը:

1.2 Ձեռնարկատերը որպես ձեռնարկության ղեկավար

«Սոնի» ձեռնարկությունը տասնյակ տարիներ գտնվում է ճյուղի գիտատեխնիկական առաջընթացի բարձրակետին: Ձեռնարկությունը մի հսկա է, որը գործում է աշխարհի համարյա բոլոր երկրներում և ունի 30-ից ավելի հիմնական արտադրական մասնաձյուղեր: Իր գործունեության 40 տարիների ընթացքում այն շուրջ 5 անգամ կիրառել է մի սցենար տարբեր տեսակի ապրանքների համար, որոնք ունեցել են էական ազդեցություն ձեռնարկության վերելքի ճանապարհին:

Բեմադրություն 1. Շուկայում դեռ բացակայում է այժմ արդեն համբավ ձեռք բերած որկիցե ապրանք (շարժական հեռուստացույց, տեսաձայնագրիչ):

Բեմադրություն 2. Մասնագետները պնդում են, որ այդպիսի ապրանք ոչ ոքի պետք չէ: Ու՞մ է պետք շարժական հեռուստացույցը կամ գրպանի ռադիոն:

Բեմադրություն 3. Ձեռնարկության ղեկավարը բացատրում է նոր ապրանքի փիլիսոփայությունը՝ նշելով, որ շարժական հեռուստացույցը տիրոջ հետ կարող է տեղափոխվել ցանկացած վայր, և որ փոքրիկ ռադիոն, ունենալով ականջակալ, կփրկի տիրոջը քաղաքային աղմուկներից:

Բեմադրություն 4. Ձեռնարկության ճարտարագետները տալիս են բարդ տեխնիկական լուծումներ, արտադրողները ապահովում են անբասիր որակ, իսկ վաճառքի թիմը՝ նորույթի շուկայական հաջողություն:

Վերլուծելով ներկայացված փորձը՝ կարելի է գալ այն եզրակացության, որ ձեռնարկության կողմից ստեղծված են հայտնի ապրանքների փոքր տեսակները, ինչը մարքետինգի ստանդարտ մոտեցումներից մեկն է: Այս դեպքում ինչի՞ հաշվին է «Սոնի» ձեռնարկությունը հասնել այդպիսի ապշեցուցիչ հաջողությունների: Առաջին հերթին ձեռնարկությանը հաջողվել է մտցնել նորամուծություն ղեկավարման ոլորտում: Ձեռնարկությունում ստեղծվել է համախոհների կոլեկտիվ, որի բոլոր անդամները միավորվել են մեկ խնդրի շուրջ, որի լուծման համար անհրաժեշտ է անել հնարավորը: Այս կոլեկտիվում կրտսեր պաշտոններ զբաղեցնող աշխատակիցներին թույլատրվում է չհամաձայնել ղեկավարների հետ: Այդպիսի անձանց էլ «Սոնին» հանձնարարում է ղեկավարել այս կամ այն նախագիծը:

Երկրորդ կարևորագույն գործոնը, որը մշակվել է «Սոնի» ֆիրմայում, այն իրադրության ապահովումն է, երբ աշխատակիցները իրենց զգում են որպես մեկ ընտանիքի անդամներ: Միայն 1987թ. ֆիրմայում աշխատում էր 47583 մարդ:

1.3 Ճապոնական մարքեթինգը

Ձեռնարկության հաջողությունը միջազգային շուկայում ապահովվում է խելամիտ մարքեթինգային քաղաքականությամբ: Այս քաղաքականության տեսության մեջ առանձնացվում են 5 հիմնական բաղադրիչներ՝ ապրանքը, որը պետք է իրացվի,

վաճառահանման ցանցը, զովագրը, կապը հասարակության հետ, գները: Նշված բաղադրիչների ցանկում չկան երկրորդայիններ: Սովորաբար ժամանակակից ձեռնարկությունները գործում են հագեցված շուկաներում, որտեղ առկա են տարբեր արտադրողների նմանատիպ ապրանքներ: Այդ պատճառով բավարար չէ միայն որակի ապահովումը: Ապրանքի անհաջող ներմուծումը շուկա ի սկզբանե կամ բավականին արագ կհանգեցնի դրա դիրքի թուլացմանը նույնատիպ ապրանքների շարքում: Այդ իսկ պատճառով 1988 թ. ԱՄՆ-ում «Սոնին» 2 մլրդ ԱՄՆ դոլարով ձեռք բերեց «Սի-բի-էս ռեկորդ», իսկ 1989 թ. 3.4 մլրդ դոլարով՝ «Կոլամբիա փիքչուս» ձեռնարկությունները, որոնք պետք է արտադրեին իրենց ապրանքները՝ համաձայն «Սոնի» ֆիրմայի ներկայացրած պահանջների:

Ներկայացնենք «Սոնիի» համառոտ պատմությունը: 1946 թ. մայիսի 7-ին 38-ամյա Մասուրո Իբուկին և 25-ամյա Ակիրո Մորիտան հիմնադրում են մի փոքրիկ ձեռնարկություն, որը ապագայում կոչվեց «Սոնի կորպորեյշն»: Հիմնադրման արարողությունը տեղի ունեցավ Տոկիոյի կենտրոնում գտնվող ռմբակոծված հանրախանութի չորրորդ հարկում:

Ակիրո Մորիտան գրել է մի գիրք, որը կոչվում է «Մեյդ ին Ջափան», և այնտեղ բերված է իր հոր սիրելի արտահայտությունը. «Ոչ մի գուճար աշխարհի երեսին չի կարող տալ կրթություն որևիցե անձի, եթե ինքը չջանկանա սովորել»: «Սոնի» ֆիրմայի ուղքի կանգնելը ուղեկցվել է նրա ղեկավարների անընդհատ սովորելով: Հիմնադրելով ձեռնարկությունը՝ ղեկավարները առաջին հերթին մտածել են ֆինանսական հիմքեր ստեղծելու մասին: Այդ իսկ պատճառով սկսեցին մշակել բրինձ եփելու մի կաթսա, որի հատակում տեղադրվում էին էլեկտրոդներ, որոնք թաց բրնձի միջոցով առաջացնում էին էլեկտրական շղթա: Փորձարկումները ստիպեցին հրաժարվել այս մտքից, և ձեռնարկությունը սկսեց արտադրել էլեկտրական ջերմակներ, ինչը թույլ տվեց կուտակել որոշակի միջոցներ և անցնել նոր արտադրության:

Երկրորդ համաշխարհային պատերազմի ժամանակ ստեղծվել էին կարճ ալիքներով աշխատող ռադիոընդունիչներ:

Մինչ այդ գոյություն ունեցող ընդունիչները միջին և երկար ալիքային էին: Ֆիրման սկսեց արտադրել մի կցորդ, որը թույլ էր տալիս որսալ կայաններ, որոնք եթեր էին դուրս գալիս կարճ ալիքներով:

1958 թ. «Սոնին» սկսեց արտադրել գրպանի ռադիոընդունիչներ: Ղեկավարությունը, հասկանալով, որ հաջողության հիմնական բաղադրիչներից մեկը ապրանքի արտահանումն է, գիտեր նաև, որ դրա համար պետք է արտադրել բարձրորակ ապրանք: Մյուս կողմից՝ անհրաժեշտ էր փոխել երկրում գործող միջնորդների այն համակարգը, երբ ապրանքը մինչև սպառողին հասնելը անցնում էր բազմաթիվ միջնորդների ձեռքով: Այդ նպատակով ձեռնարկությունը ստիպված էր բացել սեփական խանութներ, որտեղ վաճառվելու էին մինչ այդ ոչ մեկի կողմից չարտադրված ապրանքներ:

Ճապոնական մենեջմենթի առանձնահատկություններին կծանոթանանք հաջորդ թեմաներում:

Թեմա 2. Ժամանակակից կառավարման սկզբունքները

2.1 Կառավարման փիլիսոփայությունը

Սովորաբար մենեջեր ասելով հասկանում ենք մարդու այնպիսի որակ, երբ լավ տիրապետվում են ղեկավարման ոլորտի կոնկրետ օրենքներ և խորհուրդներ: Բայց երբ իրադրությունը կոնկրետանում է, պարզվում է, որ այդ մարդիկ դժվարանում են կիրառել իրենց գիտելիքները: Նմանատիպ իրավիճակ ստեղծվեց հետպատերազմյան Ճապոնիայում, որտեղ փորձեցին կիրառել ղեկավարման ամերիկյան փորձը և փաստորեն՝ ապարդյուն: Այդ իսկ պատճառով 1946 թ. ստեղծվեց ոչ պետական և ոչ առևտրային մի կազմակերպություն, որի անդամներ դարձան բիզնեսի տարբեր ոլորտի ներկայացուցիչներ: Այդ կազմակերպությանը հաջողվեց մշակել մի հռչակագիր, որի համաձայն ճապոնական ձեռնարկությունները պետք է կառավարվեին խորհուրդների միջոցով: Նշված խորհուրդների կազմում ըստ կարգի պետք է ընդգրկված լինեին, բացի բաժնետերերից, նաև բանվորները, իսկ շահույթը պետք է բաժանվեր հավասար սկզբունքով: Փաստորեն այս հռչակագիրը դարձավ ճապոնական կառավարման մոդելի մշակման հիմքը: Հենվելով փաստաթղթի հիմնական դրույթների վրա՝ առանձին ձեռնարկություններ սկսեցին մշակել կառավարման սեփական հայեցակարգերը: Այսպես՝ «Տոյոտա կորպորեյշն» ձեռնարկության հայեցակարգը ամփոփվել է հետևյալ 4 կետերում.

1. Իրականացնել թափանցիկ և ազնիվ բիզնես ամբողջ աշխարհում:

2. Պատրաստելով կորպորացիայի բարեխիղճ աշխատողներ՝ նպաստել հասարակության զարգացմանը:
3. Հենվելով սեփական նորամուծությունների վրա՝ առաջարկել բարձրարժեք ապրանքներ և ծառայություններ:
4. Հարգանքով վերաբերվել մարդկանց և ստեղծել կոնստրուկտիվ և ոգևորիչ աշխատանքային մթնոլորտ:

Նմանատիպ հայեցակարգեր մշակել են բազմաթիվ հանրահայտ ճապոնական ֆիրմաներ: Դրանց բոլորի հիմքում ընկած է այն միտքը, որ անձնակազմը պետք է լավ պատկերացնի այն տեղը, որը զբաղեցնում է իր ձեռնարկությունը հասարակության մեջ, դրա գերնպատակները, որոնք չեն սահմանափակվում միայն շահույթ ստանալով: Ձեռնարկության փիլիսոփայությանը տիրապետող աշխատակիցը ի վիճակի է ինքնուրույն կոնկրետացնել յուրաքանչյուր իրադրությունում այն նպատակը, որը նրան է ներկայացվել ամենաընդհանուր տեսքով, և ընտրել համապատասխան միջոցներ:

2.2 Ո՞րն է ձեռնարկության գոյության իմաստը

Յուրաքանչյուր ձեռնարկության գործման առանցքը այն նպատակն է, ինչի համար այն ստեղծվել է, ինչին ձգտում է և առանց որի չի կարող գոյատևել: Եթե հարց ուղղենք որևէ գործարարի, թե ինչ նպատակ է հետապնդում, պատասխանը կլինի շահույթի ստացումը: Շահույթի չափը թույլ է տալիս որոշել, թե որքանով է արդյունավետ աշխատում ձեռնարկությունը: Միևնույն ժամանակ կառավարման խոշորագույն տեսաբան և պրակտիկ Կ. Մացուսիտան գտնում է, որ թույլատրելի չէ ձեռնարկության նպատակը դարձնել միայն շահույթի ստացումը: Ըստ նրա՝ ձեռնարկությունը կհասնի հաջողության այն դեպքում, երբ ազատվելով ապրանքներ և ծառայություններ ստեղծելու ձգտումից՝ ձգտի ստեղծել նոր պահանջարկ և առավելագույնս բավարարել հաճախորդների պահանջները: Քանի որ վերը նշված

նպատակները որոշ չափով հակասում են միմյանց, ճապոնական փորձում որպես ամփոփիչ ցուցանիշ օգտագործվում է ձեռնարկության աճը: Որպեսզի ձեռնարկությունը ունենա աճ, պետք է արտադրի և, ամենակարևորը, ավելի ու ավելի մեծացնի վաճառքի ծավալները: Այդ նպատակով անհրաժեշտ է անընդմեջ ընդլայնել ապրանքների և ծառայությունների սպառման շուկան, որն իր հերթին կենթադրի նոր սպառողներ և վերջիններիս պահանջարկի ու հետաքրքրությունների հնարավորինս բավարարում: Այստեղ շատ կարևոր է, թե ինչ տեմպերով է ընթանում վաճառքի ծավալի աճը: Եթե աճը մրցակիցներից դանդաղ է՝ նշանակում է, որ շուկայի համապատասխան հատվածում ձեռնարկությունը կորցնում է զբաղեցրած դիրքը:

Պարզ է այն հանգամանքը, որ ձեռնարկության ընդլայնումը և զարգացումը անհնար է առանց շահույթի ստացման: Շահույթը աճի անհրաժեշտ պայմանն ու աղբյուրն է: Ընդ որում, կայուն աճի համար անհրաժեշտ է ունենալ կայուն շահույթ: Այդ իսկ պատճառով ճապոնիայի գործարարները հաճախ հրաժարվում են այնպիսի ծրագրերից, որոնք խոստանում են մեծ շահույթ, բայց չեն երաշխավորում ձեռնարկության կայուն աճ: Մյուս կողմից, կարելի է հանդիպել այնպիսի ձեռնարկությունների, որոնք երկար ժամանակ աշխատում են ցածր շահութաբերությամբ, բայց միևնույն ժամանակ ստեղծում են պայմաններ ապագայում բարձր շահույթի և աճի ապահովման համար:

Որո՞նք են կայուն աճի աղբյուրները:

Առաջին հերթին պետք է նշել գիտահետազոտական աշխատանքների և արդյունքում ինովացիոն գործունեության այնպիսի ինտենսիֆիկացումը, որ դրանք ընդգրկեն ձեռնարկության գործունեության բոլոր ոլորտները: Մյուս կողմից, աճը հնարավորություն է տալիս ավելացնել աշխատողների աշխատավարձը: Նույն ձեռնարկության ներսում այս կամ այն ստորաբաժանման արտադրանքի սպառող կարող է լինել մեկ այլ ստորաբաժանում, մեկ աշխատողի աշխատանքի արդյունքները կարող են անցնել մեկ այլ աշխատողի: Այսպես, օրինակ, մատակարարման բաժինը ապահովում է հումքով և նյութերով այլ

ստորաբաժանումների, ինչի համար այդ բաժնի աշխատողները ստանում են աշխատավարձ: Այս դեպքում մենեջերի դերը ոչ թե առաջադրանքների բաշխումն է կոնկրետ ստորաբաժանումներին, այլ նրանց միջև փոխադարձ հաշվարկների այնպիսի համակարգի ստեղծումը, որը կորդի նրանց անմիջապես մասնակցելով շահույթի ստեղծման գործին, իջեցնելու արտադրանքի կամ ծառայությունների ինքնարժեքը:

Այսպիսով, ձեռնարկությունում ստեղծվում են աճի պայմաններ այն դեպքում, երբ յուրաքանչյուր ստորաբաժանում ձգտում է բարելավել իր ծախսերի և գործունեության արդյունքների հարաբերակցությունը: Ընդ որում, դա պետք է կատարվի ինքնուրույն ձևով՝ առանց վերևից եկող ցուցումներին սպասելու: Այդպիսի պայմաններում միջին օղակների ղեկավարները խրախուսում են ենթակաների ակտիվությունը՝ ստանալով նրանցից նոր մտքեր և ինքնատիպ առաջարկություններ: Նշվածը կարևորագույն նախադրյալ է ձեռնարկության անընդհատ զարգացման, դրա կայուն աճի գործում:

2.3 Պլանավորումը որպես ճապոնական բիզնեսի ապրելակերպ

Յուրաքանչյուր գործունեություն, անկախ նրանից՝ կատարվում է անձի կամ հասարակության կողմից, ունի երեք բաղադրիչներ՝ պլանավորում, բուն գործողություն և վերահսկում: Ստացվում է, որ ճապոնիան ռացիոնալիստական հասարակություն է՝ խճճված պլանների ցանցով, ինչպես համազգային, ռեգիոնալ, այնպես էլ ձեռնարկության ներսում, որոնք մշակվում են ինչպես ստորաբաժանումների, այնպես էլ՝ առանձին աշխատակիցների կողմից: Չի՞ հակասում արդյոք այդպիսի մոտեցումը շուկայական հարաբերություններին: Այդ հարցին պատասխանելու համար ուսումնասիրենք «Վակոյ» ձեռնարկության գործունեությունը, որի արտադրանքը՝ կանացի սպիտակեղենը, այսօր վաճառվում է 11 երկրներում, այդ թվում՝ ԱՄՆ-ում և Ֆրանսիայում: 1950 թ. 30-ամյա Կ. Յուկամոտոն որոշեց իր կյանքի հետագա 50 տարիները

հատկացնել 4 տարի առաջ ստեղծած իր ձեռնարկությունը համաշխարհային ճանաչման հասցնելու գործին: Այդ պահին նրա մոտ աշխատում էին 9 հոգի: 50 տարին նա բաժանեց հինգ մասի: Առաջին տասնամյակում ենթադրվում էր նախապատրաստել ճապոնական շուկան եվրոպական սպիտակեղենին, երկրորդում՝ շուկայում զբաղեցնել ամուր դիրքեր: Երրորդ և չորրորդ տասնամյակում պլանավորվել էր դուրս գալ համաշխարհային շուկա, իսկ հինգերորդում՝ զբաղեցնել այդ շուկայում գերիշխող դիրք:

Ճապոնական ձեռնարկությունների 70%-ից ավելին մշակում է երկարաժամկետ պլաններ: Ինքը կառավարությունը 1956թ.-ին ընդունեց երկրի տնտեսական զարգացման առաջին 5-ամյա պլանը:

Մինչև 70-ական թվականների կեսերը հիմնական շեշտը դրվում էր քանակական ցուցանիշների վրա՝ կապիտալ ներդրումների աճի, վաճառքների ծավալի, շահույթի չափի և այլն: Այնուհետև, գիտատեխնիկական առաջընթացի աճի շնորհիվ երկարատև պլանները ըստ էության սկսեցին արտահայտել ձեռնարկությունների ռազմավարությունը: Վերջինիս մեջ արտահայտվում էին գործունեության ուղղությունների և ձևերի կազմակերպման այն որակական փոփոխությունները, որոնք նախատեսվում էր իրագործել գալիք 5-7 տարիների ընթացքում: Իսկ այդ փոփոխությունների քանակական մասը դառնում էր միջնաժամկետ (3-5 տարի) պլանավորման առարկա: Ֆինանսական ցուցանիշները հաշվարկվում են ըստ ամիսների՝ կես կամ մեկ տարվա համար, և ամրագրվում են կարճաժամկետ պլաններում: Բացի նշված դասական պլանավորումից, ճապոնական ձեռնարկություններում ընդունվում են նաև բազմաթիվ այլ պլաններ՝ տարբեր մասնակի խնդիրներ լուծելու համար: Սովորաբար դրանք այնպիսի երևույթներ են, որոնք չեն կարող նախատեսվել: Խոսքը մասնավորապես վերաբերում է նորարարություններին, որոնք պետք է ներդրվեն ոչ թե պատահական ձևով, այլ համակարգային և համապարփակ սկզբունքներով:

Ղեկավարությունից որևէ առաջադրանք ստանալով՝ ձեռնարկության աշխատակիցները ձգտում են հասկանալ, թե ինչի է այն պետք և ընդհանուր գործի որ մասն է կազմում: Այնուհետև աշխատում է հետևյալ սկզբունքը. պլանավորել – կատարել – ստուգել ինքդ քեզ: Փաստորեն պլանը, որով իրագործվում է գործունեությունը, մինևույն ժամանակ ծառայում է որպես նպատակներին հասնելու վերահսկման գործիք: Ընդունելով պլանը՝ ձեռնարկությունը ամրագրում է չափանիշ, որի օգնությամբ կարելի է գնահատել յուրաքանչյուր աշխատողի գործունեությունը՝ սկսած ղեկավարությունից մինչև շարքային աշխատող: Վերահսկման հիմնական նպատակն այն է, որ պետք է ընդգրկվեն տվյալ խնդրի լուծման գործընթացին առնչվող բոլոր աշխատակիցները, որոնք փորձում են գտնել բարելավման ուղիներ:

Թեմա 3. Վերահսկման սկզբունքները

3.1 Ո՞րն է ճապոնական ձեռնարկությունների հաջողությունների հիմնական գաղտնիքը:

Եթե համեմատենք համաշխարհային շուկայում գործող այնպիսի երկրների ձեռնարկությունները, որոնք չեն տարբերվում անձնակազմի թվաքանակով և որակով, տեխնոլոգիական մակարդակով, հումքի ձեռքբերման և պատրաստի արտադրանքի վաճառքի պայմաններով, կաարգվի, որ ավելի մրցունակ են ճապոնական ձեռնարկությունները: Վերջիններիս առավելությունը, որպես կանոն մեկն է՝ անձնակազմի ավելի բարձր համախմբվածություն: Նշված համախմբվածությանը նպաստում է այսպես կոչված փոքր ինքնակառավարվող խմբերի (ՓԻԽ) ցանցը, որն ընդգրկում է ամբողջ ձեռնարկությունը: ՓԻԽ-ի ստեղծումն ունի իր պատմությունը:

Հետպատերազմյա սկզբնական տարիներին ճապոնական ձեռնարկություններում արտադրված ապրանքը ուներ շատ ցածր որակ: Որոշվեց օգտագործել մեծ զարգացում ունեցած ԱՄՆ-ի որակի վերահսկման վիճակագրական մեթոդները, բայցևայնպես իրադրությունը չփոխվեց: Ճապոնական մենեջերները որոշեցին ձեռնարկություններում ստեղծել այնպիսի պայմաններ, երբ բանվորները ինքնուրույն սկսեցին ստեղծել որակի վերահսկման խմբակներ (ՈՎԽ), որոնք էլ ինքնուրույն պետք է որոշեին իրենց կողմից լուծվող խնդիրները, ինչը թույլ տվեց հայտնաբերել աշխատակիցների ստեղծագործական ունակությունները: Որոշվեց այդ խմբակներին տալ ֆինանսական և մեթոդական օգնություն, երբ մասնակիցների հաջողությունները ստանում էին

համապատասխան գնահատում: Խմբակների նիստերը հրավիրվում էին ամեն շաբաթ՝ աշխատանքային ժամերին, և տևում էին 1-2 ժամ: Բացի որակի բարձրացման հարցերից՝ նիստերի օրակարգում ընդգրկվում էին այնպիսի հարցեր, ինչպիսիք էին արտադրության մեջ արդյունավետության բարձրացումը, անձնակազմի վերապատրաստումը, բարոյական մթնոլորտը:

ՓԻՆ-երն այն անբաժանելի բջիջներն են, որոնցից ստեղծվում է ճապոնական ձեռնարկությունը: Այդ բջիջները միմյանց հետ կապված են անտեսանելի ամուր թելերով, որոնք չեն կտրվում ճգնաժամային պահերին և միևնույն ժամանակ այնքան ձկուն են, որ շատ հեշտ թույլ են տալիս վերակազմավորել ներքին կառուցվածքը իրավիճակների փոփոխման դեպքում: Ինչպե՞ս է նշվածը տեղի ունենում:

ՓԻՆ-երը դրվում են այնպիսի պայմանների մեջ, երբ դրանք ինքնուրույն պետք է դնեն խնդիր՝ կապված ընդհանուր արտադրական նպատակի հետ, լուծեն այդ խնդիրը և վերահսկեն կատարումը: Չի թույլատրվում մրցակցություն խմբի անդամների միջև: Միևնույն ժամանակ խմբի անդամները պետք է իրազեկ լինեն, թե ինչ է արվում այլ արտադրական ստորաբաժանումներում: Տեղի է ունենում այսպես կոչված ռոտացիա. օրինակ, խումբը, որը բաղկացած է 30 հոգուց, բաժանվում է 7 ենթախմբերի, որոնցից յուրաքանչյուրը կատարում է տեխնոլոգիական շղթայի որոշակի օպերացիաներ: Տարին մեկ անգամ բրիգադը վերաձևավորվում է, և 10 տարվա ընթացքում յուրաքանչյուր բանվոր կարողանում է յուրացնել տվյալ արտադրամասի բոլոր օպերացիաները: Այսպիսի մոտեցման արդյունքը լինում է այն, որ ՓԻՆ-ի կազմում հավաքվում են աշխատակիցներ, որոնք կարող են փոխարինել միմյանց և արդյունավետ օգտագործել արտադրական սարքավորումները:

3.2 Ինչպե՞ս են խրախուսվում խմբի աշխատակիցները: Խրախուսման չափը և պաշտոնի բարձրացումը կազմակերպվում են այսպես կոչված աշխատանքային աղյուսակներով, որոնք եռամսյակը մեկ անգամ լրացվում են արտադրամասի պետի

կողմից՝ յուրաքանչյուր աշխատողի համար: Աղյուսակում նշվում է, թե որ տեղամասերում է աշխատել այս կամ այն բանվորը, կարող է արդյոք նա փոխարինել բացակայող ընկերոջը, կարող է սովորեցնել ուրիշներին և այլն: Աղյուսակները փակցվում են արտադրամասում, և բոլորը կարող են ծանոթանալ դրանց:

Այսօր, որպես ՓԻՆ-երի զարգացում, ճապոնական ձեռնարկություններում ստեղծվել է այսպես կոչված TPM (Total Productive Maintenance) համակարգը, որը ենթադրում է ամբողջ անձնակազմի մասնակցությունը ղեկավարման գործընթացին: Համակարգի հիմքը կազմում են 5-6-հոգանոց խմբերից բաղկացած համակցություններ, որոնք ստեղծվում են բոլոր ստորաբաժանումներում և կազմում բրգաձև հիերարխիկ կառուցվածք, որում տվյալ խմբի առաջատարը անդամակցում է ավելի բարձր մակարդակ ունեցող խմբերին: Այդ խմբերի գործունեության էությունն է ներդաշնակ դարձնել աշխատակիցների և ձեռնարկության շահերը:

Իրենց զարգացման ճանապարհին նշված խմբերը անցնում են չորս փուլ: Առաջին՝ ինքնակրթության փուլում, խմբի անդամները ծանոթանում են կազմակերպման սկզբունքներին, կոլեկտիվ աշխատանքների մեթոդներին: Հաջորդ փուլում խումբը սկսում է իր կառուցողական գործունեությունը սեկտորի, բաժնի, ընդհանուր ձեռնարկության բարօրության համար: Այս փուլում արվում են կոնկրետ առաջարկություններ աշխատանքները բարելավելու վերաբերյալ. ստեղծվում է խնդիրների կոլեկտիվ քննարկման համակարգ: Երրորդ՝ խնդիրների լուծման փուլում, խումբը արդեն լավ պատկերացնում է ձեռնարկության տվյալ սեկտորի նպատակները և դրանց հիման վրա սկսում է ձևակերպել ու լուծել կոնկրետ խնդիրներ: Խմբի անդամները սկսում են հասկանալ, թե ինչ կարևոր դեր ունեն ձեռնարկության բարգավաճման գործընթացում: Չորրորդը կոչվում է ինքնակառավարման փուլ: Խումբը ի վիճակի է ինքնուրույն պլանավորել, իրականացնել և վերահսկել իր աշխատանքը: Լուծման համար ընտրվում են բարդ խնդիրները, որոնք լրիվ համընկնում են կորպորատիվ նպատակների հետ:

Այն ձեռնարկությունները, որոնք կարողացել են իրենց փոքր խմբերը հասցնել մինչև չորրորդ փուլ, հասել են մեծ հաջողությունների, ինչը արտահայտվում է սարքավորումների և նյութական ռեսուրսների ռացիոնալ օգտագործմամբ, աշխատանքի արտադրողականության աճով, ռազիոնալիզատորական առաջարկությունների թվի ավելացմամբ և ի վերջո շահույթի մեծացմամբ:

Թեմա 4 Բիզնեսի կապը գիտության և մշակույթի հետ

4.1 Գիտությունը որպես բիզնեսի հիմք

Տարածված է կարծիք, թե իր հաջողություններին Ճապոնիան հասել է՝ օգտագործելով այլ երկրների մտավոր սեփականությունը: Փորձենք հասկանալ իրողությունը: 1992 թ. Ճապոնիան գիտահետազոտական և փորձակոնստրուկտորական աշխատանքների վրա ծախսել է ՀԱԱ-ի 2.72%-ը, իսկ ԱՄՆ-ն՝ 2.64%-ը: Ճապոնիայից ԱՄՆ մատակարարվող գիտատեխնիկական արտադրանքի համամասնությունը ԱՄՆ-ից Ճապոնիա մատակարարվող ՊՏ արտադրանքի նկատմամբ կազմել է 0.4: Մինևույն ժամանակ 1995 թ.-ին ԱՄՆ-ի առևտրային դեֆիցիտը կազմել է 111 մլրդ դոլար, որից 59.3 մլրդ դոլարը բաժին է ընկել Ճապոնիային: Հարց է ծագում՝ ինչի հաշվին է Ճապոնիային հաջողվում ավելի շատ վաճառել ԱՄՆ-ին, քան գնել: Այստեղ ոչ մի գաղտնիք չկա. Ճապոնական ֆիրմաները որոշել են ապահովել իրենց ապրանքի մրցունակությունը՝ այն դարձնելով գիտատար: Ճապոնական ֆիրմաները, զիջելով ԱՄՆ-ին գիտելիքների արտադրության ոլորտում, գերազանցում են նրանց այդ գիտելիքների հիման վրա թողարկված արտադրանքի ծավալով: Գտնելով այս կամ այն գաղափարի կիրառման նոր ոլորտ, բարելավելով հայտնի լուծումները, մշակելով արտադրական գործընթացների կազմակերպման նոր ձևեր՝ Ճապոնացիները իրենց դրսևորել են որպես իսկական նորարարներ:

Այսպիսով, եթե հասարակության զարգացման գործում գիտության դերը գնահատենք ոչ թե արտոնագրերի և տրված լիցենզիաների թվով, այլ գիտատար արտադրանքի իրացման ծավալով, ապա Ճապոնիայի դերը այդ գործում չափազանց մեծ է:

4.2 Բիզնեսը որպես գիտության հիմք

Այսօր գիտահետազոտական աշխատանքներ կազմակերպելու համար անհրաժեշտ են խոշոր միջոցներ այն պայմաններում, երբ հայտնի չէ, թե երբ այդ միջոցները կփոխհատուցվեն: Այդ իսկ պատճառով պետությունը ստիպված է միջոցներ հայթայթել ԳՀԱ իրականացնելու համար: 1992 թ.-ին գիտության ֆինանսավորման գործում պետության բաժինը ԱՄՆ-ում կազմել է 43.3%, Գերմանիայում 36.6%, Ֆրանսիայում 49.9%, Ճապոնիայում այդ ցուցանիշը արդեն մի քանի տարի է, որ չի գերազանցում 20%-ը: Մնացած մասը փաստորեն ֆինանսավորվում է մասնավոր հատվածի կողմից: Ընդ որում, ծախսերի 70%-ը բաժին է ընկնում արդյունաբերական ձեռնարկություններին: Դա բացատրվում է այն փաստով, որ այդ ձեռնարկություններում կուտակված է զգալի գիտական ներուժ, ինչը առավելագույնս կրճատում է ինովացիոն գործընթացը՝ գաղափարի ծագումից մինչև դրա իրացումը ապրանքի տեսքով: Գիտական նվաճումները առանց որևիցե խոչընդոտի ներհյուսվում են վերջնական ապրանքի մեջ (համակարգիչ, տեսամագնիստոֆոն, ավտոմեքենա): Այսպիսի բարդ սարքերը միաժամանակ շատ պարզ են օգտագործման համար և անմիջապես ընկնում են զանգվածային սպառողի ձեռքը: Գնելով իրը՝ սպառողը միևնույն ժամանակ վճարում է դրանում մարմնավորված գիտելիքների համար: Դա հնարավորություն է տալիս ձեռնարկություններին ավելացնելով վաճառքի ծավալները՝ մեծացնել իրենց գիտական ներուժը: 1980 թ. վերջին այդ ցուցանիշը կազմել է 2.57% վաճառքի ծավալից:

4.3 Պետության դերը գիտության և կապիտալի կապերը ամրապնդելու գործում

Գիտության և կապիտալի կապերը ամրապնդելու գործում պետության դերը հանգում է տարբեր ձևերով մրցակցությունը

խրախուսելուն: Մշակելով տարբեր տեսակի պլաններ և կանխատեսումներ՝ պետությունը աջակցել է ամենահեռանկարային ուղղություններին, ինչը թույլ է տվել համակենտրոնացնել բոլոր միջոցները այն ճյուղերում, որոնք ապահովում են երկրի առաջընթաց զարգացումը:

Պետությունը մշակել է այնպիսի հարկային քաղաքականություն, որը մեղմացնում է ԳՀԱ-ով զբաղվող ձեռնարկության պարտադիր հարկերը:

4.4 Գեղեցկությունը արտադրության զարգացման գործում

Նոր չէ այն միտքը, որ արտադրված ապրանքի շուկայական հաջողության համար պետք է ոչ միայն լինի օգտավետ իր գործաձեռնական նշանակությամբ, այլ նաև գեղեցիկ: Ճապոնացիներին հաջողվել է այդ միտքը ներառելը պետական քաղաքականության մեջ: Այդ իսկ պատճառով 1955թ.-ին տեքստիլի ոլորտում ստեղծվում է դիզայնի կենտրոն: 1959թ. նման կենտրոն ստեղծվում է մեքենաշինության ոլորտում, իսկ 1961 թ. Արդյունաբերության և արտաքին առևտրի նախարարությունը ստեղծում է դիզայնի զարգացման ասոցիացիա, որը, սկսած 1960թ. կեսերից, մշակում է և սկսում իրագործել բարձրորակ ճապոնական ապրանքների արտահանման պլան:

Ձեռնարկության ղեկավարները վարում են այնպիսի քաղաքականություն, որ մարդկանց մեջ ծագած բարձր գեղագիտական ձգտումները մարմնավորվեն իրենց ամենօրյա կյանքում, աշխատանքային գործունեության մեջ: Տարբեր կորպորացիաներ ստեղծում են մշակութային կենտրոններ և թատրոններ, գրադարաններ և նկարների ցուցահանդեսներ: Բնականաբար, ճապոնական ձեռնարկությունների մշակույթի կայացման ոլորտում այսպիսի հզոր ներդրումները տալիս են իրենց արդյունքները: Գնելով անընդհատ թանկացող արվեստի ստեղծագործություններ՝ նրանք առաջին հերթին մտածում են կապիտալի շահավետ ներդրման մասին: Տարբեր մշակութային

միջոցառումների ֆինանսավորումը առաջին հերթին ունի գովազդային նկատառումներ: Բայցևայնպես անկախ այն հանգամանքից, թե ինչ նպատակներ են հետապնդում ձեռնարկությունները, առաջին հերթին շահում է հասարակությունը, քանի որ ձևավորվում է նոր տիպի աշխատատեղ: Ծանոթանանք այդ հարցերին ավելի խորը:

4.5 Ինչպե՞ս է ձևավորվում նոր տիպի աշխատակիցը

Ճապոնական փորձը ցույց է տալիս, որ նոր տիպի մարդ արարածը ոչ բնության և ոչ էլ երկնքից իջած նվեր է: Այդ մարդը առաջին հերթին ճիշտ կազմակերպված կրթության և դաստիարակության «ապրանք» է, ճշգրիտ պետական քաղաքականության, ձեռնարկությունների գրագետ ղեկավարման արդյունք:

Ճապոնական ձեռնարկությունները ձևավորել են ղեկավարման այնպիսի համակարգ, որը թույլ է տալիս, աճեցնելով վաճառքի ծավալները, միևնույն ժամանակ իջեցնել էլեկտրաէներգիայի և նյութերի ծախսերը միավոր արտադրանքի վրա: Նրանք սովորել են համատեղել ստանդարտ արտադրանքի զանգվածային արտադրության առավելությունները (ինչը թույլ է տալիս արագ հագեցնել շուկան նմանատիպ իրերով) արտադրանքի փոքր թողարկումների առավելությունների հետ (ինչը համապատասխանում է սպառողների անձնական պահանջներին): Նրանց հաջողվել է գտնել այնպիսի մի ճանապարհ, որը թույլ է տալիս զանգվածային սպառման ապրանքներում ընդգրկել գիտության վերջին նվաճումները և առավելագույնս կրճատել այն ժամանակահատվածը, որն անհրաժեշտ է, նոր գաղափարը կոնկրետ ապրանքի մեջ արագ մարմնավորելու համար:

Նշված բարեփոխումների հիմքում ընկած է «Տոյոտա» ձեռնարկության կողմից մշակված համակարգը, որը կոչվում է «Ճիշտ ժամանակին», և որում ասվում է, որ պետք է խուսափել 3

«մ»-ից (muri – ավելցուկ, mudu – կորուստներ, mura – անհավասարաչափություն): «Ճիշտ ժամանակին» համակարգի հիմնական էությունը հետևյալ է. արտադրել անհրաժեշտ դետալներ պահանջվող ժամանակին և պահանջվող քանակով, քանի որ այս դեպքում յուրաքանչյուր դետալ տեղ է հասցվում միայն այնքան և այն պահին որքան և երբ այն անհրաժեշտ է: Այսպիսով վերանում է արտադրական պաշարների անհրաժեշտությունը, անիմաստ է դառնում պահեստների ստեղծումը և դրանց սպասարկող անձնակազմի առկայությունը:

«Ճիշտ ժամանակին» համակարգում ամենամեծ դերը հատկացվում է մարդկային արարածին, որը գործելով «ձեռքից ձեռք» համակարգում, նախորդ օպերատորից ստանալով մշակվող իրը և կատարելով իրեն վերաբերող օպերացիաները, միևնույն ժամանակ կատարում է վերահսկիչի դեր: Բարձր վարձատրվելու համար բանվորները ձգտում են տիրապետել մի քանի մասնագիտության: Օրինակ, սառնարաններ արտադրող «Մացուսիտա Դենկի» ձեռնարկությունում վեց հաստիքային աշխատավարձերի չափերից առաջին երեք նվազագույնները վճարվում են այն բանվորներին, որոնք ունեն միայն մեկ մասնագիտություն: Չորրորդ հաստիքը տրվում է երկու մասնագիտություն ունեցող բանվորներին, հինգերորդը՝ երեք, վեցերորդը՝ հինգ:

Հաջորդ սկզբունքը, որը կիրառում են ճապոնական ձեռնարկությունները, այն է, որ ձեռնարկությունը պետք է զարգանա երեք «կ»-ով, որով սկսվում են ճապոներեն հետևյալ բառերը. կեղտ, ծանր պայմաններ, վտանգ: Այս սկզբունքը լրացվում է «հինգ C» սկզբունքով, որով սկսվում են հետևյալ հինգ ճապոներեն բառերը. կազմակերպվածություն, մաքրություն, հարդարված տեսք, մաքրասեր, կարգապահություն: Այս է պատճառը, որ ժամանակակից ճապոնական գործարանների արտաքին տեսքը գրոսայգի է հիշեցնում:

Թեմա 5. Տնտեսական հրաշքի բանալին

5.1 Ինչո՞վ է տարբերվում ճապոնական համակարգը ամերիկյանից

Այն վերելքը, որ կատարեց Ճապոնիան իր հետպատերազմյան զարգացման մեջ, հաճախ կոչում են «հրաշք»: Քանդված երկիրը մի քանի տասնամյակների ընթացքում իր տնտեսական հզորությամբ զբաղեցրեց աշխարհում երկրորդ տեղը: Եվ դա կատարվեց բնական ռեսուրսների լրիվ բացակայության, սկզբնական կապիտալի խիստ սահմանափակության և խիստ փոքր տարածքի պայմաններում: Իր աներևակայելի հաջողությունների համար երկիրը պարտկան է ճապոնական մենեջմենտի համակարգին, ինչը նրա ամենակարևոր ռեսուրսն է:

Ուսումնասիրելով այդ երկրի հաջողությունները՝ դեռ 70-ական թվականներին ՄԱԿ-ի հատուկ հանձնաժողովը եկել է այն եզրակացության, որ Ճապոնիայի արագ զարգացումը հիմնվում է երեք կետերի վրա. ցմահ վարձակալման համակարգը՝ կախված երկար տարիների ծառայությունից, աշխատավարձի աճի համակարգը և ըստ ֆիրմաների արհմիությունների կառուցվածքը: Մի քիչ ավելի ուշ այս երեք կետերին ավելացավ չորրորդը՝ ձեռնարկության աշխատակիցների ընդհանրության զգացումը, որը հիմնվում է ուղղաձիգ կապերի, փոխադարձ պարտավորությունների և փոխհամաձայնության միջոցով որոշումների ընդունման վրա:

Ինչո՞վ է տարբերվում ճապոնական համակարգը ամերիկյանից: Ամերիկյան ձեռնարկությունը կարելի է պատկերացնել որպես աղյուսից կառուցված մի պատ: Այդտեղ յուրաքանչյուր աշխատող պետք է համապատասխանի կանխորոշված որոշակի գործառույթի. աշխատողին վարձում են կամայական աշխատանքային տեղի վրա: Եթե նա չի համապատասխանում այդ տեղին, նրա ծառայություններից

հրաժարվում են: Ճապոնական ձեռնարկություններում աշխատողին նախ վարձում են, իսկ հետո որոշում են՝ ինչպես նրան ավելի լավ օգտագործել: Այդտեղ ոչ թե մարդ է փնտրվում աշխատանքի համար, այլ աշխատանքը մարդու համար: Մարդիկ, ինչպես և քարերը, լինում են տարբեր, և մենեջերի աշխատանքը նման է պատշարի աշխատանքին. տարատեսակ նյութերից կառուցել ամուր պատ: Մարդիկ տարիների ընթացքում փոխվում են, փոխվում են նաև ձեռնարկության գործունեության պայմանները: Այդ իսկ պատճառով պատը անհրաժեշտ է ժամանակ առ ժամանակ վերաշարել: Այն անձը, որը ընդունվել է աշխատանքի ճապոնական ձեռնարկությունում, չունի պահանջ փնտրելու ավելի լավ պայմաններ ձեռնարկությունից դուրս: Ձեռնարկությունը ինքը կապահովի աշխատողի արհեստավարժ վերապատրաստումը, ով ապագայում կդառնա ձեռնարկության ամենաթանկ կապիտալը: Ձեռնարկության հաջողությունները կարելի է բացել հետևյալ յոթ բանալիների օգնությամբ.

1. Անհրաժեշտ է զգալ մարդկային կապիտալի «արտադրության» անհրաժեշտությունը: Բիզնեսում կարևորը մարդիկ են, և հաջողության կիսանեն այն ձեռնարկությունները, որոնցում մարդկանց հնարավորությունները կօգտագործվեն ավելի արդյունավետ:
2. Հարգանքը անձի նկատմամբ: Աշխատողի ընդունակությունների զարգացումը անհրաժեշտ է առաջին հերթին հենց իրեն:
3. Անհրաժեշտ է ճիշտ ձևակերպել ձեռնարկության զարգացման նպատակները: Ձեռնարկության այնպիսի անձնակազմը, որը ստույգ պատկերացնում է, որ աշխատում է ոչ միայն հացի, այլ նաև ընդհանուր ավելի բարձր նպատակների հասնելու համար, ստանում է կարևոր խթան՝ ապահովելու ավելի ինտենսիվ աշխատանք:
4. Շահույթ ստանալու անհրաժեշտությունը պետք է գիտակցվի ամբողջ կոլեկտիվի կողմից: Ձեռնարկության

յուրաքանչյուր ստորաբաժանում պետք է ձգտի ստանալ շահույթ: Չի թույլատրվում իջեցնել աշխատավարձը և երկարացնել աշխատանքային օրվա տևողությունը:

5. Անհրաժեշտ է անընդհատ ձգտել բարելավելու աշխատանքային պայմանները:
6. Պետք է անընդհատ լիցքավորել մարդկանց հույսերը: Մարդը աճում է միայն այն դեպքում, երբ ունի երազանք: Արդյունավետ է այն աշխատանքը, որը բերում է ուրախություն:
7. Անհրաժեշտ է հարգել մարդու անհատականությունը՝ ընդունելով նրան այնպես, ինչպես կա:

5.2 Ինչու՞ է պետք աշխատել՝ չխնայելով ուժերը

Յուրաքանչյուր ձեռնարկության կառավարման խնդիրն այն է, որ ընտրվեն միմյանց հետ ճիշտ փոխկապակցվեն երեք բաղադրիչներ՝ հումքը և ելակետային նյութերը, որոնց մշակման արդյունքում ստացվում է իրացվող ապրանքը, մեքենաները և սարքավորումները, որոնց օգնությամբ այդ ապրանքը պատրաստվելու է, և աշխատակիցները, որոնք իրականացնելու են այդ ամենը: Որպես ղեկավարման արդյունավետության չափանիշ, այսինքն՝ որքանով է ճիշտ կատարվել այդ բաղադրիչների ընտրությունը և միացումը, ծառայում է արտադրանքի վաճառքից ստացված շահույթը:

Ամերիկացի Ֆ. Թեյլորը գտնում է, որ մեծ ուշադրություն պետք է դարձնել այնպիսի գործոնի վրա, ինչպիսին է նյութական խրախուսումը և բանվորների ուսուցումը: Այդ ուղղությունը Ճ. Մակ Գրեգորը կոչել է “X” տեսություն և իր հերթին առաջարկել է “Y” տեսություն: Վերջինիս համաձայն՝ ավելի մեծ ուշադրություն պետք է հատկացնել մարդկային հարաբերություններին, որը հնարավորություն է տալիս ստանալու ավելի մեծ շահույթ:

Ճապոնական ձեռնարկություններն իրենց գործունեության մեջ օգտագործում են մարդկային ներուժը, որը Ու. Օուտին կոչել է

“Z” տեսություն: Համաձայն վերջինիս՝ հիմնական խնդրին է գտնել մարդու համար այնպիսի գործառույթ, որը թույլ կտա նրան լավագույն ձևով իրացնել իր ներուժը, այսինքն՝ ստեղծել աշխատանքային այնպիսի պայմաններ, որ աշխատակիցը ռոբոտի մնան չկատարի միևնույն հասարակ օպերացիաները:

5.3 Որակը որպես ղեկավարման հեղափոխության հետևանք

Ինչպես արդեն նշվել է, ճապոնական որակի ղեկավարման համակարգի կենտրոնում գտնվում է բանվորը: Որպեսզի վերջինս ռացիոնալիզատորական առաջարկություններ անի, ծգտի նվազեցնել արտադրական ծախսերը, պետք է համոզված լինի, որ այդ ամենը հետո չի օգտագործվի իր դեմ, և որ իր ջանքերը կփոխհատուցվեն: Այդ իսկ պատճառով ճապոնական ձեռնարկությունները լայնորեն օգտագործում են ցմահ վարձակալության հասկացությունը: Նրանք աշխատում են հետևյալ սկզբունքով. «չփնտրել մեղավորին, այլ հայտնաբերել խնդրի պատճառները»: Այս սկզբունքը շատ դրականորեն է ներածղում բարձրորակ ապրանքների թողարկման վրա: Բանվորը, նկատելով խոտանի առաջին նշանները, անմիջապես կդիմի իր վերադասին կամ կկանգնեցնի ավտոմատ գիծը, քանի որ համոզված է, որ ամեն ինչ կարվի խոտանի աղբյուրը գտնելու համար: «Հոնդա» ձեռնարկությունում բանվորներին կանոնավոր կերպով տեղափոխում են մի աշխատանքից մյուսին, ինչը թույլ է տալիս նրանց աճել մասնագիտացման ոլորտում: Այսպիսի փոփոխությունները կատարվում են՝ հաշվի առնելով բանվորների ցանկությունը, ինչը բարձրացնում է շահագրգռվածությունը ինչպես աշխատանքի գործընթացում, այնպես էլ վերջնական արդյունքում:

Նույնը վերաբերում է մենեջերներին. նրանք իրենց ամբողջ ժամանակը անց են կացնում ոչ թե առանձնասենյակներում, այլ արտադրամասերում: Որպեսզի ճիշտ լուծվեն ծագած խնդիրները, նրանք ամեն ինչ պետք է տեսնեն սեփական աչքերով, ձեռք բերեն անձնական փորձ կոնկրետ իրավիճակում:

Ամերիկյան պրոֆեսոր Էդվարդ Դեմինգը, ամփոփելով ճապոնական փորձը, մշակել է 14 սկզբունքներ, որոնք պետք է օգտագործեն արևմտյան ձեռնարկությունները՝ հասնելու նմանատիպ հաջողությունների.

1. Անել այնպես, որ ծառայության կամ ապրանքի բարելավման նկատմամբ ձգտումը լինի հաստատուն:
2. Մենք ապրում ենք այնպիսի ժամանակաշրջանում, երբ ճապոնիան զբաղեցրել է առաջատար դիրքեր: Պետք է տալ պատասխան այդ մարտակոչին. վերցնել պատասխանատվություն փոփոխություններին հասնելու համար:
3. Վերացնել զանգվածային վերահսկողությունը՝ դարձնելով բարձր որակը ապրանքի կայուն հատկությունը:
4. Դադարեցնել մատակարարողների ընտրությունն ըստ գնային ցուցանիշների: Ձգտել յուրաքանչյուր հատվածի համար ունենալ մեկ մատակարարող և աշխատել նրա հետ երկարաժամկետ պայմանագրերի հիման վրա:
5. Անընդհատ բարելավել արտադրության և սպասարկման համակարգը՝ որակն ու արտադրողականությունը բարձրացնելու համար:
6. Ստեղծել բանվորների վերապատրաստման համակարգ անմիջապես աշխատավայրերում:
7. Ձևավորել արդյունավետ ղեկավարման համակարգ:
8. Վերացնել աշխատակիցների վախը:
9. Արձակել բաժինների միջև առկա արգելակապերը:
10. Հրաժարվել բոլոր տեսակի կարգախոսներից:
11. Վերացնել «նորմա» հասկացությունը, որը խոչընդոտ է որակի և արտադրողականության բարձրացման ճանապարհին:
12. Վերացնել այն խոչընդոտները, որոնք թույլ չեն տալիս ձեռնարկության աշխատողներին հպարտանալ իրենց արհեստավարժությամբ:
13. Ընտրել որակավորման և ինքնակատարելագործման բարձրացման ընդլայնված ծրագիր:

14. Անել այնպես, որ յուրաքանչյուր աշխատող մասնակցի բարեփոխումների ծրագրին: Բարեփոխումները յուրաքանչյուրի գործն են:

Մինևույն ժամանակ, Է. Դեմինգը նշում է մի քանի խոչընդոտներ, որոնք կարող են խանգարել այս 14 սկզբունքների իրագործմանը: Դրանցից ամենակարևորներն են.

1. Նպատակի կայունության բացակայություն:
2. Կարճաժամկետ շահույթ ստանալու մեծ ջանքեր:
3. Ղեկավարման ոճ, որը հիմնվում է ոչ թե մարդկանց օգնության, այլ վերջնական արդյունքների գնահատման վրա:
4. Վարչական կադրերի հոսունություն:

Թեմա 6. Պարտության պատճառ հանդիսացող հաջողության աղբյուրները

6.1 Ստրատեգիական ձեռնարկատիրական միավորներ (ՍՁՄ)

Ինչպես հայտնի է, ճապոնական ձեռնարկությունները, օգտագործելով կառավարման յուրահատուկ համակարգ, հասել են հաջողությունների այն ճյուղերում, որտեղ արտադրվում են զանգվածային ստանդարտ ապրանքներ: Մյուս կողմից, ժամանակակից ինֆորմացիոն դարում հենքային են այն ճյուղերը, որոնց արտադրանքը զգալիորեն առանձնացված է և կողմնորոշված դեպի կոնկրետ սպառող: Այն, ինչ նախկինում բերում էր հաջողության մրցակցային պայքարում, այսօր կարող է դառնալ պարտության աղբյուր: Խոշոր ձեռնարկությունները, որոնք ունեն բազմահազար աշխատողներ, կենսունակ են այն պատճառով, որ ունեն տնտեսումներ և արտադրության մեծ ծավալների դեպքում թողարկում են նմանատիպ արտադրանքի մեծ սերիաներ: Բայց նշված առավելությունները վերածվում են թուլության, երբ տարբեր տեսակի ապրանքների փոքր թողարկումների անհրաժեշտություն է առաջանում: Այս դեպքում ստեղծվում է այսպես կոչված «մեծ բիզնեսի համախտանիշ» իրավիճակը, երբ ուռճացած կառավարման ապարատը, մեծաթիվ խորհրդակցությունները, որոշումների ընդունման ուշացումները ստիպում են խոշոր ֆիրմաների հիման վրա ստեղծել այսպես կոչված ստրատեգիական ձեռնարկատիրական միավորներ (ՍՁՄ): Յուրաքանչյուր ՍՁՄ ունի միայն իրեն բնորոշ արտադրական պորտֆելը և համապատասխանում է իր մրցակիցներին: ՍՁՄ-ն ունի իրավունք ապրանքի ստեղծման, արտադրության և վաճառքի բոլոր փուլերում ինքնուրույն բաշխելու ռեսուրսները: ՍՁՄ-ն իր գործունեությունը իրականացնում է իր մշակած եռամյա կամ հնգամյա ռազմավարական պլանների հիման վրա, որոնք բխում են ձեռնարկության պլաններից: Նշված պլանները յուրաքանչյուր տարի վերանայվում են՝ ելնելով շուկայում տեղի ունեցող

փոփոխություններից: Որպես օրինակ, նկարագրենք «Օմրոն էլեկտրոնիկա» ձեռնարկության փորձը, որը 1981 թ. կատարեց նման ձևափոխումներ: Այդ ֆիրմայի աշխատակիցները ամեն առավոտ հանդիպելով միմյանց, բարևելու փոխարեն դիմում էին իրար հետևյալ կոչերով՝ «վաճառում է յուրաքանչյուրը», «հակազդել անմիջապես», «գործել կայծակնային»: Առաջին հերթին ղեկավարման բարձրագույն կոմիտեն, որն ընդգրկում էր 9 մենեջեր, փոխարինվեց մի, որում կար ընդամենը երեք ադմինիստրատոր՝ նախագահ, տնօրեն և փոխտնօրեն: Ստեղծվեցին 20 ՍՁՄ, որոնց տրվեց իրավունք իրագործելու ցանկացած գործունեություն: Միավորի ղեկավարը ստացավ իրավունք ինքնուրույն ծախսելու իրեն հատկացված կապիտալը, վաճառելու ապրանքը ինչպես ներքին, այնպես էլ արտասահմանյան շուկաներում: Այդ փոփոխություններից հետո՝ արդեն 1984թ.-ին, վաճառքի ծավալը գերազանցեց պլանավորված աճը 14%-ով:

6.2 Ձեռնարկության վերակառուցման գլխավոր մեթոդը

Արտադրության դիվերսիֆիկացիան դարձել է ճապոնական ձեռնարկությունների վերակառուցման հիմնական ձևը: Այս դեպքում փակվում են գործունեության հին ուղղությունները և բացվում են նորերը: Ի տարբերություն արևմտյան ձեռնարկությունների՝ ճապոնականներին բնորոշ է են սնանկացումը, զանգվածային գործազրկությունը և այլն, քանի որ վերջիններս կազմավորվում են ոչ թե րոպեական, այլ հեռահար նպատակներով. նրանք լուծում են հակասությունները մինչ դրանց ի հայտ գալը և սուր կոնֆլիկտի վերածվելը, կարողանում են էական կառուցվածքային փոփոխությունները կատարել համեմատաբար մեղմ եղանակներով, առանց հեղափոխական քայլերի և չկորցնելով ղեկավարման կուտակված փորձը: Որպես նոր եղանակներ կարելի է առանձնացնել ձեռնարկության ներսում

վենչուրային բաժանմունքների կամ դուստր ձեռնարկությունների ստեղծումը:

Երբ դժվարանում է ավանդական ապրանքների սպառումը, դիվերսիֆիկացիան հնարավորություն է տալիս ներդրում կատարելու բիզնեսի ավելի հեռանկարային ոլորտներում: Ընդ որում, ոլորտի ընտրությունը կատարվում է ոչ թե կարճաժամկետ կտրվածքով՝ շահույթ ստանալու նպատակով, այլ կախված նրանից, թե այդպիսի ներդրումը ինչպես կազդի արտադրության զարգացման վրա հեռանկարում: Օրինակ, եթե պողպատ ծուլող ձեռնարկությունը սկսում է սունկ աճեցնել, իսկ համաշխարհային համբավ ունեցող էլեկտրատեխնիկա արտադրող ձեռնարկությունը զբաղվում է կյանքի ապահովագրությամբ, այս պայմաններում կարելի է պահպանել կապիտալը, բայց հնարավոր չի լինի պրոֆիլային արտադրանքի նոր մակարդակի ստացումը: Սովորաբար նշված տիպի դիվերսիֆիկացիաների հետևանքները լինում են բացասական:

Այլ հարց է, եթե կենցաղային էլեկտրոնիկայի արտադրությունից ձեռնարկությունն անցնում է դյուրակիր համակարգիչների կամ ֆաբրերի: Այս դեպքում օպտիմալ կերպով օգտագործվում է ձեռնարկության նախկինում կուտակած մտավոր և տեխնոլոգիական փորձը: Այսպիսով, ներդրելով կից ճյուղեր՝ ձեռնարկությունը ավելի մեծ հնարավորություն ունի հասնելու հաջողության, քան զբաղվելով այն ոլորտներով, որոնք շատ հեռու են իր մասնագիտացումից:

6.3 Դեկավարի տասներկու կանոնները

1990 թ. լույս տեսավ «Մացուսիտա դենկա» ձեռնարկության դեկավարներից մեկի՝ Մորիմասա Օգավոյի «Գործնական կառավարում» գիրքը, որում մեծ դեր է հատկացված ինֆորմացիային: Ասվում է, որ նախկինում ինֆորմացիան չունեի այդպիսի ազդեցություն ձեռնարկության հաջողության վրա, քանի որ դրա բացակայությունը փոխհատուցվում էր արտադրական

ռեզերվներով, վաճառքների ծավալների աճով և այլ առևտրական հնարավորություններով: Այսօր ինֆորմացիան դարձել է կարևորագույն գործոններից մեկը, որոնցից են մարդիկ, մեքենաներն ու սարքավորումները և կապիտալը: Օգավոն իր գրքում ձևակերպել է ինֆորմացիոն մենեջմենթի ներքոհիշյալ տասներկու կանոնները.

1. Ինֆորմացիան առաջանում է իրավիճակի փոփոխության դեպքում: Խնդիրն այն է, որ անհրաժեշտ է կանխատեսել փոփոխություններին նախորդող իրադրությունները:
2. Ինֆորմացիայի յուրացման աստիճանը որոշվում է դրա պահանջի մեծությամբ և սպառողի փորձով: Այս կամ այն ինֆորմացիան անօգուտ է այն սուբյեկտի համար, որը իրականում չունի դրա պահանջը:
3. Ինֆորմացիայի օգտակարությունը կախված է դրա ստացման արագությունից և ճշտությունից:
4. Ինֆորմացիայի օգտակարությունը աճում է, երբ նպատակային է ընտրվում: Տվյալների խմբավորումը և մշակումը ստեղծում է ինֆորմացիայի օգտագործման նոր հնարավորություններ:
5. Որքան ինֆորմացիան իրացված է, այնքան արդյունավետ է:
6. Ինֆորմացիայի գործնական կիրառությունը կախված է այն ստացողի փորձից:
7. Մարդուն բնորոշ է ընտրել իրեն հարմար ինֆորմացիա, անտեսելով ոչ պետքականը:
8. Ձեռնարկությունում միշտ առկա է այնպիսի միտում, երբ ցանկալի ինֆորմացիան աճում է, իսկ անցանկալին՝ վերանում: Շատ ղեկավարներ իրենց ենթականերին սովորաբար հայտնում են վատ նորություններ, բայց ոչ բոլորն են ստեղծում դրա համար համապատասխան մթնոլորտ:
9. Ինֆորմացիայի ավելցուկը վնասակար է այնպես, ինչպես պակասը: Անհրաժեշտ է կատարել ընտրություն:

10. Ինֆորմացիայի իրական արժեքը արտահայտվում է այն ժամանակ, երբ այն լինում է այնպիսի մարդկանց մոտ, ովքեր հասկանում են այն և օգտագործում:
11. Ինֆորմացիան, դառնալով մեծ թվով մարդկանց սեփականություն, ունենում է ազդեցության մեծ ուժ: Մենեջերները պետք է ձգտեն կառուցել միասնական կոլեկտիվ, որի բոլոր անդամները տիրապետելու են ստացվող ինֆորմացիային:
12. Ինֆորմացիայի ձեռքբերումը կատարվում է «վերցնել և տալ» սկզբունքով: Այն անձը, ով հարցուփորձ է անում այլ ձեռնարկությունների մասին, չհայտնելով ոչինչ իր ձեռնարկության մասին, ոչ մի ինֆորմացիա չի կարող հավաքել: Ինֆորմացիան հավաքվում է դրա հաղորդմանը համամասնական սկզբունքով:

Թեմա 7. Ճապոնական մենեջերների մտածելակերպը

7.1 Ձեռնարկությունը հոգի ունեցող կառույց է

Ճապոնական ձեռնարկության մենեջերի համար հիմնարկը ոչ թե պասիվ, մեխանիկական կառավարման օբյեկտ է, այլ կենդանի մարմին, որն ունի հոգի: Որևիցե մեքենա կարելի է ստեղծել՝ նախագծելով և պատրաստելով դրա բաղադրիչները, իսկ մարմինը կարելի է միայն աճեցնել: Փչացած մեքենան կարելի է քանդել, առանձին մասերը վերանորոգել կամ փոխել և նորից հավաքել, իսկ հիվանդացած մարմինը պահանջում է բուժում և կանխարգելում: Մեքենան և ռոբոտը ուժեղ են իրենց առանձին, կամայական գործառնություններով: Մեխանիզմի նկատմամբ մարմնի առավելությունը նրա առանձին օրգանների միասնության մեջ է, որը բնականորեն կազմավորվում է աճի ժամանակ: Ճապոնական ֆիրմաները կարող են զիջել արտասահմանյան մրցակիցներին ըստ առանձին դիրքերի՝ նոր տեխնոլոգիաների մշակման, նրանց կիրառման, մատակարարման կամ սպառման ոլորտում: Բայց օպտիմալ ձևով զուգակցելով այս գործընթացները, նրանք հասնում են ավելի լավ արդյունքի, քան արտասահմանյան մրցակիցները: Վերջիններս սովորաբար գերազանց են իրականացնում միայն մեկ գործառույթ, կամ էլ չեն կարողանում հաջողությամբ համախմբել բոլոր գործառույթները: Օրինակ՝ կիսահաղորդիչը, ռադիոն, վաճառքների արդյունավետ տեխնոլոգիաները չեն ստեղծվել ճապոնիայում, բայց ճապոնացիները առաջինը աշխարհում շուկային առաջարկեցին գրպանի ռադիոն:

7.2 Դժվարությունները օգտագործի՛ր բարիքների համար

Եթե ձեռնարկությունը կենդանի մարմին է, ապա նրա գործունեության ընթացքում ծագող դժվարությունները կարելի է համեմատել մարմնի առանձին օրգանների հիվանդանալու հետ: Քանի որ յուրաքանչյուր կենդանի մարմին ի վիճակի է բուժվել ինքնուրույն, ապա հիվանդացած ձեռնարկությանը պետք չէ տալ լրացուցիչ վարկեր, այլ անհրաժեշտ է աշխուժացնել ձեռնարկության ներքին ուժերը՝ նվազեցնելով ինքնարժեքը, բարձրացնելով ապրանքի որակը, մշակելով նոր ապրանքներ և այլն: Օրինակ՝ հողի բարձր գինը ստիպեց ճապոնական ձեռնարկություններին մտածել զբաղեցրած տարածքների փոքրացման մասին՝ հրաժարվելով պահեստներից:

Երբ կենցաղային էլեկտրոնիկայի ամերիկյան արտադրողները բանվորական ուժի թանկության պատճառով որոշեցին իրենց գործարանները տեղափոխել ասիական երկրներ, ճապոնացիները սկսեցին զբաղվել արտադրության ռացիոնալացումով: Արդյունքում ծախսերն այնքան նվազեցին, և որակն այնքան բարձրացավ, որ նրանք սկսեցին կառուցել հավաքման արտադրամասեր հենց ԱՄՆ-ում, այսինքն՝ այնտեղ, որտեղից հեռացել էին ամերիկյան ձեռնարկությունները: Ոչ բարենպաստ հանգամանքները ավելի են նպաստում ինովացիաների ներդրմանը, քան առատությունը և հանգստությունը:

7.3 Ինչպե՞ս լսել տազնապալի զանգը մինչ դրա հնչելը

Ամեն ինչ ունի իր սկիզբը և ավարտը: Ինչպես բոլոր կենդանի մարմինները, յուրաքանչյուր ձեռնարկություն մի օր ծնվում է և ինչ-որ ժամանակ հետո պետք է մահանա: Ճապոնական ձեռնարկությունները ապրում են երկար, քանի որ կողմնորոշվում են դեպի այնպիսի խոշոր նպատակներ, որոնց իրականացման համար երկար ժամանակ է պետք: Նրանք ձգտում են

պատկերացնել իրենց հեռանկարը հիսուն տարի հետո: Ջարմանալին այն է, որ նրանց երկարաժամկետ կանխատեսումները սովորաբար իրագործվում են: Դա բացատրվում է նրանով, որ ճապոնական մենեջերները կարողանում են ընտրել այնպիսի նպատակներ, որոնք կարող են անիրագործելի թվալ ամօրեական մտքին, իսկ հետո հասնել այդ խնդիրների լուծմանը: Դրա համար պետք է ունակ լինել տեսնելու իրերի և դեպքերի էությունը, այլ չսահմանափակվել միայն դրանց ներկայացումով: Ձեռներեցը, որն իր մեջ զարգացրել է այդպիսի հատկություններ, հեշտությամբ զգում է, որ նվազում է հետաքրքրությունը այս կամ այն ապրանքի նկատմամբ և ժամանակին է սկսում նոր ապրանքի մշակումը: Նշվածը նրանց հաջողվում է իրագործել ճիշտ կադրային քաղաքականության շնորհիվ: Այսպես, շատ տարածված է այն փորձը, որ 2-3 տարին մեկ ղեկավարը նույն պաշտոնով տեխնիկական է այլ ստորաբաժանում, ինչը նրան հնարավորություն է տալիս ձեռք բերելու փորձ և ստույգ պատկերացնելու գործերի իրավիճակը ամբողջ ձեռնարկությունում:

Բարձր պաշտոններ շնորհելու համար ճապոնական ձեռնարկություններում գործում է այսպես կոչված «ուշ ընտրելու համակարգը», որի համաձայն այդպիսի պաշտոնները կարելի է զբաղեցնել առնվազն 15 տարի աշխատելուց հետո: Դա, փաստորեն, թույլ է տալիս պաշտոնի նշանակելիս խուսափել սխալներից, բայց միաժամանակ խանգարում է տաղանդավոր երիտասարդ մասնագետներին անցնել ղեկավար աշխատանքի: Այդ պատճառով որոշ ձեռնարկություններ մշակել են վաղ ընտրության համակարգ, որը թույլ է տալիս արագ ընտրել և ղեկավար պաշտոններում նշանակել երիտասարդների:

Մ. Օգավոն իր «Գործնական կառավարում» գրքում նկարագրել է տասը պայմաններ, որոնց պետք է բավարարի ապագա ղեկավարը.

1. Հավատալ ինքդ քեզ և մշակել սեփական փիլիսոփայություն: Յուրաքանչյուր գործում, երբ դրան նվիրված ես, պարտադիր սկսում ես հասկանալ՝ ինչ էի

կարելի անել և ինչպիսի մտքեր պետք է մոռանալ: Միայն ինքնավերլուծության փուլը անցնելով է մենեջերին հաջողվում է հասկանալ իր նախորդների կառավարման գաղափարները և ձևավորել ղեկավարման սեփական սկզբունքները:

2. Սիրել աշխատանքը և դրանից հաճույք ստանալ: Եթե դու իրականում սկսում ես ղեկավարել, ապա նույնիսկ բարդ իրավիճակում կգտնես խնդրի լուծումը և դրանից հաճույք կստանաս:
3. Կոփել բնավորություն և սեփական արժանապատվության զգացում: Եթե անձը, որը ձգտում է դառնալ առաջնորդ, չի հասել որոշակի մշակութային և կրթական մակարդակի, չի հարգվի իր ենթակաների կողմից:
4. Ձեր բնավորության էությունը պետք է լինի սերը առ մարդիկ: Եթե ձեռնարկությունում բացակայում է առաջնորդի սերը և կարեկցությունը իր ենթակաների, բանակում՝ սպայի սերը զինվորների, դասախոսի սերը՝ ուսանողների, նախագահի սերը՝ երկրի քաղաքացիների նկատմամբ, ապա ներքին քայքայումը անխուսափելի է:
5. Լինել խստապահանջ աշխատանքի նկատմամբ:
6. Լինել կենսուրախ և ունենալ հումորի զգացում: Միշտ նկատել ենթակաների հաջողությունները և նրանց հույսեր ներշնչել:
7. Ունենալ երազանք: Մարդու բարձրագույն երազանքները աճեցնում են նրա հմայքը:
8. Ջարգացնել առողջ մտածելակերպ և հեռատեսություն: Առաջնորդը պետք է ցուցադրի հետաքրքրություն այն ամենի հանդեպ, ինչը դուրս է գալիս իր մասնագիտության շրջանակներից:
9. Կանգ չառնել սեփական զարգացման գործում: Առաջնորդի պարտականությունները փոխվում են, երբ փոփոխվում են նրա դիրքային հանգամանքները:
10. Խնամքով վերաբերվել սեփական առողջությանը, կարողանալ վերահսկել այն:

7.4 Ինչպե՞ս են ծագում արտասովոր գաղափարները

Առանց ազատության չկա ստեղծագործում: Իսկական ստեղծագործողներ են համարվում այնպիսի գիտնականները և նկարիչները, քանդակագործները և գրողները, երաժիշտները և կոմպոզիտորները, որոնք չեն ծառայում ոչ մեկին՝ բացառությամբ գիտության և արվեստի:

Իրական ստեղծագործողը նա է, ով ստեղծում է մարդկանց համար օգտակար իրեր, լինի դա նկար թե փոշեկուլ, բանաստեղծություն թե ափսե, երգ թե ավտոմեքենա: Ամեն ինչ կախված է նրանից, թե ինչպես է ձևակերպվում նպատակը:

Ակիո Մորիտան գտնում է, որ տաղանդավոր ճարտարագետին կամ գիտնականին խոստացվող ոչ մի խոշոր գումար չի նպաստի որևիցե ինովացիայի ստեղծմանը, եթե չդրվի պարզ նպատակ: Այդ նպատակը, որը կարող է աշխատողի մեջ ծնել նոր գաղափար կամ կոնստրուկտիվ առաջարկ, սովորաբար լինում է կոնկրետ այնքանով, որքանով օգնում է աշխատողին ստույգ հասկանալու, թե ինչ է իրենից պահանջվում և պատկերացնելու իր ջանքերի արդյունքը: Մյուս կողմից, նպատակները պետք է ունենան որոշ բացթողումներ, որոնք կշտկվեն միայն աշխատողի հնարամտության շնորհիվ: Որպես դասական օրինակ, թե ինչն է նպաստում անձնակազմին ստեղծագործական աշխատանքով զբաղվելու, կարելի է բերել «Տոյոտա» ձեռնարկության կողմից 70-ական թվականներին մշակված «Ճիշտ ժամանակին» արտադրության կազմակերպման սկզբունքը, որի համաձայն առանձին մասեր հավաքման վայրին են հասնում ճիշտ ժամանակին, երբ ծագում է դրա պահանջը: Այս դեպքում վերանում է պահեստների ստեղծման անհրաժեշտությունը, իսկ սերիական արտադրությունը փաստորեն վերածվում է հայտանշվածի: Ապահովված պաշարի բացակայությունը հանգեցնում է նրան, որ յուրաքանչյուր տեղային խախտում կկանգնեցնի ամբողջ արտադրական շղթա ն: Պատճառների վերացման գործում շահագրգռված են բոլորը,

որոնք էլ անմիջապես սկսում են վերացնել խախտումը: Այսպիսի փոխկապակցվածությունը հանգեցնում է նրան, որ յուրաքանչյուր բարելավում թույլ է տալիս հայտնաբերել նոր խնդիրներ, որոնց լուծումը ապահովում է նոր բարելավումներ:

Ա. Մորիտան առանձնացնում է ստեղծագործական ունակության երեք տեսակ, ըստ ոլորտների՝ տեխնիկայի, նոր ապրանքների արտադրության պլանավորման մեջ և վաճառքի: Ըստ նրա եթե բիզնեսում բացակայում է այս երեք բաղադրիչներից որևէ մեկը, դա կհանգեցնի «ինքնասպանության»: Վերջինից կարող են խուսափել այն ձեռնարկությունները, որոնց ղեկավարներին հաջողվել է այնպես կազմակերպել արտադրությունը, որ բոլոր աշխատողները ձգտում են առաջընթացի: Դրան նպաստում է նաև ցմահ վարձակալման համակարգը, երբ աշխատողը չի վախենում տեխնիկական նորություններից, և ինքն է անում ռացիոնալիզատորական առաջարկություններ: Վերջիններիս ներդրումը չի բերի գործազրկություն և միայն կբարելավի ձեռնարկության վիճակը:

Թեմա 8. Մարքեթինգը այսօր և վաղը

8.1 Դժվար է ներքին շուկայում և հեշտ՝ համաշխարհայինում

Երբ խոսում են ճապոնիայի տնտեսական հաջողությունների պատճառների մասին, սովորաբար նշում են ճապոնացիների աշխատասիրությունը և լավ աշխատելու ունակությունները: Մյուս կողմից՝ չպետք է անտեսել այն փաստը, որ հաջողություններին մեծ չափով նպաստել է նաև ճապոնացիների խուսափելը տարբեր տեսակի շրայություններից:

Այսպիսով՝ ներքին պահանջարկի որակը նշանակալից չափով որոշում է ինչպես երկրի մրցունակությունը, այնպես էլ նրա առանձին ձեռնարկությունների ուժն ու հզորությունը:

Պահանջատեր և բանիմաց գնորդները ստիպում են ձեռնարկությանը անընդհատ ստեղծել նոր ապրանքներ, բարելավել արտադրանքի որակը, կատարել արտադրության տեխնոլոգիական և հետվաճառքային սպասարկում:

Վերը նշվածը ստիպում է ձեռնարկությանը անընդհատ հաշվի առնել սպառողների պահանջները:

Անցնելով ներքին շուկայի դժվարին «դպրոցը»՝ ձեռնարկությունները ի վիճակի են դառնում դիմանալ համաշխարհային շուկայի պահանջներին:

Ի՞նչ դեր է ունեցել ներքին պահանջարկը ճապոնիայի տնտեսության զարգացման գործում:

Ըստ Կ. Ն. Արկինսոնի, որը գրել է «Այդ անհավանական ճապոնացիները» գիրքը, ճապոնիայում բացակայում է սպառման ֆետիշ հասկացությունը: Գնորդները ապրում են համեստորեն, բայց նրբագեղորեն: Նրանք համոզված են, որ անձնական և

ազգային բարգավաճումը կախված է իրենց խնայողություններից և աշխատանքը ազնիվ կատարելուց: Սա է պատճառը, որ այդ երկրում ստեղծվել են տափակ, տեղ չգրավող հեռուստացույցներ, բարձրորակ աուդիո և վիդեո տեխնիկա, որը սպառում է էապես քիչ էլեկտրաէներգիա, ավտոմեքենաներ, որոնք քիչ վառելիք են ծախսում և այլն:

Ստացվել է մի իրավիճակ, որ ճապոնական ձեռնարկությունները այլ երկրների համեմատ ավելի շուտ են զգացել ռեսուրսներ խնայող ապրանքների անհրաժեշտությունը:

8.2 Նյութական բարեհաջողության «ծուղակը»

Մարդ արարածը ստեղծվել է այնպես, որ նրա ամենահամեստ պահանջմունքների բավարարումը մի կողմից ստեղծում է նոր պահանջմունքներ, իսկ մյուս կողմից՝ այն, ինչ առաջ երկրորդային էր, դառնում է առաջնային: Այդ իսկ պատճառով այսօր ճապոնացիներին, որոնց աշխատավարձը ամենաբարձրն է երկրագնդի վրա, սկսում են հետաքրքրել թանկարժեք իրերը: Նրանք սկսում են բողոքել աշխատանքային օրվա չափազանց մեծ տևողությունից և ուղևորներով գերլցված էլեկտրագնացքներից: 90-ական թվականներից սկսած իրեն զգացնել է տալիս տնտեսական անկումը, որի հետևանքով ընտանեկան ծախսերը վերջին երեք տարիների ընթացքում նվազում են տարեկան 3-4 %-ով: Միաժամանակ աճում են գումարները բանկերում բացված անձնական հաշիվներում: Այստեղից կարելի է եզրակացնել, որ սպառողական պահանջարկի ոլորտում սկսվել են վաղուց սպասված փոփոխությունները: Համաձայն առաջ քաշված վարկածի, որը կոչել են «2000 դոլարի պատեր և 10000 դոլարի ծուղակներ», ճապոնացիների սպառողական վարքը պատերազմից հետո փոփոխվել է երկու անգամ: Առաջին անգամ այն տեղի ունեցավ 60-ական թվականների կեսերին, երբ ազգային եկամուտը մեկ շնչի հաշվով հասավ 2000 դոլարի: Հենց այս ժամանակ միջին խավը կազմեց երկրի բնակչության կեսը, ընդլայնվեց պահանջարկը: Վերանշակող

արդյունաբերության բաժնեմասը գերազանցեց գյուղատնտեսության և արդյունահանող ճյուղերին:

Երկրորդ անգամ սպառողի կերպարը կտրուկ փոխվեց 1983 թ.-ից հետո, երբ մեկ շնչի հաշվով ազգային եկամուտը գերազանցեց 10000 դոլարը: «Ծուղակը», որի մեջ ընկավ ճապոնիան, ինչպես և այդ սահմանը գերազանցած այլ երկրները, կայանում է նրանում, որ երկրում սկսվեց հազեցվածության ժամանակահատվածը, երբ բնակչության մեծ մասը, որի նյութական պահանջարկը հիմնականում բավարարված էր, կորցնում էր աշխատելու ցանկությունը:

Որտե՞ղ է ելքը այդ ծուղակից: Կ. Մացուսիտան գտնում է, որ երկրի հետպատերազմյա զարգացումը տեղի է ունեցել միակողմանի, երբ շեշտը դրվել է միայն նյութական զարգացման վրա և անտեսվել է հոգեկան զարգացումը: Երկրում սկսեցին խոսել, որ «նյութական առատության հետագա աճը կբերի հոգևոր մշակույթի քայքայմանը»։ Բայց, մյուս կողմից, անկման բարիքը կայանում է նրանում, որ յուրահատուկ արգելք դարձավ, չափից ավելի զարգացած ճապոնացիների, շահամոլության ճանապարհին: Մյուս կողմից՝ չկա ոչ մի վատ բան, որ ավտոմեքենայի տերը որոշել է հինգ տարի շահագործելուց հետո փոխարինել այն նորով, չնայած որ կարող էր ևս հինգ տարի շահագործել: Արտաժամյա աշխատանքի կրճատումը թույլ կտա ծնողներին ավելի շատ ժամանակ հատկացնել երեխաների դաստիարակությանը: Վաճառքի ծավալների նվազումը կստիպի ձեռնարկություններին մշակել նոր ապրանքներ: Սպառման կառուցվածքում կաճեն առողջության, պաշտպանության, կրթության, հանգստի և զվարճության վրա կատարվող ծախսերը, որոնք կնպաստեն հոգու «ուղղահայաց շարժին»:

8.3 Սպառողական հեղափոխության շեմին

Այս կամ այն երկրի տնտեսության զարգացման մակարդակը և նրա բնակչության պահանջունքների բավարարման աստիճանը

փոխկապված են: Եթե հասարակության մեջ նախապատվությունը տրվում է հասարակ արտադրությանը, ապա դա հնարավորություն է տալիս բավարարել բնակչության ամենահասարակ պահանջմունքները: Իր հերթին, եթե աշխատողը մտահոգված է միայն նրանով, որ ապահովի իր ընտանիքի սնունդը, ի վիճակի չէ աշխատել բարդ արտադրության մեջ:

Ստեղծվում է փակ շղթա, որը կարելի է կտրել՝ փնտրելով տնտեսական պահանջմունքների բավարարման ավելի խնայողական եղանակներ, իսկ նոր ձևերը ծնում են նոր պահանջմունքներ:

Այսպիսով, բարձր տեխնոլոգիական ապրանքների զանգվածային արտադրությունը ենթադրում է աշխատողների լայն շերտի առկայություն, որոնց պահանջմունքները դուրս են գալիս անհրաժեշտության սահմաններից: Այսպիսին է մարդկության և հասարակության զարգացման տրամաբանությունը: Ճապոնիան այդ գործընթացում բացառություն չի կազմում: Եթե հետպատերազմյան տարիներին նրա բնակչությունը երազում էր մի կուշտ բրինձ ուտել, իսկ արտադրվող ապրանքները սահմանափակվում էին ափսեներով, թավաներով և էլեկտրալամպերով, ապա 50-ական թվականների վերջին սպառողական զամբյուղը արդեն ընդգրկում էր սև-սպիտակ հեռուստացույց, սառնարան, լվացքի մեքենա: 60-ական թվականներին սպառողների երազանքը դարձավ գունավոր հեռուստացույցը, սառնարանը: 70-ական թվականների վերջին, երբ երկրում արդեն առկա էր նյութական բարեկեցության բարձր մակարդակ, որին այն հասել էր զանգվածային ստանդարտ ապրանքների արտադրության շնորհիվ, ծնվում է սպառողի նոր տեսակ՝ անձ, որի պահանջմունքները կարելի է բավարարել միայն եզակիորեն իրեն համապատասխանող ապրանքներով: Քանի որ արտադրող ձեռնարկությունները շատ արագ կողմնորոշվեցին այդ իրավիճակում, ստացվեց այնպես, որ այն, ինչ եզակի էր այսօր, վաղը դառնում է մոդայիկ:

8.4 Անհատականության հիմքը ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաներն են

Որպեսզի հասարակությունը ի վիճակի լինի շարժվել առաջ, նրան պետք են մեծ թվով ինքնուրույն, ոչ ստանդարտ մտածող, իրենց նպատակին հասնող մարդիկ: Անհատականությունը դառնում է տնտեսական զարգացման էական գործոն: Ո՞րն է դրա պատճառը: Հարցի պատասխանը մեկն է. համակարգչային տեխնիկայի արագ զարգացումը, ինչը խիստ արդյունավետ է դարձնում մարդու աշխատանքը: Մարդը, հանձնարարելով համակարգչին կատարել ալգորիթմային գործառնություններ, մեծ չափով նվազեցնում է տեխնիկական աշխատանքի ծավալը: Այստեղից էլ աճում են մարդու այնպիսի հատկությունների դերը, ինչպիսիք են զգացմունքները, պատկերացման ուժը, ստեղծագործական ունակությունները: Ինչ վերաբերում է սպառմանը, ապա նախապատվությունը այստեղ տրվում է այն ապրանքներին, որոնք նպաստում են վերը նշված հատկությունների զարգացմանը:

Երբ որևիցե մեկը ցանկանում է ստեղծել նոր իր, առաջին հերթին կփորձի համակարգչի օգնությամբ մշակել այդ իրի բազմաթիվ տարբերակներ և միայն դրանից հետո ընտրել լավագույնը:

Այսօր արդեն ճապոնական ճանապարհներին կան սարքավորումներ, որոնք օգնում են վարորդին ընտրել լավագույն ճանապարհը: Արդեն մշակված է մի ավտոմեքենայի նախագիծ, որը կոչվում է «մտավոր ավտոմեքենա»: Վերջինս ի վիճակի կլինի ինքնուրույն շարժվելու՝ պահպանելով անվտանգության բոլոր կանոնները:

Ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների ապագան անչափ հարուստ է: Հարց է ծագում. ինչպե՞ս կարելի է արագացնել այս գործընթացը:

Թեմա 9. Նոր գաղափարները որպես ամենամեծ շահույթի աղբյուր

9.1 Զեռնարկության աճելու և զարգանալու հնարավորությունները

Յուրաքանչյուր ձեռնարկության ամենամեծ խնդիրը այն է, որ կանխորոշվի, թե որ ապրանքի վաճառքի հաշվին այն կստանա շահույթ, ինչպիսի ապրանքներ պետք է արտադրի և ինչպիսի ծառայություններ մատուցի, որպեսզի ունենա աճելու և զարգանալու հնարավորություն: Կան բազմաթիվ ձեռնարկություններ, որոնք առանց որևիցե ջանքեր գործադրելու սկսում են արտադրել ճիշտ այնպիսի ապրանքներ, ինչպիսիք արտադրում են իրենց մրցակիցները, բայց ավելի քիչ ծախսերով: Կան ձեռնարկություններ, որոնք իրենց տարածքները և արտադրական հզորությունները հատկացնում են այլ ձեռնարկությունների, որոնք մշակել են նոր, պահանջարկ ունեցող ապրանքներ: Երկու դեպքերում ֆիրման չի մշակում իր սեփական յուրօրինակ ապրանքը, այլ օգտագործում է ուրիշների գաղափարները:

Ներկայացված ռազմավարությունը, ըստ էության, կարելի է կիրառել, բայց այս դեպքերում ֆիրմայի հաջողությունը կախված է լինում ուրիշներից: Ամենամեծ շահույթը բերում են այն սարքավորումները և տեխնոլոգիաները, որոնք հիմնված են ոչ թե «ինչպես արտադրել», այլ «ինչ արտադրել» հայեցակարգի վրա: Առաջատար ֆիրմաները մյուսներից տարբերվում են սպառողների անընդհատ փոփոխվող պահանջարկին զուգահեռ նոր ապրանքների և ծառայությունների արտադրության ունակությամբ: Բարդությունը այն է, թե ինչ է պետք սպառողին բավարարելու համար, ինչպես այն պատրաստել և հասցնել նրան: Այդ բոլորը անհրաժեշտ է կատարել ավելի լավ և արագ, քան մրցակիցները: Կարծես թե ամեն ինչ պարզ է, և պետք է արտադրել այն ապրանքը, որը կգնվի: Բայց չի կարելի կողմնորոշվել սպառողի այսօրվա

պահանջներով, քանի որ մինչև ապրանքի արտադրությունը, հնարավոր է պահանջարկի փոփոխություն: Հետևապես այս մրցակցության մեջ կշահի նա, ով կկարողանա պատկերացնել ապագան ավելի ճիշտ և առավելագույնս կնվազեցնի նոր ապրանքի մշակման ու արտադրության ժամանակահատվածը:

Այսպես, կենցաղային էլեկտրոնիկայով զբաղվող ձեռնարկությունները կիրառում են «6-3-3» շղթան, որտեղ 6 ամիսը տրվում է մշակմանն ու նախագծմանը, 3 ամիսը՝ արտադրությանը, և 3-ը՝ վաճառահանմանը: Ավտոմեքենաներ արտադրող ձեռնարկությունները օգտագործում են «8-14-3.5» շղթան: Ութ ամսվա ընթացքում կատարելագործվում են սերիական մոդելի առանձին մասերը, ամեն 14 ամիսը մեկ սերիական մոդելը համալրվում է նոր տեսակով, իսկ 3.5 տարվա ընթացքում ծնվում է ավտոմեքենայի նոր սերիա:

Չափազանց կոշտ մրցակցությունը ստիպում է այս կամ այն ապրանքների համաշխարհային արտադրողներին «կորզել վերջին կաթիլները»: Վերջերս «Տոյոտա», «Նիսան» և «Հոնդա» ֆիրմաները հայտարարել են, որ մտադիր են նոր ավտոմեքենաների մշակումը նվազեցնել 30 ամիսներից մինչև 20-ը:

Արդեն 80-ական թվականների վերջին առաջատար ճապոնական ձեռնարկությունները մտածում էին, թե ինչպիսի ավտոմեքենաներ կցանկանա ձեռք բերել սպառողը XXI դարում:

9.2 Նորույթների գների աճը

Հայտնի է, որ ամենաշահութաբերն են համարվում բարդ, բարձր տեխնոլոգիաներով հագեցված ապրանքները: Այդպիսի ապրանքների ստեղծումը պահանջում է ավելի շատ ժամանակ, ուժեր և ռեսուրսներ: Օրինակ՝ նոր դեղամիջոցի մշակման համար պահանջվում է 50 մլն դոլար: Ուսումնասիրելով 200 հաջողակ և անհաջող ճապոնական խոշոր ձեռնարկությունների գործունեությունը՝ պարզվել է, որ 18 հաջողակ ձեռնարկություններից միայն մեկն է կարողացել նյութականացնել պահանջարկ ունեցող ապրանք:

Բայց ոչ միայն գաղափարների վերարտադրումն է պահանջում մեծ ծախսեր, այլև դրանց առաջխաղացումը, մշակումը, սերիական արտադրությունը և վաճառքը: Որտեղի՞ց վերցնել այդ միջոցները:

9.3 Ինչի՞ համար չի կարելի խնայել

Նոր ապրանքի մշակման և/կամ ընդհանրապես ձեռնարկության զարգացման համար կարելի է կուտակել գումարներ կամ վերցնել պարտքով: Բայց ոչ բոլոր ձեռնարկություններն իրենց թույլ կտան արտադրանքի վաճառքի 5-10%-ը հատկացնել հետազոտությունների և մշակումների: Երբ ձեռնարկությունները նոր էին ստեղծվում և միջոցներ չունեին, հիմնականում օգտվում էին ուրիշների գաղափարներից՝ գտնելով իրենց հարմար առևտրային կիրառություն: Դա թույլ տվեց նրանց որոշակիորեն ամրապնդվել: Բայց սկսած այն պահից, երբ ձեռնարկությունը կարողանում է ոտքի կանգնել, պարտադիր կերպով սկսում է ստեղծել իր սեփական հետազոտական և նախագծային լաբորատորիաները: Այսօր դժվար է գտնել որևիցե խոշոր ճապոնական ձեռնարկություն, որը չունենա գիտահետազոտական կենտրոնների ցանց:

9.4 Ինչպե՞ս արտադրել վաճառվող ապրանքներ

Արտադրողների և սպառողների փոխհարաբերությունների պատմությունը իրոք դրամատիկ է: Չունենալով առանց մեկը մյուսի գոյատևելու որևէ հնարավորություն, նրանք միաժամանակ անընդհատ մրցակցում են: Արտադրողին դուր չի գալիս սպառողի ընտրության անկայունությունը, ինչի պատճառով ստիպված է անընդհատ «փնտրել» այն, ինչը նախընտրում է իր սպառողը: Իսկ սպառողը միշտ կասկածում է, որ արտադրողը կարող է տիրանալ

իր գումարներին՝ «կապելով իր վզին» մի իր, որը իրեն այնքան էլ պետք չէ:

Վերը ներկայացված պայքարի արդյունքում ծնվեց մարքեթինգը, որը հասկացվում է ձեռնարկության կողմնորոշումը դեպի սպառողները: Մարքեթինգը ենթադրում է բիզնեսի այնպիսի կազմակերպում, երբ ձեռնարկությունը ձգտում է ոչ միայն վաճառել այն, ինչ արդեն թողարկել է, այլև արտադրել այն, ինչը կարող են գնել: Մարքեթինգի գաղափարը ծնվել է ԱՄՆ-ում 1910 թ.-ին, իսկ Ճապոնիայում մարքեթինգի գործիքները սկսել են կիրառվել՝ սկսած 50-ական թվականների կեսերից: Աձելով ճապոնական «առատ հողի» վրա՝ մարքեթինգի գաղափարները սկսեցին տալ ավելի շատ պտուղներ, քան իրենց հայրենիքում: Եթե ամերիկացիները աշխատում են «թող խոսեն վաճառողները» սկզբունքով, ճապոնացիները օգտագործում են հետևյալ կարգախոսը՝ «թող ապրանքները և ծառայությունները խոսեն իրենց մասին»:

Մարքեթինգի զարգացումը Ճապոնիայում անցել է հինգ փուլ: Առաջինում փնտրվել են եղանակներ արտադրված ապրանքը վաճառելու համար: Երկրորդ փուլի իմաստը այն է, որ ուսումնասիրվում են սպառողների պահանջները և դրանց հիման վրա իրականացնում ապրանքների ստեղծումն ու վաճառքը, ինչը չի սահմանափակվում միայն առևտրային գործունեության ակտիվացումով: Երրորդ փուլում աշխատում է ռազմավարական մարքեթինգը, ինչը ապահովում է ոչ թե ընթացիկ պահի խնդիրների լուծումը, այլ դառնում է գործիք երկարաժամկետ ծրագրման համար:

Չորրորդ՝ համընդհանուր մարքեթինգի փուլում այս տարածվում է ոչ միայն սպառողական և առևտրային գործունեության, այլև ձեռնարկության արտադրական, հաշվապահական և այլ ստորաբաժանումների վրա:

Վերջապես հինգերորդ՝ ժամանակակից փուլը կոչվում է «կառավարչական մարքեթինգ» և բնութագրվում է նրանով, որ մարքեթինգային գործունեությունը սկսում է առաջնային տեղ գբաղեցնել ձեռնարկության ղեկավարման գործընթացում:

9.5 Անձնական շուկայի ստեղծումը

1983թ. «Միցուբիսի դենկի» ձեռնարկությունը ստեղծեց «Երիտասարդ մտքեր» ուսանողական կազմակերպությունը, որին հանձնարարեց նոր ապրանքների որակի և հանրամատչելիության գնահատումը: Արդյունքներն այնքան տպավորիչ էին, որ հետագայում այդ խումբը դարձավ ծրագրման արհեստավարժ խումբ: «Սովորել գնորդից» կոչը չի նշանակում, որ ճապոնական ձեռնարկությունները, նոր ապրանք մշակելով, խաղում են պասիվ կատարողի դեր: Ձեռնարկությունները չեն անտեսում գնորդի պահանջները: Առաջատար ձեռնարկությունները աշխատում են հետևյալ եղանակով՝ «տանել սպառողներին իր ետևից՝ ստեղծելով նոր ապրանքներ և չհարցնելով, թե ինչ ապրանքներ նրանք կցանկանային»: «Կասիո» ձեռնարկության ղեկավարները համոզված են, որ ոչ թե պահանջարկն է գյուտի «մայրը», այլ ճիշտ հակառակը: Արտադրողի այդպիսի համոզմունքը և ակտիվությունը հիմնվում է այն փաստի վրա, որ նրան, ի տարբերություն սպառողի, լավ հայտնի են սեփական հնարավորությունները: Շատ ձեռնարկություններ կարողացան հասնել հաջողությունների, քանի որ ավելի շուտ, խորը և ամբողջությամբ ընկալեցին սպառողի պահանջմունքները, քան նույն ինքը՝ սպառողը: Բացի այդ, կարողացան առաջարկել սպառողին իրոք անհրաժեշտ ապրանքներ և ծառայություններ, որոնց առկայության մասին շուկայում սպառողը նույնիսկ չէր էլ կասկածում:

Համընդհանուր մարքեթինգն ունի երեք առանձնահատկություն: Առաջինն այն է, որ անհրաժեշտ է հասկանալ սեփական շուկայի մշակման և ձևավորման անհրաժեշտությունը: Եթե սուբյեկտը ի վիճակի չէ ակտիվորեն ստեղծել և ընդլայնել իր շուկան, նա չի հասնի հաղթանակի սպառողական «ճակատում»: Շատ կարևոր է, որ ձեռնարկության ղեկավարը ունենա պահանջարկ ձևավորելու ուժեղ ծգտում: Երկրորդ առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ առանց սպառման բաժնի արդյունավետ աշխատանքի անհնար է

ապահովել ձեռնարկության շահույթը և բնականաբար՝ ստորաբաժանման ինքնաֆինանսավորումը: Այդ նպատակով ղեկավարը պետք է պահանջի իրեն ենթակա ստորաբաժանումների ղեկավարներից պատասխանել հետևյալ հարցերին.

1. Ի՞նչ մատակարարել շուկա (ապրանքային պլան):
2. Ու՞ր (պլան՝ ըստ առանձին հաճախորդների և կապերի):
3. Ի՞նչ կերպ (վաճառքի խրախուսման պլան):
4. Ի՞նչ գնով (գների հաշվարկ):
5. Ինչպե՞ս ստանալ վճարումները վաճառված ապրանքի դիմաց (դեբիտորական պարտքերի վերացման պլան):
6. Ինչպե՞ս խրախուսել այն աշխատակիցներին, որոնք իրականացնում են վաճառքը:

Երրորդ առանձնահատկությունը ապրանքի արտադրության և վաճառքի գործընթացների համալիր ղեկավարումն է, որը պարունակում է 8 քայլ.

1. Հետազոտել անհրաժեշտ հումքի և նյութերի ձեռքբերման աղբյուրները:
2. Ընտրել ամենաձեռնտու մատակարարին:
3. Կատարել ընտրություն երեք հնարավոր թեկնածուներից:
4. Գնված հումքին տալ նոր, ավելի բարձր որակ և արագ վաճառել:
5. Չմոռանալ սպառողին այն պահից հետո, երբ նա գնել է ձեր ապրանքը:
6. Համոզվել, որ ձեր սպառողը բավարարված է ձեզանից գնված ապրանքով:
7. Արագ ըմբռնել պահանջմունքների փոփոխությունը, վերջնական սպառողի անբավարարվածությունը և դա հաշվի առնել արտադրության ու վաճառքի ռազմավարության մեջ:
8. Կատարել ամբողջ գործընթացի միասնական կառավարում՝ սկսած հումքի արտադրությունից մինչև ապրանքը սպառողին հանձնելը:

Թեմա 10. Հաջողությունը տանում է դեպի ռազմավարական մտածելակերպ

10.1 Հաջողությունն ռազմավարությունը

Գիտատեխնիկական հեղափոխությունը հասարակության մեջ ինտենսիվացրեց էական փոփոխությունները: Մասնագետները նշում են, որ եթե ավելի վաղ ձեռնարկությունը կարող էր գոյատևել՝ չփոխելով իր տեխնոլոգիան մոտ 30 տարի, այսօր նա դա պետք է անի 10 տարվա ընթացքում: Սա նշանակում է, որ այսօրվա պայմաններում ձեռնարկություններում որոշումներ են ընդունվում երեք անգամ ավելի հաճախ, քան նախկինում: Այսօր դժվար է պատկերացնել գործարարի՝ առանց ռազմավարական մտածելակերպի և նպատակներն իրագործելու ձգտման: Ընդ որում, շատ հաճախ օգտագործվում են այնպիսի ռազմավարություններ, որոնք կիրառվել են պատերազմներում, օրինակ՝ «հարձակվել արագ և անսպասելի»:

Հաջող ռազմավարությունը միշտ անհատական է և անկրկնելի: Այստեղ հաշվի են առնվում տեղի և ժամանակի գործոնները, ինչպես նաև ձեռնարկության առանձին հնարավորությունները: Առաջատարների գործողությունների անմիտ նմանակումը սովորաբար ոչ մի լավ բանի չի հանգեցնում: Միևնույն ժամանակ անսպասելի ռազմավարական լուծումները տալիս են դրական խթանների մեծ հնարավորություն մրցակցային պայքարում: Այնպիսի ստանդարտ ռազմավարություն, որն ընդունելի է բոլորի համար, որպես այդպիսին բացակայում է: Բայց մշակված են ընդհանուր սկզբունքներ, որոնք բաժանվում են երկու խմբի: Առաջինը պնդում է, որ հաջողություն է ապահովում այն ռազմավարությունը, որը թույլ է տալիս ամենաձիշտ կերպով օգտագործել մրցակցային առավելությունները: Վերջիններս յուրաքանչյուր ձեռնարկության համար առանձնահատուկ են՝ կախված, օրինակ, նրա գրաված դիրքից և ավանդույթներից:

Բերենք օրինակ «Սոնի» ձեռնարկության գործելաձևից: Ամերիկյան «Բելլ» լաբորատորիան, 1947թ.-ին ստեղծելով առաջին կիսահաղորդչային ուժեղացուցիչները, կարծում էր, թե դրանք տարածում կգտնեն միայն 70-ական թվականներին: «Սոնի»-ն 1953 թ.-ին ձեռք բերեց այդ գյուտի արտոնագիրը և վճարելով ընդամենը 25 հազ. ԱՄՆ դոլար, երկու տարի հետո արտոնագրեց առաջին կիսահաղորդչային ռադիոընդունիչը, որի քաշը՝ լամպային ռադիոյի համեմատությամբ հինգ անգամ ավելի պակաս էր, իսկ գինը՝ երեք անգամ էժան: Երեք տարի հետո «Սոնի»-ն հեղեղեց ամերիկյան շուկան իր գրպանային ռադիոներով, իսկ հինգ տարի հետո՝ համաշխարհային շուկան:

10.2 Եթե ուզում եք հաղթել, ստեղծեք պայմաններ

Այլ երկրների նմանատիպ ձեռնարկությունների ճապոնական ձեռնարկությունները տարբերվում են մրցակիցների կողմից դեռևս չզբաղեցված շուկայի «որմնախորշերը» գտնելու ունակությամբ: Այս հատկությունը հիմնվում է սպառողների պահանջների ուղղակի ուսումնասիրության վրա և ենթադրում է մարքեթինգային ծառայության բարձր մակարդակ: «Զի կարելի ապրել միայն սեփական ուղեղով՝ համարելով սեփական կարծիքը կյանքի չափանիշ. սա կհանգեցնի միայն անպտուղ ինքնագոհության: Զի կարելի ապրել՝ սովորելով միայն սեփական մրցակիցների օրինակներով. դա կհանգեցնի միայն կույր պատճենման: Կա այլ ավելի ճիշտ ճանապարհ, այն է՝ սպառողական պահանջարկի ուսումնասիրությունը և այնպիսի ապրանքների ստեղծումը, որոնք լիովին համապատասխանում են գնորդի ցանկություններին», - համոզված է «Օմրոն» ձեռնարկության նախագահ Կ. Տատեսին: Պետք է ձգտել նոր գաղափարները ապրանք դարձնել ավելի արագ, քան մրցակիցները:

Վերը նշվածի իրագործման գլխավոր պայմանն է աշխատակազմի գիտելիքների համեմատաբար բարձր մակարդակը: Բարձր աշխատավարձը ոչ թե երկնքից իջած նվեր է,

այլ արդյունք է այն ուշադրության, որին արժանանում է կրթվածությունը ճապոնական հասարակության մեջ:

Ճապոնիան կարողացավ հասնել առավելության իր արտասահմանյան մրցակիցների նկատմամբ, քանի որ այդ երկրում ստեղծված է ձեռնարկությունների ներսում սովորելու համակարգ:

10.3 Հակասու՞մ են արդյոք միմյանց պլանավորումը և շուկան

Որո՞նք են այն հիմնական սկզբունքները, որոնք դրված են Ճապոնիայի պետական քաղաքականության հիմքում և թույլ են տալիս այդ երկրին հաջողությամբ զարգանալ: Այդ սկզբունքներից գլխավորն է միմյանց հակասող երևույթների միավորման կարողությունը:

Որպես օրինակ կարելի է բերել պլանային և շուկայական սկզբունքների համադրումը ճապոնական տնտեսությունում:

Ճապոնիան այլ կապիտալիստական երկրներից տարբերվում է նրանով, որ ունի կայուն կողմնակալություն դեպի պլանավորումը: Սկսած 1956 թ.-ից այս երկրում պաշտոնապես ընդունվել և իրագործվել են սոցիալ-տնտեսական զարգացման 11 պլաններ: Նրանցից յուրաքանչյուրը ուղղված է եղել որոշակի փուլում երկրի զարգացման կոնկրետ խնդրի լուծմանը՝ ապահովել տնտեսական անկախությունը, կրկնապատկել ազգային եկամուտը:

1992-1996 թթ.-ից իրագործվեց 12-րդ պլանը, որը կոչվել էր «հասցնել ճապոնիան բարեկեցության հզոր սահմանին»: Սեփական պլաններ են մշակում նաև նախարարությունները և տեղական ինքնակառավարման մարմինները:

Մյուս կողմից՝ չի կարելի ժխտել, որ Ճապոնիան տիպիկ կապիտալիստական երկիր է՝ զարգացած շուկայական տնտեսությամբ: Ավելին, այդ երկրի հաջողությունների գլխավոր գործոններից մեկը ներքին մրցակցությունն է:

Այսպիսով, թե ինչն է լավ՝ շուկան, թե պլանը, կարելի է պատասխանել հետևյալ կերպ. պետք է գտնել այդ երկուսի օպտիմալ զուգակցումը, ինչը թույլ կտա արդյունավետ ձևով

օգտագործել և՛ մեկը, և՛ մյուսը՝ ազգային տնտեսության զարգացման նպատակով: Ո՞րն է այդ զուգակցման էությունը:

10.4 Ինչպե՞ս կազմակերպել տարերքը

Այն սահմանումների բազմությունից, որոնցով կարելի է բնութագրել ճապոնական տնտեսությունը, ամենաաճիշտը կլինի ղեկավարվող մրցակցությունը:

Ինչպես և այլ երկրներում, ճապոնական կառավարությունը ժամանակ առ ժամանակ ուղղակի խառնվել է այս կամ այն ճյուղի զարգացման գործընթացին՝ տալով դրամական օժանդակություններ կամ թուլացնելով հարկային բեռը:

Բայցևայնպես «պետություն-տնտեսություն» հարաբերությունում նշվածները չեն կարևորը: Պետությունը ոչ միայն չի ստեղծում խոչընդոտներ շուկայում, այլ ընդհակառակը՝ անում է ամեն ինչ նրա ազատ գործունեության զարգացման և բարելավման համար:

50-ական թ.թ.-ի սկզբին, երբ արդյունաբերության կարևոր ճյուղերի արդիականացման համար պահանջվում էր հայթայթել կապիտալ, պետությունը մտածում էր համապատասխան սուբյեկտներին ոչ թե դրամական նպաստներ տալու, այլ այնպիսի պայմաններ ստեղծել, որոնք թույլ կտան այդ ճյուղերին ինքնուրույն կուտակել այդ կապիտալը:

Կառավարությունը հասկանալով, որ պետք է պակասեցնել արտադրության նյութատարությունը և էներգատարությունը, դիմում է ոչ թե վարչական ներգործության, այլ վարում է քաղաքականություն, որի հիմքում դրված է միավոր արտադրանքի ցուցանիշների բարելավումը: Այդ նպատակով ժամանակ առ ժամանակ տպագրվում են տվյալներ, թե որքան տոննա քարածուխ է պետք մեկ տոննա պողպատ ծուլելու համար, և ինչպես կարելի է դրան հասնել:

Նույն կերպ են վարվում բոլոր պետական մարմինները, որոնց ցուցումները, ենթակա չլինելով պարտադիր կատարման,

օգնում են ձեռնարկություններին ինքնուրույն որոշելու, թե որ հետազոտություններին պետք է հատկացնել գումարներ՝ հասնելու երաշխավորվող ցուցանիշներին:

Չազդելով ձեռնարկությունների ինքնուրույնության վրա՝ կառավարությունը անուղղակիորեն հնարավորություն է ստանում անել այնպես, որ շուկան գնա ճիշտ ճանապարհով: Իսկ որ ճանապարհին է նախընտրելի պետության համար՝ որոշում է կառավարությունը:

Երբ արդարադատության նախարարությունը հայտարարեց, որ ֆաքսերով ուղարկված փաստաթղթերն ունեն իրավաբանական ուժ, ֆաքսերի նկատմամբ պահանջարկը անմիջապես աճեց: Որակի ստանդարտի հաստատումը հեշտացրեց ճապոնական ապրանքների՝ համաշխարհային շուկա դուրս գալը:

Թեմա 11. Հավասարությունը կառավարման հիմքն է

11.1 Ներդաշնակ երկրի տպավորություն

Այսօր ճապոնիան թողնում է սոցիալապես ներդաշնակ երկրի տպավորություն: Ունենալով բնակչության մեկ շնչի հաշվով համեմատաբար բարձր եկամուտ՝ նրան հաջողվել է նվազեցնել տարբերությունը հարուստների և աղքատների միջև: Ամենաապահովների 20% եկամուտների հարաբերությունը ամենաաղքատների եկամուտների 20%-ի նկատմամբ կազմում է ընդամենը 2.9, մինչդեռ ԱՄՆ-ում նույն ցուցանիշը կազմում է 9.1, իսկ Ֆրանսիայում կամ Անգլիայում՝ 10-ից ավելի: Եթե ամերիկյան ձեռնարկություններում ղեկավարների աշխատավարձը գերազանցում է շարքայինների աշխատավարձը 25 անգամ, ապա ճապոնական ձեռնարկություններում այն չի գերազանցում 11-ը. այդ բոլորը ճիշտ կառավարման արդյունք է:

1940 թ.-ին երկրում վերացվեցին արհմիությունները: Դրանց փոխարեն ձեռնարկություններում ստեղծվեցին «արտադրության միջոցներով Մեծ Ճապոնիային ծառայելու միջոցներ», որոնց հիմնական նպատակն էր կարգավորել համագործակցությունը աշխատանքի և կապիտալի միջև: Պատերազմից հետո դրանք դուրս բերվեցին ձեռնարկություններից և դարձան ոչ թե ճյուղային արհմիություններ, այլ ըստ ձեռնարկությունների:

1947 թ.-ին ստեղծվեց «Տնտեսության բարեկամներ» ընկերությունը, որը հայտարարեց, որ ձեռնարկությունների գործունեությունը պետք է վերահսկվի ոչ միայն բաժնետերերի կողմից, այլև բանվորների, որոնց ներկայացուցիչները պետք է ընդգրկվեն ղեկավարման բարձր մարմիններում, որ նվազագույն եկամուտը պետք է երաշխավորվի ինչպես ղեկավարներին, այնպես էլ բանվորներին: Երկրորդ կարևորագույն փաստաթուղթը,

որն ընդունվեց 1956թ.-ին, մենեջերներին պարտադրում էր պահպանել հավասարակշռություն բաժնետերերի և բանվորների, մատակարարողների և սպառողների միջև: Այդ դեկլարացիայում նշվում էր, որ դեկավարների գործունեությունը ժամանակակից ձեռնարկությունում պետք է չլինի միայն շահույթի ձեռքբերումը: Նրանք պետք է ձգտեն արտադրել ամենաբարձր որակի ապրանքներ, վաճառել դրանք ցածր գներով, որին կարելի է հասնել՝ ամբողջությամբ օգտագործելով արտադրական ներուժը, հետևելով տնտեսության ընդհանուր շահերին և հասարակության բարեկեցության բարձրացմանը:

Հրաժարվելով բանվորների շահերը անտեսելուց, ապահովելով աշխատավարձի կայուն աճ՝ ճապոնական մենեջերները ձեռք բերեցին բանվորության նվիրվածությունը և բարձր հեղինակություն հասարակության մեջ:

Այսպիսի քաղաքականության արդյունքները շատ արագ հանգեցրին նրան, որ երկրում ձևավորվեց միջին խավ՝ ընդգրկելով բնակչության 90%:

Այսպիսով ստեղծվեց կարևորագույն սոցիալական նախադրյալ՝ հաջող տնտեսական զարգացման համար:

11.2 Ինֆորմացիայի օգտագործման ճանապարհով

Ինֆորմացիոն «հոսանքի» սկիզբը ճապոնիայում տանում է 60-ական թվականներ, երբ այստեղ առաջին անգամ աշխարհում առաջարկվեց մի նախագիծ, որի համաձայն երկրում պետք է ստեղծվեր համազգային ինֆորմացիոն համակարգ: Այդ տարիներին ճապոնիան արդեն քաղում էր հետպատերազմյա քաղաքականության հաջողության «պտուղները». ազգային համախառն արդյունքն այդ տարիներին աճում էր մինչև շուրջ 12%-ով, իսկ արտահանումը գերազանցում էր ներմուծումը: Շատ արագ էին զարգանում սև մետալուրգիան, նավթաքիմիական ոլորտը, ավտոարդյունաբերությունը: Մյուս կողմից արդեն առկա էին արագ զարգացման թերությունները, որոնք էին արտաքին միջավայրի

աղտոտումը, արդյունաբերության համակենտրոնացումը մի քանի կենտրոններում, հողի և ջրի պակասը նոր արդյունաբերական շինարարության համար, կախվածությունը հումքի և էներգատարրերի արտաքին աղբյուրներից:

Այդ խնդիրներից ազատվելու նպատակով ընդունվեց 1960-1970-ական թվականների համար երկրի զարգացման առաջին համալիր պլանը, որը ցավոք չպսակվեց հաջողությամբ: Հարցը այն է, որ յուրաքանչյուր արտադրանք ունի երկու բաղադրիչ՝ նյութական և ոչ նյութական, որում ներդրված են արտադրողների գիտելիքները: Եթե արտադրության աճը առաջին բաղադրիչի աճի հաշվին դառնում է անհնար, պետք է օգտագործել երկրորդը՝ այսինքն ստեղծել գիտատար արտադրանք:

Այդ իսկ պատճառով 1972 թ.-ին ընդունվեց «ինֆորմացիոն համակարգը 2000թ.-ի ազգային նպատակն է» պլանը, որի հեղինակները հասկացնում էին, որ իրենց նպատակն է ապահովել մարդու մտավոր գործունեության ծաղկումը:

1980 թ.-ի մարտին կառավարությունը հաստատեց մի փաստաթուղթ, որը կոչվում էր «Արտաքին առևտրի և արդյունաբերության նախարարության հեռանկարային քաղաքականությունը 80-ական թվականներին»: Սա մի ծրագիր էր, որի համաձայն 20 տարվա ընթացքում երկրում պետք է ստեղծվեին 20-ից ավելի գիտության քաղաքներ՝ տեխնոպոլիսներ: Նույն տարվա ընթացքում ընդունվեց նաև «Ինֆորմացիոն ցանցերի համակարգ» ծրագիրը, որի համաձայն 20 տարվա ընթացքում երկրում առկա հեռախոսային լարերը պետք է փոխարինվեին օպտիկական մանրաթելե կապի լարերով: Այդ ծրագիրը հաջողությամբ իրագործվել է:

Երբ 90-ական թվականներին փորձեցին գնահատել, թե որքանով են իրագործվել 70-ական թվականներին արված կանխագուշակումները, պարզվեց, որ դրանք կատարվել են 30%-ով, ինչը փայլուն արդյունք է:

1990 թ.-ին ստեղծվեց 12 բարձր որակի մասնագետների խումբ, որը յոթ ամիս հետո տպագրեց մի գեկուցում՝ «Ապագա տեխնոլոգիաների ազդեցության գնահատումը Ճապոնիայի

արդյունաբերության և տնտեսության վրա»: Ինչպե՞ս է աշխատել այդ խումբը: Առաջին հերթին դասակարգվել են ապագա ներդրման օբյեկտները և ստացվել են չորս խմբեր: Առաջին՝ «Նորագույն բազային տեխնոլոգիաներ» խմբի մեջ ընդգրկվել են այն տեխնոլոգիաները, որոնց հիման վրա տեղի է ունենալու մարդկության զարգացումը 21-րդ դարում: Երկրորդ՝ «Արտադրական գործունեությունը ապահովող բազային տեխնոլոգիաներ» խմբում ընդգրկվել են այն տեխնոլոգիաները, որոնք ապահովելու են ճապոնական արդյունաբերության մրցունակությունը համաշխարհային շուկայում: Երրորդ խմբում ընդգրկվել են տեխնոլոգիաներ, որոնք պետք է բարելավեն ճապոնացիների կենցաղը, իսկ չորրորդում՝ էկոլոգիական իրադրությունը:

Վերը ներկայացված խմբերից յուրաքանչյուրը բաժանվել է բաժինների (ընդամենը ստացվել է 10 բաժին), իսկ վերջիններս՝ 34 ենթաբաժինների: Յուրաքանչյուր ենթաբաժնում որոշվել են արդյունաբերության զարգացման համար վճռական այն տեխնոլոգիաները և ապրանքները, որոնց ազդեցությունը երկրի տնտեսության վրա կլինի էական: Յուրաքանչյուր տեխնոլոգիայի համար կոմիտեի անդամները, ելնելով սեփական պատկերացումներից, լրացրել են հատուկ հարցաթերթիկներ: Դա հնարավորություն է տվել գնահատելու հետազոտությունների ներուժը ժամանակին և կանխագուշակելու ներդրման ծավալները հետագայում՝ ելնելով շուկայի մեծությունից և այլն:

Օրինակ՝ «Նորագույն բազային տեխնոլոգիաներ» խմբում կա երեք բաժին, որոնցից մեկը կոչվում է «Էլեկտրոնիկա և ինֆորմատիկա»: Այս բաժինն ունի հինգ ենթաբաժին՝ միկրոէլեկտրոնիկա, օպտոէլեկտրոնիկա, միոէլեկտրոնիկա, ինֆորմացիոն համակարգերի սարքավորումների ծրագրային ապահովում: Վերջին ենթաբաժնում հետազոտության օբյեկտներ են դարձել երեք ապագա ապրանքներ՝ ավտոմատ թարգմանչության համակարգեր, իրականության մոդելավորման համակարգեր և ինքնալրացվող տվյալների բազաներ: Վերջինիս տակ հասկացվում է տվյալների այնպիսի համակարգ, որը ի

վիճակի է ինքնուրույն որոշել այն ժամանակը, երբ անհրաժեշտ է թարմացնել տվյալների բազան: Ենթադրվում է, որ այդպիսի համակարգերը թույլ կտան պայքարել այսպես կոչված «ինֆորմացիոն հեղեղի» դեմ: Ենթադրվում է, որ 2020 թվականին այդպիսի համակարգերի ներդրումը կդառնա շահութաբեր, իսկ շուկայի ծավալը կհասնի 1 տրլ. իենի: Բայց դրա համար անհրաժեշտ է զարգացնել այնպիսի ոլորտներ, ինչպիսիք են գիտելիքների մեքենայացված ձեռքբերումը, ինքնուրույն կառուցվելու և ինքնուսուցման տեխնիկան և այլն: Պետք է ստեղծվի ճարտարագիտությունը, որը ի վիճակի է աշխատել համապատասխան ծրագրային ապահովման հետ:

Որպես արգելքներ, որոնք անհրաժեշտ է հաղթահարել նշված ճանապարհին, նշվում են մի շարք դեռևս չլուծված խնդիրներ, ինչպիսիք են մարդ-մեքենա փոխհարաբերությունները, միջոցների պակասը և ամենակարևորը՝ նման հետազոտություններ իրականացնող համապատասխան կադրերի բացակայությունը:

Թեմա 12. Տնտեսության վերընթաց ճյուղը

12.1 Ճապոնիան պետք է դառնա զբոսաշրջության տերություն

Ժամանակակից միջին Ճապոնացու համար զվարճանքի, այդ թվում նաև զբոսաշրջության վրա կատարված ծախսերը կազմում են ընտանեկան բյուջեի 20%: Երկրի յուրաքանչյուր չափահաս քաղաքացի հասցրել է արդեն երեք անգամ մեկնել արտասահման: Ամեն ինչ սկսվեց 1963 թ.-ին, երբ երկրի պատգամավորներն ընդունեցին օրենք զբոսաշրջության մասին: Բայց մինչ այդ օրենքի ընդունումը 1953 թ. սեպտեմբերի 22-ին Օսակա քաղաքում տեղի ունեցավ գործնական մի խաղ, որը կոչվում էր «Ստեղծենք հրաշալի և հարուստ Ճապոնիա»: Տասը զեկուցողների շարքում կային հայտնի ձեռնարկատերեր, գիտնականներ, թղթակիցներ, որոնք հանդես եկան մեկ օրվա նախարարի դերում: Մյուս մասնակիցները խաղում էին մեկօրյա պատգամավորների դերը: Ակցիայի կազմակերպիչը խաղում էր զբոսաշրջության նախարարի դերը: Վերջինս ասաց հետևյալը. «Պատերազմից հետո մենք հաճախ խոսել ենք այն մասին, որ Ճապոնիան պետք է դառնա արդյունաբերական, գյուղատնտեսական, առևտրական տերություն և դրա համար ծախսվել են մեծ չափերի գումարներ: Բայց ես գտնում եմ, որ Ճապոնիան պետք է դառնա զբոսաշրջության տերություն և դրա համար պետք չէ խուսափել մեծ ծախսերից: Եթե դա իրականացվի, մեր երկիրը կդառնա խաղաղ և շատ հարուստ երկիր»:

Արդյունքը եղավ այն, որ այսօր այս երկրում կան հինգ հազարից ավելի զբոսաշրջությամբ զբաղվող ձեռնարկություններ, գործում են բազմաթիվ արգելավայրեր, գազանանոցներ, բուսաբանական այգիներ, թանգարաններ և զվարճանքի համալիրներ: Երկրում առկա է զարգացած հյուրանոցային

տնտեսություն, ժամանակակից տրանսպորտային համակարգ և համաշխարհային ստանդարտներին համապատասխանող սպասարկում: Զբոսաշրջության ոլորտում անմիջականորեն զբաղված է 1.91 մլն. մարդ: Բացի այդ, 4.1 մլն. մարդ զբաղված է զբոսաշրջության հետ կապված ապրանքների և ծառայությունների արտադրությամբ: Վերջիններիս մասնաբաժինը ազգային համախառն արդյունքում կազմում է 5.4%:

30 տարվա ընթացքում ճապոնացիների այցերն արտասահմանյան երկրներ աճել են ավելի քան հարյուր անգամ՝ 128 հազ.-ից հասնելով 13.579 մլն մարդ:

Հաշվարկված է, որ ճապոնացի զբոսաշրջիկը մեկ ուղևորության համար միջին հաշվով ծախսում է 3200 ԱՄՆ դոլար: Վերջինս բավականին մեծ գումար է, և այլ երկրներում հատուկ ուշադրություն են դարձնում հնարավորին չափ շատ ճապոնացիներ ընդունելու ուղղությամբ:

12.2 Ու՞ր է տանում երկիրը ազգային տարադրամի բարձր կուրսը

Երբ այս կամ այն երկիրը կրում է տնտեսական դժվարություններ, նրա կառավարությունը դրանք հաղթահարելու նպատակով անցկացնում է մի շարք միջոցառումներ, որոնց թվում է նաև տարադրամի կուրսը փոխել իրեն ձեռնտու ուղղությամբ: Օրինակ՝ եթե դոլարի կուրսը իենի նկատմամբ նվազում է, ամերիկյան ձեռնարկությունների արտադրանքը էժանանում է, դրա նկատմամբ պահանջարկը աճում է, ինչը և բերում է ԱՄՆ-ում զբաղվածության աճին: Մյուս կողմից աճում են ճապոնական արտադրանքի դոլարային գները և ճապոնացիները ստիպված են լինում կրճատել արտադրանքի թողարկումը: Արդյունքում ԱՄՆ-ն դառնում է ծաղկող երկիր, իսկ ճապոնիան վատացնում է իր դիրքերը: Եթե դոլարի կուրսը իենի նկատմամբ աճում է, դա թուլացնում է ԱՄՆ-ի տնտեսությունը և խրախուսում է ճապոնականը:

Ելնելով վերոհիշյալ հանգամանքից՝ ԱՄՆ կառավարությունը երկու տասնյակ տարիներ շարունակ տանում էր

այնպիսի քաղաքականություն, ըստ որի պետք է նվազեր դուլարի կուրսը իենի նկատմամբ: Իրենց կարծիքով, նման քաղաքականությունը պետք է փոքրացներ ԱՄՆ-ի առևտրային դեֆիցիտը Ճապոնիայի նկատմամբ: Երբ իենի կուրսը աճեց, դրանից շահեցին ճապոնական սպառողները, որոնց համար էժանացան ներմուծվող ապրանքները: Եթե 1970 թ.-ին 1 դուլարը արժեր 360 իեն, ապա 1980 թ.-ին 226.7, իսկ 1990 թ.-ին 144.8 իեն: Այսօր մեկ դուլարը արժե 118 իեն: Ըստ կանխագուշակումների 2010 թ.-ի կուրսը կկազմի 87 իեն:

Ի՞նչն է պատճառը, որ այդպիսի պայմաններում Ճապոնիայի տնտեսությունը անկման փոխարեն աճում է: Պարզվեց, որ արտահանողների համար տարադրամի կուրսի տատանման դեպքում բարենպաստ պայմանները տալիս են միայն ժամանակավոր առավելություն առևտրային դեֆիցիտի նվազման տեսակետից: Եթե նույն հարցին մոտենանք երկարաժամկետ առումով, ապա երբ կուրսը նվազում է, ձեռնարկությունները կորցնում են խթանը մրցակցության նկատմամբ, չեն ձգտում ներդնել նորարարություններ:

«Աճող իենի» քաղաքականությունը, թանկացնելով արտահանումը, ստիպում է ձեռնարկություններին փնտրելու արտադրության նոր ռեզերվներ, որպեսզի նվազեցվի արտադրանքի ինքնարժեքը: Այն ձեռնարկությունները, որոնք չունեն այդ ռեզերվը, տեղափոխում են իրենց արտադրությունը այնպիսի երկրներ, որտեղ աշխատուժը ավելի էժան է: Այսինքն, բարձր իենի դեպքում ճապոնական ձեռնարկությունները ներդնում են իրենց կապիտալները արտասահմանյան մասնաձյուղերում:

Ճապոնական կապիտալի համար, եթե այն ներդրվել է մի ձեռնարկության մեջ, որը գտնվում է ԱՄՆ-ում և արտահանում է իր արտադրանքը Ճապոնիա, դուլարի ցածր կուրսը չափազանց շահավետ է:

12.3 Կապիտալի գետերը կհոսեն նոր հուներով

Այսօր կարելի է պնդել, որ Ճապոնիայի տնտեսության մրցակցության հիմնական գործոնը նրա քաղաքացիների բարձր մտավոր կարողություններն են, այստեղից էլ ձգտումը դեպի գիտատար արտադրանք թողարկելը: Սա կատարվում է հետևյալ ձևով. արվում է էներգա- և նյութատար արտադրությունների համեմատաբար կրճատում և դրանց որոշ մասը տեղափոխվում է արտասահման: Ազատված աշխատուժը տեղափոխվում է ինֆորմատիկայի և կապի ոլորտ: 1993 թ.-ին այս ոլորտում աշխատում էր 1.84 մլն. մարդ, 2000 թ.-ին՝ 3.13 մլն, իսկ 2010 թ.-ին այդ թիվը նախատեսվում է հասցնել 4.67 մլն.-ի:

12.4 Գլխավոր մրցակցային առավելությունը

ԱՄՆ գիտնականները, ուսումնասիրելով այն դրդապատճառները, որոնք թույլ տվեցին Ճապոնացիներին դառնալ այդպիսի հզոր երկիր, եկել են այն եզրակացության, որ դրա հիմքում դրված է կրթության համակարգը և Ճապոնացիների դարերից եկող ձգտումը դեպի ուսումը:

Նրանք համեմատել են երկու երկրների կրթության համակարգերը, ըստ հինգ ուղղությունների՝ ծնողների դերը սովորելու մեջ, տարրական և միջնակարգ կրթությունը, բարձրագույն կրթությունը, մասնագիտական կրթությունը և կրթությունը առօրյա կյանքում: Հետազոտողները եկել են այն եզրակացության, որ ԱՄՆ-ն ունի առավելություն միայն բարձրագույն կրթության ոլորտում: Մնացած բաղադրիչներով Ճապոնացիների առավելությունը ակնհայտ է: Ճապոնացի երեխաները դպրոցում ստանում են հիանալի գիտելիքներ մաթեմատիկայից և ֆիզիկայից: Ճապոնացի երեխաները դպրոցում սովորում են չորս տարի ավել, քան ԱՄՆ-ում: Շրջանավարտները տարբերվում են կրթության բարձր մակարդակով միայն մայրենի լեզվի, մաթեմատիկայի, բնական գիտությունների, երաժշտության և կերպարվեստի բնագավառում:

12,5 Տնտեսական հրաշքի միջազգային ակունքները

Ճապոնացիները միշտ էլ աչքի են ընկել ուրիշների նվաճումները ներգրավելու իրենց կարողությամբ: Այլ երկրներում ստեղծված ինքնատիպ մշակումները, արտադրության կազմակերպման նոր ձևերը հաճախ ավելի արագ են ներդրվել Ճապոնիայում, քան այդ նույն երկրներում:

1955-1960 թթ. արտասահման էին ուղարկվել 306 պատվիրակություն: 3133 գործուղման մեկնած աշխատակիցների հիմնական նպատակն է եղել ուսումնասիրել կառավարման ոլորտի առաջատար գաղափարները: Գործուղումների արդյունքում Ճապոնիայում կազմակերպվել է 526 սեմինար, որոնց մասնակցել է 93211 ունկնդիր: Խնդիրը մեկն էր՝ արտասահմանյան փորձի արդյունավետ օգտագործումը:

Մյուս կողմից՝ Ճապոնական փորձը նույնպես գտել է համաշխարհային տարածում: Օրինակ, երբ 1992 թ.-ին հանրահայտ «Պորշե» ձեռնարկությունը գտնվում էր սնանկացման եզրին, ձեռնարկության ղեկավարությունը դիմեց Ճապոնական խորհրդատվական ձեռնարկությանը, որտեղ հավաքվել էին «Տոյոտա»-ի նախկին աշխատակիցները: Երեք տարվա ընթացքում «Պորշեն», կրճատելով աշխատակազմը 19% և զբաղեցրած տարածքները՝ 30%-ով, ստացավ առաջին շահույթը: Շուկա դուրս բերվեցին նոր տեսակի ավտոմեքենաներ, այդ թվում և ամենագնաց, ինչպես նաև միկրոավտոբուսներ:

Այսօր Ճապոնական փորձը օգտագործվում է Սինգապուրում, Չինաստանում, Կենտրոնական և Լատինական Ամերիկայում:

Թեմա 13. Ձեռնարկությունների պատմությունից

13.1 «Հոնդա» ընկերության փշոտ ճանապարհը դեպի գազաթներ

Այս ընկերությունը հայտնի է իր մոտոցիկլետներով, որոնք վաճառվում են 140 երկրում և կազմում են ընկերության վաճառքի 13.8%-ը: Ձեռնարկությունը արտադրում է նաև ավտոմեքենաներ, որոնք կազմում են վաճառքի 77.9%-ը: Մնացած 8.3%-ը նավերի շարժիչներն են, մինի-տրակտորները, ավտոնոն էլեկտրակայանները: 1995 թ.-ին աշխարհում վաճառված 16.5 մլն. մոտոցիկլետների 1/3-ը (5.3 մլն) արտադրվել է «Հոնդա»-ի կողմից: Ընդ որում նշված 5.3 մլն.-ից 4.3 մլն.-ը արտադրվել է Ճապոնիայից դուրս գտնվող գործարաններում:

Ավտոմեքենաների ներքին շուկայում «Հոնդան» զբաղեցնում է երրորդ տեղը: Ընկերությունում աշխատում է 97 հազ. մարդ: Արտասահմանյան մասնաձյուղերին բաժին է ընկնում արտադրության ընդհանուր ծավալի 56%-ը:

1922 թ.-ին, տասնվեց տարեկան հասակում, ընկերության տնօրեն Սոիտիրո Հոնդան ընդունվեց աշխատանքի ավտոմեքենաների վերանորոգմամբ զբաղվող Տոկիոյի մի գործարան, որտեղ ձեռք բերեց ավտոմեխանիկի մասնագիտացում: 1934 թ.-ին նա փորձեց ստեղծել սեփական ընկերությունը, անվանելով այն «Տոկայ Սեյկի»: Ձեռնարկությունը զբաղվում էր մխոցային օղակների արտադրությամբ, բայց ցածր որակի պատճառով անհաջողություն կրեց: Երկու տարի սովորելով բարձրագույն արդյունաբերական ուսումնարանի մեխանիկական ֆակուլտետում՝ նա ձեռք բերեց համապատասխան գիտելիքներ, և նրան արդեն հաջողվեց ստանալ բարձր որակի մխոցներ: 1946 թ.-ին Սոիտիրո Հոնդան վաճառեց իր ձեռնարկությունը «Տոյոտա»-ին և այնուհետև ստեղծեց «Հոնդա» գիտատեխնիկական կենտրոն: Այն ժամանակ նա արդեն պնդում էր, որ չարժե զբաղվել պատրաստի ապրանքների արտադրությամբ միայն այն

պատճառով, որ դրանց նկատմամբ կա պահանջարկ. ձեռնարկությունը ինքը պետք է ստեղծի պահանջարկը՝ հիմնվելով նոր տեխնիկական բազայի վրա և հատուկ ուշադրություն հատկացնելով նոր տեխնիկայի յուրացմանն ու գիտական հետազոտություններին: Մեկ տարի հետո տեղի ունեցավ առաջին առևտրային հաջողությունը. ձեռնարկությունը էժան գնով գնեց շարժիչներ, բարելավեց դրանք և տեղադրեց հեծանիվների վրա, որոնք սկսեցին վաճառվել տաք կարկանդակի պես:

1949թ.-ին «Հոնդա»-ն սկսեց վաճառել առաջին մոտոցիկլետները, որոնք 1961 թ.-ին, համաշխարհային համբավ ձեռք բերելով, կտրուկ բարձրացրին ընկերության իմիջը: 1963 թ.-ին «Հոնդա»-ն թողարկեց առաջին ավտոմեքենաները, որոնց քանակը 20 տարուց հետո հասավ 10 մլն-ի, իսկ 1995 թ.-ին՝ 30 մլն-ի: «Հոնդա»-ն առաջին ճապոնական ձեռնարկությունն էր, որը 1982 թ.-ին կազմակերպեց ավտոմեքենաների արտադրություն ԱՄՆ-ում, իսկ 10 տարի հետո՝ նաև Մեծ Բրիտանիայում: «Հոնդա»-ի փիլիսոփայության հիմքում մարդն է: Ձեռնարկության կառավարման հայեցակարգում դրված է երկու դրույթ. առաջինը՝ հարգել անհատականությունը, անձը, որը պետք է մտածի ստեղծագործական ոճով, ինքնուրույն ընդունի որոշումներ և համոզված լինի, որ գործունեության արդյունքների համար ինքը պետք է կրի պատասխանատվություն: Երկրորդ դրույթը կայանում է նրանում, որ բոլոր մարդիկ, որոնք այս կամ այն ձևով կապվել են ընկերության հետ, պետք է դրանից հաճույք ստանան: «Մեր նպատակն է բերել ուրախություն այն բոլորին, ով գնում, վաճառում և արտադրում է մեր ապրանքը: Մենք հոգում ենք մարդկանց մասին»:

Ձեռնարկությունը որպես ինովացիաների հիմնական ուղղություն ընտրել է շրջակա միջավայրի պահպանությունը:

Սկսելով 1969 թ.-ին մշակել էկոլոգիապես մաքուր շարժիչ, նա երկու տարի հետո հասավ իր նպատակին: «Հոնդա»-ի շարժիչները թույլ են տալիս հասնել վառելիքի զգալի խնայողության՝ հասցնելով մեկ լիտրով անցնել 105 կմ:

Ունենալով բազմաթիվ գիտահետազոտական կենտրոններ՝ ընկերությունը փաստորեն ապահովում է նոր ապրանքի ստեղծման ամբողջ շղթան, սկսած հիմնարար հետազոտություններից մինչև ապրանքի պատրաստ լինելը: «Հոնդան» ամենասկզբից մտածում էր ստեղծել իր ճարտարագետների համար այնպիսի պայմաններ, որ նրանք կարողանան ստեղծել համաշխարհային դասի ապրանքներ:

13.2 Նպատակի զգացումը «Բրիջստոուն» ընկերությունում

Ավտոդողերի արտադրության ոլորտում համաշխարհային չափանիշներով «Բրիջստոուն»-ը զբաղեցնում է առաջին տեղը՝ վաճառելով ընդհանուր ծավալի 19%-ը: Բացի ավտոդողերից՝ ձեռնարկությունը արտադրում է հեծանիվներ, ռետինատեխնիկական իրեր, մեկուսիչ նյութեր: 1996 թ.-ի արդյունքներով վաճառվել է 17.96 մլրդ ԱՄՆ դոլարի ապրանք, իսկ շահույթը կազմել է 645 մլն դոլար: Ձեռնարկությունում աշխատում է 92 հազ. մարդ: Ձեռնարկության կազմում ընդգրկված է 39 գործարան, որոնցից 9-ը՝ Ճապոնիայում: Արտադրանքը վաճառվում է 150 երկրում:

«Բրիջստոուն»-ը հիմնադրվել է 1931 թ.-ին: Ի՞նչ նպատակներ էր հետապնդում դրա հիմնադիրը: 1938 թ.-ին նա հայտարարեց, որ նախ և առաջ իրանց նպատակն էր «Ծառայել հասարակությանը՝ արտադրելով ամենաբարձր որակի արտադրանք»: 1968 թ.-ին ընկերության հայեցակարգը փոխվեց և հնչում է այսպես. «Զրո թերություններ»: Ինչպես այլ ճապոնական ձեռնարկությունները, նրանք աշխատում են «Ճիշտ ժամանակին» սկզբունքով, երբ կիսաֆաբրիկատները հասնում են մշակման վայր ճիշտ այն պահին, երբ դրանք պետք են: Մյուս հայեցակարգը՝ «Առաջ անցնել մրցակիցներից», մասնավորապես աշխատանքի արտադրողականության ոլորտում: 1993 թ.-ին մեկ աշխատողի հաշվով վաճառքների ծավալը կազմել է 166 հազ. դոլար, մինչդեռ «Կուպեր» ձեռնարկության նույն ցուցանիշը՝ 156 հազ. դոլար,

«Գուդիեր»-ում՝ 127 հազ. դոլար, «Միշլեն»-ում՝ 90 հազ. դոլար: Եթե «Բրիջստոուն» ձեռնարկության աշխատողների միջին աշխատավարձը կազմում է տարեկան 70 հազ. դոլար, ապա վերը նշված ընկերություններում նույն ցուցանիշը համապատասխանաբար կազմում է՝ 45 հազ. դոլար, 43 հազ. դոլար և 37 հազ. դոլար:

Ձեռնարկությունը մեծ ուշադրություն է հատկացնում ինովացիայի ներդրմանը՝ հատկացնելով ԳՀԱ-ին իր տարեկան վաճառքի ծավալի 6%-ը: Նրանք ստեղծել են ավտոդողեր, որոնք ծակվելուց հետո թույլ են տալիս ավտոմեքենային անցնել ևս 80 կմ:

Այժմ ծանոթանանք ծառայությունների ոլորտի մի ձեռնարկության աշխատանքներին:

13.3 Յուրաքանչյուրին տալ նորմալ կյանքի իրավունք

«ՄԿ-կորպորեյշն» ընկերությունը ստեղծվել է 40 տարի առաջ տաքսու սպասարկման ոլորտում: Ստեղծման պահին կար ընդամենը տասը ավտոմեքենա, իսկ այսօր՝ 1300: Ձեռնարկության նախագահ Սատաո Աոկին ամեն առավոտ աշխատանքի է գալիս 6³⁰-ին: Այդ ժամանակ վերադառնում են գիշերային հերթափոխի մեքենաները, որոնց վարորդները սկսում են լվանալ իրենց մեքենաները: Դիմելով «բարի լույս» բառերով՝ նա ռադիոկապի օգնությամբ նույն ողջույնը ուղղում է քաղաքում շրջող վարորդներին և նրանց ուղևորներին: Ինչու՞ է նա այդ անում: Նա ասում է, որ եթե «ամեն օր վաղ առավոտյան մարդուն դիմել նման բառերով, ապա ամբողջ օրվա ընթացքում նա կունենա բարձր տրամադրություն»:

Ընկերությունը քառասուն տարի աշխատում է առանց կիրակիների ու տոների: Քանի որ երկրում գործում են ևս տասը խոշոր տաքսամոտորային ընկերություններ, Ս. Աոկին գտնում է, որ կշահի այն ձեռնարկությունը, որին կհաջողվի ստեղծել մարդկային հարաբերություններ հաճախորդների հետ: Դրա համար ձեռնարկության վարորդը պարտավոր է՝

- «բարի առավոտ, օր կամ գիշեր» մաղթել հաճախորդին,
- ճշտել, թե ուր է գնում հաճախորդը,
- հայտնել իր անունը
- հիշեցնել հաճախորդին, որ չմոռանա իր իրերը, և շնորհակալություն հայտնել:

Յուրաքանչյուր տաքսիում կա հիշեցում հաճախորդին, որտեղ գրված է «Եթե վարորդը չի կատարել չորս պահանջները, կարող եք չվճարել»:

Երբ ձեռնարկությունը նոր էր ստեղծվում, 24 թափուր տեղի համար մրցում էին 200 հոգի: Երբ ընտրվեցին լավագույնները, նախագահը նկատեց, որ նրանք հաճախ ուշանում են աշխատանքից: Նա փորձեց պարզել ուշացման պատճառները և այցելեց յուրաքանչյուր վարորդի ընտանիք՝ պարզելով, որ հետպատերազմյան տարիներին նրանք ապրում էին ոչ բարենպաստ պայմաններում և հաճախ չէին հասցնում նորմալ քնել: Նախագահը որոշեց կառուցել իր աշխատակիցների համար բազմաբնակարան տուն: Այնուհետև գնեց 3.5 մլն իեն արժողությամբ կոտեջներ և վաճառեց դրանք իր աշխատակիցներին 2.5 մլն. իեն-ով: Այնուհետև թույլտվություն տվեց, որ վարորդները պահեն մեքենաները կոտեջների ավտոտնակներում, որպեսզի ամեն օր երկու ժամ չկորցնեն ճանապարհին: Դա թույլ տվեց իջեցնել սպասարկման ինքնարժեքը:

Տարին մեկ անգամ ընկերությունը իր աշխատակիցներին հրավիրում է քաղաքի ամենաթանկ ռեստորանը: Եթե աշխատակիցը ունի երեք տարվա աշխատանքի ստաժ ընկերությունում, նա իրավունք է ստանում մեկ օր անցկացնել հանքային ջրերի աղբյուրների շրջակայքում գտնվող հյուրանոցում, որտեղ մեկ օրվա գինը հիսուն հազար իեն է: 1300 աշխատակիցներից 180-ը տիրապետում են անգլերենին, ինչը հնարավորություն է տալիս ստանալ 100 հազ. իենով ավելի աշխատավարձ: Հինգ վարորդ ամեն տարի ուսում են ստանում Անգլիայում, որից հետո նրանց հավելավճարը դառնում է 500 հազ իեն: Վերջերս որպես վարորդներ են սկսել ընդունվել համալսարանի և քոլեջի շրջանավարտներ:

Թեմա 14. Ճապոնական ձեռնարկության գնացքաքարշը

14.1 Ունիվերսալ առևտրային ձեռնարկություններ

Ճապոնիային հաջողվել է իր համար բացահայտել համաշխարհային տնտեսությունը և ժանոթացնել աշխարհին իր տնտեսությանը՝ ունիվերսալ առևտրային ձեռնարկությունների (ՈւԱՁ) միջոցով: Երկրում գործող արտաքին առևտրով զբաղվող 12 հազ. ձեռնարկություններից առանձնանում են ինը առևտրական տներ, որոնք 1995 թ.-ին կատարել են արտահանման 25.5% և ներմուծման՝ 39.7%: Դրանք սկսեցին ստեղծվել այն ժամանակ, երբ բուռն զարգացող արդյունաբերության համար անհրաժեշտ եղավ հայթայթել մեծ քանակով հումք, որը երկիրը չունեւ: Բացի այդ անհրաժեշտ էր մեծ քանակով տարադրամ, որը նույնպես չկար: Ծնվեց հետևյալ ազգային ռազմավարությունը. «հումքի ներմուծում –պատրաստի արտադրանքի արտահանում»: Նշված ռազմավարությունը իրագործելու համար ստեղծվեցին ՈւԱՁ-երը: Արտասահմանից հումք ներկրելու և այնտեղ պատրաստի արտադրանք արտահանելու նպատակով ստեղծվեցին արտադրող ձեռնարկությունների հետ կայուն ֆինանսական կապեր ունեցող առևտրային ձեռնարկություններ: Ֆինանսական գործողությունները կատարվում էին մի բանկի միջոցով: 80-ական թ.-երի կեսերից ՈւԱՁ-երի գործունեությունը փոխվում է նոր տեսակի բիզնես ստեղծելու ուղղությամբ, և դրանք սկսում են գործունեություն ծավալել Ճապոնիայից դուրս: Ծանոթանանք այդպիսի մի ձեռնարկության գործունեությանը:

14.2 «Միտսուի» ճանապարհը

«Միտսուի» ձեռնարկությունը ստեղծվել է 1876 թ.-ին, և սկզբնական աշխատակիցների թիվը կազմել է 16 հոգի: Տասը տարի հետո այն արդեն ուներ իր ներկայացուցչությունները

Շանհայում, Փարիզում, Նյու Յորքում և Լոնդոնում: Ձեռնարկությունը հիմնականում զբաղվում էր բրնձի և քարածխի արտահանմամբ: Այսօր այն խոշոր կորպորացիա է, որի 200 գրասենյակները ցրված են աշխարհի 90 երկրում, որտեղ աշխատում է 12 հազ. մարդ: Աշխատողների միջին տարիքը 38 է:

Առևտրային տան հիմնական լոգունգն է «Ծնվիր Ճապոնիայում, բայց աճիր արտասահմանում»: Հաշվի առնելով, որ ֆիրման ցրված է աշխարհով մեկ, նրա աշխատակիցներ մի մասը փաստորեն միշտ ակտիվ, աշխատանքային վիճակում են: Առևտրային տունը ունի 520 դուստր ձեռնարկություններ, որոնցից 237-ը ստեղծվել են Ճապոնիայից դուրս:

Համաշխարհային շուկայում «Միտսուիմ» ներկայացնում է այնպիսի հանրահայտ ընկերությունների շահերը, ինչպիսիք են «Տոչիբա», «Տոյոտա», «Ռիկո», «Բրիջստոուն» և այլն: «Միտսուիմ» ունի մի շարք հասարակական ծրագրեր, որոնց համաձայն, սկսած 1971 թ.-ից, 25 ուսանող Ինդոնեզիայից և հիսուն ուսանող Թայլանդից ավարտել են ճապոնական համալսարաններ:

14.3 «Իտոշու կորպորեյշն». բիզնեսի նոր հայացքների համակարգ

Այս ընկերությունը ստեղծվել է 146 տարի առաջ, երբ 15-ամյա Իտո Տուբեյը կատարեց իր առաջին առևտրային գործարքը՝ գնելով և վերավաճառելով հագուստ: Այսօր «Իտոշուն» գտնվում է աշխարհի ամենախոշոր առևտրային ընկերությունների շարքում, մեծ ուշադրություն հատկացնելով ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաներին: Գումարներ ներդնելով առաջին ճապոնական կապի արբանյակի ստեղծման մեջ՝ «Իտոշուն» առաջինն էր, որ օգտագործեց տիեզերական հաղորդակցման գծերը ինֆորմացիոն սպասարկման համակարգ ստեղծելու գործում:

Ձեռնարկությունն արդեն ունի չորս արբանյակ, որոնք ապահովում են համաշխարհային թվային ռադիոկապը: «Իտոշուն» զբաղվում է նաև շինարարական բիզնեսով՝ կառուցելով այնպիսի բնակելի և ծառայողական շենքեր, արդյունաբերական օբյեկտներ,

հյուրանոցներ և առողջարանային հիմնարկներ, որոնք ապահովում են մարդու ներդաշնակությունը բնության հետ: Երբ 1995 թ.-ին ճապոնական տնտեսության մեջ նկատվեցին ճգնաժամային երևույթներ, դրանք այնուամենայնիվ չտարածվեցին «Իտոշուի» վրա, քանի որ այդ ճգնաժամը կանխագուշակել էին դեռևս 1989 թ.-ին, երբ սկսեցին մշակել «Կորպորատիվ փիլիսոփայություն» հասկացությունը: Համաձայն այդ փիլիսոփայության, այն ձեռնարկությունը, որը ցանկանում է հասնել հաջողությունների այս դինամիկ, անսպասելի փոփոխությունների ենթարկվող աշխարհում, չպետք է բավարարվի այն որոշումներով, որոնք ձեռնատու են միայն ղեկավարությանը: Եթե ձեռնարկությունը ցանկանում է հասնել հաջողության, այն պետք է հենվի իր յուրաքանչյուր ստորաբաժանման ստեղծագործական և մտավոր ներուժի վրա՝ ուղքի հանելով նրանց ինքնուրույնությունը, ակտիվությունը և պատասխանատվությունը: 1991 թ.-ին սկսվեցին առաջարկվող փիլիսոփայության առաջին քննարկումները: Ստեղծվեց 33 կոմիտե, որոնց աշխատանքներին մասնակցեց 5000 ծառայող: Երեք ամիս հետո ամփոփվեցին քննարկումների արդյունքները, և 1992 թ.-ի հունիսին դրանք տպվեցին «Հեղափոխություն մտածելակերպում» ձեռնարկով:

«Իտոշուի» նոր մտածելակերպը բխում է նրանից, որ ապագայում ձեռնարկությունը պետք է ուղղի իր ջանքերը գործընկերների հետ այնպիսի հարաբերություններ հաստատելուն, որոնք բերելու են նոր արժեքների ստեղծմանը: «Իտոշուն» այդ գործում հանձն էր առնում հատկացնելու է իր գործընկերներին սեփական, մարդկային, ֆինանսական, ինֆորմացիոն և նյութական այնպիսի ռեսուրսներ, որ նրանք կարողանան ստեղծել նոր տեսակի բիզնես, ապրանքներ և ծառայություններ: «Իտոշուի» աշխատակիցները ղեկավարվում են հետևյալ դրույթներով.

1. «Լյո, մենք կարող ենք»: Ընկերությունը ապահովում է գործընկերներին ծանոթություններով և դրանով իսկ ստեղծում է նոր արժեքներ: «Իտոշուն» կարող է արգելքները դարձնել հնարավորություններ՝ աշխատելով գործընկերների հետ:

2. «Պայքարել ազնիվ»: Ձգտելով հաջողության բիզնեսի ոլորտում՝ ընկերությունը գործում է ազրեսիվ, հարձակողական, բայց ազնիվ և արդարացի:
3. «Մտածել ստեղծագործական»: Ընկերությունը լավ է աշխատում միայն այն միջավայրերում, որոնք նպաստում են ազատությանը և ստեղծագործական մտածելակերպին:

14.4 Աշխատակազմը որոշում է ընկերության հաջողությունը

Այս ճշմարտությունը առաջին հերթին բնորոշում է առևտրային տնտեսի գործունեությանը, որոնք մեծ ուշադրություն են հատկացնում իրենց համար համապատասխան կադրեր պատրաստելուն: Ծանոթանանք այդ ոլորտում «Մարուբենի կորպորեյշն» ձեռնարկության փորձին: Առաջին հերթին այս ընկերությունը ձգտում է ընդունել աշխատանքի հեղինակություն ձեռք բերած ճապոնական համալսարանների շրջանավարտներին: Ճապոնական ԲՈՒՀ-երը գործունեության նպատակը ոչ թե այս կամ այն ոլորտի համար պրոֆեսիոնալներ պատրաստելն է, այլ երիտասարդներին սովորեցնել տիրապետելու նոր գիտելիքներ, զարգացնելու նոր մտածելակերպ նպատակներ: Իսկ պրոֆեսիոնալ ունակություններ նրանք ձեռք են բերում անմիջապես աշխատանքի ժամանակ, քանի որ ընկերությունները ստեղծում են իրենց համար ներֆիրմային կրթության զարգացած համակարգ:

«Մարուբենի կորպորեյշն»-ը ամեն տարի ապրիլի 1-ին հայտարարում է մրցույթ: Հավակնորդները հանձնում են գրավոր քննություն և անցնում բանավոր զրույց, որոնց նպատակն է ոչ թե որոշել մասնագիտական պատրաստվածությունը, այլ գնահատել հանրակրթական մակարդակը, վերաբերմունքը աշխատանքին, նորն ըմբռնելու ունակությունները, մարդկանց հետ ընդհանուր լեզու գտնելու արվեստը: Ընդունելով հինգից մեկին՝ ձեռնարկությունը ինքն է սկսում ձևավորել բարձր որակի մասնագետներ: Նա սովորեցնում է նրանց երեք հիմնական ուղղություններ.

1. Հաշվելու ունակություն: Այսինքն՝ ինքնուրույն վերլուծել ֆինանսական փաստաթղթերը և կատարել հաշվարկներ ենթադրվող ներդրումների համար:
2. Կարողանալ աշխատել տարբեր տեսակի ինֆորմացիայի հետ, որպեսզի հնարավոր լինի այն օգտագործել տարբեր բիզնես պլաններում:
3. Շփվելու արվեստ: Սա ենթադրում է օտար լեզուների ուսուցում և ինտերնետի իմացություն:

Վեց շաբաթ տևող ուսուցման ժամանակ նոր ընդունվածները լսում են դասախոսություններ, սեմինար պարապմունքներ և գործարար խաղեր: Ուսուցման ժամանակ լուծվում են չորս հիմնական խնդիրներ. ձեռք բերել հաշվապահական աշխատանքի ունակություն, ծանոթանալ արտաքին առևտրի հիմքերի հետ, բարելավել անգլերեն լեզուն մինչև որոշակի մակարդակ, սովորել օգտագործել ժամանակակից համակարգիչներ: Այնուհետև ունկնդիրը գնում է իր աշխատանքային տեղը, և նրան կցվում է փորձ ունեցող խորհրդատու: Այնուհետև նա պետք է անցնի ութ մակարդակի քննություններ: Դրական արդյունքի դեպքում նրա աշխատավարձը կաճի: 60 տարեկան հասակում աշխատակիցը ուղարկվում է թոշակի՝ ստանալով վերջին աշխատավարձի 70%-ը: Եթե նա շարունակում է աշխատել այդ տարիքից հետո, ապա թոշակ չի ստանում:

Թեմա 15. Ֆինանսական միջոցների հայթայթումը

15.1 Ճապոնիայի տնտեսական վերելքի պատճառները

Հայտնի է, որ յուրաքանչյուր երկրի արագ տնտեսական զարգացումը կախված է ֆինանսական միջոցներից: Գոյություն ունեն դրանց հայթայթման չորս աղբյուրներ՝ պետության ռեսուրսները, արտասահմանյան ներդրումները, ձեռնարկությունների կուտակումները և բնակչության խնայողությունները: Խնդիրը այն է, թե ինչպես կարելի է օգտագործել այդ աղբյուրները, և որին պետք է տրվի առաջնություն: Ճապոնիայի տնտեսական վերելքին առաջին հերթին նպաստել են քաղաքացիների խնայողությունները: Թե ինչպես է դա արվել, ուսումնասիրենք «Միտինոկա» բանկի օրինակով:

Բանկը ստեղծվել է 1976 թ.-ի հոկտեմբերի 1-ին: Բանկի փիլիսոփայությունը հենված է վստահության սկզբունքի վրա: Վարկային գործարքները երկարատև և բարդ գործառնություններ են, այդ իսկ պատճառով վստահության ձեռքբերումը հնարավոր է միայն հաճախորդների հետ անկեղծ և նվիրված սկզբունքի առկայության դեպքում, իսկ այդ բոլորը իրական բիզնեսում իրականացնելու համար անհրաժեշտ է առաջին հերթին մշակել գաղափարներ և այնուհետև զրազետ կերպով աշխատել զանգվածային լրատվության միջոցների հետ՝ հասարակության մեջ ստեղծելով անհրաժեշտ համբավ: Այս բանկը ստեղծվել է երկու բանկերի միացմամբ, որոնցից մեկը մինչև միացումը զբաղեցնում էր 21-րդ տեղը, իսկ մյուսը՝ 61-րդ: Այժմ «Միտինոկա»-ն գտնվում է խոշորագույն բանկերի ցուցակում, որի կանոնադիր կապիտալը կազմում է 2.8 մլրդ. իեն, իսկ աշխատակազմի թվաքանակը՝ 2100 մարդ: Միանալուց հետո անհրաժեշտ եղավ 12 տարի, մինչև հաջողվեց կրճատել աշխատակիցների քանակը մինչև 1800, իսկ ակտիվները հասցնել 1684.1 մլրդ-ի: Սեփական կապիտալի

ապահովվածության գործակիցը կազմում է 10.68%, այն դեպքում, երբ միջազգային չափանիշներով այս գործակիցը չպետք է լինի 8%-ից պակաս: «Միտինոկան» ունի ընտանկան բանկի կարգավիճակ՝ հասարակության ամենափոքր օղակին՝ ընտանիքին, տրամադրելով բազմաթիվ ծառայություններ:

«Միտինոկա»-ն առաջինն էր, որ բանկային ապրանքները մշակելիս սկսեց օգտագործել մուլտիպլիկացիոն կինոնկարների հերոսների պատկերները, առաջինն էր, որ մտցրեց «Էլեկտրոնային դրամ» հասկացությունը, երկարացրեց բանկոմատների աշխատանքային ժամերը:

Տնտեսական զարգացման գործում բանկը մեծ ուշադրություն է հատկացնում միջազգային կապերին՝ արտասահմանում ստեղծելով այն ֆինանսական և տեխնոլոգիական հիմքը, որի վրա ապագայում պետք է հիմնվեն ճապոնական ձեռնարկությունները:

15.2 Սկիզբ, որը միշտ դժվար է

«Օմրոն» ձեռնարկությունը գործում է համաշխարհային շուկայում: Այն ստեղծվել է 1933 թ.-ի մայիսի 10-ին, բաղկացած է եղել երեք հոգուց և արտադրել է պաշտպանող ռելեներ: 1936 թ.-ին կառուցվեց առաջին գործարանը: Երեք տարի հետո ընկերությունը սկսեց արտադրել բարձր ճշտության փոխարկիչ: Պատերազմի ավարտից հետո ընկերությունում աշխատում էր 250 հոգի: Պատերազմի ժամանակ ձեռնարկության բոլոր մասնաշենքերը ռմբակոծվեցին, և հայտնի չէ, թե ինչ կլիներ, եթե ձեռնարկությունը դրանից մեկ տարի առաջ Կիոտո քաղաքում ձեռք բերած չլիներ կինոստուդիայի լքված շինությունները: 1952թ.-ին ընկերության նախագահ Կ. Տատեիոյին մտածեց, որ ապագան պատկանելու է մեքենայացմանն ու կիբեռնետիկային: Ինչպես ցույց տվեցին ապագա զարգացումները, նա չսխալվեց:

1954-1959 թ.թ. ձեռնարկության վաճառքի ծավալը աճեց տասը անգամ, ընդ որում, վաճառքի 60%-ը այն ապրանքներն էին, որոնք մշակվել էին նախորդ հինգ տարիների ընթացքում: 1966 թ.-ին վաճառքի ծավալը կազմեց 10մլրդ. իեն: Ձեռնարկության

համաշխարհային համբավ ստացած նորարարությունների թվին կարելի է դասել առանց շփման փոխարկիչը (1960 թ.), ավտոմատ լուսանշանը (1966 թ.), քաղցկեղային բջիջների հայտնաբերման ավտոմատ սարքը, հեղուկ-բյուրեղային էկրանը գունավոր պատկերներով հաշվիչների համար (1974 թ.) և այլն:

1965-1975 թթ.-ից ձեռնարկությունը մշակել է քաղաքում տրանսպորտի շարժի և բանկային սպասարկման ավտոմատ համակարգեր: 1955-1965 թթ. ընթացքում աշխատողների քանակը աճել է 190 հոգուց մինչև 2578 մարդ: Ձեռնարկությունում մշակված բիզնեսի փիլիսոփայությունը հետևյալն է՝ «Լինել հասարակության ծառա և աշխատել լավ կյանքի համար. լավագույն աշխարհը՝ բոլորին»:

Հասկանալու համար, թե ուր է գնում աշխարհը, ձեռնարկությունը մշակել է հիմնարար հայեցակարգ, որը կոչվել է «Պատմական ինովացիաների տեսություն»: Համաձայն այդ տեսության, մենք ապրում ենք կիբեռնետիկ հասարակության մեջ, որը հիմնվում է ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների վրա: Բայց արդեն 2005 թ.-ին այս հասարակությունը կենսատեխնոլոգիաների զարգացման պատճառով կփոխարինվի օպտիմալացման հասարակության, որում մարդիկ կստանան հաճույք աշխատանքից և մասնավոր կյանքից, կլինեն հարմարված իրենց անհատական ճաշակներին և պահանջներին: «Օպտիմալացման հասարակություն» ստեղծելու համար «Օմրոնը» կատարում է հետազոտություններ չորս հիմնական ոլորտներում.

Առաջինը երեք K-ի տեխնոլոգիան է, որը ենթադրում է նոր համակարգերի մշակում: Այդ համակարգերը ընդգրկում են համակարգիչներ, կոմունիկացիաներ և ղեկավարում: Օրինակ՝ ճանապարհային երթևեկության ավտոմատ համակարգի ստեղծումը խոշոր քաղաքաներում:

Երկրորդը այսպես կոչված «կյանքի» տեխնոլոգիաներն են, որոնց համաձայն մարդ արարածը ունակություն ունի հավաքելու և մշակելու այնպիսի ինֆորմացիա, որի հիման վրա ստեղծվում են ապրանքներ ու ծառայություններ և որոնք օգնում են մարդկանց ամրապնդելու առողջությունը:

Երրորդը սենսորային տեխնոլոգիաներն են, որոնք թույլ են տալիս կատարել օբյեկտների օպտիկա-էլեկտրոնային ճանաչում, ստացված պատկերի էլեկտրոնային մշակում և այլն:

Չորրորդը գերբնական տեխնոլոգիաներն են, որոնք հիմնված են այնպիսի հետազոտությունների վրա, ինչպիսիք են մարդու ըմբռնելու և հասկանալու ունակությունները: Այս ոլորտում ընկերությունը ստացել է 100-ից ավելի արտոնագրեր, որոնց հիման վրա մշակում է համակարգիչ, որի հետ կարելի է շփվել մարդկային ձայնի միջոցով:

Օգտագործված էլեկտրոնային գրականության ցանկ

1. Оу И. / Японский менеджмент: прошлое, настоящее и будущее
2. Круглов М.Г., Шишков Г.М. / Менеджмент качества как он есть
3. Михеев В.Н. / Живой менеджмент проектов
4. Беккер Й., Вилков Л., Таратухин В., Кугелер М., Роземанн М. / Менеджмент процессов
5. Евстафьев И.Н. / Тотальный риск-менеджмент: новейший метод принятия беспроигрышных управленческих решений.
6. Коупленд Т., Долгофф А. / Expectations-Based Management. Как достичь превосходства в управлении стоимостью компании
7. Кочетов А.Г. / Новационные бизнес-процессы. Пошаговая технология разработки, внедрения и контроля выполнения

Բովանդակություն

Երկու խոսք

Թեմա 1. Ձեռնարկությունը և շուկան

- 1.1 Ինչպե՞ս է գործում ժամանակակից շուկայական մեքենան:
- 1.2 Ձեռնարկատերը որպես ձեռնարկության ղեկավար
- 1.3 Ճապոնական մարքեթինգը

Թեմա 2. Ժամանակակից կառավարման սկզբունքները

- 2.1 Կառավարման փիլիսոփայությունը
- 2.2 Ո՞րն է ձեռնարկության գոյության իմաստը
- 2.3 Պլանավորումը որպես ճապոնական բիզնեսի ապրելակերպ

Թեմա 3. Վերահսկման սկզբունքները

- 3.1 Ո՞րն է ճապոնական ձեռնարկությունների հաջողությունների հիմնական գաղտնիքը:
- 3.2 Ինչպե՞ս են խրախուսվում խմբի աշխատակիցները:

Թեմա 4. Բիզնեսի կապը գիտության և մշակույթի հետ

- 4.1 Գիտությունը որպես բիզնեսի հիմք
- 4.2 Բիզնեսը որպես գիտության հիմք

4.3 Պետության դերը գիտության և կապիտալի կապերը
ամրապնդելու գործում

4.4 Գեղեցկությունը արտադրության զարգացման գործում

4.5 Ինչպե՞ս է ձևավորում նոր տիպի աշխատակիցը

Թեմա 5. Տնտեսական հրաշքի բանալին

5.1 Ինչո՞վ է տարբերվում ճապոնական համակարգը ամերիկյանից

5.2 Ինչու՞ է պետք աշխատել՝ չխնայելով ուժերը

5.3 Որակը որպես ղեկավարման հեղափոխության հետևանք

Թեմա 6. Պարտության պատճառ հանդիսացողաջողության աղբյուրները

6.1 Ստրատեգիական ձեռնարկատիրական միավորներ (ՍՁՄ)

6.2 Ձեռնարկության վերակառուցման գլխավոր մեթոդը

6.3 Ղեկավարի տասներկու կանոնները

Թեմա 7. Ճապոնական մենեջերների մտածելակերպը

7.1 Ձեռնարկությունը հոգի ունեցող կառույց է

7.2 Դժվարությունները օգտագործի՛ր բարիքների համար

7.3 Ինչպե՞ս լսել տազնապալի զանգը մինչ դրա հնչելը

7.4 Ինչպե՞ս են ծագում արտասովոր գաղափարները

Թեմա 8. Մարքեթինգը այսօր և վաղը

8.1 Դժվար է ներքին շուկայում և հեշտ՝ համաշխարհայինում

8.2 Նյութական բարեհաջողության «ծուղակը»

8.3 Սպառողական հեղափոխության շեմին

8.4 Անհատականության հիմքը ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաներն են

Թեմա 9. Նոր գաղափարները որպես ամենամեծ շահույթի աղբյուր

9.1 Ձեռնարկության աճելու և զարգանալու հնարավորությունները

9.2 Նորույթների գների աճը

9.3 Ինչի՞ համար չի կարելի խնայել

9.4 Ինչպե՞ս արտադրել վաճառվող ապրանքներ

9.5 Անձնական շուկայի ստեղծումը

Թեմա 10. Հաջողությունը տանում է դեպի

ռազմավարական մտածելակերպ

10.1 Հաջողությունն ռազմավարությունը

10.2 Եթե ուզում եք հաղթել, ստեղծեք պայմաններ

10.3 Հակասու՞մ են արդյոք միմյանց պլանավորումը և շուկան

10.4 Ինչպե՞ս կազմակերպել տարերքը

Թեմա 11. Հավասարությունը կառավարման հիմքն է

11.1 Ներդաշնակ երկրի տպավորություն

11.2 Ինֆորմացիայի օգտագործման ճանապարհով

Թեմա 12. Տնտեսության վերընթաց ճյուղը

- 12.1 Ճապոնիան պետք է դառնա զբոսաշրջության տերություն
- 12.2 Ու՞ր է տանում երկիրը ազգային տարադրամի բարձր կուրսը
- 12.3 Կապիտալի գետերը կհոսեն նոր հուներով
- 12.4 Գլխավոր մրցակցային առավելությունը
- 12.5 Տնտեսական հրաշքի միջազգային ակունքները

Թեմա 13. Ձեռնարկությունների պատմությունից

- 13.1 «Հոնդա» ընկերության փշոտ ճանապարհը դեպի գագաթներ
- 13.2 Նպատակի զգացումը «Բրիջստոուն» ընկերությունում
- 13.3 Յուրաքանչյուրին տալ նորմալ կյանքի իրավունք

Թեմա 14. Ճապոնական ձեռնարկության գնացքաքարշը

- 14.1 Ռինիվերսալ առևտրային ձեռնարկություններ
- 14.2 «Միտսուի» ճանապարհը
- 14.3 «Իտոշու կորպորեյշն»․ բիզնեսի նոր հայացքների համակարգ
- 14.4 Աշխատակազմը որոշում է ընկերության հաջողությունը

Թեմա 15. Ֆինանսական միջոցների հայթայթումը

- 15.1 Ճապոնիայի տնտեսական վերելքի պատճառները
- 15.2 Սկիզբ, որը միշտ դժվար է

Օգտագործված էլեկտրոնային գրականության ցանկ

ՂԱՆԹԱՐՋՅԱՆ ՍԱՐԳԻՍ ԼԵՎՈՆԻ

Ծնվել է 13.06.1939թ. Երևանում: Ավարտել է Երևանի պոլիտեխնիկական ինստիտուտի էլեկտրատեխնիկական ֆակուլտետը (1961թ.), տ.գ.դ., (1980թ.), պրոֆ. (1982թ.), Հայաստանի ճարտարագիտական ակադեմիայի ակադեմիկոս (1999թ.): 1963 թվականին ընդունվել է Երևանի պետական համալսարանի ասպիրանտուրա, որը ավարտելուց հետո 1966 թվականին ԽՍՀՄ ԳԱ սիբիրյան մասնաճյուղի տնտեսագիտության և արդյունաբերական արտադրության կազմակերպման ինստիտուտում պաշտպանել է թեկնածուական ատենախոսությունը: 1980 թվականին նույն ինստիտուտում նրան շնորհվել է տնտեսագիտության դոկտորի գիտական աստիճան:

1966-1975 թվականներին աշխատել է պոլիմերների արտադրանքի համամիութենական գիտահետազոտական և նախագծային ինստիտուտում, որպես տեխնիկա-տնտեսագիտական հետազոտությունների լաբորատորիայի վարիչ, 1975-1977 թվականներին եղել է Երևանի ժողովրդական տնտեսության ինստիտուտի «Տնտեսագիտական կիբեռնետիկայի» ֆակուլտետի ղեկան:

1977 թվականին նշանակվել է ՀՀ նախարարների խորհրդի նախագահի օգնականի պաշտոնում: 1983-1992 թվականներին հանդիսացել է ՀՀ կառավարության բնապահպանության բաժնի վարիչը: 1992 թվականից եղել է ՀՀ կառավարությանն առընթեր արտոնագրային վարչության պետ, իսկ 2003 թվականից առ այսօր Երևանի պետական համալսարանի «Կառավարման և գործարարության» ամբիոնի վարիչ:

1996-1998 թվականներին և 2000-2002 թվականներին հանդես է եկել որպես Եվրասիական Արտոնագրային կազմակերպության /Մոսկվա/ վարչական խորհրդի նախագահի տեղակալ: 1997-1999 թվականներին եղել է Մադրիդյան Խորհրդի Կազմակերպության փոխնախագահ /Ժնեվ/, իսկ 1999-2001 թվականներին՝ Փարիզյան Խորհրդի Կազմակերպության փոխնախագահ /Ժնեվ/:

2001թ. պարզևատրվել է Եվրասիական արտոնագրային վարչության արժաթ մեդալով, իսկ 2006թ՝ ոսկե: 2004թ. պարզևատրվել է Տաջիկստանի Հանրապետության արտոնագրային վարչության պատվավոր նշանով:

Սարգիս Լևոնի Ղանթարջյանը ունի մանակվարժական աշխատանքի 45 տարվա ստաժ: 1961 թվականից մինչև 2003թ. համատեղության կարգով դասավանդել է Երևանի պոլիտեխնիկական ինստիտուտում և Երևանի պետական համալսարանում: Նա հեղինակ է ավելի քան հարյուրտաս գիտական աշխատությունների, այդ թվում նաև քիմիական տեխնոլոգիայի տիպային գործընթացների տնտեսագիտության բնագավառում՝ երեք մենագրությունների և հինգ թեմատիկ ակնարկների:

Ջբաղեցնելով «Կառավարման և գործարարության» ամբիոնի վարիչի պաշտոնը վերջին վեց տարիների ընթացքում հրատարակել է վեց ուսումնական ձեռնարկներ՝ «Նորարարությունների կառավարում և մտավոր սեփականության օբյեկտների գնահատում» (2004թ.), «Կառավարման և գործարարության ընտրովի հարցեր» (2005թ.), «Վենչուրային և ինովացիոն կառավարում» (2006թ.), «Ինովացիոն մենեջմենթ» (2007թ.), «Մասնագիտության ներածություն (կառավարում)» (2008թ.), «Արտադրական մենեջմենթի մեթոդները և մոդելները» (2009թ): Նույն ժամանակաընթացքում տպագրել է 4 գեղարվեստական ստեղծագործություններ, այդ թվում՝ «Ես ընտրում եմ Ձեզ» և «Նա հիշում է մեզ» հիշողությունների հավաքածուներ, «Տարբեր ճակատագրեր» պատմական վիպակ և «Շուշեցու կնոջ օրագիրը» վավերագրական վիպակ:

Ս. Լ. Ղանթարջյանի ղեկավարությամբ 33 ասպիրանտներ և հայցորդներ պաշտպանել են թեկնածուական թեզեր: