

ՍԱՐԳԻՍ ԴԱՆԹԱՐՋՅԱՆ

ԱՐՏԱԴՐԱԿԱՆ
ՄԵՆԵՋՄԵՆԹԻ
ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ ԵՎ
ՄՈԴԵԼՆԵՐԸ

ԵՐԵՎԱՆ – 2009

Ձեռնարկը հրատարակման է երաշխավորվել Երևանի պետական համալսարանի Տնտեսագիտության ֆակուլտետի կառավարման և գործարարության ամբիոնի որոշմամբ

Ս. Լ. Ղանթարջյան

Արտադրական մենեջմենթի մեթոդները և մոդելները / Ուսումնական ձեռնարկ: - Եր.: ԵՊՀ հրատ., 2009 թ., 134 էջ:

Ձեռնարկը նախատեսված է Տնտեսագիտության ֆակուլտետի մագիստրանտների համար:

. Ս. Լ. Ղանթարջյան, 2009 թ.

ԵՐԿՈՒ ԽՈՍՔ

«Արտադրական մենեջմենթի մեթոդները և մոդելները» դասընթացի նպատակն է ծանոթացնել ապագա մագիստրոսներին մենեջերների հիմնական գործունեությանը արտադրական ձեռնարկություններում, այսինքն որոշել, թե ինչպես և ինչ պլանավորել, կազմակերպել, պատճառաբանել և վերահսկել:

Մենեջերին քաջ հայտնի է, որ արտադրական պրոբլեմներն ունեն բազմատարբերակային լուծումներ: Այդպիսի պրոբլեմների օպտիմալ լուծումը կարելի է գտնել օգտագործելով ժամանակակից մոդելավորման և օպտիմիզացման մեթոդներ:

Ժամանակակից մենեջմենթի հիմնական սկզբունքը միևնույն ժախտերով մաքսիմալ արդյունք ստանալն է: Այդ իսկ պատճառով ուսումնական ձեռնարկում մանրամասն ուսումնասիրվում է օպերատիվ և արտադրական պլանավորումը, որի նպատակն է լուծել արտադրության նախագծման և կազմակերպման հարցերը:

Վերլուծելով առկա նյութերը՝ հեղինակը որպես հիմք որոշել է օգտագործել հեղինակի կողմից պատրաստված «Կառավարման և գործարարության ընտրովի հարցերը»¹ ուսումնական ձեռնարկի 3-րդ բաժինը, որը լրացվել է «Մենեջմենթի հիմունքները»² ուսումնական ձեռնարկում պարունակված նյութերով:

Յուրաքանչյուր թեմա ավարտվում է ստուգողական հարցերով:

¹ Կառավարման և գործարարության ընտրովի հարցեր: Ուսումնական ձեռնարկ, **Ս. Լ. Ղանթարյան, Ա. Գ. Համբարձումյան, Ա. Ա. Սարգսյան**: Եր.: Երևանի համալս. հրատ. 2005 թ., 150 էջ:

² **Гольдштейн Г. Я.** Основы менеджмента: Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

ԹԵՄԱ 1. ԱՐՏԱԴՐՈՎԱՆ ՄԵՆԵԶՄԵՆԹԻ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ, ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԸ ԵՎ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

1.1. Արտադրական մենեջմենթի և կառավարչական որոշումների էությունը

Արտադրական կառավարման օբյեկտներ են ծառայում արտադրությունը և արտադրական համակարգերը: Արտադրական կառավարման տեսանկյունից որպես արտադրություն հասկացվում է որևէ օգտակար իր ստեղծելուն նպատակաուղղված գործունեությունը: Արտադրական համակարգը ենթադրում է այնպիսի նպատակային գործընթաց, երբ առաջնային բաղադրիչները վեր են ածվում օգտակարություն ունեցող արտադրանքի:

Եթե որևիցե կազմակերպություն ուսումնասիրվի որպես որոշակի համակարգ, ապա համատեղ պետք է համեմատվի այդ համակարգի այնպիսի հատկությունների հետ ինչպիսիք են՝ բացեիքացությունը, իրականությունը, բարդությունը, փոփոխականությունը, հիեարխիականությունը: Կարելի է առանձնացնել նաև այն, որ այդ կազմակերպությունը նաև կենսունակ համակարգ է, որն ունի իր ելքերը և մուտքերը: Համակարգի ներսում տեղի է ունենում մուտքերի և ելքերի տրանսֆորմացիա:

Կազմակերպությունն ունի իր սահմանները, գործում է շրջակա միջավայրում, որն ազդում է իր վրա: Շրջակա միջավայրը բաղկացած է բազմաթիվ տարրերից՝

շուկան իր առաջարկություններով և պահանջներով,

բաժնետերերից, որոնք ձգտում են ստանալ դիվիդենտներ և իրացնել սեփականության իրավունքը,

կառավարությունից իր հարկային և օրենսդրական պահանջներով, գործընկերներով, որոնց նկատմամբ կառավարությունն ունի իր պարտականությունները,

փոփոխվող տեխնոլոգիաներ,

սարքավորումներ,
արտադրանքի որակի պահանջներ,
կատարողների կրթական մակարդակի ապահովում,
մրցակիցների գործունեությունը և այլն:

Այսպիսով կարելի է պնդել, որ արտադրական գործունեությունը ամենալայն առունով մարդու, մարդկանց կոլեկտիվների, պետության գործունեությունն է, որն ուղղված է նոր նյութական և այլ արժեքների ստեղծման վրա:

Կառավարչական որոշումները, որոնք ընդունվում են գործունեության ընթացքում իրենցից ներկայացնում են որոշումների ընդունման ալգորիթմ, որը պետք է պարունակի հետևյալ բաղկացուցիչները՝

- նպատակի ձևակերպում,
- ստացված ինֆորմացիայի հիման վրա պրոբլեմի հետազոտում,
- արդյունավետության չափանիշների ընտրություն և հիմնավորում,
- համապատասխան մասնագետների հետ պրոբլեմի լուծման տարբերակների քննարկում,
- օպտիմալ լուծման ընտրություն և ձևափոխում,
- որոշման ընդունում,
- որոշման կոնկրետացումը կատարողների նկատմամբ:

Յուրաքանչյուր կառավարչական որոշում ունի կոնկրետ արդյունք, այդ իսկ պատճառով կառավարչական գործունեության նպատակը կայանում է նրանում, որպեսզի գտնեն այնպիսի ձևեր, մեթոդներ, միջոցներ և գործիքներ, որոնք կարող են կոնկրետ պայմաններում նպաստել օպտիմալ արդյունքի հասնելուն:

Կառավարչական որոշում ընտրելիս դրան ներկայացնում են հետևյալ պահանջները. որոշումը պետք է լինի հիմնավորված, օպտիմալ, իրավազոր, կարճ ու պարզ, կոնկրետ ժամանակաընթացքի համար, հասցեագրված կատարողներին, օպերատիվ կատարվող:

1.2. Արտադրության նշանակությունը և դրա հետազոտությունները

Արտադրական համակարգը յուրաքանչյուր երկրի կարևորագույն բաղադրիչն է: Արտադրության միջոցով է որոշվում կենսապահովման մակարդակը: Ներքին և արտաքին շուկաներում հաջողությամբ պայքարելու համար արտադրողները պետք է կիրառեն առաջատար տեխնոլոգիաներ, ստեղծեն համապատասխան կազմակերպչական կառուցվածքներ:

Արտադրական գործընթացների հետազոտությունները ծնվել են դեռ XVII դարում, երբ սկսեցին զարգանալ արտադրության կապիտալիստական ձևերը: Խոշոր մեքենայական արտադրությունը պահանջում էր բոլոր օղակների ներդաշնակ գործողություններ: Արդյունքում ծնվեց արդյունաբերական ղեկավարների (կառավարիչների) ինստիտուտ: Ղեկավարման ապարատում ստեղծվեցին մասնագիտացված ստորաբաժանումներ, որոնք կատարում էին այնպիսի տարբեր ֆունկցիաներ, ինչպիսիք են՝

- արտադրության տեխնիկական նախապատրաստումը,
- անձնակազմի ղեկավարումը և աշխատանքի կազմակերպումը,
- արտադրության օպերատիվ ղեկավարումը,
- սարքավորումների վերանորոգումը և սպասարկումը,
- նյութատեխնիկական մատակարարումը,
- արտադրանքի վաճառահանումը,
- հաշվապահությունն ու ֆինանսները:

Ընդհանուր առմամբ հետազոտությունների այս փուլը կապում են Ֆ. Թեյլորի (1856-1915 թթ.) անվան հետ, որը հեղինակ է մի շարք աշխատությունների. «Ֆաբրիկայի ղեկավարում» (1903 թ.), «Գիտական ղեկավարման սկզբունքները» (1911 թ.): Ամրագրելով աշխատանքի արտադրողականության առավելագույն աճը որպես գլխավոր նպատակ՝ Թեյլորը առաջարկել է կոնկրետ լուծումներ՝ հենվելով հետևյալ սկզբունքների վրա

- մեքենաշինական գործարաններում բանվորների և արտադրության միջոցների ռացիոնալ օգտագործում,

- աշխատանքային ժամանակի ճշգրիտ հաշվարկում, առանձին բաղադրիչներով աշխատանքային օպերացիաների բաժանում,
- յուրաքանչյուր օպերացիայի տևողության վերահսկում:

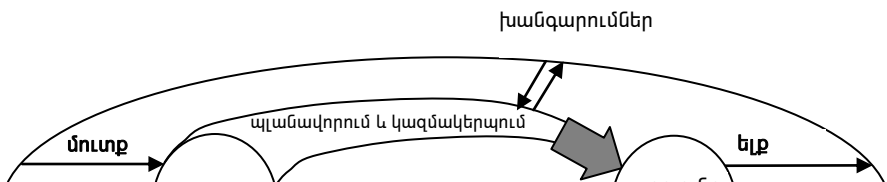
1920-30-ական թթ. Թեյլորի հետնորդները դարձան Գ. Գանտը, Ֆ. և Լ. Գիլբերտ ամուսինները: Գանտը մշակեց տեքստիլ արտադրությունում առանձին արտադրական օպերացիաների հետազոտման անալիտիկ մեթոդներ, իսկ Գիլբերտ ամուսինները ցույց տվեցին, որ արտադրական օպերացիաների հիմնական բաղադրիչները կախված չեն աշխատանքի բովանդակությունից:

Սեյլ ալլ ամերիկյան գիտնական՝ Գ. Էմերսոնը (1853-1931 թթ.) ուսումնասիրել է առանձին կատարողի աշխատանքի ռացիոնալ կազմակերպման հարցերը և առաջարկել առավելագույն արտադրողականության հասնելու մեթոդաբանություն:

Ինչ վերաբերվում է որոշումների ընդունման և իրացման պրոբլեմին, ապա վերջին 30 տարիների ընթացքում Նոբելյան մրցանակը տնտեսագիտության ոլորտում երկու անգամ շնորհվել է այնպիսի աշխատանքների, որոնցում առաջարկվում էր բարելավել որոշումների ընդունման համամատչելի կոնցեպցիան: Այսպես, 1978 թ. մրցանակը տրվել է Գ. Սայմոնին, որը փորձեց գտնել տնտեսական կազմակերպությունների համար այնպիսի որոշումներ, որոնք ընդունելի են բոլորի համար, իսկ 1986 թ. ՂԺ. Բյուկենին մշակել էր մի տեսություն, որը թույլ էր տալիս ընդունել տնտեսագիտական և քաղաքական որոշումներ՝ ելնելով մասնակիցների շահերից:

1.3. Արտադրություն և արտադրական համակարգեր

Ինչպես նշվել է, արտադրական կառավարման օբյեկտներ են հանդիսանում արտադրությունը և արտադրական համակարգերը: Արտադրական համակարգի գործունեության մեխանիզմը բերված է գծանկար 1-ում:



Գծանկար 1. Արտադրական համակարգի գործունեության մեխանիզմը

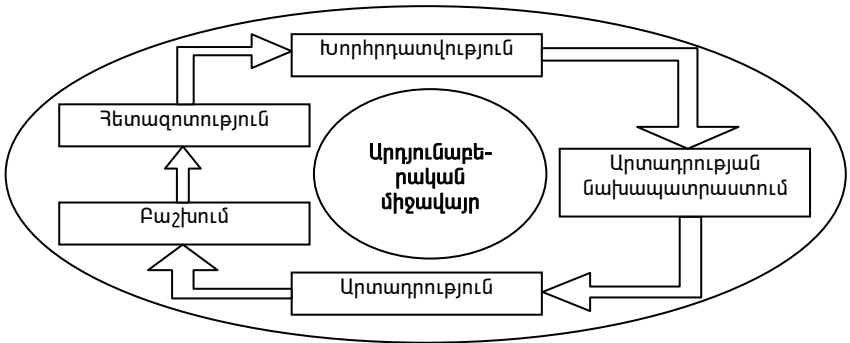
Պլանավորումն իր մեջ ընդգրկում է խնդրի դրվածքը, կանխորոշումը, նպատակների ամրագրումը, ռազմավարությունների կառուցումը և կատարումը, պայմանների որոշումը:

Համակարգի գործունեությունն ապահովվում է կարգավորմամբ, որն իր մեջ ընդգրկում է վերահսկումն ու հաշվառումը: Պլանավորման գործընթացում ընդունվում են որոշումներ, այնուհետև ստեղծվում են պայմաններ դրանց կատարման համար, որի արդյունքում համակարգը սկսում է գործել: Ներքին և արտաքին գործոնների ազդեցություններից կարող են առաջանալ շեղումներ նախանշված նպատակներից: Կարգավորումը ուղղված է չեզոքացնելու շեղումների պատճառները և ապահովելու համակարգի ցանկալի զարգացումը: Վերահսկումը ենթադրում է ղեկավարման որոշումների կայացման ստուգում և դրանց հետևանքների գնահատում:

Համակարգի գործունեությունն ապահովելու համար իրականացվում է ինֆորմացիայի հավաքագրում, պահպանում և մշակում, որոնց հետևում է համակարգի գործունեությունը բնութագրող ցուցանիշների հաշվարկումը:

Արտադրական համակարգի հիմնական ֆունկցիան արտադրանքի թողարկումն է: Ընդհանուր առմամբ, ձեռնարկության գործունեությունը կարելի է ներկայացնել որպես միասնական բարդ համակարգ՝ բաղկացած ենթարկվող ենթահամակարգերի ցանցից: Որպես օրինակ կարելի է ներկայացնել արդյունաբերական

միջավայրում ենթահամակարգերի միջև փոխհարաբերությունները (զծանկար 2):



Չծանկար 2. Արդյունաբերական համակարգում առկա փոխհարաբերությունները

Համակարգերի նախագծման գործընթացը բաղկացած է հինգ փուլերից՝ հետազոտում, ինֆորմացիայի ստացում, մոդելավորում, փորձարկում և մոդելի հղկում:

Հետազոտման փուլը ենթադրում է համակարգերի նախագծման համար միջոցների և մեթոդների ընտրություն (տնտեսամաթեմատիկական, վիճակագրական, սոցիոլոգիական և այլն):

Ինֆորմացիայի ստացումը ենթադրում է առկա ինֆորմացիայի բավականաչափ չլինելու դեպքում՝ լրացուցիչ ինֆորմացիայի պահանջի ներկայացում:

Մոդելավորման գործընթացում կարող են օգտագործվել ինչպես հատուկ, այնպես էլ սովորական ընդհանուր մեթոդներ և միջոցներ:

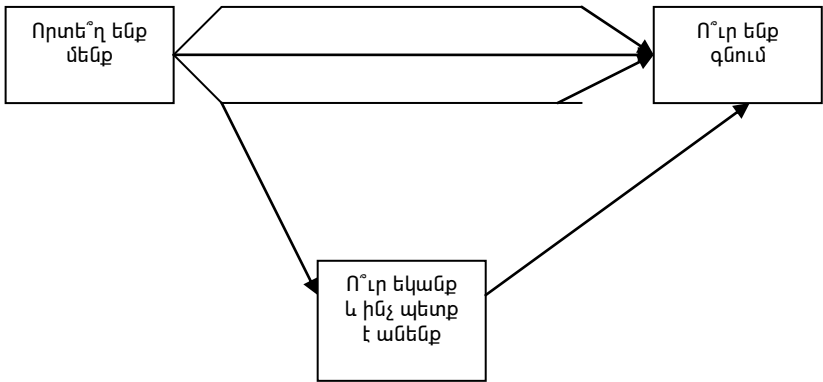
Փորձարկման և մոդելի հղկման փուլում օգտագործվում են խաղերի տեսության, աշխատանքի որակի և արդյունավետության գնահատման մեթոդներ:

1.4. Արտադրական կառավարում

Յուրաքանչյուր ձեռնարկության գործունեության մեջ կարելի է առանձնացնել հետևյալ նպատակները և սահմանափակումները, որոնք կատարում են կառավարման հետևյալ հիմնախնդիրները՝

- առկա իրավիճակի համեմատությունը ցանկալիի հետ («Որտե՞ղ ենք մենք» և «Ու՞ր ենք գնում»)
- գործողությունների ղեկավարման պահանջների ձևավորում («Ի՞նչ պետք է անել»)
- որոշումների ընդունման չափանիշները («Ո՞ր ճանապարհն է ամենալավը»)
- վերահսկման գործարքները («Ու՞ր եկանք մենք և դրանից ի՞նչ է հետևում»)

Այս քայլերը ներկայացված են գծանկար 3-ում:



Գծանկար 3. Արտադրական մենեջմենթի էությունը

Այն ձեռնարկություններում, որոնցում առկա է բարդ կազմակերպչական կառուցվածք, վերը ներկայացված աշխատանքները իրականացվում են արտադրության կազմակերպման բաժիններում: Այս բաժինները ղեկավարում են արտադրական կառավարիչները, որոնք որպես կանոն, աշխատում են դժվար պայմաններում՝ արտադրական համակարգի նպատակներին չհակասող որոշումների ընդունման տեսանկյունից: Լինում են նաև այնպիսի ոլորտներ, որտեղ կառավարիչներին բավականին դժվար է հասնել հաջողության: Այս դեպքերում անհրաժեշտ է մշակել մի շարք չափանիշներ, որոնց օգնությամբ հնարավոր կլինի գնահատել, թե որքանո՞վ է հաջողվել մոտենալ դրված նպատակին: Օրինակ՝ յուրաքանչյուր կառավարիչ, ով աշխատում է գովազդի ոլորտում, ծագում է պարզել, թե որքանո՞վ է իր գործունեությունը նպաստում ապրանքի վաճառահանմանը: Մյուս կողմից, հայտնի է որ անհնար է ճշգրիտ որոշել, թե ինչպե՞ս է ազդում իրականացված գովազդը զնորդներից ստացված պատվերների վրա: Այս պայմաններում գովազդով զբաղվող կառավարիչը փորձում է գտնել այնպիսի չափանիշներ, որոնք իր տեսակետից հնարավորինս լավ են համապատասխանում անհրաժեշտ պահանջներին: Այդպիսի չափանիշներից համեմատաբար կարևոր են հետևյալ երկուսը՝

1. Ի՞նչ հաճախությամբ պոտենցիալ սպառողները պետք է դիտարկեն գովազդը,

2. Նրանք ինչպե՞ս կընկալեն և կգնահատեն այն:

Համոզվելով որ մարդիկ ընկալել և ընդունում են գովազդում ընդգրկված գաղափարները և ապահովելով գովազդի հաճախակի մատուցումը, կառավարիչը կարող է համոզվել, որ գովազդը կնպաստի վաճառքի ծավալների աճին:

Արտադրական համակարգում կառավարչական որոշումների համաձայն վերը բերված ալգորիթմին ներկայացվում են հետևյալ պահանջները՝

- նպատակների ձևակերպումը, որոշումների մշակումը և ընտրությունը պետք է կենտրոնացվեն կառավարման հիերարխիայի այնպիսի մակարդակի վրա, որտեղ կա համապատասխան ինֆորմացիա,
- ինֆորմացիան պետք է ստացվի ֆիրմայի բոլոր ստորաբաժանումներից, որոնք գտնվում են կառավարման տարբեր մակարդակների վրա և կատարում են տարբեր ֆունկցիաներ,
- որոշման ընտրությունը և ընդունումը պետք է արտացոլի կառավարման այն մակարդակների հետաքրքրությունները և հնարավորությունները, որոնց վրա դրված է որոշման իրագործումը, կամ որոնք շահագրգռված են դրա իրացման մեջ:

Ամերիկյան ֆիրմաներում մենեջերները սովորաբար տալիս են իրենց լիազորությունները որոշման ընդունման այն մակարդակներին, որոնք անմիջականորեն մասնակցում են կոնկրետ որոշման իրագործման մեջ:

Ամերիկյան մենեջերները որոշումն ընդունելիս նախընտրում են ուղղակի շփումների մեջ չմտնել այն ստորադաս աշխատակիցների հետ, որոնք գտնվում են հիերարխիայի մեկից ավելի ցածր մակարդակի վրա: Դա արվում է, որ չխախտվի օղակային սկզբունքը:

Ստուգողական հարցեր

1. Ի՞նչ է մտնում ձեռնարկության շրջակա միջավայրի մեջ:
2. Թվարկեք որոշումների ընդունման ալգորիթմի հիմնական փուլերը:
3. Որո՞նք են արտադրական մենեջմենթի հիմնախնդիրները:
4. Ինչպիսի՞ փուլերից է բաղկացած համակարգերի նախագծման գործընթացը:
5. Որո՞նք են կառավարման հիմնական խնդիրները:
6. Ինչպիսի՞ պահանջներ են ներկայացվում կառավարման որոշումներին:

ԹԵՄԱ 2. ԱՐՏԱԴՐՈՎԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԴՈՒՆՄԱՆ ՍԿԶՐՈՒՆՔՆԵՐԸ

2.1. Կառավարման ֆունկցիաների դասակարգումը

Գործունեության այս ոլորտը, որը կոչվում է արտադրական մե-նեջմենթ, կարելի է բաժանել առանձին ֆունկցիաների, որոնք կենտրո-նացված են երեք հիմնական խմբերում:

1. Ընդհանուր կառավարում (կառավարման քաղաքականություն, ինովացիաների քաղաքականություն, աշխատանքի կազմա-կերպում, պատճառաբանում, կորորդինացիա, վերահսկում, պատասխանատվության որոշում):
2. Ձեռնարկության կառուցվածքի կառավարում (նրա ստեղծումը, գործունեության առարկան, օրենսդրական ձևերը, կապը այլ ձեռնարկությունների հետ, տարածքային հարցեր, կազմակեր-պում, վերակառուցում, լուծարք):
3. Ղեկավարման կոնկրետ ոլորտներ (մարքեթինգ, ԳՎԿԱ, արտադրություն, կադրեր, ֆինանսներ, հիմնական ֆոնդեր):

Ղեկավարման ֆունկցիան գործունեության տեսակ է, որը հիմնվել է մենեջմենթի բաժանման և կոոպերացիայի վրա և բնութագրվում է որոշակի ազդեցություններով օբյեկտի վրա ղեկավարման սուբյեկտի կազմից:

Ղեկավարման ֆունկցիաները լինում են ընդհանուր և կոնկրետ:

Ընդհանուր ֆունկցիաները առանձնացվում են ըստ ղեկավարման փուլերի: Դրանք են՝

- կանխագուշակում և պլանավորում,
- աշխատանքի կազմակերպում,
- պատճառաբանում,
- կորորդինացիա և կարգավորում,
- վերահսկում, հաշվառում, վերլուծություն:

Այն ֆունկցիաները, որոնք առանձնացվում են գործունեության ոլորտից, կոչվում են կոնկրետ: Դրանք են՝

- հեռանկարային և ընթացիկ տնտեսական և սոցիալ պլանավորում,
- ստանդարտիզացման աշխատանքների կազմակերպում,
- հաշվառում և հաշվետվություն,
- տնտեսական վերլուծություն,
- արտադրության տեխնիկական նախապատրաստում,
- արտադրության կազմակերպում,
- տեխնոլոգիական պրոցեսների կազմակերպում,
- արտադրության օպերատիվ կառավարում,
- տեխնոլոգիական վերահսկում և փորձարկում,
- արտադրանքի վաճառահանում,
- կադրերի հետ աշխատանքի կազմակերպում,
- աշխատանքի և աշխատավարձի կազմակերպում,
- նյութատեխնիկական մատակարարում,
- կապիտալ շինարարություն,
- ֆինանսական գործունեություն:

2.2. Կառավարչական որոշումների դասակարգումը

Կառավարչական որոշումների դասակարգումը անհրաժեշտ է դրանց մշակման, իրացման և գնահատման համար, ինչը թույլ է տալիս բարձրացնել դրանց որակը և արդյունավետությունը: Կառավարչական որոշումները կարելի է դասակարգել տարբեր ձևերով:

Դասակարգման ամենատարածված սկզբունքները հետևյալներն են՝

1. ըստ ֆունկցիոնալ բովանդակության,
2. ըստ լուծվող խնդիրների բնույթի (գործողության ոլորտներ),
3. ըստ կառավարման հիերարխիայի,
4. ըստ մշակման կազմակերպման բնույթի,
5. ըստ նպատակների բնույթի,

6. ըստ ծագման պատճառների,
7. ըստ մշակման ելակետային մեթոդների,
8. ըստ կազմակերպչական ձևավորման:

Կառավարչական որոշումներն ըստ ֆունկցիոնալ բովանդակության լինում են պլանային, կազմակերպչական, վերահսկող և կանխագուշակող: Ղասակարգման այլ սկզբունքը կապված է լուծվող խնդիրների բնույթի հետ, այսինքն՝ այստեղ լուծվում են տնտեսական, կազմակերպչական, տեխնոլոգիական, տեխնիկական, բնապահպանական և այլ խնդիրներ: Ըստ կառավարման համակարգերի հիերարխիայի առանձնացվում են կառավարչական որոշումներ բազային համակարգի մակարդակի վրա, ենթահամակարգերի մակարդակի վրա, համակարգի առանձին բաղադրիչների մակարդակի վրա:

Կախված որոշումների մշակման կազմակերպման բնույթի առանձնացվում են հետևյալ կառավարչական լուծումները՝ միանձնաբար, միասնաբար և կոլեկտիվ: Լուծման նախընտրությունը կախված է բազմաթիվ գործոններից, այդ թվում՝ կառավարչի կումպետենտությունից, խնդիրների բնույթից, ռեսուրսների առկայությունից և այլն:

Ըստ ծագման պատճառների կառավարչական որոշումները բաժանվում են՝ իրավիճակայինների, կախված ծագած իրավիճակների բնույթից, ցուցումնային, կախված վերադաս մարմնից ստացված ցուցումների, ծրագրային, էպիզոդիկ և պարբերական (օրինակ, կախված գյուղատնտեսական աշխատանքներից):

Ըստ մշակման ելակետային մեթոդների կառավարչական որոշումները ընդունելիս օգտագործում են գրաֆիկական մոտեցումներ (ցանցային մոդելներ), մաթեմատիկական մեթոդներ և էվրիստիկական, երբ մշակվում են իրավիճակային մոդելներ, էքսպերտային գնահատականներ և այլն:

Ըստ կազմակերպչական ձևավորման կառավարչական որոշումները բաժանվում են կոշտերի, ճիրանների և նորմատիվայինների:

Քանի որոշումները ընդունվում են մարդկանց կողմից, որոնք ըստ իրենց բնավորության տարբերվում են միմյանցից, ապա տարբերում

են հավասարակշռված, իմպուլսիվ, իներտ, ռիսկային և զգույշ որոշումներ:

Հավասարակշռված որոշումները ընդունում են այն մենեջերները, որոնք ուշադիր և քննադատական են վերաբերվում իրենց գործողություններին: Մինչև որոշման ընդունումը, նրանք արդեն ունեն ձևակերպված ելակետային գաղափարը:

Իմպուլսիվ որոշումների հեղինակներն անընդհատ առաջ են քաշում անսահման քանակով նոր գաղափարներ, որոնք ի վիճակի չեն ստուգել և գնահատել: Այդ իսկ պատճառով նրանց որոշումները վստահություն չեն ներշնչում:

Իներտ որոշումները զգույշ փնտրման արդյունքներ են և նրանց մեջ բացակայում են նորարական գաղափարներ:

Ռիսկային որոշումները տարբերվում են իմպուլսային որոշումներից նրանով, որ նրանց հեղինակները չեն փորձում հիմնավորել առաջարկվող վարկածները:

Զգույշ որոշումները տարբերվում են իներտ որոշումներից նրանով, որ նրանց մեջ ի սկզբանե բացակայում է նոր միտքը:

2.3. Ձեռնարկության ղեկավարման կոնկրետ ֆունկցիաների հիմնական բովանդակությունը

Ղեկավարման կոնկրետ ֆունկցիաները գտնվում են սերտ կապի մեջ ձեռնարկության առանձնահատկություններից և նրա գործունեության հիմնական ոլորտներից (ընդհանուր կառավարում, ֆինանսական կառավարում, արտադրության, ԳՀՓԿԱ, մարքեթինգ):

Ձեռնարկության ընդհանուր կառավարումը կայանում է նրա կառուցվածքայնության, գործունեության կազմակերպման, պլանավորման, անձնակազմի կառավարման, գործունեության արդյունքների վերահսկման, հաշվառման, վերլուծության մեջ:

Արտադրական կառավարման ժամանակ լուծվում են արտադրության տնտեսական խնդիրները (ծախքերը, գները) և արտադրանքի արտադրության պլանավորումը:

Արտադրության պլանավորման խնդիրներն են՝

- տեխնոլոգիական պրոցեսի ընտրությունը,
- արտադրության ծրագրի պլանավորումը,
- արտադրության հաջորդականության պլանավորումը (օպերատիվ պլանավորում),
- արտադրական համակարգերի ձևավորումը (սարքավորումների համակարգ),
- սարքավորումների պահպանումը և շահագործումը,
- նյութատեխնիկական մատակարարման կազմակերպումը:

ԳՀՓԿԱ (ինովացիաների) կառավարման ժամանակ իրականացվում են կառավարման կոնկրետ ֆունկցիաներ՝

- ինովացիոն գործընթացի կազմակերպում,
- ԳՀՓԿԱ ռազմավարության ընտրություն և իրացում,
- ԳՀՓԿԱ կատարման համար ռեսուրսների օպտիմալ բաշխում,
- ԳՀՓԿԱ արդյունքների ներդրում,
- ԳՀՓԿԱ արդյունքների պաշտպանություն:

Սարքեթինգի ոլորտում ֆունկցիաների իրացումը իր մեջ ընդգրկում է՝

- մարքեթինգային ինֆորմացիա հավաքելու և մշակելու կազմակերպում,
- նպատակային շուկաների ընտրություն և դրանց հատվածավորում,
- ապրանքաշարժի ճանապարհների ընտրություն,
- ապրանքաշարժ,
- գնային քաղաքականության ընտրություն և իրացում,
- արդյունավետ մարքեթինգային գործունեության պլանավորում և վերլուծություն:

Ձեռնարկության ֆինանսական կառավարումը իր մեջ ընդգրկում է՝

- ֆինանսական միջոցների ձեռքբերում,
- ֆինանսական միջոցների օգտագործում,
- իրացվածության կառավարում,
- կապիտալի և իրերի կառուցվածություն,

- վաճառքային միջոցների կառավարում,
- ֆինանսական պլանավորում և ֆինանսական վերահսկում:

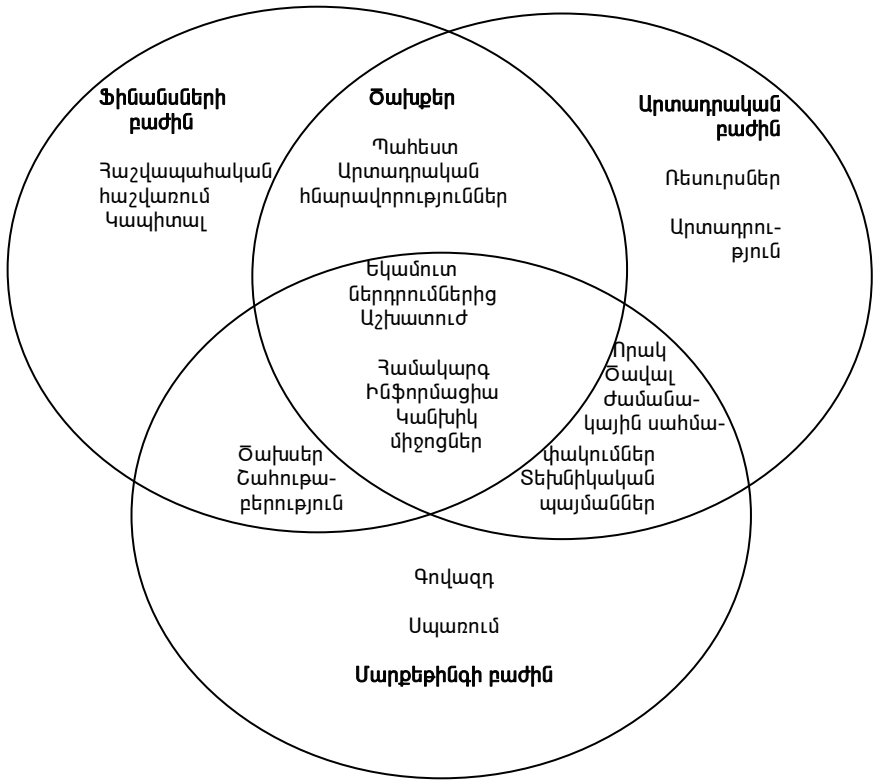
2.4. Արտադրական կառավարման նպատակները և խնդիրները

Ակնհայտ է, որ առանց կենտրոնացված կառավարման ոչ մի արտադրական համակարգ չի կարող գործել արդյունավետ: Օրինակ՝ երբ խնդիր է դրվում եռակի ավելացնել շահույթը հետագա հինգ տարիների ընթացքում և միևնույն ժամանակ ամրագրվում է այն սահմանափակումը, որ միայն 50%-ով պետք է ավելանա շրջանառու կապիտալը, յուրաքանչյուր ստորաբաժանման կառավարիչ պետք է նշված պահանջները դարձնի իր բաժնի հիմնական նպատակը և նախաձեռնի համապատասխան միջոցառումների մշակում: Որպես շահույթի ավելացման միջոց կարող է ընտրվել օրինակ՝ վաճառքի ծավալի 70% ավելացումը, կամ ենթադրենք գնի եռակի բարձրացումը: Ակնհայտ է, որ առաջին դեպքում կխախտվի շրջանառու կապիտալի սահմանափակումը, իսկ երկրորդ դեպքում հնարավոր է շուկայական դիրքի զգալի նվազում: Հնարավոր լուծում կարելի է ստանալ այն տարբերակների համակցությամբ, երբ կավելացվեն վաճառքի ծավալները կամ գինը, կնվազեցվի հումքի ծախսը, կաճի արտադրության արդյունավետությունը և կփոփոխվի ֆինանսական քաղաքականությունը: Ներկայացված քաղաքականության իրագործման նպատակով անհրաժեշտ է տարբեր ստորաբաժանումների կառավարիչների տեսակետների կենտրոնացված քննարկումը, որի արդյունքում միայն հնարավոր կլինի ընդհանուր քաղաքականության մշակում և համաձայնեցում: Վերջինս թույլ կտա ձեռնարկության յուրաքանչյուր կառավարչի հստակ պատկերացնել դրված նպատակները և տալ համապատասխան հանձնարարականներ իր բաժնի աշխատակիցներին:

Գծանկար 4-ից երևում է ձեռնարկության տարբեր ստորաբաժանումների գործողությունների փոխկապվածությունը:

Ինչպես երևում է գծանկարից, առանձին խնդիրներ կարող են լուծվել միայն մի քանի բաժինների փոխգործակցության դեպքում:

Սովորաբար, երբ մշակվում է այս կամ այն խնդիրը՝ հնարավոր այլընտրանքային նպատակների ընտրությունն իրականացվում է հաշվի առնելով դրանք «հատող» բաժինների տեսակետներն ու հնարավորությունները: Մյուս կողմից, նպատակների իրագործումը նույնպես վերաբերում է միաժամանակ մի քանի բաժինների:



Գծանկար 4. Ձեռնարկության տարբեր բաժինների նպատակների համատեղվածությունը

2.5. Նպատակային արտադրական կառավարում

Այս ուղղությունը մշակվել է Երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո, և դրա հիմքում դրված են հետևյալ մոտեցումները.

1. արտադրության մեջ ներառված բոլոր աշխատակիցների ջանքերը պետք է ուղղված լինեն հիմնական նպատակին հասնելուն,
2. ոչ սկզբունքային հարցերն անտեսվում են:

Նպատակային կառավարումը ենթադրում է, որ վերին օղակի կառավարիչը հնարավորություն ունի իրականացնելու բոլոր գործողությունների «կոշտ» վերահսկում: Միջին օղակի կառավարիչները, իրենց հերթին, պարտավոր են, պարբերական հաճախականությամբ իրենց ղեկավարներին ներկայացնել կատարված աշխատանքների վերաբերյալ հաշվետվություններ: Միջին օղակի կառավարիչների ենթակաները (սովորաբար 10-15 հոգի) նույնպես ներկայացնում են նմանատիպ հաշվետվություններ: Հաշվետվությունների միջոցով, համապատասխան բաժնի համար, յուրաքանչյուր պարբերաշրջանի (սովորաբար մեկ ամիս) արդյունքները կամ արդյունքների ստացման միտումը համեմատվում են նախանշված նպատակների հետ և անհրաժեշտության դեպքում կատարվում են համապատասխան փոփոխություններ:

Ներկայացված մոտեցման հիմնական թերությունը կայանում է մեծածավալ վարչական և ինչ որ չափով ղեկավարատիվ բնույթի աշխատանքի առկայությունը: Վերին օղակի կառավարչի անընդհատ վերահսկումը հանգեցնում է նրան, որ միջին օղակի կառավարիչները փորձում են սուբյեկտիվ միջոցներով պաշտպանվել հնարավոր թերացումներից՝ պահպանելով աշխատանքի ձևական կողմի որակը և միևնույն ժամանակ որոշակիորեն անտեսելով գործնական աշխատանքը:

Նպատակային կառավարման հաջորդ թերությունը կայանում է համակարգի կառուցվածքային բարդության մեջ, երբ բազմաթիվ արտադրական գործոնների փոխկապվածության պայմաններում, արտաքին միջավայրի հնարավոր ազդեցությունների դեպքում նախանշված նպատակները պետք է փոփոխվեն այնպես, որ հաշվի առնվեն բոլոր օղակները և նշված փոխկապվածությունները: Այս հանգամանքն այն հիմնական պատճառներից է, որ նպատակային կառավարումը գործնականորեն անհնար է առանց ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների կիրառության:

2.6. Քարո խնդիրների լուծումը

Արտադրության մեջ ծագող տարբեր արտադրական խնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ է՝

1. պարզել խնդրին վերաբերող բոլոր մանրամասները,
2. գնահատել խնդրի չափերը և հետևանքները,
3. մշակել իրավիճակից դուրս գալու բոլոր հնարավոր տարբերակները,
4. գնահատել մշակված տարբերակների իրագործումից հնարավոր հետևանքները,
5. ընտրել խնդրի լուծման համար ընդունելի տարբերակ:

Ուսումնասիրենք ներկայացված հաջորդականությունը կոնկրետ օրինակի վրա:

Ենթադրենք, մանկական կոշիկների արտադրությամբ զբաղվող ձեռնարկությունում կտրուկ նվազել է պատվերների ծավալը: Այս իրավիճակը կարող է ստեղծվել հետևյալ գործոնների ազդեցության արդյունքում՝

1. մրցակից ձեռնարկությունների կողմից նախաձեռնված գործողություններ,
2. մանրածախ առևտրային ցանցում ապրանքային պաշարների փոփոխություն,
3. ձեռնարկությունում ապրանքանյութական պաշարների փոփոխություն,
4. սպառողական պահանջարկի նվազում,
5. առևտրային գործակալների հնարավորությունների նվազում:

Արտադրական կառավարիչը պետք է փորձի ստանալ ինֆորմացիա յուրքանչյուր կետի վերաբերյալ և բացահայտի ազդեցիկ գործոնները: Առաջին հերթին կառավարիչը պետք է վաճառքի ստորաբաժանման ղեկավարից ճշտի հետևյալ հարցերը.

1. հնարավոր մրցակիցների ձեռնարկված միջոցառումները՝ առնչվող ձեռնարկության գործունեությանը,
2. պահեստում ապրանքի մեծ պաշարների կուտակումը,
3. ապրանքի իրացման դինամիկան,

4. մրցակիցների կողմից առաջարկվող փոխարինող ապրանքների նկատմամբ պահանջարկի աճը ձեռնարկության ապրանքի պահանջարկի նկատմամբ,

5. բնակչության գնողունակության հնարավոր նվազումը:

Ներկայացված հարցերի պատասխանները ցանկալի է ստանալ խիստ սեղմ ժամկետներում: Այնուամենայնիվ սուղ ժամկետներում բավականաչափ դժվար է իրականացնել լուրջ տնտեսագիտական վերլուծություն. անհրաժեշտ է նաև հավաքագրել ինֆորմացիա արտաքին աղբյուրներից, օրինակ՝ մանրածախ առևտրային կետերի հաշվետու տվյալները, կատարել մարքեթինգային ուսումնասիրություն և այլն: Հիմնական քայլերը, որ օպերատիվ կերպով կարող է կատարել կառավարիչը այս դեպքերում՝ առաջարկել գովազդի և ապրանքային շարժի ինտենսիվացում:

Մյուս կողմից, բացի սպառման հետ կապված հարցերից, անհրաժեշտ է ուսումնասիրել նաև արտադրությունը որպես այդպիսին, քանի որ պահանջարկի նվազումը հնարավոր է, օրինակ՝ ապրանքի որակի անկումից:

Ընդհանուր առմամբ ներկայացված դեպքերում, երբ հարկ է լինում առնչվել մեծածավալ և բազմամակարդակ ինֆորմացիայի հետ, ինչպես նաև առկա է անորոշություն, օգտագործվում են վիճակագրական մեթոդներ:

Ստուգողական հարցեր

1. Որո՞նք են ղեկավարման ընդհանուր ֆունկցիաները:
2. Որո՞նք են կառավարչական որոշումների դասակարգման սկզբունքները:
3. Որո՞նք են ղեկավարման կոնկրետ ֆունկցիաները:
4. Որո՞նք են արտադրության պլանավորման ֆունկցիաները:
5. Ո՞ր ֆունկցիաներն են ընդգրկված մարքեթինգային ոլորտում:
6. Ի՞նչ փուլերից է բաղկացած ձեռնարկության ֆինանսական կառավարումը:

ԹԵՄԱ 3. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՉԱԿԱՆ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԱՐՏԱԴՐԱԿԱՆ ՄԵՆԵԶՄԵՆԹՈՒՄ

3.1. Կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքների տեսակները

Կառավարման ապարատի կազմակերպչական կառուցվածքը արտադրության կառավարման աշխատանքների բաժանման ձևերից մեկն է: Յուրաքանչյուր ստորաբաժանում և պաշտոն ստեղծվում են ղեկավարման որոշակի ֆունկցիաների կամ աշխատանքների կատարման համար: Կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքի (ԿԿԿ) սխեման արտահայտում է ստորաբաժանումների և պաշտոնների ստատիկ դիրքը, նրա մեջ եղած կապերի բնույթը:

Տարբերում են հետևյալ կապերը՝

- գծային (վարչական ենթարկում),
- ֆունկցիոնալ (ըստ գործունեության ոլորտի),
- միջֆունկցիոնալ կամ կոոպերացիոն (կապերը այնպիսի ստորաբաժանումների միջև, որոնք գտնվում են նույն մակարդակի վրա)

Կախված կապերի բնույթից, առանձնացվում են ԿԿԿ-ի մի քանի տեսակներ՝

- գծային,
- ֆունկցիոնալ,
- գծային-ֆունկցիոնալ,
- բազմաքանակ:

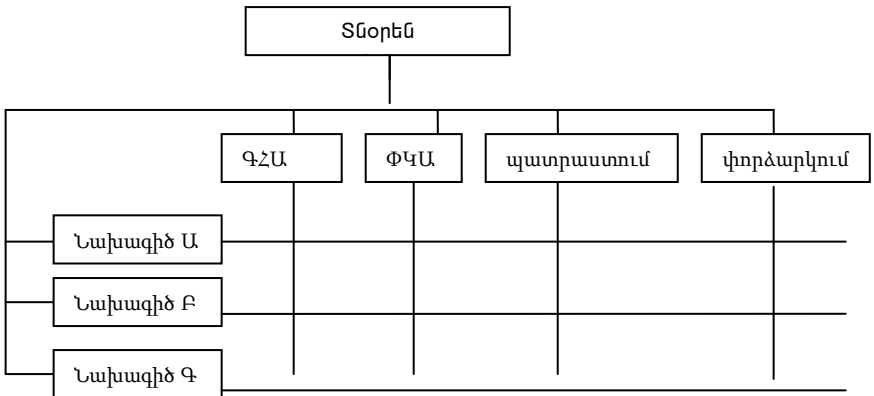
Կառավարման գծային կառուցվածքի ժամանակ յուրաքանչյուր ղեկավար ապահովում է ստորադաս ստորաբաժանումների ղեկավարումը ըստ գործունեության բոլոր տեսակների:

Առավելությունը՝ պարզությունն է, թերությունը՝ բարձր պահանջներ ղեկավարների որակավորմանը:

Ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը իրացնում է սերտ կապը վարչական կառավարման և ֆունկցիոնալ կառավարումների միջև: Այսպիսի կառուցվածքում խանգարված է միանձնյա ղեկավարի սկզբունքը և դժվարացված է կոոպերացիան:

Գծային-ֆունկցիոնալ կառուցվածքը աստիճանական հիերարխիկ կառուցվածք է: Այստեղ գծային ղեկավարները միանձնյա ղեկավարներ են և նրանց օգնում են ֆունկցիոնալ մարմինները: Ցածր աստիճանի գծային ղեկավարները վարչականորեն չեն ենթարկվում կառավարման բարձր աստիճանի ֆունկցիոնալ ղեկավարներին: Երբեմն այդպիսի համակարգը կոչում են շտաբային, քանի որ համապատասխան մակարդակի ֆունկցիոնալ ղեկավարները կազմում են գծային ղեկավարի շտաբը:

Մատրիցային կառուցվածքը բնութագրվում է նրանով, որ կարող է ունենալ երկու և ավելի ղեկավարներ մեկը-գծային, մյուսը-ծրագրի ղեկավարը կամ ուղղության ղեկավարը: Այսպիսի սխեման օգտագործվում է ՀՀՓԿԱ կառավարման ժամանակ (գծանկար 5):



Գծանկար 5. Կառավարման մատրիցային կառուցվածքը ըստ նախագծերի

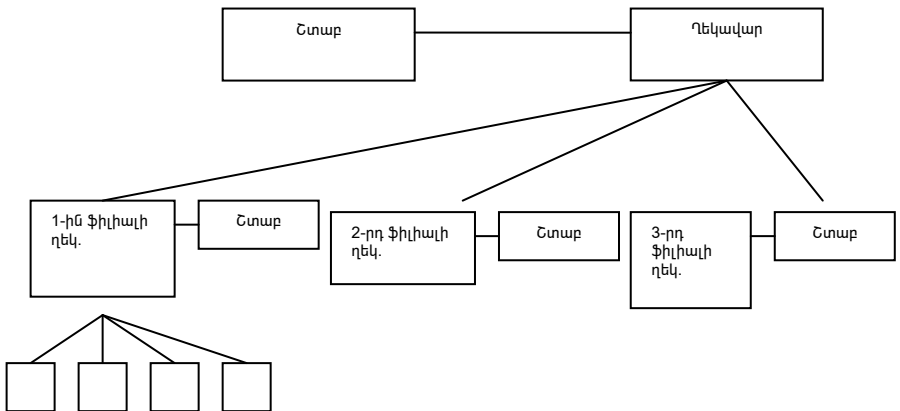
Վերը նշված նախագծերի կառավարման համար սովորաբար ստեղծվում են ժամանակավոր նպատակային խմբեր:

Նրանց անդամներն ընտրվում են տարբեր ստորաբաժանումներից և կառավարման մակարդակներից:

Այդպիսի խմբերի ստեղծման նպատակը կայանում է նրանում, որ կոնկրետ և բարդ որոշումների ընդունման ժամանակ օգտագործվում են մասնակիցների հատուկ գիտելիքները և փորձը:

Նպատակային խմբերը սովորաբար զբաղվում են նոր արտադրանքի ստեղծմամբ: Նրանց կազմում ընդգրկվում են ինժեներներ, մարքեթինգի մասնագետներ, ֆինանսիստներ, մատակարարներ: Սկզբնապես նրանք մասնագիտորեն բարձր մակարդակի վրա պատրաստում են ինֆորմացիա, որի հիման վրա բարձրագույն ղեկավարությունը որոշում է ընդունում նոր արտադրանքի մշակման և ներդրման համար հատկացնել անհրաժեշտ կապիտալ ներդրումներ:

Դիվիզիոն (ֆիլիալային կառուցվածքը) բերված է գծանկար 6-ում: Ֆիլիալները առանձնացվում են կամ ըստ գործունեության ոլորտի կամ էլ ըստ աշխարհագրական տեղաբաշխման:



Գծանկար 6. Կառավարման դիվիզիոն կառուցվածքը

Բազմաքանակ կառուցվածքը միավորում է զանազան կառուցվածքներ կառավարման տարբեր աստիճանների վրա: Օրինակ՝ կառավարման ֆիլիալային կառուցվածքը կարող է կիրառվել ամբողջ ֆիրմայի համար, իսկ ֆիլիալներում կկիրառվեն գծային-ֆունկցիոնալ կամ մատրիցային կառուցվածքները:

3.2 Կառավարման կառուցվածքների համեմատությունը

Վերլուծելով վերևում նշված կառավարման կառուցվածքների առավելությունները և թերությունները՝ կարելի է գտնել դրանց օպտիմալ դեկավարման չափանիշները:

Գծային-ֆունկցիոնալ համակարգը սկսած երկրորդ մակարդակից ապահովում է կառավարման խնդրի բաժանումը ըստ ֆունկցիաների: Շտաբները կարող են ստեղծվել ինչպես կենտրոնական, այնպես էլ կառավարման այլ մարմիններում, ստեղծելով շտաբային հիերարխիա:

Կառավարման այս կառուցվածքը բնութագրվում է ռազմավարական որոշումների բարձր կենտրոնացումով և օպերատիվ որոշումների ապակենտրոնացումով:

Շտաբները պետք է մասնակցեն որոշումների նախապատրաստման գործում, բայց իրավունք չունեն տալ կոնկրետ ցուցումներ:

Կառուցվածքը ունի հետևյալ առավելությունները՝

- ապահովում է աշխատակիցների բարձր մասնագիտացումը,
- թույլ է տալիս ճշգրիտ որոշել որոշումների ընդունման վայրերը և հայթայթել կադրային ռեսուրսներ:

Թերություններից կարելի է նշել՝

- ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների համար յուրահատուկ նպատակների ստեղծումը դժվարացնում է նրանց հորիզոնական համաձայնեցումը,
- կառուցվածքը դժվարությամբ է արձագանքում փոփոխությունների վրա:

Կառավարման դիվիզիոն կառուցվածքները կողմնորոշվում են ըստ իրերի, սպառման շուկաների, ռեգիոնների: Նրանք ապահովում են՝

- դիվիզիաների ղեկավարների համեմատաբար ինքնուրույնությունը,
- դիրեկտիվ կապերի կազմակերպումը ըստ գծային սկզբունքի,
- արագ արձագանքումը շուկայի փոփոխություններին,
- ֆիրմայի ղեկավարների ազատումը օպերատիվ լուծումներ ընդունելուց:

Որպես կառուցվածքի թերություն կարելի է նշել առանձին ֆունկցիաների կատարման կենտրոնացումը (ԳՀՓԿԱ, մատակարարում):

3.3. Խոշոր արտասահմանյան ֆիրմայի կառավարման պրակտիկա

Արտասահմանյան խոշոր ֆիրմաները կարող են բաղկացած լինել միայն մեկ ֆիրմայից, բայց կարող են ընդգրկել մի քանի փոքր ֆիրմաներ, որոնք համախմբվել են, այսպես կոչված, մասնակցման համակարգով, այսինքն մասնակցում են բաժնետիրական կապիտալում: Մասնակցության համակարգի կառավարման էությունը կայանում է նրանում, թե ով որքանո՞վ է տիրապետում բաժնետոմսերի փաթեթի որոշակի մասին: Սովորաբար խոշոր արդյունաբերական կորպորացիայի վերահսկման համար բավական է ունենալ բաժնետոմսերի 10 %:

Վերահսկել ֆիրմայի գործունեությունը նշանակում է որոշել նրա ռազմավարությունը, քաղաքականությունը, երկարաժամկետ նպատակների և ծրագրերի ընտրությունը, ունենալ վերահսկման ազդեցություն և իշխանություն:

Վերահսկման մեթոդները և աստիճանը կախված են բազմաթիվ գործոններից, որոնց մեջ կարևոր դեր ունեն կախվածությունը մայրական ֆիրմայից և կապերը այլ բարեկամական ֆիրմաների հետ: Դեկավարչական վերահսկումը մայրական ֆիրմայի կողմից այլ բարեկամական ֆիրմաների նկատմամբ կայանում է նրանում, որ նրանց նկատմամբ կայացվում են արտադրական, ֆինանսական, տեխնոլոգիական, գիտատեխնիկական, տնտեսական և այլ կապերը:

Ժամանակակից պայմաններում կարևոր դեր են խաղում այսպես կոչված խողովակ-ընկերակցությունները, որոնք ստեղծվում են արժեթղթերի վերահսկիչ փաթեթին տիրելու նպատակով: Վերահսկելով արդյունաբերական ընկերակցությունը, որը մասնակցում է մի շարք այլ ֆիրմաներում վարկաֆինանսական հիմնարկներում, կարելի է լրիվ կամ մասամբ վերահսկել այդ ընկերակցությունների ամբողջական շղթան:

Այն ֆիրման, որը վերահսկում է այլ ընկերակցությունների գործունեությունը, կոչվում է մայրական ընկերակցություն կամ գլխամասային ֆիրմա: Կախված կապիտալի չափերից, որոնք պատկանում են մայրական ընկերակցությանը, և այն իրավական դիրքերից, որոնք զբաղեցնում են գլխավոր ընկերակցությանը ենթարկվող ֆիրմաները, տարբերում են վերջիններիս հետևյալ տեսակները. ֆիլիալներ (branch), դուստր ընկերակցություններ (subsidiary), զուգորդված ընկերակցություններ (associated company-Անգլիայում և affiliated company-ԱՄՆ-ում):

Ֆիլիալները չունեն իրավաբանական և տնտեսական ինքնուրույնություն: Նրանք գործում են մայրական ընկերակցության անունից և սովորաբար կրում են նույն անունը:

Դուստր ընկերակցությունները իրավաբանորեն ինքնուրույն են: Նրանց թույլ է տրվում կնքել գործարքներ, կազմել բալանսներ առանձին մայրական ընկերակցությունից: Վերջինս չի կրում որևիցե պատասխանատվություն դուստր ընկերակցության պարտավորության նկատմամբ:

Միևնույն ժամանակ մայրական ընկերակցությունը կատարում է խստիվ վերահսկողություն դուստր ընկերակցության գործունեության նկատմամբ: Վերջիններս իրենց հերթին կարող են տիրապետել այլ ընկերակցությունների բաժնետոմսերին:

Այդ ընկերակցությունները մայրականի նկատմամբ կոչվում են ծռռնակից: Ծռռնակից ընկերակցությունները իրենց հերթին կարող են տիրապետել այլ ֆիրմաների բաժնետոմսերին:

Ջուգորդված ընկերակցությունները իրավաբանորեն և տնտեսականորեն ինքնուրույն են և չեն գտնվում բաժնետոմսեր ունեցող ֆիրմայի վերահսկողության տակ:

Կառավարման ապարատը խոշոր բազմաստիճան միջազգային ընկերակցություններում կարելի է բաժանել երեք հիմնական մակարդակների՝

- բարձրագույն (Top managment), որը իր մեջ ընդգրկում է տնօրենների խորհուրդը, կոմիտեները, վարչությունները,
- միջին մակարդակ (Middle managment), որը ներկայացվում է կենտրոնական ծառայություններով,
- ստորին մակարդակ (Lower managment) – օպերատիվ տնտեսական ստորաբաժանումները (արտադրական բաժանմունքներ, տնտեսվարման ռազմավարական կենտրոններ):

Նկատվում է ստույգ սահմանազատում կառավարման այս երեք մակարդակների միջև: Կառավարման բարձրագույն մակարդակը կողմնորոշված է առաջին հերթին ռազմավարական ուղղությունների և զարգացման նպատակների մշակման վրա, կորորդինացնում է գործունեությունը գլոբալ մասշտաբով, ընդունում կարևորագույն արտադրատնտեսական և տեխնիկական որոշումներ:

Միջին մակարդակը ապահովում է ֆիրմայի գործունեության և ռազմավարության արդյունավետությունը բոլոր ստորաբաժանումների գործունեության կորորդինացումով:

Ստորին մակարդակը կենտրոնացվում է առանձին կառուցվածքային ստորաբաժանումների սահմաններում տնտեսական գործունեության կազմակերպման առանձին խնդիրների օպերատիվ լուծումների վրա: Նրանք կոչված են ապահովել արտադրանքի ծավալները և շահույթի ստեղծումը:

3.4. Ֆիրմայի բարձրագույն ղեկավարությունը և դրա ֆունկցիաները (Top managment)

Բարձրագույն ղեկավարությունը ներկայացված է տնօրենի խորհրդով և վարչական մարմնով: Ֆունկցիաների բաշխումը այս երկու մարմինների միջև կատարվում է հետևյալ ձևով. տնօրենի խորհուրդը մշակում է ընդհանուր քաղաքականությունը, իսկ վարչական մարմինը զբաղված է դրա պրակտիկ իրականացմամբ:

Տնօրենի խորհուրդը (Board of directors) ընտրվում է բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի ժամանակ: Խորհրդի գլխին կանգնած է նախագահը: Վարչական խորհուրդը ընտրվում է բաժնետերերի և փայատերերի ընդհանուր ժողովով և աշխատում է տնօրենի խորհուրդի անմիջական վերահսկողության տակ: Այդ խորհրդի անդամները սովորաբար ստանում են բարձր աշխատավարձ: Որպես անձ, որն անմիջականորեն կազմակերպում է ձեռնարկության ամբողջ անձնակազմի աշխատանքը, ելույթ է ունենում գլխավոր ադմինիստրատորը (Chief executive officer), որին կոչում են նաև գլխավոր ղեկավար: Նա նշանակվում է տնօրենների խորհրդի կողմից:

Վարչական խորհրդի կազմի մեջ ընդգրկվում են նաև այսպես կոչված փոխնախագահներ, որոնք մասնագիտացվում են որոշակի ֆունկցիաների կատարման համար:

Խոշոր ամերիկյան ընկերակցություններում սովորաբար լինում են 15-20 փոխնախագահներ, որոնց ֆունկցիաները ստույգ բաժանված են: Այսպիսով գլխավոր ադմինիստրատորն ազատվում է զգալի ծավալի ընթացիկ օպերատիվ աշխատանքից և իր ուշադրությունը կենտրոնացնում է իրեն ենթարկվող օղակների գործունեության վերահսկման վրա:

Մենեջմենթի ամերիկյան ոճն ուղղված է դեպի ապագա:

Այստեղից էլ բխում է այն, որ հեռանկարային պլանավորումը, մարքեթինգը հետապնդում են այնպիսի նպատակներ, որոնք թույլ են տալիս լավ հասկանալ սպառողին, հարմարվել նրա պահանջներին, կանխատեսել շուկայի փոփոխությունը և ժամանակին կատարել անհրաժեշտ փոփոխություններ արտադրության ոլորտում:

Ամերիկյան ֆիրմաների մեծամասնությունը ունեն հատուկ բաժիններ կամ ծառայություններ, որոնք զբաղվում են նոր իրերի մշակումով և դրանց փորձարկումով:

Նոր արտադրանքի ներդրումն ամենադժվար խնդիրն է, որը լուծվում է արտադրական ստորաբաժանումներում: Որպեսզի ապրանքն շուկայում հաջողություն ունենա, հաճախ նոր ապրանքի մշակման գործընթացին հրավիրում են մասնակցել նաև պատվիրատուին:

Քանի որ ինովացիաները և նոր արտադրանքը կտրուկ ավելացնում են ֆիրմայի մրցունակությունը, ֆիրմաները ձգտում հնարավորին չափ արագ արտոնագրել նոր գաղափարները:

Ստուգողական հարցեր

1. Ինչպիսի՞ առանձնահատկություններ ունի կառավարման գծային կառուցվածքը:
2. Ինչպե՞ս է աշխատում ժամանակավոր աշխատանքային խումբը:
3. Որո՞նք են գծային-ֆունկցիոնալ կառուցվածքի առանձնահատկությունները:
4. Ի՞նչ է նշանակում խոլդինգ-ընկերակցություն հասկացությունը:
5. Ինչպիսի՞ մակարդակների է բաժանվում կառավարման ապարատը:
6. Ինչպիսի՞ ֆունկցիաներ ունի տնօրենների խորհուրդը:
7. Ինչպիսի՞ն է մենեջմենթի ամերիկյան ոճը:

ԹԵՄԱ 4. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԴՈՒՆՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ

Անձնակազմի կառավարումը ձեռնարկության մեջ գործունեության այնպիսի մի ձև է, որը թույլ է տալիս իրագործել անձի հարմարման հարցերի լայն ասպեկտը արտաքին պայմաններին, հաշվի առնել անձնական գործոնը ձեռնարկության անձնակազմի կառավարման համակարգի կառուցման ժամանակ: Խոշորացված ձևով կարելի է առանձնացնել երեք գործոններ, որոնք ազդում են ձեռնարկության անձնակազմի վրա:

Առաջինը - ձեռնարկության հիերարխիկ կառուցվածքն է, որում հիմնական ազդեցության միջոցը կայանում է նրանում, որ վերևում գտնվող անձը վերահսկում է նյութական բարիքների բաշխումը:

Երկրորդը - կուլտուրան է, այսինքն ձեռնարկությունում մի խումբ անձերի կողմից մշակվել են նորմեր, վարքի դիրքորոշումներ, որոնք կարգավորում են անձի գործողությունները, ստիպում են նրան վարվել այսպես, այլ ոչ թե այնպես առանց տեսանելի հարկադրման:

Երրորդը - շուկան է, այսինքն իրավահավասար հարաբերություններ, որոնք հիմնված են արտադրանքի կամ ծառայությունների գնում-վաճառքի վրա, սեփականության հարաբերությունների, վաճառողի և գնորդի հետաքրքրությունների հավասարակշռության վրա:

Այս ազդեցության գործոնները բավականին բարդ հասկացություններ են և պրակտիկայում առանձին-առանձին չեն իրացվում:

Շուկայական հարաբերություններին անցնելիս կատարվում է դանդաղ նահանջ հիերարխիկ կառավարումից, վարչական ազդեցության կոշտ համակարգից դեպի սեփականատիրական հարաբերությունների, որոնք հիմնված են տնտեսագիտական մեթոդների վրա: Ձեռնարկության ներսում կարևորը աշխատակիցներն են, իսկ ձեռնարկությունից դուրս՝ արտադրանքի սպառողները:

Անձնակազմի մեթոդներից կարելի է առանձնացնել՝

1. Կառավարման տնտեսագիտական մեթոդներ,
2. Կառավարման կազմակերպչակարգադիր մեթոդներ,
3. Կառավարման սոցիալ – հոգեբանական մեթոդներ:

Ուսումնասիրենք այդ մեթոդները մոտիկից:

4.1. Կառավարման տնտեսագիտական մեթոդներ

Դա կատարողների վրա ազդեցության ձևերի այնպիսի մի համակարգ է, որի օգնությամբ չափակցվում են ծախսերը և արդյունքները (նյութական խրախուսում, ֆինանսավորում և վարկավորում, աշխատավարձ, ինքնարժեք, շահույթ, գին և պատիժներ): Որպես կառավարման հիմնական մեթոդ այստեղ օգտագործվում է աշխատավարձի և պարգևատրման համակարգը, որը պետք է գտնվի սերտ կապի մեջ

կատարողի գործունեության արդյունքների հետ: Ձեռնարկության տնտեսագիտական կառավարման մեթոդների խմբի մեջ անհրաժեշտ է ընդգրկել տնտեսական խրախուսման, գնագոյության, ֆինանսավորման, վարկավորման մեթոդները: Այս խումբը կարելի է ընդլայնել, ընդգրկելով ֆինանսական և բանկային մարմինների կողմից վերահսկումը վճարման կարգապահության նկատմամբ, սեփական շրջանառու միջոցների օգտագործումը, աշխատանքի վճարման համակարգի և աշխատակիցների նյութական խրախուսումը, պատվիրատուների, մատակարարների, տրանսպորտային աշխատակիցների վրա տնտեսական միջոցների օգտագործումը:

Շուկայական տնտեսությունում տնտեսագիտական մեթոդների դրսևորումը ունի այլ բնույթ, քան վարչական տնտեսությունում: Այսպես, կենտրոնացված պլանավորման փոխարեն հայտարարվում է, որ ձեռնարկությունը ապրանք արտադրող է, և դուրս է գալիս շուկա որպես այլ ձեռնարկություններին հավասար խաղընկեր:

Դրված նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ է ստույգ որոշել արդյունավետության չափանիշները և արտադրության վերջնական արդյունքները որպես ցուցանիշների համակցություն, որոնք ընդգրկված են տնտեսական զարգացման պլաններում:

Աշխատանքի վարչությունը ապահովում է կապը աշխատանքի արդյունքների և գործընթացի միջև և արտահայտում է տարբեր դասակարգում ունեցող աշխատակիցների աշխատանքի քանակը և որակը:

Լրացուցիչ աշխատավարձը թույլ է տալիս հաշվի առնել աշխատանքի բարդությունը, մասնագիտությունների համատեղությունը, գերնորմատիվային աշխատանքը:

Խրախուսումը ուղղակիորեն կապում է յուրաքանչյուր ստորաբաժանման և աշխատողի աշխատանքի արդյունքները ձեռնարկության գլխավոր տնտեսական ցուցանիշների, շահույթի հետ:

Աշխատանքային ուժը յուրաքանչյուր աշխատանքային գործընթացի կարևոր բաղադրիչն է, քանի որ աշխատանքի միջոցների օգնությամբ ապահովում է աշխատանքի առարկաների վերջնական արդյունքի վերամշակումը:

Աշխատանքի շուկան հանդիսանում է շուկայական տնտեսության ամբաժանելի մասը և իրենից ներկայացնում է տնտեսական հարաբերությունների համակցություն, որն ի հայտ է գալիս փոխանակման ոլորտում: Աշխատանքի շուկայում կարևորագույն բաղադրիչներից մեկը համատեղ առաջարկի և պահանջարկի հետ աշխատուժի գինն է:

Կարծատրելով աշխատուժը որպես թանկ ապրանք, սեփականատերը ձգտում է այն օգտագործել մաքսիմալ արդյունավետ: Եվ այստեղ առաջին պլան են մղվում տնտեսական գործոնները, որոնք ստիպում են արտադրության կազմակերպիչներին առաջնային ուշադրություն դարձնել պարապուրդների վերացմանը, արտադրության, աշխատանքի և կառավարման համապատասխան մակարդակի ապահովման:

4.2. Կառավարման կազմակերպչակարգադիր մեթոդներ

Դրանք ուղղակի ազդեցության մեթոդներ են, որոնք կրում են դիրեկտիվ, պարտադիր բնույթ և հիմնվում են կարգապահության, պատասխանատվության, իշխանության և հարկադրման վրա:

Կազմակերպչական մեթոդների թվին են վերաբերում՝

- կազմակերպչական նախագծում,
- կարգավորում,
- նորմավորում:

Ընդ որում չեն նշվում կատարման կոնկրետ անձերը և կոնկրետ ամսաթիվը:

Կարգադիր մեթոդների ժամանակ (իրաման, ցուցում) նշվում են կոնկրետ անձերը և կայացման ժամկետները:

Կազմակերպչական մեթոդները հիմնվում են տիպային իրավիճակների վրա, իսկ կարգադիր մեթոդները վերաբերվում են կոնկրետ իրավիճակներին: Հավանաբար, վերջիններս հիմնվում են կազմակերպչական մեթոդների վրա:

4.3. Կառավարման սոցիալ – հոգեբանական մեթոդներ

Քանի որ կառավարման գործընթացի մասնակիցները մարդիկ են, ապա սոցիալական հարաբերությունները և դրանց արտաբերող համապատասխան կառավարման մեթոդները կարևոր են և գտնվում են սերտ կապի մեջ կառավարման այլ մեթոդների հետ: Դրանց թվին են պատկանում՝

- բարոյական խրախուսում,
- սոցիալ պլանավորում,
- համոզում,
- անձնական օրինակ,
- միջանձնական և միջխմբային հարաբերությունների կարգավորում,
- կոլեկտիվում բարոյական կլիմայի ստեղծում և պահպանում:

4.4. Կատարողի շարժառիթները

Աշխատանքի ակտիվ կատարման նախընտրյալները կախված են կատարողների հնարավորություններից - այսինքն՝

- իմանալ (ստանալ ինֆորմացիա նպատակների մասին),
- համարձակվել (միջոցառումները պետք է լինեն թույլատրելի կատարողի համար, չխախտեն իրավաբանական և էթիկական նորմերը),
- կարողանալ (կատարողները պետք է ունենան միջոցներ, որպեսզի կատարեն հանձնարարականները),
- ուզենալ (դրանք պետք է լինեն հիմնավորված):

Հիմնավորման տակ հասկացվում է մարդու վարքի դրդումը, որը ունի որոշակի հիերարխիա, դա կոչվել է «Մասլոուի բուրգ» (գծանկար 7):

Գծանկար 7. Մասլոուի բուրգը

Առաջին հերթին աշխատակցին պետք է ապահովել՝

- աշխատանքը կատարելու հնարավորություններով,
- որոշել նրա գործունեության սահմանները,
- ստույգ ձևավորել նպատակները և խնդիրները,
- ստեղծել շրջապատող միջավայր, որը նպաստում է խնդրի լուծմանը (տալ լուծումներ, անհրաժեշտ ինֆորմացիա, ձևակերպել կազմակերպությունը, օգտագործել կառավարման այնպիսի ոճ, որը հիմնվում է կատարողների համամասնակցության վրա):

Շարժառիթային կառավարումը հիմնվում է՝

- շարժառիթների վիճակի ազդեցության վրա (աշխատողի շարժառիթների ձևավորման վրա),
- սեփական արժանապատվության զգացմունքի վրա (հարգանք որպես անձ, ծանոթացում նրա դերի մասին ֆիրմայում, սպասելիքներ նրա գործունեության արդյունքներից),
- շարժառիթների գործընթացների սկիզբ,
- շարժառիթների ուժեղացում,

- աշխատանքի գնահատում և ատեստավորում (աշխատավարձի վերանայում, աճ, լրացուցիչ արտոնություններ),
- պահանջմունքների բավարարում,
- շարժառիթային գործընթացի ապահովում:

Աշխատակիցների աշխատանքը ըստ շարժառիթների կարող է բերել հետևյալ արդյունքները՝

- շրջանառության և շահույթի աճ,
- իրերի որակի բարձրացում,
- ավելի ստեղծագործական մոտեցում ՊՏՀԱ ներդրման ժամանակ,
- աշխատողների ներգրավման բարձրացում,
- նրանց աշխատունակության բարձրացում,
- համախմբվածության և համերաշխության բարձրացում,
- կադրերի հոսունության նվազեցում,
- ֆիրմայի հեղինակության բարելավում:

4.5. Կառավարչական որոշումների ընդունման մեթոդներ

Առկա են բազմաթիվ մեթոդներ, որոնց օգնությամբ կարելի է ընդունել կառավարչական որոշումներ:

Թվարկենք դրանցից մի քանիսը.

1. Դեկոմպոզիցիա, երբ բարդ պրոբլեմը ներկայացվում է որպես հասարակ խնդիրների համակցություն:
2. Դիագնոստիկա, երբ պրոբլեմում փնտրվում են կարևորագույն խնդիրները, որոնք պետք է լուծվեն առաջին հերթին: Այս մեթոդը օգտագործվում է սահմանափակ ռեսուրսների դեպքում:
3. Էքսպերիմենտալ գնահատականներ, երբ ձևավորվում են ինչ-որ գաղափարներ, որոնք այնուհետև գնահատվում են և համեմատվում:
4. Դելֆիի մեթոդը, երբ փորձագետներին, որոնք չեն ճանաչում միմյանց, տրվում են հարցեր, որոնք կապված են պրոբլեմի

լուծման հետ: Այնուհետև, փոքրամասնության կարծիքը հայտնում են մեծամասնությանը, որը կամ պետք է համաձայնվի նրանց որոշման հետ, կամ էլ հերքի: Եթե մեծամասնությունը համաձայն չէ, ապա նրանց պատճառաբանությունները հանձնվում են փոքրամասնությանը, որը սկսում է դրանց վերլուծությունը: Այս գործընթացը կրկնվում է այնքան, մինչև փորձագետները չգան ընդհանուր եզրակացության:

5. Ոչ մասնագետի մեթոդը կայանում է նրանում, որ հարցը լուծվում է այնպիսի մարդկանց կողմից, որոնք երբեք չեն զբաղվել տվյալ պրոբլեմով, բայց կայացած մասնագետներ են հարակից ոլորտներում:
6. Գծային երանգավորում.
7. Իմիտացիոն մոդելավորում,
8. Հավանականության տեսության մեթոդներ,
9. Խաղերի տեսության մեթոդ, երբ խնդիրները լուծվում են լրիվ անորոշության պայմաններում:
10. Համանմանության մեթոդ, երբ պրոբլեմի հնարավոր լուծումների որոնումը կատարվում է փոխառնելով այլ կառավարման օբյեկտների հիման վրա:

Ստուգողական հարցեր

1. Որո՞նք են ձեռնարկության անձնակազմի վրա ազդող գործոնները:
2. Կառավարման տեխնոլոգիական մեթոդների առանձնահատկությունները:
3. Կազմակերպչակարգադիր մեթոդների առանձնահատկությունները:
4. Ինչի՞ց են կախված աշխատանքի ակտիվ կատարման նախընտրյալները:
5. Ինչի՞ վրա է հիմնվում շարժառիթային կառավարումը: Որո՞նք են կառավարչական որոշումների ընդունման մեթոդները:

ԹԵՄԱ 5. ԿԱՌԱՎԱՐԶԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԴՈՒՄՍԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԸ ԵՎ ՌԻՍԿԸ

5.1 Որոշումների դերը կառավարման գործընթացում

Որպեսզի ընդունվի էֆեկտիվ կառավարչական որոշում, մենեջերը պետք է ունենա հարուստ փորձ և կարողանա օգտագործել այն պրակտիկ գործունեության մեջ:

Կառավարչական որոշումների մեթոդոլոգիան իրենից ներկայացնում է գործողությունների տրամաբանական կազմակերպում, որն իր մեջ ընդգրկում է կառավարման նպատակի ձևակերպում, որոշումների մշակման մեթոդների ընտրություն, տարբերակների գնահատման չափանիշներ, գործողությունների կատարման տրամաբանական սխեմայի կազմում:

Կառավարչական որոշումների ընդունման մեթոդներն իրենց մեջ ընդգրկում են գործողությունների կատարման ձևեր: Դրանց թվին են պատկանում վերլուծության, ինֆորմացիայի մշակման, գործողությունների տարբերակների ընտրության ձևերը:

Կառավարչական որոշումների մշակման տեխնոլոգիան իրենից ներկայացնում է որոշումների մշակման գործողությունների հաջորդականություն, որոնք ընտրվել են համաձայն դրանց կատարման ռացիոնալության, հատուկ տեխնիկայի օգտագործման, անձնակազմի որակավորման, աշխատանքի կատարման կոնկրետ պայմաններից:

Որպես կառավարչական որոշման ընդունման օբյեկտ հանդես է գալիս ձեռնարկության բազմակողմանի գործունեությունը անկախ սեփականության ձևերից: Մասնավորապես, որպես որոշումների ընդունման օբյեկտներ, կարող են ի հայտ գալ գործունեության հետևյալ ձևերը՝

- տեխնիկական զարգացումը,
- հիմնական և օժանդակ արտադրության կազմակերպումը,
- մարքեթինգային գործունեությունը,
- տնտեսական և ֆինանսական զարգացումը,
- աշխատավարձի և պարգևատրման կազմակերպումը,

- սոցիալ գարգացումը,
- հաշվապահական գործունեությունը,
- ապահովումը կադրերով:

Ընդունված որոշման արդյունավետությունը կախված է տնտեսական, կազմակերպչական, սոցիալ և այլ տեսակի ինֆորմացիայի որակից: Ինչպես ասվեց որոշումները զբաղեցնում են կենտրոնական դեր կառավարման գործընթացում: Կարելի է պնդել, որ մենեջերի մասնագիտության էությունը կայանում է որոշումների ընդունման մեջ: Որոշումների բոլոր տեսակները, որոնք ընդունվում են կառավարման գործընթացի ժամանակ կարելի է դասակարգել ըստ բազմաթիվ հատկանիշների՝

- ըստ որոշման օբյեկտի (կողմնորոշված նպատակների կամ միջոցների, կառուցվածքային կամ իրավիճակային),
- կապված պլանավորման հիերարխիայից (ռազմավարական, տակտիկական, օպերատիվ),
- ըստ կրկնողության հաճախականության (պատահական, կրկնվող, հնապաշտ)
- ըստ բարդության աստիճանի (հասարակ, բարդ) և այլն:

Որոշումների ընթացքը կարելի է պատկերացնել որպես որոշման գործընթացի փոխկապված փուլերի և ենթափուլերի համակցություն: Յուրաքանչյուր կոնկրետ դեպքում այդ գործընթացը պետք է ճշտվի և անձնականացվի (Աղյուսակ 1)

Աղյուսակ 1

Որոշումների ընդունման և իրացման հիմնական փուլերի բովանդակություն

N	Փուլեր	Փուլերի բովանդակություն
1	Հնարավոր պրոբլեմի մասին ինֆորմացիայի հավաքում	1.1 ֆիրմայի ներքին միջավայրի դիտումը, 1.2 արտաքին միջավայրի դիտումը:
2	Պրոբլեմի ծագման պատճառների հայտնաբերումը և որոշումը	2.1 պրոբլեմային իրավիճակի նկարագրությունը, 2.2 այն կազմակերպչական օղակի հայտնաբերումը, որտեղ ծագել է պրոբլեմը, 2.3 պրոբլեմի ձևակերպումը,

		2.4 կարևորության գնահատումը, 2.5 պրոբլեմի ծագման պատճառների հայտնաբերումը:
3	Պրոբլեմի լուծման նպատակների ծնակերպումը	3.1 ֆիրմայի նպատակների որոշումը, 3.2 Պրոբլեմի լուծման նպատակների ծնակերպումը:
4	Պրոբլեմի լուծման ռազմավարության հիմնավորումը	4.1 օբյեկտիվ մանրակրկիտ նկարագրումը, 4.2 փոփոխական գործոնների փոփոխության շրջանի որոշումը, 4.3 լուծումների նկատմամբ պահանջների որոշումը, 4.4 էֆեկտիվ լուծումների չափանիշների որոշումը, 4.5 սահմանափակումների որոշումը:
5	Լուծումների տարբերակների մշակումը	5.1 խնդիրների բաժանումը ենթախնդիրների, 5.2 ենթախնդիրների լուծման համար ուղիների փնտրումը, 5.3 մոդելների կառուցում և հաշվարկների կատարում, 5.4 արդյունքների ամփոփում ըստ յուրաքանչյուր ենթախնդրի, 5.5 ամբողջ խնդրի լուծման տարբերակի մշակում:
6	Լավագույն տարբերակի ընտրություն	6.1 լուծման տարբերակների էֆեկտիվության վերլուծություն, 6.2 ոչ կառավարվող գործոնների ազդեցության գնահատումը:
7	Լուծման համաձայնեցումը և կանոնավորումը	7.1 լուծումների մշակումը կատարողների հետ, 7.2 լուծումի համաձայնեցումը ֆունկցիոնալ ծառայությունների հետ, 7.3 որոշման հաստատումը:
8	Որոշման իրացումը	8.1 իրացման աշխատանքային պլանի նախապատրաստումը, 8.2 պլանի իրացումը, 8.3 իրացման ընթացքում փոփոխությունների մուտքագրումը, 8.4 ընդունված և իրացված որոշման էֆեկտիվության որոշումը:

Քանի որ յուրաքանչյուր որոշման ընդունման գործընթացը կապված է որոշակի ռիսկի հետ, ծանոթանանք այդ հասկացողության հետ ավելի մանրամասնորեն:

5.2. Տնտեսական և արտադրական ռիսկերի հասկացությունը

Շատ հաճախ, տնտեսական ռիսկ ասելով հասկանում ենք, որոշումների ընդունման և իրագործման արդյունքում առաջացող կորուստների հավանականությունը:

Ձեռնարկության տնտեսական ռիսկի վերլուծության համար անհրաժեշտ է հասկանալ դրա էությունը: Գոյություն ունեն ռիսկի ժազման օբյեկտիվ հիմքեր և սուբյեկտիվ պատճառներ, որոնք առաջանում են ձեռնարկության գործունեության վրա ազդող արտաքին և ներքին գործոններից:

Շուկայական պայմաններում անհնար է ճշտությամբ կանխատեսել արտաքին միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխությունները: Այդ պատճառով արտադրական կառավարիչը շատ հաճախ ստիպված է լինում ընդունել որոշումներ, չտիրապետելով ամբողջական ինֆորմացիային սպասվելիք փոփոխությունների վերաբերյալ:

Ընդունվող որոշումների որակը կախված է արտադրական կառավարիչի անհատական հատկություններից, նրա փորձից, կրթական մակարդակից և մտածելակերպից: Ռիսկի աղբյուր կարող է հանդիսանալ կադրային սխալ քաղաքականությունը, արտադրական պաշարների պլանավորումը:

Սպառողական նախընտրությունների բազմությունը բերում է շուկայական անվանացանկի անընդհատ փոփոխությունների: Այս պայմաններում, շուկայական դիրքի պահպանման համար արտադրողները ստիպված են լինում անընդմեջ բարելավել արտադրվող արտադրանքը: Մյուս կողմից շուկա դուրս գալը նոր ապրանքի առաջարկով պարունակում է որոշակի ռիսկեր այն առումով, որ սպառողը ընտելացած չէ և չի ճանաչում այդ ապրանքը:

Որպես կանոն, ռիսկը լավագույնս արտահայտված է շահույթի մեծության մեջ: Որքան ռիսկի աստիճանը բարձր է, այնքան մեծ է համապատասխան մասնաբաժնով շահույթ չստանալու հավանականությունը: Հետևաբար, յուրաքանչյուր ձեռնարկության գործունեությունը ծառայում է տնտեսական ռիսկի առկայության սուբյեկտիվ հիմք:

Ռիսկի օբյեկտիվ հիմքերը բխում են արտաքին միջավայրի զարգացումների, միջավայրի վիճակը բնութագրող գործոնների և դրանց ազդեցության մեխանիզմների անորոշությունից:

5.3. Տնտեսական ռիսկերի դասակարգումը

Ձեռնարկության համար ռիսկերը դասակարգվում են ըստ ներքին և արտաքին բնույթների: Արտաքին ռիսկը կարող է լինել մակրոտնտեսական, շուկայական, սոցիալ-ժողովրդագրական, ինֆորմացիոն, գիտատեխնիկական և այլն: Արտաքին միջավայրը ձևավորվում է ոչ միայն կոնկրետ շուկայում կամ պետության մեջ, այլ նաև վերջինիս սահմաններից դուրս: Գիտատեխնիկական ռիսկը վերաբերում է ձեռնարկության ինովացիոն գործունեությանը, արտոնագրերի ձեռքբերմանը և այլն:

Դիտարկենք ներքին ռիսկը, ելնելով ծախսերի ձևավորման աղբյուրներից: Աղբյուրները՝ ձեռնարկության առանձին ստորաբաժանումներն են, որտեղ կատարվում են որոշակի ծախսեր՝

1. տրանսպորտային,
2. մատակարարման,
3. արտադրական,
4. պատրաստի արտադրանքի պահպանման,
5. վաճառահանման,
6. կառավարման:

Որպես կանոն, նշված ծախսերի ձևավորման աղբյուրներում ռիսկերի պատասխանատվությունը կրում են տրանսպորտի, մատակարարման, ֆինանսների և այլ ուղղություններով տնօրենների տեղակալները:

5.4. Արտադրանքի չիրացման ռիսկի գործոնները

Արտադրական ռիսկերի կառավարման գործում մեծ դեր է խաղում պահանջարկ չվայելող արտադրանքի ռիսկի գործոնների վերլուծությունը: Ձեռնարկության տնտեսական անվտանգության

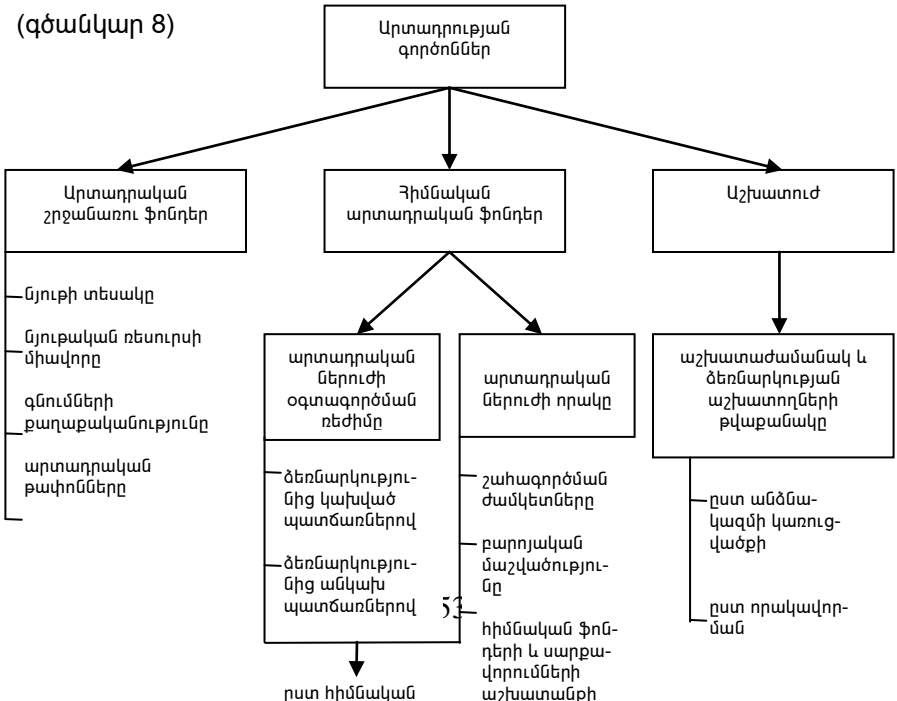
որոշման կարևորագույն գործոններից մեկը՝ արտադրանքի նկատմամբ պահանջարկի առկայությունն է: Որոշակի թույլատրելի մակարդակից պահանջարկի նվազումը կարող է բերել ձեռնարկության ֆինանսական ճգնաժամի և կործանման:

Արտադրանքի նկատմամբ պահանջարկի նվազման գործոնները կարող են առաջանալ ընդհանուր տնտեսական, շուկայական, դեմոգրաֆիկ իրավիճակներից, գիտատեխնիկական մակարդակից, ինֆորմացիայի և նորմատիվային-իրավական բազայից: Մյուս կողմից առաջնային ազդեցություն ունի նաև ձեռնարկության գործունեությունը:

Արտադրանքի չիրացման ռիսկի գործոններն են՝

- արտադրության կառուցվածքը և պայմանները,
- պատասխանատվության ինստիտուտը,
- ինովացիոն մակարդակը,
- ապրանքատեսականին,
- վաճառահանման ուղիները,
- արտադրանքի նկատմամբ մեկնարկային պահանջարկը:

Որպես օրինակ դիտարկենք առաջին գործոնը և ներկայացնենք ապրանքի պահանջարկի անկման ռիսկի ծագման պատճառները (զծանկար 8)



Գծանկար 8. Ապրանքի շահագործման, ռիսկի ծագման և արտադրության գործոնների փոխկապվածությունը

Ապրանքի նկատմամբ պահանջարկի նվազման ռիսկի հիմնական արտաքին պատճառները հետևյալն են՝

- սպառողի վճարունակությունը,
- տրանսպորտային գործոնը,
- սոցիալ-տնտեսական իրավիճակը,
- դեմոգրաֆիկ կառուցվածքը,
- աշխարհագրական գործոնը,
- օրենսդրական,
- քաղաքական:

Նշված արտաքին գործոնները հաճախ փոխկապված են և ուղղակիորեն ազդում են ներքին գործոնների ձևավորման վրա:

Արտադրական կառավարումը ենթադրում է, որ ձեռնարկության արտադրանքի պահանջարկի նվազման միտումը բացառելու և հետևող ռիսկերը նվազեցնելու նպատակով, անհրաժեշտ է մշտապես փնտրել ներքին գործոնների առաջացման աղբյուրները, ենթարկել պատասխանատվության և անհրաժեշտության դեպքում սկզբունքորեն փոխել դրանց աշխատանքի մեխանիզմները: Նշվածը հնարավորություն կտա նաև կանխելու սպասվելիք ռիսկերը: Որպես օրինակ նշենք ապրանքի ցածր որակի առկայությունը՝ բանվորի, ինժեների և այլ աշխատակիցների ցածր որակավորման կամ հումքի անորակ լինելու պատճառներով:

Ապրանքի նկատմամբ պահանջարկի նվազման ուսումնասիրության նպատակով կիրառվում են վիճակագրական մեթոդներ: Որպես օրինակ վերցնենք մի ձեռնարկություն, որի արտադրանքը վաճառվում է գործարան – մանրածախ վաճառող կառուցվածքով:

Աղյուսակ 2-ում բերված է ապրանքի բաշխումն ըստ արտադրանքի ծավալի աճի:

Աղյուսակ 2

Սպառողների համարները	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Ընդամենը
Ամսական իրացման ծավալը (ԱՄՆ դոլար)	14686	17750	23391	23860	24105	28689	30497	32935	34182	34300	36100	36800	39600	42254	43950	45361	45538	49850	50985	54850	63250	77255

Աղյուսակում սպառողները բերված են ըստ արտադրանքի ծավալի աճի:

Երբ սպառողների քանակը մեծ է, նրանք խմբավորվում են մի քանի խմբերի: Միջակայքերի մեծությունը որոշվում է հետևյալ բանաձևի միջոցով:

$$i = \frac{R_{\max} - R_{\min}}{n}$$

որտեղ՝ i – միջակայքի մեծությունն է

R_{\max} – հատկանիշի առավելագույն արժեքը

R_{\min} – հատկանիշի նվազագույն արժեքը

n – խմբերի ցանկալի քանակը

Վերցնենք հինգ խումբ.

$$i = \frac{63250 - 14686}{5} \approx 9713$$

Աղյուսակ 3-ում կառուցված է բաշխման շարք՝ ամսական իրացման ծավալներով:

Աղյուսակ 3

Իրացման ծավալը մեկ ամսվա ընթացքում (հազ. ԱՄՆ դոլար)	Սպառողների քանակը	Իրացման ծավալը խմբերով	
		հազ. ԱՄՆ դոլար	% արդյունքի նկատմամբ
14685-24398	5	103792	13.43
24398-34111	3	92103	11.92
34111-43824	7	266826	34.54
43824-53537	4	191734	24.82
53537-63250	2	118100	15.29

Ընդամենը	21	772555	100
----------	----	--------	-----

Ինչպես երևում է աղյուսակից, պատրաստի արտադրանքն ըստ սպառողների բաշխվում է բնույթով հավասարաչափ խմբերի: Սա նշանակում է, որ ռիսկի մակարդակն ըստ այդ գործոնի բավականին փոքր է, այսինքն երբ ամենախոշոր սպառողը հրաժարվի իր պատվերից, ձեռնարկության ապրանքաշրջանառության ծավալը էապես չի փոփոխվի: Ներկայացված պատկերը ռիսկերի կառավարման ճիշտ քաղաքականության արդյունք է:

Ստուգողական հարցեր

1. Ըստ ո՞ր հատկանիշների են դասակարգվում որոշումների բոլոր տեսակները:
2. Թվարկեք ձեռնարկության ծախսերի ձևավորման աղբյուրները:
3. Որո՞նք են արտադրանքի չիրացված թիսկի գործոնները:
4. Որո՞նք են արտադրանքի նկատմամբ պահանջարկի և նվազման թիսկի հիմնական արտաքին պահանջները:

ԹԵՄԱ 6. ԻՆՖՈՐՄԱՑԻԱՅԻ ԴԵՐԸ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԴՈՒՆՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

6.1. Ինֆորմացիան և նրա հաշվարկման չափանիշները

Ինֆորմացիան ունի մեծ նշանակություն ֆիրմայի ներքին կառավարման գործում և նրա արտաքին շփումների համար, մանավանդ, կառավարչական որոշումների ընդունման ժամանակ: Դա իրենից ներկայացնում է ֆիրմայի արտադրական աշխուժության բավականին սահմանափակ և թանկ ռեսուրս: Աշխատանքի բաժանման համակարգերում անձերը ոչ հավասար են տիրապետում ինֆորմացիային, ուստի պետք է կատարել ինֆորմացիայի փոխանակում: Դա հնարավորություն կտա որոշում ընդունող անձերին (ՈՈՒԱ) բարելավել ունեցած տեղեկացվածությունը: Պահանջարկը ինֆորմացիայի մեջ փաստորեն տարբերություն է առկայի և լրացուցչի միջև: Որպես ապահովվածության լրացուցիչ չափանիշ կարելի է նշել՝

- ինֆորմացիայի քանակը (լիակատարությունը),
- նրա իմաստավորությունը,
- ճշգրտությունը,
- հասկանալիությունը,
- ճկունությունը,
- ինֆորմացիոն գործընթացի տնտեսական էֆեկտիվությունը (հարաբերությունը ինֆորմացիայից ստացված շահույթի և ձեռքբերման ծախսերի միջև),
- ինֆորմացիայի պաշտպանվածության հաշվառումը:

Ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաները բավականին զանազան են: Դրանց ընտրելու ժամանակ պետք է հաշվի առնել՝

- ե՞րբ, որքա՞ն հաճախ, որքա՞ն երկար է պահպանվելու կապը,
- ո՞վ ո՞ւմ հետ է կապվում

- ինչպե՞ս են կապված միմյանց հետ մասնակիցները («աստղաձև», «օղակաձև», «անիվաձև», «շղթայաձև», «սելեկտորային» ինտերնետային կապի միջոցով),
- ինչին է ծառայում ինֆորմացիայի առարկան և ինչով է նա իրականացվում:

Պարզ է, որ այսօր ինֆորմացիայի հավաքումը և փոխանակումը անհնար է կատարել առանց ժամանակակից համակարգիչների: Բազմաթիվ համակարգչային ինֆորմացիոն համակարգերից ուսումնասիրենք երկու տեսակը.

- կառավարչական ինֆորմացիոն համակարգեր (MIS),
- համակարգեր, որոնք ապահովում են որոշումների ընդունում (DSS- decision support system):

Առաջին դեպքում տվյալները հավաքվում են, մշակվում և հանձնվում մենեջերին այնպես, որ նա ի վիճակի լինի ապահովել օպերատիվ կառավարումը: MS-ի հիմնական բաղադրիչներն են՝ տվյալների բազան, համակարգչային համակարգը և տվյալների բաշխման ձևը: Օրինակ՝ տվյալների բազայում ձևավորվում է այնպիսի ինֆորմացիա, որը վերաբերվում է գներին, արտադրանքի ելքին, ցուցումների քանակին, ռեսուրսների առկայությանը և այլն: MIS-ում օգտագործվող համակարգիչը մշակում է տվյալները և ծնում ինֆորմացիա ֆիրմայի տարբեր ստորաբաժանումների համար: Այդ ինֆորմացիայի հիման վրա ձևավորվում են կառավարչական որոշումները:

DSS տարբերվում է MIS-ից նրանով, որ այստեղ մենեջերը խաղում է ներքին բաղադրիչի դերը (MIS-ում արտաքին): Այսինքն մենեջերը փոխգործում է համակարգչային ինֆորմացիոն համակարգի հետ այնպես, որ ստանա որոշումներ, որոնք ստացվել են տնտեսամաթեմատիկական մոդելի լուծումից: Համակարգիչը ծնում է որոշումներ, իսկ մենեջերը նրան հարցնում է՝ «Իսկ ի՞նչ տեղի կունենա, եթե մոդելում ինչ որ բան փոխվի» (օրինակ՝ գները, ծախքերը, նրանց կառուցվածքը և այլն): Մենեջերը կարող է մոդելավորել տարբեր լուծումներ և գնահատել պոտենցիալ արդյունքները:

6.2. Ֆիրմայի գործունեության ինֆորմացիոն ապահովումը

Ինովացիաների արագ ներդրումը, որպես ֆիրմայի մրցակցային հաջողության հիմք, պահանջում է նախագծակոնստրուկտորական փաստաթղթերի շրջանառության ինֆորմացիոն ապահովում: Դրա համար մշակվել են այնպիսի ինֆորմացիոն ապրանքներ, ինչպիսիք են PDM (Product data management) և PLM (Product lifecycle management):

Այս երկու ծրագրում ընդգրկված են հետևյալ ֆունկցիաները՝

- համատեղ մուտք փաստաթղթերին և արխիվներին,
- փոփոխությունների վերահսկում,
- տվյալների բարդ կառուցվածքների աջակցում,
- ստանդարտ բաղադրիչների գրադարանների կառավարում,
- նախագծի մասնակիցների միջև տվյալների փոխանակման ապահովում
- փոստաթղթաշրջանառության վարչարարություն և այլն:

Գոյություն ունի նաև հաշվարկակառավարչական համակարգ ERP (enterprise resource planing), որն ապահովում է հետևյալ խնդիրների լուծումը՝

- տնտեսվարական գործողությունների գրանցում,
- արտադրության մատակարարման պլանի կազմում,
- արտադրանքի ինքնարժեքի օպերատիվ և ռազմավարական հաշվարկ,
- ֆինանսական հաշվետվության նախապատրաստում,
- բյուջեի կառավարում,
- նախագծի փաստացի գործընթացի մասին տվյալների հավաքում:

Նմանատիպ ծրագրեր այսօր օգտագործվում են ինտերնետ համակարգում և հնարավորություն է տալիս Եվրոպական խորհրդի մեջ ընդգրկված երկրներին մեծացնել էլեկտրոնային առևտրի ծավալները, որոնք 2002 թ.-ին կազմում էին 77 մլրդ. եվրո, իսկ 2006 թ.-ին հասցրել են 2.2 տրլն եվրոյի:

6.3. Ինֆորմացիոն աուդիտ

Ինֆորմացիոն աուդիտը անհրաժեշտ է, քանի որ թույլ է տալիս պետք եղած ժամանակ ղեկավարներին ապահովել ճիշտ ինֆորմացիայով: Ինֆորմացիոն աուդիտը թույլ է տալիս կազմակերպությանը ստանալ տվյալներ այն մասին, թե՝

- ինչպիսի՞ ինֆորմացիա է շրջանառվում կազմակերպության մեջ, բայց օգտավետ չի օգտագործվում,
- ինչպիսի՞ ինֆորմացիա է անհրաժեշտ, բայց բացակայում է,
- ինչպե՞ս ամենալավ ձևով ինֆորմացիան հասցնել պոտենցիալ սպառողին:

Աուդիտը կատարվում է հետևյալ հաջորդականությամբ.

1. Սկզբնական հետազոտություններ.

Որոշվում է, թե ի՞նչն է կարևոր իմանալ առկա ընթացիկ դիրքում: Մշակվում է կարևորագույն գիտելիքների ինֆորմացիոն քարտ: Գնահատվում են ինֆորմացիոն ռեսուրսները, որոնք առկա են, դրանց օգտագործումը, ինֆորմացիոն ապահովման մեջ խտանանների առկայությունը:

2. Որոշվում են ռեսուրսները, որոնք անհրաժեշտ են աշխատանքի համար:
3. Հաստատվում է աուդիտի շրջանակը: Դրա համար պարզվում են հետևյալ հարցերի պատասխանները՝
 - ի՞նչ տեսակի ինֆորմացիա է օգտագործվում և ինչպիսի՞նս է պետք,
 - ինչպիսի՞ն են առկա բյուջետային հնարավորությունները:
4. Որոշվում են անհրաժեշտ միջոցառումները և գնահատվում է դրանց պոտենցիալ արդյունավետությունը:
5. Աուդիտի մանրամասնությունները հայտնաբերվում են հետևյալ հարցերի պատասխաններն ստանալուց հետո՝
 - Ինչպիսի՞ ինֆորմացիա է անհրաժեշտ շտաբին: Որտե՞ղ է այն գտնվում: Ի՞նչ արժե: Ինչպե՞ս է օգտագործվում,
 - Ինչպիսի՞ ինֆորմացիա է ստեղծվում շտաբում: Ինչպե՞ս է դա կատարվում: Ո՞ր է ուղարկվում,

- Ինչպիսի՞ ինֆորմացիա է կուտակվում և ինչո՞ւ,
- Ո՞ր ինֆորմացիան է հանձնվում ուրիշներին,
- Ու՞մ: Ի՞նչ նպատակների համար: Ի՞նչ ձևով,
- Ինչպիսի՞ սարքավորումներ են պետք դրա համար,
- Որքա՞ն գումար է անհրաժեշտ նախատեսել բյուջեում: Ո՞վ է նրան վերահսկելու: Որո՞նք են կոնկրետ ցուցանիշները:

6. Ինֆորմացիոն ռեսուրսների արդյունավետության գնահատու-
մը ըստ «արժեք-արդյունավետություն» չափանիշի:

7. Հաշվետվություն արդյունքների մասին և եզրափակիչ
երաշխավորություններ:

Ի՞նչ է պետք և ի՞նչ պետք չէ անել ինֆորմացիոն աուդիտի
ժամանակ:

Պետք է՝

- իմանալ, թե ինչպես վարվել հավաքվող տվյալների հետ,
- նախօրոք մտածել մինչև որևիցե որոշում փոխելը,
- գնահատել սահմանված մակարդակները և կազմակերպել ան-
հրաժեշտ կոոպերացիա:

Պետք չէ՝

- տեղի տալ մղումներին, բայց հաշվի առնել ժամանակի ընթաց-
քում ստուգված գաղափարները,
- խոստանալ որևիցե բան, չավարտելով տվյալների
հավաքումը,
- մոռանալ կազմակերպության կայացած կառուցվածքի մասին:

Ամփոփելով վերը ասվածը կարելի է նշել այն սխալները, որոնք
թույլ են տրվում այս փուլում: Դրանք են՝

- փորձում են օգտագործել առկա կամ հարմար ինֆորմացիա,
փոխանակ օգտվելու անհրաժեշտ և ճշգրիտ տեղեկատվու-
թյունից, որը սովորաբար լինում է դժվարամատչելի,
- նախընտրությունը տրվում է մեկ պարզեցված բացատրու-
թյանը մի քանի մասնակիներից:
- որոշումն ընդունվում է նախնական ինֆորմացիայի հիման
վրա, իսկ հետո ցուցադրվում է դիմադրության որոշման փոփո-
խության նկատմամբ: Եթե կատարվել է նոր ինֆորմացիայի

հիմնական գործոններից մեկը, որը թույլ չի տալիս կառավարչին ընդունել որակյալ և հարմարադեպ որոշումներ, ապա ծագում են որոշակի դժվարություններ կամ ընտրանքային որոշումների գնահատման ժամանակ: Այդտեղ անհրաժեշտ է հայտնաբերել այսպես կոչված անարդյունավետ որոշումների ծուղակները: Վերջիններիս թվին են պատկանում՝

1. Անկոնֆլիկտ հավանությունը, երբ կառավարչի կողքը գտնվող անձերը ցուցադրում են դրական մոտեցում յուրաքանչյուր առաջարկվող լուծման տարբերակին:
2. Ոչկոնֆլիկտային փոփոխություններ, որոնք ծագում են այն դեպքում, երբ բացակայում են իրական փոփոխությունները,
3. Պաշտպանական խուսափում, երբ կառավարիչը չի ընդունում որոշումներ, տեղափոխելով դրանք ուրիշների վրա, հիմնականում իրեն ենթարկվող աշխատակիցների վրա:
4. Չափից ավելի զգոնություն, երբ կառավարիչը բազմաթիվ անգամ վերադառնում է արդեն ընդունված որոշումներին կամ ձգձգվում է դրանց իրականացումը:

6.4. Ինտերնետի օգտագործումը բիզնեսի համար

Ինտերնետը իրենից ներկայացնում է համակարգիչների համաշխարհային ցանց, որոնք միացրած են միմյանց հետ տելեհաղորդակցական գծերով: Ինտերնետի օգտագործումը ունի հետևյալ առավելությունները.

- ապահովում է էժան և արդյունավետ կապ մեծ տարածությունների վրա,
- ապահովում է գաղտնիության և անվտանգության նույն հնարավորությունները, որոնք ունեն այլ մեդիամիջոցները,
- հնարավորություն է տալիս ստեղծել համաշխարհային բիզնես կապեր:

Ինտերնետն ունի հետևյալ թերությունները.

- պատասխանատվություն չի կրում ներկայացված ինֆորմացիայի ճշտության մասին,
- կարող է պարունակել անօրինական ձևով ձեռքբերված ինֆորմացիա,
- օգտագործում է մինչև վերջ չմշակված ձևեր ինֆորմացիայի օգտագործման վճարումների նկատմամբ:

Մինչև ինտերնետով օգտվելու որոշում ընդունելը պետք է՝ կատարել հետևյալ գործողությունները՝

1. Որոշել՝ պետք է՞ արդյոք այդ բավականին արագ զարգացող կապի միջոցը,
2. Պարզել, թե ի՞նչն է մեզ պետք ինտերնետում (E-mail, ինֆորմացիայի հավաքման համաշխարհային միջավայրը, տվյալների փոխանցման արձանագրությունները),
3. Չնահատել ինտերնետի օգտագործման հնարավորությունները ձեր բիզնեսի հետևյալ ոլորտներում՝.
 - ինֆորմացիայի հավաքում և մարքեթինգային հետազոտություններ,
 - էլեկտրոնային փոստ,
 - մարքեթինգային և առևտրական կապեր,
 - ուղղակի և լրացուցիչ ծառայությունների տրամադրում:
4. Ինտերնետի զնահատումը որպես բիզնեսի գործիք՝.
 - օրենսդրական ապահովում (մտավոր սեփականություն և այլն),
 - լայն ներթափանցման պրոբլեմներ,
 - առևտրական ձեռնարկների ձևակերպման հնարավորություններ,
5. Որոշեք կապերի ձևերը ինտերնետի հետ:
6. Որոշեք՝
 - ի՞նչ նշանակություն ունեն ձեր հաջողության համար ձեր սայտի այցելողների քանակը, բիզնես շփումների քանակը, վաճառքների ուղղակի աճը,
 - արդյոք պե՞տք են ձեզ ինտերակտիվ մոտեցումներ մարքեթինգային գործունեությունում,

- ձեր ձեռնարկությունում ո՞վ պետք է գնահատի հաջողությունը ինտերնետի օգտագործումից:

6.5. Մրցակցային տեղեկությունների հավաքում

Կազմակերպությունները սովորաբար հավաքում են ինֆորմացիա մրցակիցների մասին (competitive intelligence-CI) և ստեղծում որոշակի տվյալների բազա: Ընդ որում սովորաբար օգտագործվում են մամուլում տպագրված տվյալներ, ինչը նշանակում է, որ դրանք այնքան էլ թարմ չեն: CI կառուցվածքային մոտեցումը թույլ է տալիս գտնել և օգտագործել տվյալներ մինչև դրանց երևան գալը:

CI ունի հետևյալ առավելությունները.

- մինիմիզացում է ակնկալիքները մրցակիցների կողմից,
- թույլ է տալիս կատարել պլանավորում «պինդ» ինֆորմացիայի հիման վրա,
- հնարավորություն է ստեղծում սովորել մրցակիցներից,
- հնարավորություն է տալիս գնահատել կազմակերպության գործողությունների ազդեցությունը մրցակիցների վրա:

CI թերությունները.

- կարող է ծնվել ինֆորմացիա ոչ հնավանդ, նախկինում մոնիտորինգի չենթարկված շուկայական սեկտորների մասին,
- մրցակիցների տվյալների կույր պատճենահանումը դժվար թե բերի հաջողության:

Ընդունված է, որ սովորաբար ինֆորմացիայի 80%ը ֆիրման ձեռք է բերում հետևյալ աղբյուրներից.

- ցուցահանդեսներ և կոնֆերանսներ,
- տվյալների online բազաներ,
- մամուլ,
- ապրանքների և ծառայությունների կատալոգներ,
- անձնական շփումներ:

CI իրացման ժամանակ պետք է հիշել, որ՝

- այսօրվա մրցակիցները վաղը կարող է այլևս չլինեն այդ դերում,

- որ մրցակիցները նույնպես զբաղվում են CI,
- անհրաժեշտ է առաջ գնալ շուկայի հետ միասին:

Ստուգողական հարցեր

1. Որո՞նք են ինֆորմացիայի ապահովվածության չափանիշները:
2. Ինչո՞վ են տարբերվում միմյանցից MISը և DSSը:
3. Ինչպիսի՞ տվյալներ են ձեռքբերվում ինֆորմացիոն աուդիտը անցկացնելիս:
4. Ի՞նչ պետք է անել և ի՞նչ չպետք է անել ինֆորմացիոն աուդիտի ժամանակ:
5. Թվարկեք ինտերնետի օգտագործման առավելությունները և թերությունները:
6. Ի՞նչ է տալիս ինֆորմացիայի հավաքումը մրցակիցների նկատմամբ:

ԹԵՄԱ 7. ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ՄԵՆԵՋՄԵՆԹԻ ՖՈՒՆԿՑԻԱ

7.1 Պլանավորման դերը մենեջմենթում

Պլանավորումը կայանում է նրանում, որ սիստեմատիկորեն փորձ է արվում գտնել այնպիսի կառակարչական որոշումներ, որոնց կիրառումը թույլ կտա կանխագուշակել արդյունքները տրված պայմաններում:

Պլանավորումը կարելի է դասակարգել ըստ հետևյալ չափանիշների՝

- ըստ ընդգրկման աստիճանի (ընդհանուր և մասնակի),
- ըստ ձեռնարկատիրական գործունեության բովանդակության՝

(ռազմավարական - երբ փնտրվում են նոր հնարավորություններ և ապրանքներ,

տակտիկական - նախադրյալներ հայտնի հնարավորությունների և ապրանքների համար,

օպերատիվ - տրված հնարավորությունների իրականացում),

- պլանավորման առարկայի (օբյեկտի - սարքավորումներ, նյութեր, ֆինանսներ, ինֆորմացիա),
- գործունեության ոլորտների (արտադրություն, մարքեթինգ, ՉՏԿԱ, ֆինանսներ),
- ժամկետների (կարճ, միջին, երկարաժամկետ),
- կոշտ և ճկուն:

Անհրաժեշտ է ստույգ որոշել՝

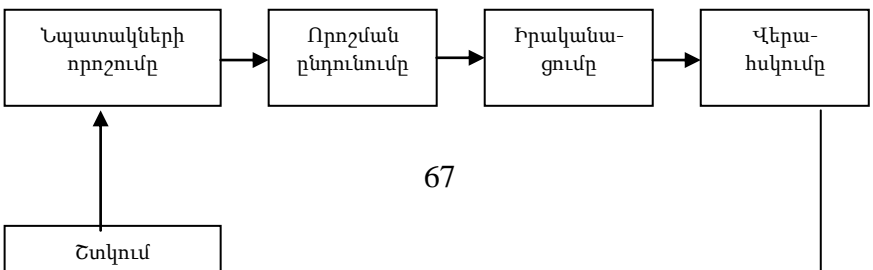
- պլանավորման օբյեկտը (ի՞նչ է պլանավորվում),
- պլանավորման սուբյեկտը (ո՞վ է պլանավորում),
- պլանավորման հորիզոնը (ի՞նչ ժամկետի համար),
- պլանավորման միջոցները (օրինակ ապահովումը համակարգիչներով),
- պլանավորման մեթոդիկական (ինչպե՞ս պլանավորել),
- պլանների համաձայնեցումը (ո՞ւմ հետ և ինչպես):

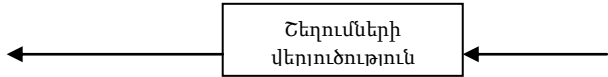
Այսպիսով կարելի է պնդել, որ պլանավորումը նպատակների ընտրման գործընթաց է և միևնույն ժամանակ ընտրվում են դրանց հասնելու ձևերը:

Այդ գործընթացի ալգորիթմը ընդհանուր տեսքով բաղկացած է երեք փուլից՝

1. ընթացիկ իրավիճակի որոշում և վերլուծություն: Այս փուլի նպատակն է որոշել ֆիրմայի ուժեղ և թույլ կողմերը,
2. նպատակների ընտրություն,
3. նպատակներին հասնելու ձևերի ընտրություն:

Պլանավորման գործընթացը կարելի է ներկայացնել հետևյալ ձևով (գծանկար 9)





Գծանկար 9. Պլանավորման գործընթացը

7.2. Պլանավորման մեթոդները

Առկա են պլանավորման տարբեր մեթոդներ՝

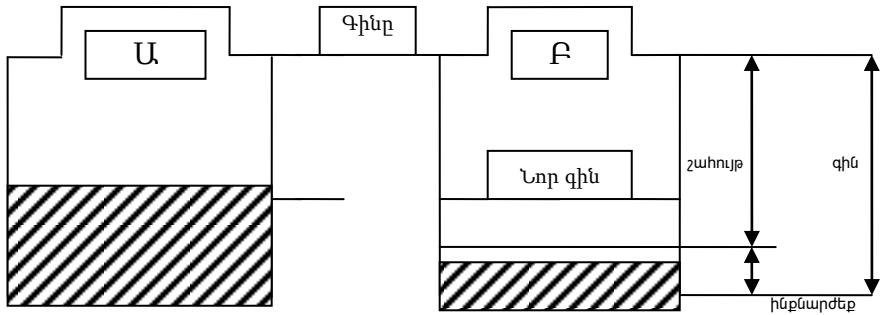
- պլանավորում ներքևից վերև (down-up)- սկսած տեղերի պլաններից, անցնելով ստորաբաժանումների պլանները և հասնելով ընդհանուր պլանին: Այս գործընթացը բաղկացած է բազմաթիվ գրավոր համաձայնեցումներից և միավորումներից,
- պլանավորումը վերևից ներքև (up - down) կատարվում է համաձայն ձեռնարկության հիերարխիայի, երբ շարժվելով ֆիրմայի ընդհանուր պլանից դեպի մասնաբաժինների և աշխատանքային տեղերի: Ընդ որում ստորադաս մակարդակները պետք է ձևափոխեն ստացված ընդհանրացված պլանները ավելի մանրամասնեցված մասնավոր պլանների,
- հանդիպական պլանավորում (botton- up) – իր մեջ ընդգրկում է երկու մեթոդների այնպիսի գործընթաց, որը հոսում է վերևից ներքև: Կատարվում է նախնական պլանավորում ըստ գլխավոր նպատակների և կազմվում են ընդհանուր պլաններ տնտեսության կառավարման մակարդակով: Ավելի ցածր մակարդակների վրա կատարվում է այդ պլանների կոնկրետացումը: Այնուհետև միացվում է պլանավորման հետադարձ քայլը ներքևից վերև: Ընտրվում են օպտիմալ լուծումները և վերացվում տարածայնությունները պլանի

մասնավոր նպատակների միջև: Այս գործընթացը կարելի է կատարել մի քանի անգամ:

Ռազմավարական պլանավորման և մարքեթինգում նշակված է մի քանի անալիտիկ մոտեցումներ, որոնք հնարավորություն են տալիս լուծել բիզնեսի ընթացիկ վիճակի գնահատման և զարգացման խնդիրները: Դրանցից կարևորագույններն են՝

1. տնտեսական և ապրանքային պորտֆելների վերլուծությունը,
2. իրավիճակային վերլուծությունը,
3. ընտրված ռազմավարության վերլուծությունը շահույթաբերության մակարդակի վրա և կանխիկ դրամի վերարտադրման հնարավորություն (PIMS- The Profit Impact of Marcet Strategy):

Հարց է ծագում՝ ինչո՞ւ են որպես գնահատման ցուցանիշ վերցնում շուկայի մասի ցուցանիշը: Այդ ցուցանիշը բնութագրում է տվյալ կազմակերպության որոշակի ապրանքների վաճառքի մասը այդ ապրանքի վաճառքի ընդհանուր ծավալների մեջ, որոնք կատարվում են բոլոր մրցակից կազմակերպությունների կողմից: Ենթադրենք, որ երկու ֆիրմաներ, որոնցից մեկը արտադրում է Ա ապրանքը, իսկ մյուսը՝ Բ, մրցակցում են միմյանց հետ շուկայում (զծանկար 10):



Պժանկար 10. «Շուկայական մաս» հասկացողության ցուցադրումը

Ընդունենք, որ Ա և Բ ապրանքները ըստ իրենց բնութագրերի նույնական են և իրացվում են նույն գնով: Սակայն Բ ապրանքի շուկայական մասի ավելի մեծ չափը խոսում է այն մասին, որ այդ ապրանքը ավելի շատ է վաճառվում և հետևաբար ավելի շատ է արտադրվում: Արտադրության ավելի մեծ մասշտաբի պատճառով Բ ապրանքի ինքնարժեքն ավելի ցածր է, քան Ա ապրանքինը: Այդ իսկ պատճառով շահույթը, որն ստացվում է Բ ապրանքի իրացման ժամանակ գերազանցում է այն շահույթը, որն ստացվել է Ա ապրանքի իրացումից: Բայց դա չի կարևորը բերված դատողությունից:

Ենթադրենք, որ Բ ապրանք արտադրող կազմակերպության ղեկավարությունը, որը տիրապետում է վերը բերված ինֆորմացիային, որոշել է օգտվել իրեն համար ծեռնտու շուկայական իրավիճակից և իջեցնում է գինը: Քանի որ Բ կազմակերպության «Տնտեսական լողունակության» պաշարն ավելի բարձր է, քան Ա կազմակերպության մոտ, դա հնարավորություն է տալիս կատարել գների իջեցում և բնութագրում է Բ կազմակերպության ավելի բարձր մրցունակությունը: Այսպիսով ավելի մեծ շուկայական մասը հնարավորություն է տալիս ստանալ բարձր շահույթ և ունենալ ավելի կայուն դիրք մրցակցային պայքարում:

7.3. Պլանավորման առանձնահատկությունները ԱՄՆ-ի ֆիրմաներում

Ամերիկյան ֆիրմաները սովորաբար օգտագործում են պլանավորման երկու տեսակ՝ երկարաժամկետ կամ ռազմավարական պլանավորում և տարեկան ֆինանսական:

Ռազմավարական պլանավորումը, որպես օրենք, կատարվում է մասնագետների փոքր խմբի աջակցությամբ, որոնք կցված են ֆիրմայի ղեկավարությանը և կենտրոնացնում են իրենց ուժերը երկարաժամկետ այնպիսի որոշումներ մշակելու վրա, որոնք հիմնավորվում են շուկայական իրավիճակի վերլուծության արդյունքներով: Օգտագործվում են տնտեսամաթեմատիկական մոդելներ:

Ռազմավարական պլանավորման ժամանակ որոշումներ են ընդունվում դադարեցնել ֆիրմայի գործունեությունը այս կամ այլ ոլորտում կամ ներդրվել նոր ոլորտներ:

Տարեկան կամ ընթացիկ պլանավորումը ամերիկյան ֆիրմաներում հիմնվում է ռազմավարական պլանավորման ցուցանիշների վրա: Տարեկան պլանը (բյուջեն) - օպերատիվ փաստաթուղթ է, համաձայն որի յուրաքանչյուր բաժանմունք ստանում է ընթացիկ տարվա համար արդյունքների ծավալը, կազմում է բանվորական ուժի օգտագործման, կապիտալ ներդրումների, նոր տեսակի ապրանքների թողարկման պլանները:

Տարեկան պլանում մանրամասնեցվում են արտադրության և վաճառահանման պլանները ըստ եռամսյակների և ամիսների, որոշվում են առաջադրանքներ ստորին մակարդակների համար:

Օրինակ, «Ամէլեկտրիկ» ֆիրմայում, որն արտադրում է էներգետիկ սարքավորումներ և ծառայություններ է մատուցում դրանց սպասարկման համար, պլանավորման գործընթացը սկսվում է յուրաքանչյուր բաժանմունքի երկու տարվա ռազմավարական պլան մշակումից, որի համար հատկացվում է չորս ամիս (ռազմավարության ձևավորում ելնելով կատարվող շուկայական իրավիճակից, օրինակ ներխուժել կոնկրետ ապրանքի շուկա, կամ հանել ապրանքը

արտադրությունից): Ռազմավարական ուղղությունները մշակվում են երեք տարվա համար և կամ էլ հինգ տարվա համար:

Ամերիկյան «Ամտրակ» ֆիրմայի տարեկան պլանը իր մեջ ընդգրկում է հետևյալ ցուցանիշները՝ արտադրության ծավալը, ծախսերը և ինքնարժեքը, կապիտալ ներդրումները, արտադրանքի որակը, մատակարարման ժամկետները, ապրանքային պաշարները, անվտագության տեխնիկան:

Այդ ֆիրմայում պլանավորումը ուղղված է կառավարման ստորին օղակների պատասխանատվությունը բարձրացնելու վրա: Տարեկան պլանավորման գործընթացը սկսվում է ռազմավարական նպատակների և ուղղությունների մշակումից և ստորին օղակների առաջադրանքների մշակումից:

Տարեկան մանրամասն պլանավորումը ընդգրկում է իր մեջ վաճառքների կանխագուշակումը, որը մշակվել է ֆիրմայի մարքեթինգային բաժնում, գնորդների սպասարկման ծառայությունների և ձեռնարկությունների ներկայացուցիչների կողմից:

7.4. Պլանավորման առանձնահատկությունները ճապոնական ֆիրմաներում

Ճապոնական ֆիրմաներում լայն տարածում են գտել ռազմավարական պլանավորման համակարգերը (խոշոր ֆիրմաների 70 %), ընդ որում ռազմավարական պլանների մշակման ժամանակ առաջատար դերը պատկանում է պլանային բաժնին:

Պլանավորման բնույթը կախված է ֆիրմայի կառուցվածքից, այսինքն՝ մասնագիտացված է, թե՞ դիվերսիֆիկացված (պլանավորման հիմնական նպատակը կայանում է արտադրական բաժանմունքների գործունեության կորդինացման մեջ) ըստ թողարկվող արտադրանքի անվանակարգության:

Մասնագիտացված ֆիրմաներում, որոնցում թողարկվող արտադրանքի նմուշակազմը բավականին նեղ է, հիմնական շեշտը պլանավորման մեջ դրվում է ֆիրմայի կառուցվածքի մշակման վրա և նոր ին-

վեստիցինոն նախագծերի հիմնավորման վրա: Այդ հարցի առաջարկումը և լուծումը կատարվում է կառավարման ամենաբարձր մակարդակով, քանի որ այնտեղ է գտնվում ամբողջ ինֆորմացիան: Այդ իսկ պատճառով մասնագիտացված ֆիրմաներում պլանի նախապատրաստումը կատարվում է ավելի կենտրոնացված և վերևից ներքև: Առաջին պլան են դուրս գալիս հետևյալ նպատակները՝ շուկայում զբաղեցված մասի աճը, վաճառքների ծավալի աճը, շահույթի մասի աճը: Պլանավորման ժամանակային հորիզոնը այդպիսի ֆիրմաներում կազմում է հինգ տարի, իսկ կանխագուշակումը ընդգրկում է ավելի երկար ժամանակաընթացք:

Պլանավորման սովորական մոդելը բաղկացած է չորս փուլից՝ նախադրյալների ձևավորում, պրոբլեմի ճշտում, երկարաժամկետ ռազմավարություն, միջժամկետային պլաններ:

Փուլ 1. Նախադրյալների ձևավորումը

Վերանայվում է ֆիրմայի փիլիսոփայությունը և նպատակները բաժնետերերի մասնակցությամբ, հաշվի առնելով ռեսուրսները, արտաքին միջավայրի մասին հավաքված ինֆորմացիան: Մրցակիցների մասին ինֆորմացիա ունենալով, կազմվում են կանխագուշակումներ ապագայում ֆիրմայի դիրքի մասին: Նախկին գործունեության արդյունքների գնահատումը և ընթացիկ արդյունքները ի հայտ են բերում պրոբլեմները և ստեղծում են ինֆորմացիա ֆիրմայի ապագա զարգացման նկատմամբ:

Փուլ 2. Պրոբլեմի ճշտումը

Ելնելով վերևում նշված գործողությունների արդյունքներից, որոշվում են հավակնության մակարդակները, օրինակ, տարեկան աճի տեմպերը պետք է գերազանցեն 10%: Այնուհետև կանխագուշակվում են կարևորագույն արդյունքները գործող քաղաքականությունը պահպանելու դեպքում, որոնք համեմատվում են հավանականության մակարդակների հետ և հայտնաբերվում են խզումները: Մշակվում են ռազմավարություններ, որոնք թույլ են տալիս վերացնել այդ խզումները:

Փուլ 3. Երկարաժամկետ ռազմավարություն

Որպեսզի վերացվեն խզումները կանխագուշակվող ցուցանիշների արժեքների և այն ցուցանիշների միջև, որոնք բավարարում են ֆիրմային, մշակվում են «ապրանք-շուկա» նոր ստրատեգիաներ, օրինակ, հետազոտվում են նոր արտադրությունների զարգացման հնարավորությունները, արտասահմանյան ֆիլիալների ստեղծումը:

Փուլ 4. Միջժամկետային պլաններ

Ելնելով երկարաժամկետ ռազմավարության նկատմամբ ընդունված որոշումներից՝ նշարվում են միջժամկետային խնդիրները և ուղղությունները և կազմվում են միջժամկետային պլանները: Վերջիններս բաղկացած են երեք մասից: Առաջին մասում բաշխվում են ռեսուրսները, երկրորդում - կազմվում են պլանները՝ հաշվի առնելով արտադրանքի խոշորացված անվանացանկը, երրորդում - ֆունկցիոնալ ծառայությունները կազմում են ֆիրմայի ֆունկցիոնալ պլանները (արտադրական հզորությունների զարգացումը, աշխատանքի և շահույթի պլանները):

7.5. Մոդելների օգտագործումը պլանավորման գործընթացում

Հնարավոր կոնկրետ մոդելների թիվն այնքանով է մեծ, որքանով մեծ է պրոբլեմների թիվը, որոնք լուծելու համար մշակված են այդ մոդելները:

Դրանցից ամենատարածված են՝

1. մոդելներ, որոնք օգտագործում են «խաղերի տեսությունը»:

Հայտնի է, որ կազմակերպության հաջողությունը նկարագրող կարևորագույն գործոններից մեկը նրա մրցունակությունն է: Այդ իսկ պատճառով հաճախ ծագում է անհրաժեշտություն կանխագուշակել մրցակիցների գործողությունները: Խաղերի տեսությունը թույլ է տալիս կանխագուշակել, թե ինչպես կվարվեն մրցակիցները, եթե փոխվեն գները, սպառման ձևերը, նոր ապրանքի շուկա բերելը և այլն:

«Հերթերի տեսություն» մոդելները կամ օպտիմալ սպասարկման մոդելները օգտագործվում են այն դեպքում, երբ անհրաժեշտություն է

ժազուՄ որոշել սպասարկման ուղիների օպտիմալ թիվը: Օրինակ՝ բեռնատար ավտոմեքենաների հերթը պահեստ մտնելու համար: Եթե դրանք շատ ժամանակ են կորցնում հերթերում, ուստի չեն հասցնում օրվա ընթացքում կատարել անհրաժեշտ քանակի երթաշրջաններ:

«Պաշարների կառավարման» մոդելներն օգտագործվում են այն դեպքում, երբ անհրաժեշտություն է ժազուՄ որոշել պատվերների տեղաբաշխման ժամանակը տարբեր տեսակի նյութերի, քանակների նկատմամբ: Այս մոդելների նպատակն է նվազեցնել բացասական հետևանքները, որոնք կարող են ժազել պաշարների կուտակումից:

«Գծային ծրագրավորման» մոդելները օգտագործվում են դեֆիցիտ ռեսուրսների օպտիմալ բաշխման համար մրցակից պահանջ-մունքների առկայության դեպքում: Դրանք կարող են օգտագործվել արտադրության կառավարման հետևյալ տիպի տարբերակներում՝

- արտադրության խոշորացված պլանավորում,
- իրերի օպտիմալ նմուշակազմի որոշում,
- իրի պատրաստման օպտիմալ մասշտաբի որոշում,
- արտադրական գործընթացի կառավարում,
- արտադրանքի բաշխման օպտիմալ պլանավորում,
- նոր գործարանների օպտիմալ տեղաբաշխում:

«Իմիտացիոն մոդելավորում» - դա հետազոտման այնպիսի մեթոդ է, երբ հետազոտվող համակարգը փոխարինվում է այնպիսի մոդելով, որը թույլ է տալիս բավական ճշգրիտ նկարագրել իրական համակարգը և կատարել փորձարկումներ (իմիտացիա), այսինքն՝ խուսափել իրական օբյեկտի վրա կատարվող փորձարկումներից:

Ձեռնարկության «տնտեսական վերլուծությունը» մոդելավորման մի ձև է, երբ նրա ցուցանիշների վերլուծությունը թույլ է տալիս բնութագրել ձեռնարկության պրոբլեմները, որոնք կարող են վերաբերվել անձնակազմին, սարքավորումներին, տեխնոլոգիային, արտադրական գործունեության արդյունավետությանը, սպառմանը, կառավարմանը և պլանավորմանը:

«Վճարման մատրիցա» - դա որոշումների վիճակագրական տեսության մեթոդներից մեկն է, որը ղեկավարին հնարավորություն է

տալիս ընտրել հնարավոր տարբերակներից մեկը: Ընդունված որոշման արդյունքները կախված են նրանից, թե որ[՞] այլընտրանքն է ընտրվել և ինչպիսի[՞] իրադարձություններ են իրականում տեղի ունեցել:

«Որոշումների ծառ» - մի մեթոդ է, որը օգտագործվում է կառավարչական որոշումների վերլուծության և իրագործման բազմաքայլ գործընթացում: Ծառի ճյուղերը ցուցադրում են այն իրադարձությունները, որոնք կարող են տեղի ունենալ, իսկ հանգույցները և գագաթները - գործողությունների ազդեցությունների ընտրման պահը:

Ստուգողական հարցեր

1. Թվարկեք պլանավորման դասակարգման չափանիշները:
2. Որո՞նք են պլանավորման գործընթացի ալգորիթմը:
3. Որո՞նք են պլանավորման մեթոդները:
4. Ինչպիսի՞ առանձնահատկություններ ունի պլանավորումը ամերիկյան ֆիրմաներում:
5. Ինչպիսի՞ առանձնահատկություններ ունի պլանավորումը ճապոնական ֆիրմաներում:

ԹԵՄԱ 8. ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԿԱՏԱՐՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ

8.1. Կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացը

Որպեսզի ընդունվի արդյունավետ կառավարչական որոշում, մեներջերը պետք է ունենա ոչ միայն հարուստ փորձ, այլև վերջինս բավականին մասնագիտորեն կիրառի պրակտիկայում:

Կառավարչական որոշումների մեթոդոլոգիան իրենից ներկայացնում է կառավարչական որոշումների մշակման գործունեության տրամաբանական կազմակերպում, որն իր մեջ ընդգրկում է կառավարման նպատակի ձևավորումը, որոշումների մշակման մեթոդների ընտրությունը, տարբերակների գնահատման չափանիշների ընտրությունը, գործողությունների կատարման տրամաբանական ուրվագծի կազմումը:

Կառավարչական որոշումների մշակման մեթոդները իրենց մեջ ընդգրկում են այն օպերացիաների կատարման եղանակները, որոնք անհրաժեշտ են կառավարչական որոշումների մշակման ժամանակ: Նրանց թվին են պատկանում ինֆորմացիայի վերլուծության և մշակման ձևերը, գործողությունների ընտրման տարբերակները և այլն:

Կառավարչական որոշումների մշակման կազմակերպումը ենթադրում է առանձին ստորաբաժանումների և առանձին աշխատակիցների գործունեության կարգավորումը որոշման մշակման գործընթացի ժամանակ:

Կազմակերպումը կատարվում է տարբեր տեսակի ռեզլամենտների, նորմատիվների, կազմակերպչական պահանջների, հրահանգների միջոցով:

Կառավարչական որոշման որակը հատկությունների համակցություն է, որոնք բնորոշ են կառավարչական որոշմանը և այս կամ այլ ձևով նպաստում են պրոբլեմի ճիշտ լուծմանը:

Դրանք են՝ ժամանակին լինելը, ճիշտ հասցեագրումը, կոնկրետությունը:

Ընդունված որոշման ճշտությունը և արդյունավետությունը կախված է տնտեսական, կազմակերպչական, սոցիալ և այլ տեսակի ինֆորմացիայի որակից:

Տնտեսագիտական և կառավարչական տեսակետից որոշումների ընդունումը պետք է ներկայացնել որպես գործոն, որը նպաստում է արտադրության արդյունավետության բարձրացմանը:

8.2 Ֆիրմայի ռազմավարությունը և պրակտիկ գործունեությունը

Ֆիրմայի ռազմավարությունը դառնում է մատչելի պրակտիկ քաղաքականություն կազմակերպելու ժամանակ: Վերջինս մշակվում է ըստ ստորաբաժանումների և ծառայում է որպես հիմնական միջոց ֆիրմայի կառավարման գործընթացում:

Ամենից հաճախ մշակվում են հետևյալ քաղաքականությունները՝

- մարքեթինգի (այդ թվում արտադրանքի թողարկումը, գնահատումը, ապրանքաշարժը),
- արտադրական,
- կադրային,
- ինվեստիցիոն,
- ֆիրմայի զարգացման:

Միջոցառումները պետք է պատասխանեն հետևյալ հարցին՝ «Ի՞նչ պետք է անել»: Դրանց նպատակահարմարությունը ստուգվում է հետևյալ հարցի օգնությամբ՝ «Ինչի՞ համար են պետք տվյալ միջոցառումները»:

Կառավարման կազմակերպման փուլում պարզվում են գործունեության վճռական արդյունքները և յուրաքանչյուր ղեկավարի համար վերջնական արդյունքները կառավարման բոլոր օղակներում:

Ֆիրմայի առևտրական վերջնական արդյունքները անհրաժեշտ է հանձնարարել առանձին աշխատողների: Դրա համար կազմվում է վերջնական արդյունքների մատրիցա (Աղյուսակ 4):

Վերջնական արդյունքների մատրիցա

Պատասխանատու անձեր / Վերջնական արդյունք	Ղեկավարը	Պատասխանատու մարքեթինգի համար	Պատասխանատու արտադրության համար	Առևտրականացման ղեկավար	Պատասխանատու կադրերի համար
Շահութաբերություն	+	+	+	+	+
Մասը շուկայում	+	+			
Վճարունակություն	+			+	
Պարզաբանում		+	+	+	+

Առանձին անձի աշխատանքի վերջնական արդյունքին բնորոշ են հետևյալ պահանջները՝

- նրանք պետք է ունենան անմիջական և վճարական ազդեցություն ֆիրմայի գործունեության արդյունքի վրա,

- ունենան բավականին լայն բնույթ,
- զբաղեցնեն մենեջերի ժամանակի զգալի մասը,
- նրանց թիվը չպետք է գերազանցի 4-6,
- նրանք պետք է համապատասխանեն ֆիրմայի նպատակներին:

Թվարկենք ֆիրմայի հնարավոր տնտեսական ցուցանիշները, որոնք կարելի է օգտագործել որպես վերջնական արդյունք և միևնույն ժամանակ թույլ տալ վերլուծել նրա տնտեսական գործունեությունը:

8.3. Ցուցանիշներ, որոնք օգտագործվում են ֆիրմայի տնտեսական գործունեության արդյունքները վերլուծելու համար

Այդ ցուցանիշները բաժանվում են չորս խոշոր խմբերի: Դրանք են՝

8.3.1 Ցուցանիշներ, որոնք բնութագրում են ֆիրմայի տնտեսական ներուժը

Այդ ցուցանիշները օգտագործվում են որպեսզի գնահատեն ֆիրմայի մասշտաբը, նրա տեղը ազգային և միջազգային կարգավորման համակարգում՝

- ակտիվներ, որոնք բնութագրում են ֆիրմայի տնօրինման տակ գտնվող և վերահսկվող միջոցները, որոնք ստացվել են նախորդ գործունեության արդյունքում և ապահովում են ֆիրմայի ապագա մուտքերը,
- հիմնական կապիտալ, որը բնութագրում է ֆիրմայի արտադրական հզորությունները (շենքեր, կառույցներ, սարքավորումներ),
- արտադրված արտադրանքի քանակը և՛ ըստ ֆիրմայի ամբողջական արժեքը, և՛ ըստ առանձին արտադրանքի տեսակների, ինչը թույլ կտա որոշել՝
 - Ֆիրմայի մասը և տեղը արդյունաբերական արտադրանքի ծավալի նկատմամբ տվյալ երկրում և համաշխարհային մասշտաբով,
 - Ֆիրմայի արտադրական կառուցվածքը,
 - Ֆիրմայի ինֆրակառուցվածքի բնութագիրը,
 - Սեփական տրանսպորտային միջոցների, պահեստների տեխնիկական սպասարկման միջոցների առկայությունը,
 - Սեփական նյութական բազայի, էներգիայի աղբյուրների ապահովումը,
 - Ֆիրմայի գիտահետազոտական ներուժը,
 - ԳՀՏԿԱ վրա կատարված ծախսերի մեծությունը ինչպես ամբողջ ֆիրմայի, այնպես էլ ըստ կարևորագույն ստորաբաժանումների,
 - Հետազոտական կենտրոնների և լաբորատորների քանակը և տեղաբաշխումը,
 - Նրանցում աշխատող հետազոտողների քանակը,
 - Մշակումների հիմնական ուղղությունները,
 - Ֆիրմային պատկանող արտոնագրերի ընդհանուր քանակը և դրանց օգտագործումը:

8.3.2 Ցուցանիշներ, որոնք բնութագրում են տնտեսական գործունեության ընդհանուր արդյունքները (հաշվետու ցուցանիշներ)

Ընդհանուր ծախսերի ցուցանիշները բնութագրում են նոր շուկաների ներմուծումը տարվա սկզբի նկատմամբ: Դրանք են՝

- ծախսերը մարքեթինգային գործունեության վրա տարվա սկզբի նկատմամբ,
- ծախսեր հետազոտությունների և զարգացման վրա,
- վրադիր ծախսեր,
- ադմինիստրատիվ ծախսեր,
- ռենտա վճարումներ,
- ծախսեր ապրանքը բարելավելու համար,
- ծախսեր կապված արտադրանքի մատակարարման հետ:

Միջոցների ստացման (մուտքագրման) ցուցանիշներ՝

- մաքուր եկամուտ,
- ամորտիզացիոն հատկացումներ,
- մուտքագրումներ, որոնք ստացվել են ակտիվների իրացումից,
- դրամական օժանդակություններ և դոտացիաներ (լրավճար),
- բաժնետոմսերի էմիսիա,
- կարճաժամկետ պարտքերի աճ:

Միջոցների օգտագործման ցուցանիշներ՝

- շահաբաժինների (դիվիդենդների) վճարում,
- կազմակերպչական ծախսեր,
- ծախսեր, կատարված բաժնետոմսերի թողարկման (էմիսիա) վրա,
- կապիտալ ներդրումներ,
- ներդրումներ այլ շրջանառու ակտիվների մեջ,
- երկարաժամկետ պարտքերի մարում,
- արագ իրացվող արժեթղթերի ձեռքբերում,
- միջոցների աճը բանկային հաշվի վրա:

8.3.3 Գուցանիչներ, որոնք բնութագրում են ֆիրմայի գործունեության արդյունավետությունը

Շահույթը հիմնական ցուցանիշն է, որի միջոցով գնահատվում է ֆիրմայի գործունեության շահութաբերությունը: Սովորաբար այն ցուցանիշները, որոնք օգտագործվում են արտադրության արդյունավետությունը որոշելու համար, առաջին հերթին հարաբերվում են ստացված շահույթի հետ: Այդ ցուցանիշները կարող են լինել ինչպես բացարձակ, այնպես էլ հարաբերական:

Բացարձակ ցուցանիշներն են՝

- համախառն շահույթ արժեքային արտահայտությամբ, որը ստացվել է ֆիրմայի գործունեության արդյունքում և հաշվարկվել է մինչև հարկերի և հատկացումների վճարումը,
- մաքուր շահույթ արժեքային արտահայտությամբ, որը ֆիրման ստացել է այն բանից հետո, երբ նա վճարել է հարկերը, փոխառության տոկոսները և հատկացումները թոշակային ֆոնդին,

Հարաբերական ցուցանիշներն են՝

- շահույթի հարաբերությունը վաճառքի ծավալին: Բնութագրում է ֆիրմայի գործունեության շահութաբերության աստիճանը,
- շահույթի հարաբերությունը ակտիվներին: Թույլ է տալիս որոշել շրջանառու և ոչ շրջանառու կապիտալի օգտագործման շահութաբերությունը,
- շահույթի հարաբերությունը իրական հիմնական կապիտալին կոչվում է իրական հիմնական կապիտալի շահութաբերության գործակից: Եթե գործակիցը աճում է, դա նշանակում է, որ աճում է այն միջոցների շրջանառությունը, որ ներդրվել է նյութաարտադրական պաշարների մեջ:

Իրացված արտադրանքի արժեքը կամ վաճառքները նույնպես ֆիրմայի էֆեկտիվ գործունեության գնահատման ցուցանիշներից են: Դրանք կարելի է հարաբերել այլ ցուցանիշների՝

- վաճառքների ընդհանուր արժեքի հարաբերությունը ակտիվներին բնութագրվում է շրջանառու և ոչ շրջանառու կապիտալի (ակտիվների) շահութաբերության աստիճանը,
- վաճառքների ընդհանուր արժեքի հարաբերությունը նյութաարտադրական պաշարների արժեքին թույլ է տալիս գնահատել այն արագությունը, որով շրջանառվում են այն միջոցները, որոնք ներդրվել են նյութաարտադրական պաշարների մեջ: Եթե այդ ցուցանիշը նվազում է, դա նշանակում է, որ պատրաստի արտադրանքը պահվում է պահեստում կամ էլ կուտակվել են ավելորդ նյութաարտադրական պաշարներ:

8.3.4 Ցուցանիշներ, որոնք բնութագրում են ֆիրմայի ֆինանսական դրությունը

Այդ ցուցանիշները ցույց են տալիս, թե ինչպես է ֆիրման կախված ֆինանսական աղբյուրներից, ինչպիսին է նրա վճարունակությունը:

Սեփական կապիտալի կառուցվածքը կամ էլ նրա բաղադրիչների փայլական հարաբերությունը: Դրանք են՝

- բաժնետիրական կապիտալ,
- էմիսիոն եկամուտ,
- կապիտալիզացված շահույթ:

Եթե սեփական կապիտալը աճում է վերջինիս հաշվին, դա խոսում է ֆիրմայի ֆինանսական անկախության ուժեղացման մասին:

Սեփական կապիտալի հարաբերությունը ակտիվների բալանսային արժեքին խոսում է այն մասին, թե որքանով է ֆիրման կախված ֆինանսավորման արտաքին աղբյուրներից: Որքան մեծ է այդ հարաբերությունը, այնքան լավ է ֆիրմայի ֆինանսական դրությունը: Թույլատրելի է այն հարաբերությունը, որը գերազանցում է 50% :

Շրջանառու ակտիվների հարաբերությունը կարճաժամկետ պարտքերին ցույց է տալիս, թե որքանով կարճաժամկետ պարտքերը կարող են փակվել շրջանառու կապիտալի միջոցով: Այդ ցուցանիշը,

որը կոչվում է ծածկման գործակից, չպետք է լինի 1-ից փոքր: Նա վկայում է ֆիրմայի վճարունակության մակարդակի մասին:

Երկարաժամկետ պարտքի հարաբերությունը սեփական կապիտալի նկատմամբ հնարավորություն է տալիս որոշել, թե ֆիրմայի ֆինանսավորումը ի՞նչ աստիճանով է կատարվում երկարաժամկետ վարկերի հաշվին, մասնավորապես այնպիսի պարտատոմսերի հաշվին, որոնց համար վճարվում են բարձր տոկոսներ: Թույլատրելի է համարվում այնպիսի պարտքը՝

- երբ վճարվող տոկոսների չափերը ցածր են ֆիրմայի կողմից ստացվող շահույթի նորմայից,
- երբ պարտքի գումարը չի գերազանցում սեփական կապիտալի արժեքը, ինչպես նաև սեփական շրջանառու կապիտալի մեծությունը (տարբերությունը շրջանառու ակտիվների և կարճաժամկետ պարտքի միջև):

Վերլուծության ժամանակ վերը նշված և բազմաթիվ այլ ցուցանիշներ ներգրավվում են որոշակի աղյուսակների մեջ, որոնք բնութագրում են որոշակի ժամանակաընթացք:

Վերլուծության նպատակն է - հայտնաբերել ընթացիկ փոփոխությունները և շեղումները պլանային ցուցանիշներից և հայտնաբերել այն շեղումները, որոնք տեղի են ունեցել ընթացիկ տարում:

Խորը և մանրակրկիտ տնտեսական վերլուծությունը ծառայում է ճիշտ կառավարչական որոշումներ ընդունելու համար: Ինֆորմացիան նյութական գործընթացների կոնկրետ արտահայտությունն է: Առանց ինֆորմացիայի և դրա վերլուծության անհնար է ֆիրմայի արդյունավետ գործունեությունը և դրա արտադրասպառողական գործունեությունը:

Ստուգողական հարցեր

1. Որո՞նք են կազմակերպչական որոշումների ընդունման փուլերը:
2. Որո՞նք են ամենահաճախ մշակվող քաղաքականությունները:
3. Ինչպիսի՞ տեսք ունի վերջնական արդյունքների մատրիցան:

4. Ինչպիսի՞ պահանջներ են բնորոշ առանձին անձի աշխատանքի վերջնական արդյունքին:
5. Որո՞նք են այն ցուցանիշները, որոնք օգտագործվում են ֆիրմայի տնտեսական արդյունքները վերլուծելու համար:

ԹԵՄԱ 9. ՎԵՐԱՀՍԿՈՒՄԸ, ՀԱՇՎԱՌՈՒՄԸ ԵՎ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

9.1. Վերահսկողություն հասկացությունը և տեսակները

Վերահսկումը մի գործընթաց է, որը թույլ է տալիս վերլուծության միջոցով որոշել, գնահատել ինֆորմացիայի իրական նշանակությունների շեղումը տրվածից: Վերհասկել կարելի է նպատակները (նպատակ/նպատակ), պլանի կատարման ընթացքը (նպատակ/կլիինի), կանխագուշակումները (կլիինի/կլիինի), գործընթացի զարգացումը (կլիինի/կա):

Վերահսկման առարկա կարող է լինել ոչ միայն կատարողական գործունեությունը, այլև մենեջերի աշխատանքը:

Վերահսկումը կարելի է դասակարգել հետևյալ ձևով`

- ըստ վերահսկման սուբյեկտի (անձի) պատկանելիությունը ձեռնարկությանը (ներքին, արտաքին),
- ըստ պարտավորությունների հիմքերի (կամավոր, ըստ կանոնադրության, պայմանագրային, օրենքով),
- վերահսկման ծավալի (օբյեկտի, որոշումների, արդյունքների),
- կանոնավորության (կանոնավոր, անկանոն, հստակ):

Որպես կառավարչական որոշումների հստակության գործոններ կարելի է դասել`

- Էնտրոպիայի ցուցանիշը, այսինքն` պրոբլեմի քանակական անորոշությունը:

Եթե պրոբլեմը ձևավորվել է միայն որակական, առանց քանակական ցուցանիշների, ապա էնտրոպիայի ցուցանիշը ձգտում է դեպի 0: Եթե պրոբլեմի բոլոր ցուցանիշներն արտահայտված են քանակական ձևով, էնտրոպիայի ցուցանիշը մոտենում է 1-ի:

- Ինվլեստիցիաների ներդրման և/ կամ պարտատոմսերի գնման ռիսկի աստիճանը:

- Որոշման իրացման հավանականությունը ըստ որակի, ծախսերի և ժամկետների:
- Փաստացի տվյալների հիման վրա մշակված տեսական մոդելի ճշտության կանխագուշակումը (ապրոկսիմացիայի գործակիցը):

Թվարկենք այն գլխավոր պայմանները, որոնք ապահովում են կառավարչական որոշման բարձր որակը և արդյունավետությունը՝

- ապահովել որոշում ընդունող անձին որակյալ ինֆորմացիայով, որը պետք է բնութագրի «մուտքի», «ելքի», արտաքին միջավայրի գործոնները որոշման մշակման ժամանակ:
- կանխագուշակման, մոդելավորման և տնտեսական հիմնավորման մեթոդների օգտագործումը յուրաքանչյուր որոշման հիմնավորման ժամանակ,
- պրոբլեմի ստրուկտուրացումը և նպատակների ծառի կառուցումը,
- լուծումների տարբերակների համեմատելիության ապահովումը,
- լուծումների բազմատարբերակության ապահովումը,
- ընդունվող որոշման իրավաբանական հիմնավորումը,
- ինֆորմացիայի հավաքման և մշակման գործընթացների որոշումների իրացման ավտոմատիզացումը,
- որոշումների իրացման մեխանիզմի առկայությունը:

Կառավարչական որոշումների մշակման գործընթացը հիմնված է ինֆորմացիայի որակին ներկայացվող պահանջների վրա:

Դրանք են՝

- ժամանակին լինելը,
- ստույգությունը (որոշակի հավանականությամբ),
- բավականաչափ լինելը,
- հուսալիությունը,
- ինֆորմացիոն համակարգի կոմպլեքսայնությունը,
- հասցեագրվածությունը,
- ինֆորմացիայի իրավաբանական կոռեկտությունը,
- օգտագործման բազմապատիկությունը,

- հավաքման, մշակման և փոխանցման բարձր արագությունը,
- կարգավորման հնարավորությունը:

9.2 Վերահսկման գործընթացը և ձևի ընտրությունը

Վերահսկման գործընթացը ամենաընդհանուր տեսքով պետք է անցնի հետևյալ փուլերը.

1. Վերահսկման կոնցեպցիայի որոշումը (վերահսկման համաձայլ համակարգ, թե մասնակի ստուգումներ),
2. Վերահսկման նպատակի որոշումը (որոշում վերահսկման նպատակահարմարության, ճշտություն, կանոնավորություն գործընթացի նկատմամբ),
3. Ստուգումների պլանավորում`
 - վերահսկման օբյեկտները (արդյունքները, ցուցանիշները և այլն),
 - ստուգվող նորմերը (բարոյական, իրավաբանական, արտադրական),
 - վերահսկման սուբյեկտները (վերահսկման ներքին կամ արտաքին մարմինները),
 - վերահսկման մեթոդները,
 - վերահսկման ծավալները և միջոցները (լրիվ, ընտրովի, ավտոմատիկ, համակարգված),
 - ստուգումների ժամկետը և տևողությունը,
 - հաջորդականությունը, մեթոդները:

Վերահսկման գործընթացում մեծ տարածում են գտել վիճակագրական մեթոդները:

Վիճակագրական մեթոդները արտադրության կառավարչին թույլ են տալիս`

1. պատկերացում ստանալ առկա գործընթացների վերաբերյալ,
2. գտնել կախվածություններ տարբեր գործոնների միջև,
3. ինֆորմացիա ստանալ` կանխատեսումներ իրականացնելու համար:

Վիճակագրությունը որպես գիտություն ընդգրկում է մի քանի ուղղություններ: Արտադրական կառավարման մեջ հաճախ կիրառվող բաժիններից են.

1. հավանականության տեսությունը,
2. բաշխման շարքերի կառուցման և վերլուծության տեսությունը,
3. ռեգրեսիոն և կոռելյացիոն վերլուծությունը:

9.3. Հավանականության տեսությունը

Պատկերացնենք այնպիսի իրավիճակ, երբ արտադրության կառավարիչը առնչվում է այնպիսի սարքի մշակմանը, որի աշխատանքը հենվում է չփորձարկված տեխնոլոգիաների վրա: Ենթադրենք այդ սարքը բաղկացած է 100 դետալից, որոնցից յուրաքանչյուրը անցել է փորձարկում՝ 20 դեպքից 19-ում աշխատել է նորմալ: Նշված կառավարիչը կարող է ենթադրել, որ մեկ դետալի աշխատանքի խափանման հավանականությունը կազմում է $1:20=0.05$: Ամբողջ սարքի անխափան աշխատանքի հավանականության հաշվարկման համար.

$$0.95^{100} \approx 0.006,$$

այսինքն, անխափան աշխատանքի հավանականությունը կլինի 0.006:

Այս իրավիճակում կառավարիչը կարող է դիմել կոնստրուկտորներին՝ առաջարկելով բարձրացնել յուրաքանչյուր դետալի հուսալիությունը: Մյուս կողմից կարող է առաջարկվել սարքում դետալների քանակը կրճատել (ենթադրենք մինչև 50 դետալ): Արդյունքում, նոր փորձարկումը ենթադրենք ցույց է տալիս, որ յուրաքանչյուր դետալի աշխատանքի խախտման հավանականությունը 0.95-ից նվազել է մինչև 0.98 և քանի որ սարքը արդեն բաղկացած է 50 դետալից, անխափան աշխատանքի հավանականությունը կկազմի.

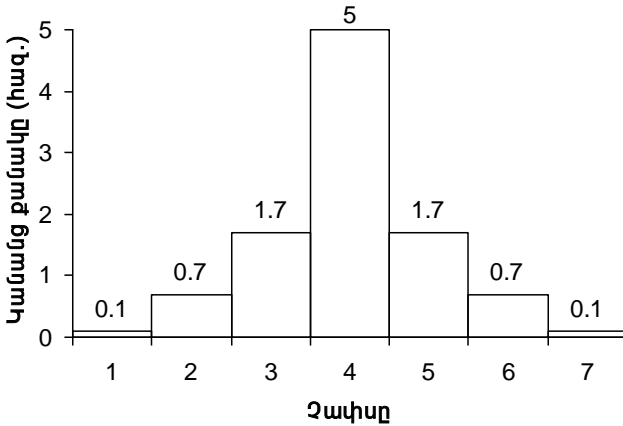
$$0.98^{50} \approx 0.36:$$

Արդյունքում սարքի նորմալ աշխատանքի հավանականությունը 0.006-ից աճեց մինչև 0.36, բայց և այնպես գործնականում վերջինս նույնպես ընդունելի չէ: Պատկերացնենք, որ եթե հիսուն դետալի դեպքում պահանջվի սարքի կայուն աշխատանքի 0.95 հավանականու-

թյուն, ապա յուրաքանչյուր դետալի կայուն աշխատանքի հավանականությունը պետք է բարձրացնել մինչև 0.999:

9.4. Բաշխման շարքերի օգտագործումը

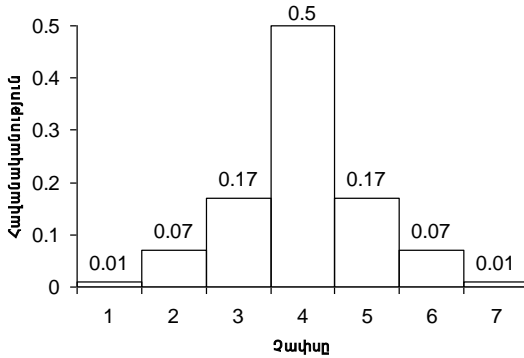
Բաշխումը ցույց է տալիս, թե ինչպես է բաշխվում որևէ երևույթ՝ ըստ տարբեր կատեգորիաների: Օրինակ՝ գծանկար 11-ում բերված է 100 հազ. կանանց կոշիկների բաշխումը՝ ըստ նրանց ոտքերի չափսերի:



Գծանկար 11. Կանանց կոշիկների հիպոթետիկ բաշխումը՝ ըստ չափսերի

Այսպիսի հիստոգրամի կառուցումը հնարավորություն է տալիս ինչպես կոշիկ արտադրողին, այնպես էլ վաճառքով զբաղվող գործակալին ճիշտ կազմակերպել տարբեր չափսերով կոշիկների արտադրության ծավալները և կուտակումները պահեստում:

Գծանկար 12-ում ներկայացված է նույն հիստոգրամը՝ հաշվարկված ըստ հավանականությունների:



Գծանկար 12. Կանանց կոշիկների չափսերի հավանականությունների բաշխումը

Ինչպես երևում է գծանկարից, կարելի է ենթադրել, որ կանանց կոշիկների պահանջարկի կեսը կազմում են 4 չափս ունեցող կոշիկները, իսկ օրինակ 1 և 7 չափսի կոշիկները կազմում են ընդամենը 2%: Հաշվի առնելով ստացված արդյունքները կառավարիչը պետք է արտադրությունը կազմակերպի այնպես, որ արտադրվող կոշիկների ոչ պակաս, քան 50%-ը լինեն 4 չափսի, իսկ մնացածը բաշխվեն մոտավորապես (եթե չկան ակնհայտորեն ազդող այլ գործոններ) նույն համամասնություններով, ինչպես որ հիստոգրամում է:

9.5. Որակի հսկման գրաֆիկը

Արտադրության գործընթացում հաստոցի միջոցով թողարկվում է միևնույն արտադրանքից բազմաթիվ քանակությամբ: Այս տեսանկյունից, տարբեր գործոնների ազդեցության պատճառով հնարավոր են այնպիսի դեպքեր, երբ միևնույն հաստոցով արտադրված որոշակի քանակությամբ արտադրանքը չհամապատասխանի որակի նախանշված չափանիշներին: Այս դեպքերի գնահատման համար խնդիր է դրվում որոշելու թողարկվող արտադրանքի այն քանակությունը, որի ստու-

Ինչպես երևում է գծանկարից, առաջին երեք ստուգումները, որոնք կատարվել են կես ժամը մեկ անգամ, ցույց են տալիս, որ յուրաքանչյուր ստուգման միջին շեղումը մի կողմից ճշգրիտ կերպով չի համապատասխանում նախընտրելի չափսին, բայց միևնույն ժամանակ դուրս չեն գալիս վտանգավոր սահմաններից: Ինչ վերաբերում է չորրորդ ստուգմանը, այս դեպքում վտանգավոր սահմանը խախտվել է: Այս դեպքերում արտադրական կառավարիչը պետք է ընդունի որոշում հաստոցի աշխատանքը կանգնեցնելու կամ աշխատանքը շարունակելու վերաբերյալ:

9.6. Հաշվառման խնդիրները ձեռնարկությունում

Հաշվառումը մենեջերին անհրաժեշտ ինֆորմացիոն հենարանն է: Նրա գլխավոր նպատակն է տալ ստույգ ինֆորմացիա ֆիրմայի գործունեության ընթացքի և արդյունքների մասին, ինչը կրկի կառավարչական որոշումների ընդունման հիմքում:

Հաշվառման գլխավոր խնդիրներն են՝

- տնտեսական գործունեության մասին սկզբնական տվյալների հավաքում, մշակում և արտացոլում,
- տվյալների սիստեմավորում, ինչը թույլ է տալիս ստանալ ամփոփիչ ինֆորմացիա,
- պլանավորման և պլանների կատարման վերահսկման համար ելակետային ինֆորմացիոն բազայի ստեղծում:

Տարբերում են տնտեսական հաշվառման երեք տեսակ՝

- օպերատիվ,
- վիճակագրական,
- հաշվապահական:

Օպերատիվ հաշվառման դեպքում հավաքվում է ընթացիկ ինֆորմացիա, որն օգտագործվում է ֆիրմայի ընթացիկ կառավարման համար:

Վիճակագրական հաշվառման նպատակն է հետազոտել և վերահսկել ամենատարածված տնտեսական գործընթացները վիճակագրական մեթոդների օգնությամբ:

Հաշվապահական հաշվառումը թույլ է տալիս կատարել անընդհատ և ստույգ հաշվառումներ, որոնք ընդգրկում են ֆիրմայի ամբողջ գործունեությունը:

Ստուգողական հարցեր

1. Ինչպե՞ս է դասակարգվում վերահսկումը:
2. Ինչպիսի՞ փուլերից է բաղկացած ստուգումների պլանավորման գործընթացը:
3. Ինչպիսի՞ վիճակագրական մեթոդներ են օգտագործվում ֆիրմայի գործունեությունը վերահսկելու համար:
4. Որո՞նք են հաշվառման գլխավոր խնդիրները:

ԹԵՄԱ 10. ՊԱՀԱՆՋՆԵՐ, ՈՐՈՆՔ ՆԵՐԿԱՅԱՑՎՈՒՄ ԵՆ ՂԵԿԱՎԱՐ ԱՆՋԵՐԻՆ

10.1. Ղեկավարի աշխատանքի էությունը

Կառավարման ամբողջ գործընթացը կարելի է բաժանել երկու ուղղության.

- ֆիրմայի գործունեության կառավարում,
- անձնակազմի կառավարում:

Ղեկավար անձը պետք է ունենա՝

- լայն պատկերացում գործերի մասին իր ստորաբաժանման սահմաններից դուրս, հասկանա փոփոխությունները, որոնք տեղի են ունենում արտաքին միջավայրում և դրանց օգտագործման հնարավորությունները,
- ցանկություն՝ համագործակցել ուրիշ ղեկավարների հետ,
- ռիսկի գնալու ունակություններ,
- պատրաստ լինել գնահատելու ստացված արդյունքները և որոշել ֆիրմայի զարգացման ծրագիրը:

Առօրյա կյանքում ղեկավարը պետք է անընդհատ ստանա արդյունքներ, ունենա աշխատանքի անձնական պլան, ստույգ պլանավորի ստորադաս աշխատակիցների գործունեությունը, նրանց տա որոշակի իրավունքներ և պատասխանատվություն, ապահովի նրանց գործունեության գնահատումը:

Մենեջերը պետք է կիրառի անձնական մոտեցում յուրաքանչյուր աշխատողին, որպեսզի խրախուսի նրան կատարել հանձնարարությունը մաքսիմալ պատասխանատվությամբ: Ամերիկյան ֆիրմաների կառավարման փիլիսոփայությունը կառուցվում է այն մտքի վրա, որ աշխատակցի նպատակը պետք է համընկնի ֆիրմայի նպատակի հետ:

Կառավարիչը պետք է ունակ լինի մշակել այնպիսի քաղաքականություն, որն ուղղված լինի նոր արտադրանքի ներդրմանը: Դրա համար նա պետք է կատարի նախնական հաշվարկներ և որոշի նախա-

տեսվող կապիտալ ներդրումների փոխհատուցելիության ժամկետը և արդյունավետությունը:

Հայտնի է, որ կառավարիչներն իրենց աշխատանքային ժամանակի մեծ մասը ծախսում են պլանավորման վրա: Պլանավորումը կառավարչական գործունեության կարևորագույն տեսակներից մեկն է: Պլանները կազմելուց կատարվում է հետաքրքրությունների զուգակցումը կառավարման տարբեր մակարդակների միջև:

Մենեջերներն անընդհատ հետևում են պլանային ցուցանիշների կատարմանը և հնարավորություն ունեն դրանք ճշտել, եթե կարողացել են հիմնավորել այն ֆիրմայի ղեկավարության կամ արտադրական ստորաբաժանումների ղեկավարների հետ:

10.2. Կառավարման ոճը

Տարբերում են կառավարման երեք ոճ.

- ավտորիտար (հավակնոտ), երբ մենեջերը որոշում է և կարգադրում, իսկ ծառայողները կատարում են,
- համամասնակցային (երբ աշխատակիցները այս կամ այն ձևով մասնակցում են որոշումների ընդունման գործընթացին),
- ավտոնոմ (ինքնավար), երբ մենեջերը խաղում է զսպողի դերը, իսկ աշխատակիցները ինքնուրույն են ընդունում որոշումները (սովորաբար մեծամասնությամբ):

Կառավարման ավտորիտար ոճը իր հերթին ունի հինգ տարատեսակ.

- դիկտատորական ոճ, երբ մենեջերը բոլոր հարցերը լուծում է ինքնուրույն, իսկ աշխատակիցները կատարում են այդ որոշումները, մնալով՝ սանկցիաների (պատժամիջոցների) սպառնալիքների տակ,
- ավտոկրատական (ինքնակալական), երբ մենեջերն ունի իշխանության լայն ապարատ,
- բյուրոկրատական, երբ մենեջերի հեղինակությունը հիմնված է համակարգի ֆորմալ հիերարխիկ դրույթների վրա,

- նահապետական, երբ մենեջերը խաղում է ընտանիքի գլխավոր դերը, իսկ աշխատակիցները նրան անսահման վստահում են,
- բարյացակամ, երբ մենեջերը օգտագործում է իր անձնական հատկանիշները, ունի բարձր հեղինակություն, իսկ աշխատակիցները կատարում են նրա որոշումները:

Համամասնակցային ոճը իր հերթին ունի երեք տարբերակ.

- կոմունիկացիոն (հաջորդակցական) ոճ, երբ մենեջերը դժվարանում է իր որոշումների ընդունման ժամանակ և հայտնում է այդ մասին աշխատակիցներին: Վերջիններս տալիս են հարցեր, արտահայտում են իրենց կարծիքը և խսպառ կատարում են մենեջերի ցուցումները,
- կոնսուլտատիվ (խորհրդակցական) կառավարման ոճը նույնն է, բայց որոշումներն ընդունվում են համատեղ խորհրդակցված,
- համատեղ լուծումներ, երբ մենեջերը առաջ է քաշում պրոբլեմը, նշում է սահմանափակումները, աշխատակիցները ինքնուրույն ընդունում են որոշումներ, իսկ մենեջերը ունի վետոյի իրավունք:

Կառավարման ոճերը կարելի է դասակարգել ըստ կառավարման ֆունկցիաների.

- կառավարման ինովացիայի միջոցով, երբ ինովացիայի մշակումը կատարվում է որպես ղեկավարական առաջադրանք,
- կառավարում՝ նպատակ դրվելու միջոցով: Այս դեպքում յուրաքանչյուր հիերարխիկ մակարդակի վրա դրվում են նպատակներ, ազատություն կա դրանց հասնելու մեթոդներում և սահմանափակումներ (դրամական և վերահսկողական),
- կառավարում՝ նպատակները համաձայնեցնելով: Դա կառավարման խառը ձևն է, երբ տրվում են նպատակները, իսկ աշխատակիցները մասնակցում են այդ նպատակների ընտրության մեջ,
- կառավարում՝ լուծումների կանոնների միջոցով,
- կառավարում՝ շարժառիթների միջոցով,

- կառավարում՝ կորորդինացման (համաձայնեցման) միջոցով,
- կառավարում՝ արտահերթ միջոցների դեպքում, երբ կատարողները իրավունք են ստանում խառնվել ղեկավարման պրոցեսին կրիտիկական իրավիճակների ստեղծման պահերին, երբ տեղի է ունենում շեղում տրված նպատակներից:

Տարբերում են կառավարման հինգ տիպիկ ոճեր՝

- Թույլ կառավարում – երբ չկա ճնշում աշխատակիցների վրա, ոչ-ոք չի հոգում նրանց մասին,
- կառավարում՝ ըստ խնդիրների, երբ կատարողների հետ շփվում են ըստ անհրաժեշտության: Այս դեպքում կարելի է հասնել բարձր արդյունքների, բայց տուժում են մարդկային հարաբերությունները,
- ակումբային կառավարում – երբ ստեղծվել է ընկերական մթնոլորտ և հաշվի չի առնվում խնդիրների լուծման անհրաժեշտությունը,
- կառավարում միջին ճանապարհով – երբ հասնում են համաձայնության աշխատանքի պահանջների և աշխատակիցների ցանկությունների միջև,
- ուժեղ կառավարում – ամենալավ ոճը:

Այժմ ծանոթանանք այն տեսական մոտեցումների հետ, որոնք մշակվել են կառավարման տարբեր ոճերի համար:

10.3. Մաք-Գրեգորի «X» և «Y» տեսությունները

Դուգլաս Մաք-Գրեգորը հայտնի գիտնական է առաջատարության տեսության մեջ: Ավտոկրատ ղեկավարի մոտեցումը իրեն ենթարկվող աշխատակիցների նկատմամբ նա կոչել է «X» տեսություն: Համաձայն այդ տեսության՝

1. Մարդիկ նախասկզբնական չեն սիրում աշխատել և օգտագործում են յուրաքանչյուր արժիթ, որպիսի խուսափեն աշխատանքից,

2. Մարդիկ չունեն փառասիրություն և ձգտում են ազատվել պատասխանատվությունից, նախընտրելով, որ նրանց ղեկավարեն ուրիշները,
3. Ամենից շատ մարդիկ ձգտում են լինել պաշտպանված,
4. Որպեսզի մարդկանց ստիպեն աշխատել, անհրաժեշտ է օգտագործել հարկադրում, վերահսկում և պատժման սպառնալիքներ:

Այդպիսի ելակետային ենթադրությունների հիման վրա ավտոկրատ ղեկավարը համարյա թույլ չի տալիս որոշումների ընդունման նկատմամբ ազատություն, ձգտում է պարզեցնել նպատակները, բաժանել նրանց ավելի քիչ մասնակիցների վրա:

Մաք-Գրեգորը ի տարբերություն ավտոկրատ ղեկավարի տեսության, մշակել նաև դեմոկրատ ղեկավարի տեսություն, որը նա կոչել է «Y» տեսություն: Համաձայն այդ տեսության՝

1. Աշխատանքը – բնական պրոցես է: Եթե պայմանները բարենպաստ են, մարդիկ ոչ միայն կվերցնեն իրենց վրա պարտավորություններ, այլ կծգտեն դրանց:
2. Եթե մարդիկ հաղորդակցվել են կազմակերպչական նպատակների հետ, ապա նրանք կօգտագործեն ինքնակառավարումը և ինքնավերահսկումը:
3. Հաղորդակցումը վարձատրման ֆունկցիա է, կապված նպատակների հասնելուն:
4. Հաճախ է հանդիպում պրոբլեմները տեսականորեն լուծելու ունակություն, իսկ միջին մարդու մտավոր պոտենցիալը օգտագործվում է մասնակի:

Այսպիսի ենթադրությունների համաձայն դեմոկրատ ղեկավարը նախընտրում է ազդեցության այնպիսի մեխանիզմներ, որոնք ձգտում են ավելի բարձր մակարդակի վրա գտնվող պահանջների:

Տարբեր տեսակի հետազոտությունները թույլ են տալիս պնդել, որ այն ղեկավարները, որոնք կիրառում են «X» կամ «Y» տեսությունները, հասել են լավ արդյունքների:

Այսպես, հայտնի հոգեբան Կուրտ Լեինը պնդում է, որ ավտորիտար ղեկավարներին հաջողվում է կատարել ավելի մեծ ծավալի աշխատանքներ, քան դեմոկրատ ղեկավարի դեպքում:

10.4. Լայկերտի մոդելը

Ամերիկյան սոցիոլոգ Ռենսիս Լայկերտը, որն աշխատում էր Միչիգանի համալսարանում, մշակել է այլընտրանքային համակարգ, համեմատելով տարբեր կազմակերպություններում բարձր աշխատանքի արտադրողականություն ունեցող խմբերի արդյունքները ցածր արտադրողականություն ունեցող խմբերի արդյունքների հետ: Նա գտնում է, որ տարբերությունը արտադրողականության մեջ կարող է բացատրվել առաջատարության ոճով: Համաձայն Մաք-Գրեգորի «X» և «Y» տեսության, մի խումբը կենտրոնացված է աշխատանքի վրա («X» տեսություն), իսկ մյուսը՝ մարդու վրա («Y» տեսություն):

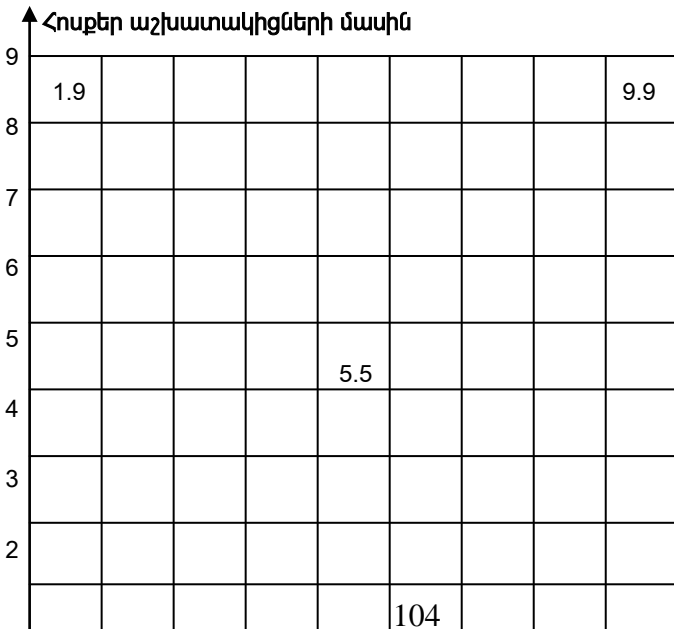
Այն ղեկավարը, որը կենտրոնացված է աշխատանքի վրա, առաջին հերթին մտածում է այն մասին, որ մշակի պարզևատրումների մի այնպիսի համակարգ, որը կնպաստի աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը: Որպես դասական օրինակ կարելի է բերել Ու. Թեյլորին, ով կառուցում է խնդիրը ելնելով էֆեկտիվության, տեխնիկական սկզբունքներից և պարզևատրում էր այն բանվորներին, ովքեր գերակատարում էին նորմերը: Վերջիններս հաշվարկվում էին ելնելով թողարկվող արտադրանքի պոտենցիալ քանակներից: Դա հնարավորություն է տալիս ղեկավարներին ստիպել իրենց ստորադասներին աշխատել այնպես, որ ապահովվի մաքսիմալ աշխատանքի արտադրողականություն:

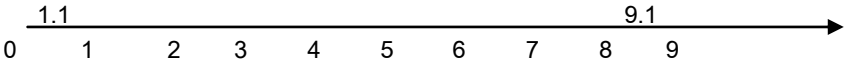
Ի տարբերություն Ու. Թեյլորի տեսության, այն ղեկավարի համար, ով կենտրոնացել է մարդկանց հոգեբանության վրա, մարդն է գտնվում նրա ուշադրության կենտրոնում: Դա հնարավորություն է տալիս աշխատակիցներին մաքսիմալ կերպով մասնակցել որոշումների ընդունման գործընթացին, խուսափել անընդհատ վերահսկումից և բարձրացնել աշխատանքի արտադրողականությունը:

10.5. Պ. Բլեյկի և Մ. Մուտոնի կառավարչական ցանցը

Օգայր նահանգի համալսարանի դասախոսներ Պ. Բլեյկը և Մ. Մուտոնը կառուցել են մի ցանց, որն իր մեջ ընդգրկում է 81 վանդակ, որոնց մեջ նշված են ղեկավարման հինգ հիմնական ուղիեր (գծանկար 14)

Այս ցանցի ուղղաձիգ առանցքը կանոնավորում է «հոգսերը աշխատակիցների մասին» 1 մինչև 9 սանդղակով, իսկ հորիզոնական առանցքով կանոնավորվում է «հոգսեր արտադրության մասին» նույնպես 1-9 սանդղակով: Ղեկավարման ուղի որոշվում է այս երկու չափանիշների օգնությամբ: Ընդամենը ստացվում է 81 դիրք (9x9), այսինքն կառավարման ուղի 81 տարբերակ: Ֆիրմայի կառավարման յուրաքանչյուր տարբերակը կարող է համեմատվել բերված մատրիցայի յուրաքանչյուր տարբերակի հետ: Պ. Բլեյկը և Մ. Մուտոնը նկարագրել են հինգ ամենաբնորոշ դիրքերը՝





Գծանկար 14. Հոսքեր արտադրության մասին

- 1.1 – վախճ աղքատության առաջ (պրիմիտիվ ղեկավարում): Այս դիրքը բնութագրում է ղեկավարի այնպիսի տեսակ, որը բավականին անտարբեր է ինչպես իրեն ենթարկվող բանվորներին, այնպես էլ արտադրական գործընթացի նկատմամբ: Այսպիսի իրավիճակը չի կարող տևել երկար, և ուշ թե շուտ կծագեն լուրջ դժվարություններ, որոնք կստիպեն փոխել ղեկավարման ոճը:
- 1.9 - հանգստյան տուն (սոցիալ ղեկավարում): Այստեղ ղեկավարը կենտրոնանում է ջերմ մարդկային հարաբերությունների վրա և քիչ է մտածում առաջադրանքները կատարելու մասին: Այսպիսի ղեկավարը, որպես օրենք, սիրված է կոլեկտիվում, որը պատրաստ է ծանր իրավիճակում պաշտպանել իր ղեկավարին:
- 9.1 - իշխանության – ենթարկում (հեղինակային կառավարում): Այստեղ ղեկավարը շատ է մտածում աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման մասին, և քիչ ուշադրություն է դարձնում աշխատակիցների բարոյական վիճակի վրա: Այսպիսի ղեկավարի և իրեն ենթարկվող բանվորների միջև բացակայում է ուղղակի կապը և փոխհասկացումը, պահպանվում է միայն խմբակային կարգապահության մակարդակը:
- 5.5 - արտադրական - սոցիալ կառավարում: Ղեկավարը ստանում է առաջադրանքների կատարման ընդունելի որակ, քանի որ համատեղում է հոգսը արտադրության մասին և հոգսը մարդկանց մասին: Որոշումները ընդունվում են ղեկավարի

կողմից, բայց պարտադիր կերպով քննարկվում են կոլեկտիվում:

- 9.9 - թիմային կառավարում: Քանի որ ղեկավարը մեծ ուշադրություն է հատկացնում բանվորներին, վերջիններս գիտակցաբար սկսում են ապրել արտադրության հոգսերով: Դա ապահովում է բարձր արտադրողականությունը: Պ. Բլեյկը և Մ. Մուտոնը գտնում են, որ 9.9 դիրքը ամենաէֆեկտիվն է մնացած ուրիշ դիրքի համեմատությամբ:

Ստուգողական հարցեր

1. Ինչպիսի՞ պահանջներ են ներկայացվում ղեկավարներին:
2. Որո՞նք են կառավարման ավտորիտար ոճի տարատեսակները:
3. Ինչպե՞ս են դասակարգվում կառավարման ոճերը ըստ կառավարման ֆունկցիաների:
4. Մաք-Գրեգորի «X» և «Y» տեսությունների առանձնահատկությունները:
5. Որո՞նք են Լայկերտի մոդելի առանձնահատկությունները:
6. Նշե՞ք Բլեյկի և Մուտոնի կառավարման ցանցի հիմնական դիրքերը:

ԹԵՄԱ 11. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ԴԵՐՈՆ ԱՐՏԱԴՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵԶ

11.1. Ի՞նչ է մարքեթինգը և որոնք են դրա խնդիրները

Սովորաբար մարքեթինգ ասելով հասկանում են ապրանքի վաճառահանումը՝ գովազդային բաղադրիչների օգտագործմամբ:

Արտադրական կառավարման տեսանկյունից մարքեթինգն ունի ավելի լայն սահմանում: Նախ ամրագրենք, որ բիզնեսը կոչված է բավարարելու սպառողների պահանջմունքները՝ ապահովելով արտադրողի կողմից շահույթի ստացում: Առաջին հերթին անհրաժեշտ է պարզել պահանջարկի պատկերը, ստեղծել համապատասխան ապրանքը և ներկայացնել սպառողին: Այնուհետև անհրաժեշտ է որոշել ապրանքի գինը, ինչը պետք է լինի այնքան բարձր, որ վերադարձնի կատարված ծախսերը և ապահովի շահույթ և մյուս կողմից, այնքան ցածր՝ որ ապրանքը ունենա խելամիտ պահանջարկ: Անհրաժեշտ է նաև ապահովել սպառողին ապրանքին վերաբերող տեղեկատվությամբ, ընդունել պատվերներ, հասցնել ապրանքը սպառողին, ստանալ գումարը և այլն:

Մարքեթինգային հարցերով զբաղվող արտադրական կառավարիչն առաջին հերթին պետք է ունենա հետևյալ հարցերի պատասխանները.

1. Ինչպե՞ս է աշխատում ձեռնարկությունը սպառողի տեսակետից՝ համեմատած նախորդ տարվա հետ,
2. Ինչու՞մ է ճիշտ ձեռնարկությունը, իսկ ինչու՞մ՝ նրանք,
3. Ինչու՞մ է սխալ ձեռնարկությունը, իսկ ինչու՞մ՝ նրանք,
4. Ինչպես կարելի է բարձրացնել աշխատանքի արդյունավետությունը:

Ինչպես արտադրական կառավարման մնացած ֆունկցիաները, մարքեթինգը նախատեսում է երկարաժամկետ, միջնաժամկետ և կարճաժամկետ կանխագուշակումները (աղյուսակ 5):

Երկարաժամկետ	5-10 տարի. որոշվում են շուկայի հավանական պահանջարկները և դրանց բավարարման ուղիները
Միջնաժամկետ	1-3 տարի. մշակվում են միջոցառումներ՝ ուղղված երկարաժամկետ միջոցառումների գործնական իրագործմանը
Կարճաժամկետ	Մինչև 1 տարի. գործնական իրագործում, վաճառահանում, ծախքերի վերահսկում, շահույթի ստացում

Պլանավորումն անընդհատ գործընթաց է. ձեռնարկությունները ունեն տարեկան պլաններ, որոնք մշակվում են յուրաքանչյուր տարի:

Մարքեթինգային բաժնի պլանը խիստ ռազմավարական է, քանի որ դրանով է որոշվում ամբողջ ձեռնարկության գործունեությունը: Նախքան մարքեթինգային պլանի իրագործումը ոչ մի այլ պլանավորումներ չեն կարող իրագործվել: Օրինակ՝ թողարկվող արտադրանքի ծավալի արտադրական պլանը կորցնում է իր իմաստը, վաճառահանման հեռանկարների կանխագուշակման բացակայության դեպքում:

11.2. Մարքեթինգային տեխնոլոգիաները կառավարչական որոշումների ընդունման ժամանակ

Մարքեթինգային տեխնոլոգիաները մշակվել են տնտեսական գիտելիքների երեք ճյուղերի հիման վրա և մարքեթինգի, կառավարման և մրցակցության: Նրանց հիմնական նպատակը կայանում է մարքեթինգային աշխատանքներն այնպիսի կազմակերպման մեջ, որոնք գտնվելով շուկայի նպատակային հատվածում, ապահովում են տվյալ կազմակերպության առավելության հասնելը մրցակիցների նկատմամբ արտադրվող ապրանքի մշակման և սպառման գործընթացի տարբեր փուլերում:

Մրցակիցների մարքեթինգային գործունեության վերլուծության տեխնոլոգիան պետք է դիտել որպես շուկայի հետազոտման անընդհատ գործընթացի մի մաս, որն ուղղված է մրցակիցների մարքեթինգային ակտիվության ավելի խոր հետազոտմանը:

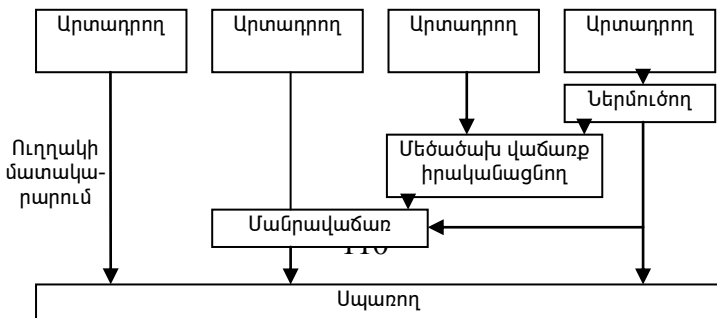
Վերլուծության արդյունքների ամփոփման համար կառուցվում է շուկայի մրցակցային քարտեզի տնտեսամաթեմատիկական մոդելը, որը թույլ է տալիս դասակարգել գործող մրցակիցներին ըստ դրանց շուկայական մասերի չափսի և աճի տեմպի: Մրցակցային քարտեզը հնարավորություն է տալիս որոշել մրցակցային իրավիճակի զարգացման առանձնահատկությունները, որոշել մեր կազմակերպության գերակշռության աստիճանը հետազոտվող շուկայում, առանձնացնել մոտակա մրցակիցներին:

Որպես համեմատման ռազմավարություններ առանձնացվում են արտադրանքի ինքնարժեքի իջեցման ռազմավարությունը, ապրանքների դիֆերենցիացիան, շուկայի սեզմենտավորումը, նորարարությունների ներդրումը և շուկայի պահանջմունքի նկատմամբ անհապաղ հակազդել:

Առաջարկվող ռազմավարության մարքեթինգային ապահովման նպատակով շատ կարևոր է ռացիոնալ կառուցել ռազմավարական նախաձեռնության գովազդային աջակցումը: Ընդ որում գովազդի կազմակերպումը և պլանավորումը նպատակահարմար է կատարել ելնելով ընտրված մրցակցության ռազմավարության պահանջներից:

11.3. Բաշխման ուղիները և առևտրային գործակալներ

Բաշխման ուղիները այն միջոցներն են, որոնց օգնությամբ ձեռնարկության կողմից արտադրված արտադրանքը հասնում է սպառողին: Սպառողական ապրանքները, որպես օրենք, հասնում են վերջնական սպառողին մեծածախ և մանրածախ վաճառողների միջոցով: Գծանկար 15-ում ներկայացված են տարբեր բաշխման ուղիներ:



Գծանկար 15. Բաշխման ուղիների կառուցվածքը

Ինչպես երևում է գծանկարից, չորս արտադրողներ, ըստ ցանկության, օգտագործում են բաշխման տարբեր ուղիներ: Օրինակ՝ խմորեղեն արտադրող ձեռնարկությունը կարող է իրացնել ապրանքը, ինչպես իր մասնագիտացված խանութների միջոցով, այնպես էլ, օրինակ՝ ճաշարանների՝ եթե իր արտադրանքը հայտնի է սպառողների շրջանում:

Եթե կազմակերպության կողմից արտադրվող արտադրանքը սպառողների նեղ շրջանի համար է, կարելի է անտեսել գովազդի իրականացում՝ ավելի մեծ ուշադրություն դարձնելով արտադրանքի դիզայնի, փաթեթավորման և այլ բարելավումների վրա:

Առևտրային գործակալն առանձնահատուկ մասնագիտություն է, որը պահանջում է մարդկանց հետ շփվելու ունակություն: Գործնականում մեծ տեղ է հատկացվում այս բնագավառում մասնագետների պրոֆեսիոնալ պատրաստմանը: Կարևորվում են հետևյալ չորս բաղկացուցիչները.

1. ուշադրություն - բևեռել մարդկանց ուշադրությունը խոսակցության առարկային,
2. հետաքրքրություն – հնարավորինս կապել առաջարկվող ապրանքը այն խնդիրներին, որոնց հետ առնչվում է պոտենցիալ սպառողը,
3. ցանկություն - առաջարկվող ապրանքի ձեռքբերման ցանկության առաջացում,
4. գործողություն – ցանկության իրագործում և ապրանքի գնում:

Ապրանքի իրացումը մի արվեստ է, որը հիմնվում է գիտական հիմքերի՝ հիմնականում հոգեբանության վրա: Խնդիրը կայանում է սպառողին համոզելու այն՝ ինչը պետք է նաև գործակալին:

Առևտրային գործակալների գործունեության երկու հիմնական առանձնահատկություններից մեկն այն է, որ սովորաբար մրցակից ֆիրմաները պայքարում են գործակալների համար: Մրցակիցը, որոշակի միջոցներով ներգրավելով այլ ձեռնարկության արդեն հմտացած

գործակալներին իր սպառման ցանց, կարող է էապես ազդել այդ ձեռնարկության սպառման ծավալների անկման վրա:

Երկրորդ առանձնահատկությունն այն է, որ առևտրային գործակալները սովորաբար աշխատում են ոչ սովորական աշխատանքային պայմաններով: Նրանց աշխատանքային օրը սովորաբար նորմավորված չէ և նրանք հիմնականում աշխատում են միայնակ:

Արտադրական կառավարչի հիմնական խնդիրներից մեկը իրենց ենթարկվող գործակալների պահպանելն ու վերադարձնելն է:

11.4. Ապրանքի դիզայնը և մարքեթինգային քաղաքականությունը

Արտադրական մարքեթինգում շատ կարևոր է ապրանքի արտաքին տեսքը: Ապրանքի ճիշտ դիզայնի որոշման համար անհրաժեշտ է պատասխանել հետևյալ հարցերին.

1. ինչպիսի՞ք են սպառողի չիրագործված պահանջները,
2. ինչպիսի՞ արտադրանք են առաջարկում մրցակիցները,
3. դիզայնի ո՞ր լուծումներն են նպատակահարմար տեխնիկական իմաստով և ծախսերի տեսակետից,
4. ինչպիսի՞ն է ձեռնարկության ընդհանուր ռազմավարությունը:

Ունենալով այս հարցերի պատասխանները արտադրական կառավարիչը արդեն կարող է զբաղվել ապրանքի արտաքին տեսքի մշակմամբ, ինչը շատ հաճախ չի համապատասխանում սկզբնական ձևավորված պատկերացումներին:

Մարքեթինգի մասնագետները ձգտում են ապահովել առավելագույն շահույթի ստացում: Գոյություն ունեն շահույթի ապահովման տարբեր մեխանիզմներ, օրինակ՝ կարելի է իրացնել ապրանքի փոքր քանակություն՝ բարձր գնով և մեծ քանակություն՝ ցածր գնով, քանի որ գնի աճի հետ մեկտեղ պահանջարկը նվազում է:

Մարքեթինգի մասնագետն իր գործողություններն ուղղում է այնպիսի արդյունքի ապահովմանը, երբ հնարավոր լինի վաճառել մեծ քանակություններով և բարձր գնով՝ ստանալով առավելագույն շահույթ: Այնուամենայնիվ նշված դեպքում պետք է հաշվի առնել մի շարք հանգամանքներ, որոնք կազմում են մարքեթինգային քաղաքա-

կանության հայեցակարգը: Վերջինս ընդգրկում է ապրանքի և դրա հետ կապված բոլոր ծառայությունների բաղադրիչները և այստեղ ընդունված է, որ ապրանքը, ոչ միայն իր է, որը պետք է կատարի որոշակի ֆունկցիաներ և առաջարկվի որոշակի գնով: Հայեցակարգում որոշակի դեր ունեն նաև այլ հանգամանքներ, օրինակ՝ ձեռնարկության համբավը շուկայում: Համեմատելով հանրահայտ «Ֆորդ» և «Ֆիատ» մակնիշի ավտոմեքենաները, կարելի է ասել, որ «Ֆորդ»-ի դեպքում որակական ցուցանիշները առաջնային դեր են խաղում, որտեղից էլ առաջանում է գնային զգալի տարբերությունը նույն դասի մեքենաների միջև:

11.5 Կառավարման մեթոդները շուկայի անկայունության դեպքում

Եթե շուկան անկայուն է, ապա կախված շուկայական իրավիճակից օգտագործվում են ֆիրմայի կառավարման տարբեր մեթոդներ՝

1. Կառավարման մեթոդներ, որոնք հիմնվում են վերահսկման վրա: Դրանք են տեղեկատուները, հրամանները և ֆինանսական վերահսկումը:
2. Կառավարման մեթոդներ, որոնք հիմնվում են՝ էքստրապոլյացիայի վրա, ընթացիկ ծախսերը և կապիտալ ներդրումները բյուջեների կազմում, նպատակային կառավարման վրա:
3. Կառավարման մեթոդներ, որոնք ուղղված են փոփոխությունների կանխատեսման վրա: Դրանք են ռազմավարական պլանավորումը և ռազմավարական դիրքերի ընտրությունը:
4. Կառավարումը ձկուն, անհետաձգելի որոշումների հիման վրա օգտագործվում է այն ժամանակ, երբ կատարվում է ռազմավարական խնդիրների կարգավորումը, կառավարումը թույլ ազդանշանների միջոցով և կառավարումը անսպասելի իրադարձությունների պայմաններում:

Բնական է, որ ղեկավարման բնույթը բարդանում է, երբ աճում է արտաքին միջավայրի անկայունությունը: Եթե ղեկավարությունը ցանկություն չունի բարձրացնել կառավարման կառուցվածքը, ապա նա

պետք է պարզեցնի ռազմավարական դիրքերը՝ դուրս գալով բիզնեսի վտանգավոր գոտիներից:

Ստուգողական հարցեր

1. Որո՞նք են մարքեթինգային կանխագուշակման փուլերը:
2. Ի՞նչ է նշանակում «մարքեթինգային տեխնոլոգիա» բառակապակցությունը:
3. Որո՞նք են այն չորս բաղկացուցիչները, որոնց վրա պետք է ուշադրություն դարձնի առևտրային գործակալը:
4. Ի՞նչ է նշանակում «մարքեթինգային քաղաքականություն»:
5. Որո՞նք են կառավարման մեթոդները շուկայի անկայունության դեպքում:

ԹԵՄԱ 12. ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԸ ՖԻՐՄԱՅԻ ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԴԻՐՔԻ ԸՆՏՐՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

12.1 Ռազմավարական կառավարչական որոշումներ

Յուրաքանչյուր իրավիճակ, որը ծագում է կառավարման գործընթացում, պահանջում է որպեսզի մենեջերը ընդունի որոշումներ, մասնավորապես, նպատակների փոփոխության և գործողության ծրագրերի նկատմամբ:

Կառավարչական որոշումներն ընդունվում են այն ինֆորմացիայի հիման վրա, որը ստացվում և մշակվում է որոշումների նախապատրաստման ընթացքում: Մենեջերը պետք է ոչ միայն ընտրի ազդեցության և վերահսկման միջոցներ, այլ նաև ուսումնասիրի որոշումների տարբերակները, ելնելով դրանց պրակտիկ իրագործման հնարավորություններից:

Ռազմավարական պլանավորումը իրենից ներկայացնում է ղեկավարության կողմից նախաձեռնված այնպիսի գործողությունների և որոշումների համակցություն, որոնք թույլ են տալիս մշակել յուրահատուկ ռազմավարություններ:

Ռազմավարությունն իրենից ներկայացնում է մանրամասն մշակված բազմակողմանի կոմպլեքսային պլան, որի ձևավորումն իրենից ներկայացնում է մանրակրկիտ նախապատրաստում ապագային: Ընտրվում են երկարաժամկետ, միջնաժամկետ և կարճաժամկետ նպատակներ:

Այդ նպատակները միայն այն ժամանակ կլինեն ռազմավարական կառավարման իմաստավոր մասը, եթե բարձրագույն կառավարիչները նրանց ճիշտ կծնակերպեն և կխրախուսեն նրանց իրացման գործընթացը:

Ֆիրմայի ղեկավարությունը պետք է պարզի, ունի՞ արդյոք ֆիրման ներքին ուժեր, որպեսզի օգտագործի արտաքին

հնարավորությունները: Այդ գործընթացը կոչվում է կառավարչական հետազոտում:

Ընտրելով որոշակի ռազմավարական այլընտրանք, ղեկավարությունը պետք է դիմի կոնկրետ ռազմավարության: Այդ ընտրության վրա ազդում են տարբեր տեսակի գործոններ, ինչպիսիք են՝ ռիսկը, նախորդ ռազմավարության իմացությունը, բաժնետոմսերի տերերի հակազդումը, որոնք շատ հաճախ սահմանափակվում են կառավարիչների ձկունությունը, ժամանակի գործոնը, որը կախված է անհրաժեշտ պահի ընտրությունից: Կան բազմաթիվ այլ գործոններ, որոնց հետ անհրաժեշտ է ծանոթանալ ավելի մոտիկից:

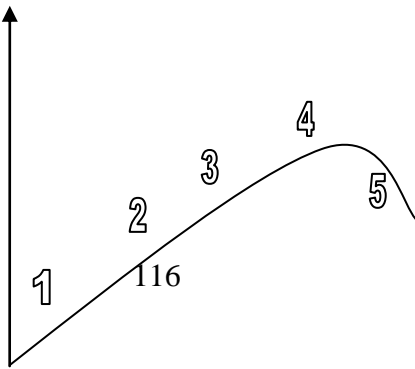
12.2. Տնտեսվարման ռազմավարական գոտիները

Տնտեսվարման ռազմավարական գոտիների (ՏՌԳ) տակ հասկացվում է բիզնեսի գոտիների այնպիսի խմբավորումը, երբ առանձնացվում են որոշակի ռազմավարական կարևոր բաղադրիչները, որոնք ընդհանուր են բոլոր գոտիների համար: Օրինակ, որպես ընդհանուր բաղադրիչ կարելի է վերցնել համեմատական իրար մոտիկ ռազմավարական նպատակները, հաջողության ընդհանուր վճռական գործոնները և այլն: Այսպես, «Դժեներալ էլեկտրիկ» ֆիրման խմբավորել է իր 140 ուղղությունները 43 ՏՌԳ-ի, իսկ հետո ընդգրկել է նրանց 6 սեկտորներում:

Հայտնի է, որ յուրաքանչյուր ապրանք, հետևաբար և յուրաքանչյուր ՏՌԳ անցնում են իրենց կյանքի ցիկլը, սկսած ապրանքի շուկա դուրս գալուց մինչև թողարկման վերջը (զծանկար 16):

վաճառքների ծավալը

1. ծնունդ առնել
2. արագ աճ
3. աճի դանդաղեցում
4. հասունություն (հագեցում)



Գծանկար 16. Ապրանքի կյանքի ցիկլը կախված ժամանակից

Երբ մշակվում է ֆիրմայի ռազմավարական դիրքը, սովորաբար օգտագործվում են որոշակի որակական և քանակական ցուցանիշներ: Որակական ցուցանիշները պրակտիկայում կոչվում են կողմնորոշիչներ, իսկ քանակականները – առաջադրանքներ:

Կողմնորոշիչը – որոշակի նպատակ է, որին ֆիրման ձգտում է հասնել մշակելով իր ռազմավարությունը: Նպատակի որոշումը – որոշումների ընդունման ավելի կոնկրետ մակարդակ է, որը պահանջում է մշակել համապատասխան ռազմավարական խնդիրներ: Ռազմավարությունը, որը մշակված է որևէ կոնկրետ նպատակին հասնելու համար, անընդունելի է մեկ այլ նպատակին հասնելու համար:

Կողմնորոշիչների, նպատակների և ռազմավարության միջև տեղի ունի սերտ փոխադարձ կապ: Օրինակ, այնպիսի ցուցանիշ, ինչպիսին է շուկայի մասը, կարող է ծառայել որպես ֆիրմայի կողմնորոշիչ և նպատակ, և կարող է դառնալ ֆիրմայի ռազմավարությունը: Քանի որ կողմնորոշիչները, նպատակը և ռազմավարությունը մշակվում են մեկ ֆիրմայի ներսում, ապա ռազմավարությունը, որը մշակվել է կառավարման բարձր մակարդակում, դառնում է նպատակ և՛ կողմնորոշիչ կառավարման ցածր մակարդակում և՛ արտադրական ստորաբաժանումներում:

Այդ իսկ պատճառով պետք է տարբերել ընդհանուր կամ գլոբալ նպատակները, որոնք մշակվել են ֆիրմայի համար և յուրահատուկ նպատակները, որոնք մշակվում են արտադրատնտեսական ստորաբաժանումների գործունեության առանձին ուղղությունների և տեսակների ընդհանուր նպատակների և կողմնորոշիչների հիման վրա:

12.3. Ընդհանուր նպատակներ

Ընդհանուր նպատակները արտահայտում են ֆիրմայի զարգացման ընդհանուր կոնցեպցիան և մշակվում են երկարաժամկետ հեռանկարների համար: Դրանցով որոշվում են ֆիրմայի զարգացման հիմնական ուղղությունները, ինչը պահանջում է ստույգ ձևավորել նպատակները և վերջիններս կապել ռեսուրսների հետ: Նպատակները ձևավորելիս միևնույն ժամանակ կատարվում է դրանց կարգավորումը: Օրինակ, եթե պետք է ապահովել օպտիմալ շահութաբերություն գործունեության առկա պայմաններում, ընտրվում են հետևյալ ցուցանիշները՝

- վաճառքների ծավալը,
- շահույթի մակարդակը և ծավալը,
- ամենամյա վաճառքների ծավալի և շահույթի հավելաճի տեմպերը,
- եկամուտը մեկ բաժնետոմսից,
- մասը շուկայում,
- կապիտալի կառուցվածքը,
- բաժնետոմսի գինը,
- վճարված աշխատավարձի գումարը,
- արտադրանքի որակի մակարդակը:

Եթե գլոբալ քաղաքականության նպատակն է ապահովել ֆիրմայի կայուն դիրքը, ընտրվում են հետևյալ ուղղությունները՝

- տեխնիկական քաղաքականությունը (ծախսերը հետազոտությունների և նոր ապրանքների մշակումների վրա),
- մրցակցության ներուժը (արտադրության ծախքերի նվազումը, թողարկվող ապրանքների շուկայական մրցունակության բարձրացումը, նոր շուկաների նախագծումը, արտասահմանյան գործունեության նախագծումը),
- ներդրումային (ինվեստիցիոն) քաղաքականությունը (կապիտալ ներդրումների չափը և դրանց ուղղությունները, այդ թվում և դուստր ձեռնարկությունների մեջ),
- կառավարիչների, տեխնիկական անձնակազմի ուսուցումը, այդ թվում և արտասահմանում գտնվող ձեռնարկությունների համար,

- սոցիալ հարցերի լուծումը:

12.4. Յուրահատուկ նպատակներ

Յուրահատուկ նպատակները մշակվում են ընդհանուր նպատակների սահմաններում ըստ գործունեության հիմնական ուղղությունների ֆիրմայի յուրաքանչյուր ստորաբաժանումում և կարող են արտահայտվել քանակական և որակական ցուցանիշների օգնությամբ:

Յուրահատուկ ցուցանիշների շարքում կենտրոնական տեղ են գրավում հետևյալ ցուցանիշները՝

- շահութաբերության որոշումը ըստ առանձին ստորաբաժանումների, որը կարող է շահույթի կենտրոնի դեր խաղալ: Որպես շահութաբերության ցուցանիշ կարող են ծառայել շահույթի մակարդակը, շահույթի նորման, շահույթի ամեն տարվա հավելաճը:

Այս յուրահատուկ նպատակները մշակվում են այն բանից հետո, երբ մշակվել են նպատակները ըստ շահութաբերության և կրում են ենթանպատակների բնույթ: Սովորաբար դրանք որոշվում են կախված համապատասխան ֆունկցիոնալ ստորաբաժանման զարգացման ուղղությունը որոշելուց հետո: Մասնավորապես, ենթանպատակները իրենց մեջ կարող են ընդգրկել՝

- «մարքեթինգը», որն ուղղվում է իր գործունեության պահանջարկը ստեղծելուն: Այդ իսկ պատճառով անհրաժեշտ է մանրակրկիտ հետազոտել իրավիճակը ինչպես արդեն յուրացված շուկաներում, այնպես էլ նորերում,
- «Անձնակազմ» ենթահամակարգը, որն ուղղված է աշխատանքային կոլեկտիվի ձևավորման վրա և որի նպատակներն են՝ վարձել, տեղաբաշխել, սովորեցնել, տեղաշարժել և վճարել ձեռնարկության աշխատակիցներին,
- Ձեռնարկության ֆինանսական ենթահամակարգի նպատակն է կազմակերպել ֆինանսավորումը, վարկավորումը, հարկային պարտավորությունները, բյուջեի կազմումը,

- «Մենեջմենթ» ենթահամակարգի նպատակն է հասնել կազմակերպության այնպիսի նպատակներին, որոնք շրջանցում են ժամանակի, տաղանդների և ռեսուրսների ոչ ռացիոնալ ծախսը:

12.5. Ռազմավարության մշակումը

Ինչպես ասվել էր 8-րդ գլխում, ֆիրմայի ռազմավարությունը իրենից ներկայացնում է հեռանկարային քաղաքականության մի այնպիսի համակարգ, որն ապահովում է կոնկրետ նպատակներին հասնելը:

Ռազմավարական կառավարման համակարգն իր մեջ ներառում է՝

- կորպորացիայի ռեսուրսների առանձնացումը ռազմավարական նպատակների համար անկախ արտադրատնտեսական գործունեության կառավարման կառուցվածքի,
- յուրաքանչյուր կառավարման նպատակի ղեկավարման համար կենտրոնների ստեղծում,
- արտադրական ստորաբաժանումների և դրանց ղեկավարների գնահատում և խրախուսում:

Ռազմավարության մշակումը կատարվում է կառավարման ամենաբարձր մակարդակի վրա և հիմնված է հետևյալ խնդիրների լուծման համար՝

- ֆիրմայի ռազմավարական նպատակների մշակում,
- նրա հնարավորությունների և ռեսուրսների գնահատում,
- մարքեթինգային գործունեության ոլորտում միտումների վերլուծություն,
- այլընտրանքային գործունեության ուղղությունների գնահատում,
- հեռանկարային ռազմավարության որոշում,
- մանրակրկիտ օպերատիվ ծրագրերի և բյուջեի պլանների մշակում:

Ռազմավարական կառավարումը հիմնվում է ֆիրմայի ռազմավարական նպատակների վրա և ենթադրում է, որ ֆիրման ունի առանցքային դիրքեր հեռանկարում: Ռազմավարական ուղղությունները կարելի է դասակարգել հետևյալ ձևով՝

- ապրանքաշուկայական ռազմավարությունը ուղղված է կոնկրետ արտադրանքի և տեխնոլոգիաների որոշման վրա, որոնք ֆիրման պետք է մշակի,
- մարքեթինգի ռազմավարությունը ենթադրում է շուկայական պայմաններին ձկուն հարմարվելը, հաշվի առնելով ապրանքի դիրքը շուկայում,
- միջոցների բաշխումը ընտրված շուկաների միջև,
- մրցակցային ռազմավարությունը ուղղված է արտադրության ծախքերը նվազեցնելու վրա, ապրանքի որակը բարձրացնելու վրա,
- նորարարությունների ռազմավարությունը (ինովացիոն քաղաքականություն) ենթադրում է, որ միավորվում են տեխնիկական քաղաքականությունը և կապիտալ ներդրումների քաղաքականությունը, որոնք ուղղված են նոր տեխնոլոգիաների ներդրման վրա,
- զարգացման ռազմավարությունը ուղղված է այնպիսի նպատակների իրացման վրա, որոնք ապահովում են ինչպես ֆիրմայի, այնպես էլ դրա դուստր ձեռնարկությունների զարգացումը և գործունեությունը:

Ռազմավարական հարցերով որոշումների ընդունումը կարող է կատարվել տարբեր ուղղություններով «Ներքևից վերև» (ապակենտրոնացված ձև), «Վերևից ներքև» (կենտրոնացված ձև) և կազմել այս երկու ձևերի փոխգործունեությունը: Եթե որոշումը ընդունվում է «Ներքևից վերև» մեթոդով, նշանակում է, որ ինֆորմացիան հավաքվում է արտադրական ստորաբաժանումներում, որոնք որոշում են իրենց սեփական նպատակները, ռազմավարությունը, արտադրական պլանները:

Ավելի ճիշտ կլինի կիրառել այնպիսի մոտեցում, երբ ռազմավարությունը մշակվում է բարձրաձայն՝ ղեկավարության կողմից,

պլանային ծառայության և օպերատիվ ստորաբաժանումների փոխգործունեության պրոցեսում:

Բարձրագույն ղեկավարությունը որոշում է նպատակները և գործունեության ուղղությունները:

Օպերատիվ ստորաբաժանումները կատարում են բարձրագույն ղեկավարության ցուցումները և ձևավորում են իրենց համար ռազմավարությունը և օպերատիվ պլանները:

Ռազմավարակառավարչական որոշումները մեծ մասով կախված են ֆիրմայի կառավարման սկզբունքներից, դրանց զարգացման հեռանկարներից և պլանավորման ընդունված մեթոդներից: Ժամանակակից պայմաններում ամենամեծ տարածում են գտել կառավարման հետևյալ ոճերը և սկզբունքները`

- կառավարում վերահսկման հիման վրա, որը ենթադրում է կայուն զարգացում հեռանկարում և օգտագործում է ֆինանսական վերահսկումը,
- կառավարում էքստրապոլյացիայի հիման վրա, որը ենթադրում է, որ ապագայում կապահովեն այն տենդենցները, որոնք եղել են նախկինում,
- կառավարում սկզբունքորեն նոր ռազմավարությունների մշակման հիման վրա,
- կառավարում օպերատիվ որոշումների ընդունման հիման վրա, երբ ծագում են չնախատեսված իրավիճակներ:

Ժամանակակից պայմաններում փոխվել է մոտեցումը ֆիրմայի ռազմավարությունը մշակելու վերաբերյալ: Եթե նախկինում գտնում էին, որ այն ռազմավարությունը, որը տալիս է ֆիրմային որոշակի առավելություն մրցութային պայմաններում, պետք է հայտնի լինի ղեկավարների սուղ շրջանակին և չպետք է հրապարակվի, սակայն այժմ նախընտրությունը տրվում է բաց ռազմավարությանը:

Ստուգողական հարցեր

1. Ի՞նչ է նշանակում «ռազմավարական կառավարչական որոշում» հասկացողությունը:
2. Ինչպիսի՞ փուլերից է բաղկացած ապրանքի կյանքի ցիկլը:
3. Ինչպիսի՞ կապ կա կողմնորոշիչների, նպատակների և ռազմավարության միջև:
4. Որո՞նք են ֆիրմայի ընդհանուր նպատակները:
5. Տվեք յուրահատուկ նպատակների սահմանումը:
6. Ի՞նչ է նշանակում «ֆիրմայի ռազմավարություն» հասկացողությունը:
7. Ինչպիսի՞ կառավարման ոճեր և սկզբունքներ են օգտագործվում ժամանակակից պայմաններում:

ԹԵՄԱ 13. ՈԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԻՐԱՑՄԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

13.1. Որոշումների նախապատրաստման, ընդունման և իրացման տեխնոլոգիան

Կառավարման գործընթացը բազմակողմ է, բայց նրա մեջ ստույգ ուրվագծվում է գործողությունների համակարգ, որը պայմանականորեն կարելի է անվանել որոշումների ընդունման տեխնոլոգիա:

Որոշումների նախապատրաստման և ընդունման ամբողջ գործընթացը կարելի է ներկայացնել հետևյալ փուլերի տեսքով՝

1. պրոբլեմային իրավիճակի հայտնաբերումը, որոշման նպատակի և արդյունքների գնահատման չափանիշների որոշումը,
2. ինֆորմացիոն փուլը, երբ հավաքվում է ինֆորմացիա հարցի հետ մոտիկից ժանոթանալու,
3. ընդունված որոշման կատարման կազմակերպումը,
4. որոշման կատարման վերահսկումը:

Որոշման ընդունումը տեխնոլոգիական տեսակետից կարելի է ներկայացնել որպես հաջորդական փուլեր և գործողություններ, որոնք ունեն միմյանց հետ ուղղակի և հետադարձ կապեր: Ներկայացնենք այդ փուլերը և գործողությունները՝

1. Պրոբլեմային իրավիճակի հայտնաբերումը և վերլուծությունը:

Այս փուլում վերլուծվում է ելակետային ինֆորմացիան հետազոտվող օբյեկտի վիճակի մասին, որոշվում դրա տեղը և դերը արտադրական օբյեկտների միջև, կատարվում է պրոբլեմի հայտնաբերում: Առաջին հերթին որոշվում են պրոբլեմի լուծման ռազմավարական ուղիները, ինչը թույլ է տալիս հետագայում ձևավորել նպատակները:

Նպատակների ձևավորման ժամանակ ձգտում են նրան, որ նպատակներն ունենան քանակական բնութագրեր, որոնք թույլ կտան որոշել դրանց հասնելու աստիճանը:

Հաջորդ փուլում կատարվում է նպատակներին հասնելու այլընտրանք տարբերակների համակցության ձևավորում: Իրական պայմաններում սովորաբար ուսումնասիրվում են լուծումների երկու-երեք տարբերակներ, ինչը նվազեցնում է կոպիտ սխալ թույլ տալու հավանականությունը: Բայց այստեղ հավանական է, որ կարելի է չնկատել լուծման ամենալավ տարբերակը:

Թույլատրելի այլընտրանքներն ընտրելիս դրանք զտվում են տարբեր սահմանափակումների միջոցով (ռեսուրսային, իրավաբանական, սոցիալ), և անձը, որը պետք է ընդունի որոշում, ընտրում է նպատակներին հասնելու ամենալավ տարբերակը: Սովորաբար դա լինում է ծրագրի ղեկավարը:

Ծանոթանանք նրա աշխատանքին ավելի մոտիկից:

13.2. Ծրագրերի ղեկավարների դերը

Ծրագրի ղեկավարը պետք է լավ հասկանա, որ կազմակերպության ռազմավարության մշակումը - ռազմավարական պլանավորման ինքնանպատակը չէ: Այդ բարդ և աշխատատար աշխատանքը ստանում է իր իմաստը, եթե ռազմավարությունը հետագայում բարեհաջող է իրացվում: Այդ իսկ պատճառով, որպեսզի վերահսկեն ռազմավարության վերահսկման գործընթացը և համոզված լինեն, որ դրված նպատակները կլինեն հասանելի, կազմակերպության ղեկավարները ստիպված են մշակել պլաններ, ծրագրեր, նախագծեր և բյուջեներ, այսինքն՝ ղեկավարել գործընթացը:

Պլանների համակարգերի կառուցվածքային հիմքում դրված է «Անհրաժեշտ բազմազանության օրենքը», որի համաձայն բարդ համակարգը պահանջում է բարդ կառավարող մեխանիզմ, այսինքն՝ պլանների համակարգը պետք է լինի մոտավորապես այնպիսի բարդության, ինչպիսին է ինքը՝ կազմակերպությունը և այն արտաքին գործոնները, որոնք արտացոլվել են դրա մեջ:

Ժամանակակից կազմակերպություններում փոխկապակցված պլանները բաժանվում են չորս խմբի՝

1. Գործունեության հիմնական ուղղություններ, որոնց հիմնական բովանդակությունն է ռազմավարությունը մոտակա 10-15 տարիների համար,
2. Կազմակերպության զարգացման պլանները 1-5 տարի ժամկետով: Ռազմավարական պլանավորման դիրքերից դրանց հիմնական բովանդակությունը կայանում է նրանում, որ բարելավի արտադրությունը, մշակեն նոր տեխնոլոգիաներ,
3. Տակտիկական պլաններ, որոնք կարգավորում են կազմակերպության ընթացիկ գործունեությունը,
4. Ծրագրեր և պլան – նախագծեր, որոնք կրում են նպատակային բնույթ, այսինքն՝ թույլ են տալիս՝
 - մշակել նոր արտադրանք և տեխնոլոգիաներ,
 - նվազեցնել ծախսերն արտադրության վրա,
 - տնտեսել էներգոռեսուրսները,
 - թափանցել նոր շուկաներ:

Պլանների, ծրագրերի և նախագծերի համակարգը բացի կառավարման հիմնական ֆունկցիա կատարելուց, միևնույն ժամանակ զբաղված է ռազմավարական և տակտիկական ռեսուրսների բաշխումով: Փաստորեն, պլանի կամ ծրագրի որակի նախնական ցուցանիշը ստիպում է ծրագրի ղեկավարին տրամադրել ռեսուրսներ դրանց իրագործման համար:

Ռեսուրսների պահանջարկը և բաշխումը կիրառելու համար օգտագործում են մի քանի մեթոդներ:

Պլանավորման առաջին փուլում օգտագործում են փորձագետների գնահատականը, տարբեր տեսակի խոշորացված մեթոդներ, որոնք հիմնվում են նորմատիվների և բյուջեի վրա:

Բյուջեի մշակումը բավականին բարդ և պատասխանատու աշխատանք է, որը կատարվում է ռազմավարական պլանավորման սահմաններում:

Ծանոթանանք այդ աշխատանքներին ավելի մոտիկից:

13.3. Հաշվապահների անհրաժեշտությունը

Հաշվապահական հաշվառումը նախկինում ենթադրում էր միայն ծախքերի հաշվառում, իսկ ներկայումս՝ իրականացնում է ավելի լայն ֆունկցիաներ՝ ապահովելով կազմակերպության նորմալ աշխատանքը, ֆինանսական վերահսկողությունը, կանխատեսումները:

Ձեռնարկությունում հաշվապահների առջև սովորաբար դրված են հետևյալ պահանջները.

1. տեղակացված լինել ֆինանսական շարժի, գումարների ներգրավման աղբյուրների և պայմանների մասին,
2. տեղեկացված լինել ֆինանսական վերահսկման համակարգի վերաբերյալ,
3. տիրապետել հաշվապահական հաշվառման և հարկային օրենսդրություններին,
4. կարողանալ պատկերացնել ինչպես ֆինանսական համակարգի ամբողջական պատկերը, այնպես էլ դրա առանձին հատվածները:

Փորձառու արտադրական կառավարիչը մշտապես պահանջում է և հաշվի է առնում հաշվապահի խորհուրդները: Հաշվապահության աշխատակիցները մեծ ազդեցություն ունեն այն համակարգերի վրա, որոնց հետ առնչվում է արտադրական կառավարիչը՝ հեռանկարային պլանավորման և ապագա ֆինանսական իրավիճակը գնահատելու ժամանակ:

Յուրաքանչյուր ձեռնարկության հիմնական և «թաքցվող» նպատակը՝ «կենդանի» մնալն է: Այն գործոնը, որն ապահովում է չսնանկանալը՝ իրացվելիության հատկությունն է, այսինքն՝ առկա վճարումների ժամանակին կատարման հնարավորությունը: Այսպես, օրինակ, ձեռնարկությունը կարող է լինել հարուստ, ունենալ շատ ակտիվներ, հիմնական միջոցներ, բայց չկարողանա ժամանակին կատարել իր պարտավորությունները: Վերջիններիս կատարման համար կարող են վաճառվել որոշ ակտիվներ, որի համար կպահանջվի որոշակի ժամանակ:

Հաշվապահները առավել մեծ ուշադրություն են դարձնում իրացվելիությանը, քան շահույթին, ինչը ճիշտ մոտեցում է այն իմաստով, որ

ոչ շահութաբեր ձեռնարկությունը սովորական պայմաններում կարող է գործել բավականին երկար ժամանակ, իսկ եթե կա իրացվելիության խնդիր՝ ապա խիստ հավանական է մոտակա կործանումը:

Հաշվապահները մշտապես կատարում են հիմնավորված ենթադրություններ՝ կանխագուշակելով ֆինանսական միջոցների հոսքը: Նշվածի հիմնական նպատակը ապագա ժամանակաշրջանում ձեռնարկության ֆինանսական իրավիճակի գնահատումն է, որի համար իրականացվում են ներքոհիշյալ քայլերը.

1. ձեռնարկության առկա ֆինանսական միջոցների հաշվառում,
2. ժամանակաշրջանի (օրինակ մեկ ամիս) ընթացքում սպասվելիք ֆինանսական մուտքերի ավելացում,
3. ժամանակաշրջանի ընթացքում սպասվելիք ֆինանսական ելքերի (ծախսերի) չափով նվազեցում,
4. ժամանակաշրջանի վերջում ֆինանսական միջոցների կանխատեսված գումարի ստացում:

Ստացված թիվը օգտագործվում է հաջորդ ամսվա հաշվեկշիռը կազմելու համար:

13.4. Ձեռնարկության հաշվեկշռային հաշվետվությունը

Ձեռնարկության իրավիճակի և ստացված արդյունքների գնահատման համար կիրառվում է երկու տիպի ստանդարտ փաստաթուղթ՝ շահույթի հաշվարկ և հաշվեկշռային հաշվետվություն: Առաջին հաշվարկը ցույց է տալիս ստացված շահույթի չափը և կառուցվածքը:

Հաշվեկշռային հաշվետվությունը ցույց է տալիս ընթացիկ պահին ակտիվների և պարտավորությունների պատկերը՝ ապահովելով ֆինանսական մուտքերի և ծախսերի ծավալների և ուղղությունների պատկերը:

Ակտիվը ձեռնարկության «գործունյա» հատվածն է: Այն սովորաբար արտահայտվում է դրամային տեսքով: Հիմնական ակտիվները այն միջոցներն են, որոնք ձեռնարկությունը նախատեսում է պահպանել և/կամ օգտագործել, օրինակ՝ շենքերը, ավտոմեքենաները, սարքավոր-

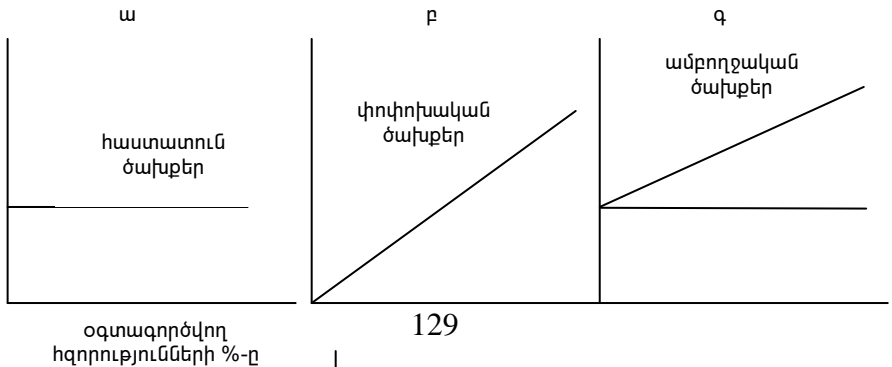
րումները: Ընթացիկ ակտիվները իրացման ենթակա ակտիվներն են, օրինակ՝ պաշարները, հաճախորդի պարտավորությունները:

Հաշվեկշռային հաշվետվության պարզեցված տեսքը հետևյալն է.

Անվանում		Բովանդակություն
Հիմնական ակտիվներ	----	շենքեր, սարքավորումներ, մեքենաներ, հող
+		
Ընթացիկ ակտիվներ բաժնետոմսեր,	----	առկա գումարներ, պարտավորություններ
=		
Գումարային ակտիվներ	----	ընդհանուր միջոցներ
-		
Ընթացիկ սպասվելիք պարտավորություններ	----	պարտավորություններ, հարկեր
=		
Ձեռնարկության գուտ արժեքը		

13.5. Անվնասաբերության վերլուծությունը

Ձեռնարկության համար առանցքային խնդիր է որոշակի պայմաններում այն սահմանների որոշումը, երբ գործունեությունը ենթադրում է կորուստներ, «գրոյական» մակարդակ և ապահովում է շահույթ: Գծանկար 17-ում բերված անվնասաբերության գրաֆիկը ցույց է տալիս, թե որքան կկազմեն շահույթը և կորուստները՝ արտադրության տարբեր մակարդակներում:



Գծանկար 17. Անվնասաբերության վերլուծություն

Ինչպես երևում է գծանկար 17-ից, անվնասաբերության հաշվարկը բաղկացած է երեք բաղադրիչներից՝ հաստատուն և փոփոխական ծախսեր և վաճառքի ծավալ: Հաստատուն և փոփոխական ծախսերը միավորվելով կազմում են ամբողջական ծախսերը: Վերջինս, պարզագույն մեթոդով համեմատվում է վաճառքից ստացված ֆինանսական մուտքերի հետ:

Ստուգողական հարցեր

1. Ինչպիսի՞ դեր է խաղում ծրագրի ղեկավարը:
2. Քանի՞ խումբ պլաններ են մշակվում ժամանակակից գործարաններում:
3. Ինչպիսի՞ պահանջներ են դրվում ժամանակակից հաշվապահների արջև:

4. Ինչպիսի՞ քայլեր են կիրառվում ձեռնարկության ֆինանսական իրավիճակը գնահատելու համար:
5. Ի՞նչ է տալիս անվնասաբերության վերլուծությունը:

ԹԵՄԱ 14. ԱՐՏԱԴՐԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

14.1. Արտադրական լոգիստիկայի հասկացողությունը, նպատակը, խնդիրները

Ջարգացման ժամանակակից փուլում կազմվել են արտադրության նոր պայմաններ, որոնք դուրս են եկել հնավանդ սահմաններից: Այդ փոփոխությունները արտադրական գործընթացի կազմակերպման գործում տեղի են ունեցել լոգիստիկայի օգնությամբ:

Արտադրական լոգիստիկան վերջին տարիների ընթացքում զարգացել է այն պատճառով, որ նկատվում է մասսայական արտադրության ծավալների նվազում և արտադրողներն ավելի հաճախ ստանում են պատվերներ արտադրել ապրանքները փոքր պարտիաներով, ընդ որում պատվիրատուները պահանջում են կատարել պատվերները բավականին կարճ ժամկետում: Անկախ պատվերի ծավալից նյութական վտակը սկսած հումքի աղբյուրից մինչև վերջնական սպառողը անցնում է մի շարք արտադրական օղակների միջով: Այդ վտակի կառավարումը ունի իր առանձնահատկությունները և կոչվում է արտադրական լոգիստիկա: Արտադրական լոգիստիկայի հետազոտման օբյեկտներն են ներարտադրական լոգիստիկ համակարգերը.

- արդյունաբերական ձեռնարկություններ,
- մեծավաճառ ձեռնարկություններ, որոնք ունեն պահեստներ,
- բեռնատար կայաններ և այլն:

Ներարտադրական լոգիստիկ համակարգերը կարելի է ուսումնասիրել մակրո և միկրո մակարդակների վրա:

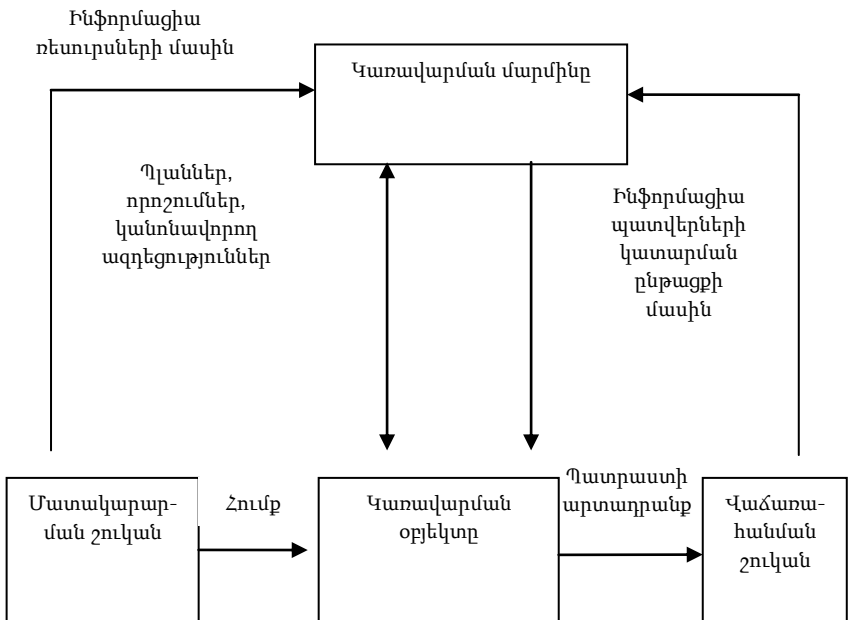
Մակրո մակարդակի վրա ներարտադրական լոգիստիկ համակարգերը ծառայում են որպես նյութական վտակների աղբյուրներ:

- Միկրո մակարդակի վրա այդ ենթահամակարգերը զբաղված են.
- գնումների կազմակերպումով,

- պահեստների աշխատանքը կազմակերպելով,
- արտադրության մեջ նյութերի շարժի կառավարումով,
- արտադրանքի վաճառահանման կառավարումով և այլն:

Փաստորեն նրանք ապահովում են նյութական վտակի մուտքը համակարգ, շարժը համակարգի մեջ և ելքը համակարգից:

Կառավարչական որոշումների ընդունումը կատարվում է արտադրական պատվերների կատարման մասին ինֆորմացիայի հիման վրա, ռեսուրսների մասին և սպառողական պահանջների մասին ինֆորմացիայի հիման վրա (գծանկար 18):



Գծանկար 18. Հիմնական տվյալները, որոնք օգտագործվում են նյութական վտակների կառավարման գործընթացում

Այն ինֆորմացիայի միջոցով, որն ստացվում է վաճառահանման և մատակարարման շուկաներից, ձևավորվում է արտադրության կոմպլեքս պլանը, նյութական ապահովման և պատրաստի արտադրանքի վաճառահանման պլանները, համապատասխան որոնց և կազմակերպվում է պատվերների կատարման գործունեությունը: Ստուգման արդյունքներով մշակվում են կառավարչական որոշումներ, որոնք ուղղվում են արտադրական պատվերների կատարման գրաֆիկից շեղումները վերացնելու ուղղությամբ: Ծանոթանանք այդ գործընթացի հետ ավելի մանրամասնորեն:

14.2. Արտադրական հոսքերի կառավարումը

Հաստատված պլանի ստացման պահից, արտադրական կառավարիչը անընդմեջ պետք է մտածի դրա իրագործման վերաբերյալ: Հնարավոր են այնպիսի դեպքեր, երբ գործնական տեղայնացման արդյունքում անհրաժեշտություն է առաջանում փոփոխելու արդեն իսկ հաստատված պլանը: Օրինակ՝ երբ 80-ական թվականների սկզբին սկսվեց ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների բուռն զարգացումը, համակարգիչների արտադրությամբ զբաղվող ձեռնարկությունների արտադրական կառավարիչները որոշակիորեն կորցրել էին արտադրության վերահսկողությունը: Խնդիրը կայանում էր նրանում, որ համակարգչի վաճառքից ստացված շահույթները համեմատաբար մեծ էին, ձևավորվել էր ծավալների անընդհատ մեծացման համատարած միտում և էապես անտեսվել էին այս շուկայի հեռանկարները: Այս տիպի ձեռնարկություններում սկսվեց արտադրական ճգնաժամ, որից դուրս գալու համար կիրառվեց արտադրության «կոշտ» վերահսկման սկզբունքը:

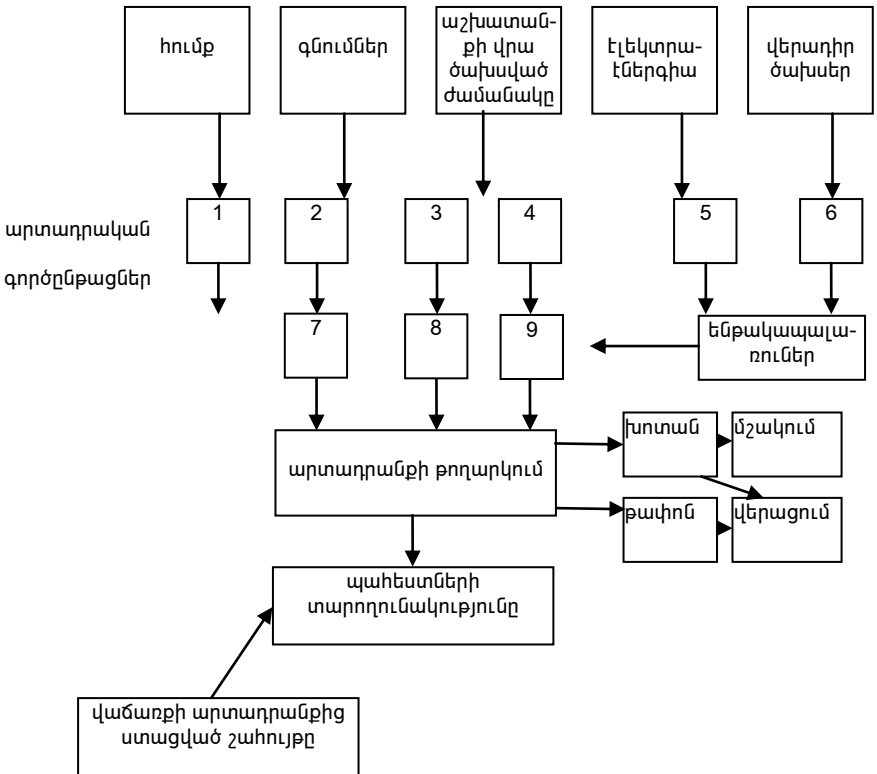
Արտադրական հոսքերի ընդհանուր տեսքը ներկայացված է գծանկար 19-ում:

Գծանկար 19-ում բերված բաղադրիչների մեծ մասը կարելի է տրոհել: Օրինակ՝ «խտան» բաղադրիչը կարելի է բաժանել մի քանի

խմբերի՝ դրսից ստացված ու մայր գործարանում արտադրված խոտան և այլն:

Արտադրական կառավարիչի կարևոր խնդիրներից է նաև ընդհատումների բացառումը: Կախված արտադրության տեխնոլոգիայի առանձնահատկությունից, յուրաքանչյուր գործողություն պետք է կատարվի ըստ ընդունված կարգեր:

- **Խմբավորման տեխնոլոգիա:** Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ մեքենաշինական գործարաններում արտադրատեսակների մեծ մասը տրոհված է փոքր դետալների: Այդ իսկ պատճառով, սարքավորումների հավաքման վրա ծախսված ժամանակը հաճախ ոչ պակաս է, բուն արտադրության վրա ծախսված ժամանակից:



Գծանկար 19. Արտադրական հոսքեր

Խմբավորման տեխնոլոգիան, առաջին հերթին հիմնվում է այն մոտեցման վրա, որի համաձայն արտադրվող արտադրանքը բաժանվում է այնպիսի խմբերի, որոնք ունեն նմանատիպ բնութագրեր: Այնուհետև, նմանատիպ բնութագիր ունեցող արտադրանք արտադրող հաստոցները կուտակվում են մեկ արտադրամասում: Այս եղանակը հնարավորություն է տալիս բարձրացնել արտադրողականությունը 50%-ով, կրճատել մատակարարման ժամկետը 2/3-ով և պաշարների ծավալները՝ 1/3-ով:

- **Աշխատանքի վերլուծություն:** Աշխատանքի վերլուծությունը ենթադրում է աշխատողների պարտականությունների կատարման անընդհատ վերահսկողություն: Աշխատանքի վերլուծությունը բաղկացած է երկու հիմնական բաղադրիչներից: Մեթոդական վերլուծությունը և, որպես այդպիսին, աշխատանքի վերլուծությունը:

Մեթոդական վերլուծությունը կատարվում է հետևյալ հաջորդականությամբ՝

1. խնդրի դրվածքը,
2. լուծման եղանակների որոշումը,
3. ստացված արդյունքների վերլուծությունը,
4. ավելի արդյունավետ մեթոդի մշակումը,
5. նոր մեթոդի ներդրումը և յուրացումը:

Աշխատանքի վերլուծությունը մինչև չորրորդ կետը ենթադրում է նույնատիպ գործողություններ: Չորրորդ կետի իրագործումը մեծ չափավ կախված է լինում ժամանակի գործոնից և սովորաբար միտվում է վերջինիս նվազեցմանը:

- **Պաշարների վերահսկում:** Պաշարների նկատմամբ վերահսկումը թույլ է տալիս լուծել հետևյալ խնդիրները.

1. երաշխավորել, որ համապատասխան արտադրանքի նախանշված քանակությունը կհայտնվի անհրաժեշտ տեղում,
2. վերահսկել պաշարների ավելորդ գերազանցումը,
3. ստուգել զեղչվող ապրանքների բացթողման կարգը,

4. ստույգ իմանալ, թե ինչն է գնված, ինչը՝ օգտագործված և ինչը՝ կուտակված:

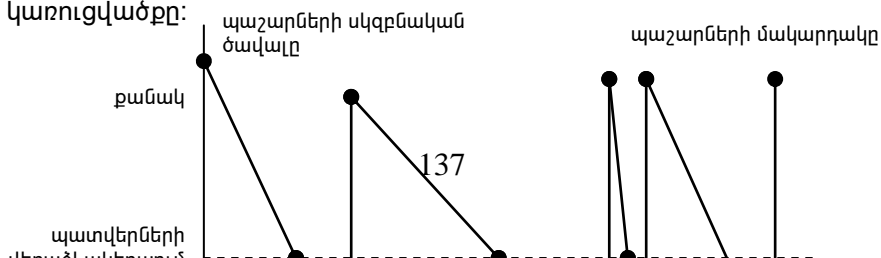
Վերահսկվում են բոլոր պաշարները, հումքը և պատրաստի արտադրանքը: Սովորաբար վերահսկումն իրականացվում է հետևյալ ձևաչափով.

1. Ընթացիկ օրը առկա է - 100 միավոր
2. Տվյալ պահին ձեռք բերվեց – 200 միավոր
3. Ընդամենը տվյալ պահին – 300 միավոր
4. Տվյալ պահին օգտագործվեց – 250 միավոր
5. Մնացորդը կազմում է - 50 միավոր

Վերջին թիվը դառնում է ելակետային հետագա հաշվարկների ժամանակ և այդպես շարունակ:

Պաշարների վերահսկման լիակատար համակարգ կառուցելու համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել ևս երկու բաղադրիչներ՝ ժամանակը և նպատակայնության մակարդակը: Պաշարների հաշվառումը կարևոր է ոչ միայն նախորդ ժամանակաշրջանի համար, այլ ապագան պատկերացնելու նպատակով՝ գալիք ժամանակաշրջանի համար նույնպես: Վերահսկելով պաշարների դինամիկան, կարելի է կատարել վաճառքի և պաշարների ծավալների կանխագուշակումներ: Հաշվի առնելով բոլոր ժամանակային գործոնները (պատվերի և մատակարարման հնարավոր ուշացումները և այլն), օրինակ՝ կարելի է ընդունել որոշումներ, թե ե՞րբ, ինչպիսի՞ կառուցվածքով և ծավալով պետք է իրականացվի պատվերը: Խիստ կարևոր է, որ արտադրական կառավարիչը անընդհատ տեղեկացված լինի ոչ միայն փաստացի առկա պաշարների վերաբերյալ, այլ նաև պատկերացում ունենա այսպես կոչված «ազատ» պաշարների մասին, որոնք կառաջանան պաշարների գծով ընթացիկ պարտավորությունների կատարումից հետո:

Գծանկար 20-ում բերված է պաշարների վերահսկման ընդհանուր կառուցվածքը:



Գժանկար 20. Պաշարների վերահսկման կարգը

14.3. Պատվերի ժամանակին կատարումը

Գործնականում տեղի են ունենում այնպիսի դեպքեր, երբ ապագա վաճառքների կանխագուշակումները չեն իրականանում և արդյունքում պաշարների կուտակումները կամ պակասորդը առաջացնում է տնտեսապես ոչ շահավետ իրավիճակ: Այս տեսանկյունից առաջ է քաշվել մի տեսակետ, որ պատվերները պետք է կատարել ճիշտ ժամանակին: Վերջինս ենթադրում է որ հումքի մատակարարումը պետք է լինի ինտենսիվ և արագացված:

«Պատվերի ժամանակին կատարումը» կարգախոսը որդեգրած կազմակերպությունները, որպես կանոն հագեցված են հոսքագծային արտադրամասերով: Օրինակ՝ ավտոմեքենաների շարժիչների հավաքման առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ այստեղ պահանջվում է ստեղծել խոշոր բուֆերային պաշարներ, ինչը բավականին թանկ է: Այդ պատճառով հանրահայտ ձեռնարկությունները պահանջում են մատակարարից աշխատել «արագ արձագանքման» սկզբունքով: Այս եղանակը հնարավորություն

է տալիս չուշացնել որևէ պահին արտադրանքի նկատմամբ ձևավորված պահանջարկի ապահովումը:

14.4. Արժեքի վերլուծություն

Արժեքի վերլուծությունը առնչվում է այն ֆունկցիայի ուսումնասիրման հետ, որի կատարման համար ստեղծվել է տվյալ արտադրանքը: Այս առումով որոշվում է, թե արդյո՞ք հնարավոր է կատարել տվյալ ֆունկցիան ավելի փոքր ծախսերով:

Արտադրական կառավարիչը ընտրում է այլընտրանքային ֆունկցիաներից կարևորագույնը և փորձում գտնել այդ ֆունկցիայի իրականացման ավելի արդյունավետ եղանակներ:

«Արժեք» հասկացությունը սովորաբար բաղկացած է երեք բաղադրիչից.

1. գնման արժեքը, այսինքն այն գումարը, որը գնորդը վճարել է ապրանքը գնելու համար,
2. օգտագործման արժեքը, այսինքն որքան պետք է վճարի գնորդը՝ ապրանքի ֆունկցիայից օգտվելու համար,
3. լրացուցիչ արժեք, այսինքն օգտագործման արժեքից ավելի լրացուցիչ վճարվող գումարներ:

Որպես օրինակ դիտարկենք երկու մակնիշի ավտոմեքենաներ «Մերսեդես Բենզ» և «Ֆորդ»: Երկու մեքենաների օգտագործման արժեքը մոտավորապես նույնն է, բայց լրացուցիչ արժեքը առաջինի մոտ ավելի բարձր է, քան՝ երկրորդի, ինչի արդյունքում համապատասխանաբար տարբերվում են գնման արժեքները:

Սովորաբար հեռանկարային կառավարիչը մշտապես ձգտում է ավելացնել իր արտադրանքի լրացուցիչ արժեքը:

Ստուգողական հարցեր

1. Ի՞նչ է նշանակում «Արտադրական լոգիստիկա» հասկացությունը:

2. Ինչո՞վ են զբաղված միկրոմակարդակի վրա գտնվող ենթահամակարգերը:
3. Ինչպիսի՞ փուլերից է բաղկացած արտադրական գործընթացի կառավարումը:
4. Որո՞նք են «Արժեք» հասկացողության հիմնական բաղադրիչները:

ԹԵՄԱ 15. ԺԱՄԱՆԱԿԱԿԻՑ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԵՐԻ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒՄԸ

15.1. Ժամանակակից արտադրական համակարգերի կառավարումը

Արտադրության գործընթացի ժամանակակից կառավարումը ապահովելու համար պետք է իրականացվեն կազմակերպչական մի շարք միջոցառումներ, որոնց արդյունքում թողարկվող արտադրանքը պետք է համապատասխանի նախատեսված որակական չափանիշներին և ունենա մրցակցային արժեք: Այս տեսանկյունից արտադրական կառավարչին պետք է հետաքրքրեն հետևյալ հարցերը.

1. որակը
2. քանակը
3. արժեքը, երբ նվազագույնին են հասցված
 - ծախսերը
 - պաշարների կուտակումները
 - զբաղեցրած տարածքները
4. ժամանակը

Ինչպես ցույց է տրված նախորդ բաժիններում մարքեթինգային ծառայություններն առնչվում են, այսպես կոչված «փափուկ» համակարգերի հետ, երբ առկա է անորոշություն: Օրինակ, ինչու՞ են սպառողները գնումներ կատարում տարբեր վայրերից և տարբեր ժամանակահատվածներում: Այս տիպի գործընթացների վրա ազդող գործոնները չափազանց բարդ են ու բազմազան, դրանց որոշելը շատ դժվար է:

«Կոշտ» համակարգերում, ընդհակառակը, հեշտ է կողմնորոշվել և չնայած այն համգամանքին, որ այս համակարգերը սովորաբար չափազանց բարդ են, այն ինչ դրանցում տեղի է ունենում միշտ հայտնի է և կարելի է գնահատել: Օրինակ՝ եթե, ստացվում է 5000 միավոր արտադրանք, որոնցից 200-ը խտանվում են, 100-ը վնասվում մշակման

ժամանակ և 10-ը անհայտանում, արդյունքում մնում է 4690 միավոր: Այս 4690 միավոր արտադրանքի ամբողջ ցիկլը պարզորոշ երևում է:

«Կոշտ» համակարգում հիմնականում աշխատում են արտադրական կառավարիչները: Նրանց լավ հայտնի են այն գործընթացները, նյութերը և այլն, որոնց հետ նրանք ամեն օր առնչվում են:

Արտադրությունը որպես համակարգ բաղկացած է լինում մի քանի ենթահամակարգերից, օրինակ՝ ներկման արտադրամաս, հումքի պահեստ, հավաքման հոսքագիծ և այլն: Այս ենթահամակարգերը իրենց հերթին կարելի է բաժանել ավելի փոքր ենթահամակարգերի՝ տրոհելով տարբեր ֆունկցիոնալ ուղղությունները:

«Կոշտ» համակարգի կանխագուշակման ենթարկվելու հատկությունը ենթադրում է, որ չնայած այն հանգամանքին, որ կան բազմաթիվ պատճառներ, որ համակարգի աշխատանքում տեղի կունենա վթար, այդ վթարի պատճառները միշտ կարելի է որոշել: Այս ասպարեզում նույնպես վերջերս մեծ տարածում են գտել ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաները:

15.2. Անձնակազմի կառավարում

Անձնակազմի կառավարումը ժամանակակից մենեջմենթի կարևորագույն բաղադրիչ մասերից է:

Դա իրենից ներկայացնում է կազմակերպությունների և նախագծերի արդյունավետ կառուցման և կառավարման մի այնպիսի գործընթացների համակարգ, որը թույլ է տալիս նպատակասլաց ազդել կազմակերպության մարդկային բաղադրիչի վրա, համապատասխանեցնել նրա նպատակները և ռազմավարությունը կազմակերպության զարգացման պայմաններին:

Անձնակազմի կառավարման ժամանակակից մեթոդների թվին կարելի է դասել՝

1. Տնտեսագիտական մեթոդները, երբ կատարողների վրա ազդում են նյութական, իրավական, ֆինանսավորման, վարկավորման, աշխատավարձի, ինքնարժեքի, շահույթի և գնի

միջոցով, համաչափելով վերջիններս արտադրության արդյունքների հետ:

2. Կազմակերպչաբաշխման մեթոդներ, երբ տեղի է ունենում ուղղակի ազդեցություն, որը կրում է դիրեկտիվ և պարտադիր բնույթ:
3. Սոցիալ-հոգեբանական մեթոդներ (պատճառաբանում, բարոյական խրախուսում, սոցիալ պլանավորում)։

Արտադրական կառավարիչների կարևորագույն հատկություններից է աշխատակիցների հետ շփվելու ունակությունը: Հնարավոր են շփման երեք մոդելներ.

1. զիջում,
2. վերաբերվել մարդկանց ինչպես մեքենաներին,
3. հարմարվել կամ ընտելանալ:

Վերջին մոդելը ավելի նախընտրելի է, չնայած այն հանգամանքին, որ ավելի հաճախ ընտրվում է երկրորդ տարբերակը: Երկրորդ տարբերակի կիրառության ժամանակ նկատվում է աշխատուժի մեծ հոսունություն և, որպես կանոն, հեռանում են ամենափորձառու աշխատողները: Այս նպատակով, խոշոր ձեռնարկություններում մեծ դեր են հատկացվում արհմիություններին:

15.3. Արտադրության պլանավորում

Արտադրանքի աշխատանքների և ծառայությունների պլանավորումը պետք է բավարարի բոլոր գործող ձեռնարկություններում գնորդների, պատվիրատուների կամ սպառողների կոնկրետ պահանջմունքները և սերտ կապերի մեջ գտնվի ձեռնարկության համար մշակվող ընդհանուր ռազմավարության հետ:

Յուրաքանչյուր ձեռնարկության տարեկան պլաններում պարունակվում է պլանային ցուցանիշների հետևյալ փոխկապակցված հավակարգը՝

- ձեռնարկության և դրա առանձին ստորաբաժանումների արտադրական գործունեության հիմնական նպատակը պլանային ժամանակահատվածի համար,

- արտադրանքի, աշխատանքների ծառայությունների ծավալները և ժամկետները՝ նշելով կոնկրետ քանակական և որակական ցուցանիշները,
- ձեռնարկության, արտադրամասերի արտադրական հզորության հաշվարկը,
- ռեսուրսների, կիսաֆաբրիկատների պահանջարկի հաշվարկը և այլն:

Սովորաբար արտադրության կառավարումը սկսվում է արտաքին աղբյուրներից ստացված ինֆորմացիայի վերլուծությունից: Օրինակ՝ արտադրական պլանները որոշվում են հաշվի առնելով պոտենցիալ սպառողների պահանջմունքները:

Այն դեպքում, երբ մինչև հերթական արտադրության փուլի սկսման պահը չապահովվի վաճառքի կանխագուշակվող ծավալների վերաբերյալ ինֆորմացիան, արտադրական և մարքեթինգի բաժինների միջև կարող է ծագել խոշոր կոնֆլիկտ: Արտադրական կառավարիչների համար կարևոր է տիրապետել պահանջմունքի մակարդակի վերաբերյալ ինֆորմացիային, հումքի օպտիմալ պաշարների ձեռքբերման, աշխատուժի ներգրավման և այլ հարցերի վերաբերյալ խելամիտ որոշումներ կայացնելու համար:

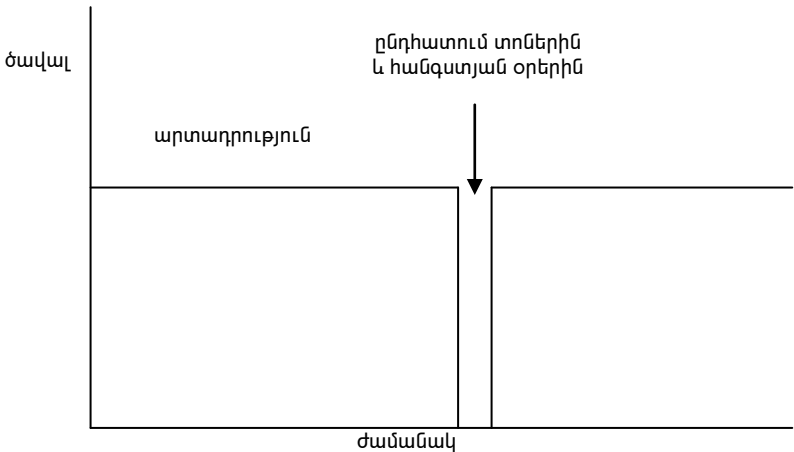
Ընդհանուր առմամբ նմանատիպ իրավիճակներից օգտվում են մրցակիցները՝ զբաղեցնելով ժամանակի տվյալ պահին շուկայում առկա ազատ սեզմենտները:

Այլ կարևոր խնդիր է հումքի օպտիմալ պահեստավորումը: Արտադրական կառավարիչի խնդիրն է - վերլուծելով արտադրության նախանշված ծավալները գալիք ժամանակաշրջաններում, ճիշտ ժամկետներում համապատասխան քանակությամբ ապահովել հումքի մատակարարումը: Այնուամենայնիվ արտադրության մեջ սովորաբար առաջանում են հումքի պահեստավորման խնդիրներ (ավելցուկ կամ պակասորդ) կապված մատակարարների ուշացումներից և այլ պատճառներից: Օրինակ՝ հումքի պակասորդի դեպքերում օգտագործվում են հատուկ նախատեսված ռեզերվներ, արտադրական պլանի ժամանակին իրականացման նպատակով, ինտենսիվացվում է արտադրական ցիկլը հումքի ստացման պահից:

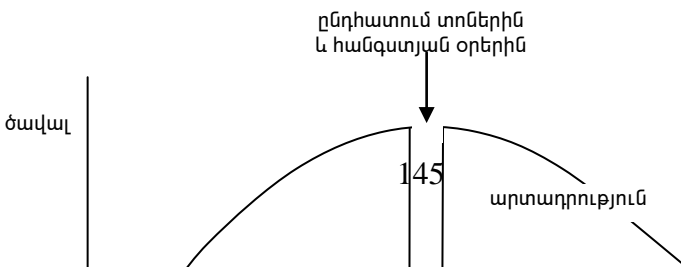
15.4. Արտադրության կառավարման հիմնական սկզբունքները

Արտադրության կառավարման հիմնական սկզբունքներից է այն ենթադրությունը, որ առավել ոլորին է ղեկավարել արտադրության մակարդակի անփոփոխ պայմաններում, ինչը թույլ է տալիս նվազագույնի հասցնել արտադրանքի ինքնարժեքը: Այն դեպքում, երբ արտադրության ծավալները տատանվում են, ծագում են նոր խնդիրներ և հետևաբար՝ լրացուցիչ ծախսեր:

Արտադրության ծավալների փոփոխման տարբերակները ներկայացված են 21, 22, 23 գծանկարներում:



Գծանկար 21. Իդեալական տարբերակ. ամբողջ տարվա ընթացքում արտադրության միևնույն ծավալ

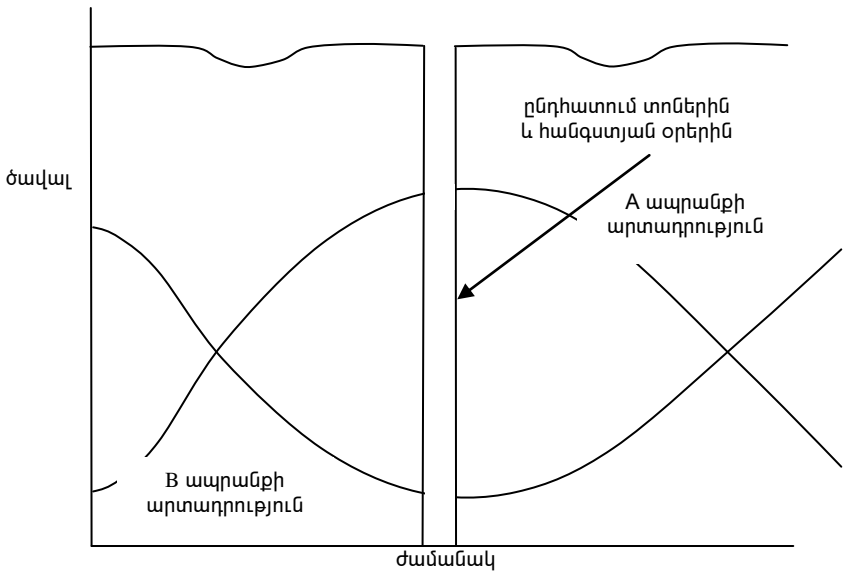


գարուն

ամառ

աշուն

Գծանկար 22. Բարդություններ, որոնք առաջանում են արտադրական ծավալների փոփոխություններից՝ կախված սեզոնային տատանումներից արտադրության ընդհանուր ծավալը



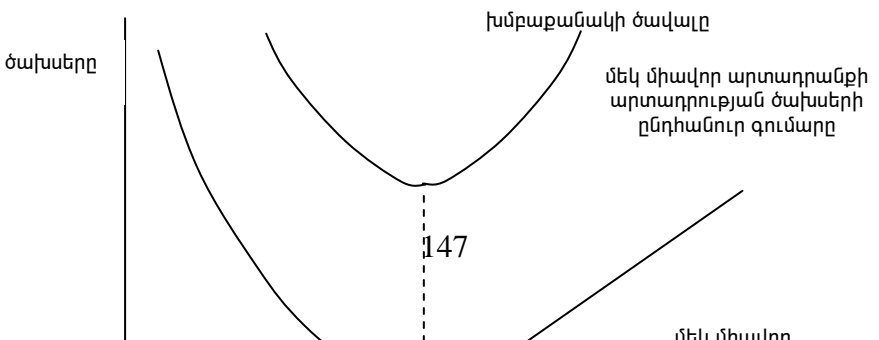
Գծանկար 23. Սեզոնային «փոխզիջում». արտադրության ընդհանուր ծավալը մնում է մոտավորապես հավասար

Փաստորեն, վերոհիշյալ գծապատկերներում այն դեպքերում երբ առկա են կայուն ծավալներ, ապրանքի թողարկումը հնարավոր է իրագործել նվազագույն ինքնարժեքով, իսկ այն դեպքերում, երբ ծավալները էապես փոփոխական են, ավելանում են լրացուցիչ ծախսեր: Գծանկար 23-ի դեպքում, երբ առկա է կամայական ապրանքի պահանջարկի սեզոնային տատանում, վերջինս կարող է փոխհատուցվել (հարթեցվել) այլ ապրանքի հաշվին, օրինակ՝ օդատրակավորիչները և օդատաքացուցիչները:

Հաշվի առնելով վերոհիշյալը, արտադրական կառավարիչը պետք է մշտապես ձգտի.

1. չփոփոխել արտադրության ծավալները,
2. նվազագույնի հասցնել սեզոնային անխուսափելի տատանումների հետևանքները,
3. մշտապես փոխլրացնել կամայական ապրանքի սեզոնային տատանումը մեկ այլ ապրանքի արտադրությամբ: Օրինակ՝ երբ թողարկվող արտադրանքի առավելագույն ծավալը ապահովվում է ամռան ամիսներին, իսկ նվազագույնը՝ ձմռան, անհրաժեշտ է կազմակերպել մեկ այլ այնպիսի ապրանքի արտադրություն, որն ունի բարձր պահանջարկ ձմռանը:

Մեկ այլ կարևոր խնդիր է խմբաքանակով արտադրվող ապրանքների օպտիմալ չափսերի ապահովումը: Երբ արտադրվող ապրանքի խմբաքանակը չափից ավելի մեծ է՝ անհրաժեշտ է վճարել լրացուցիչ պահեստային տարածքների համար, երբ չափից ավելի փոքր է՝ կարող է ընդհանրապես անիմաստ լինել դրա արտադրությունը (գծանկար 24):



Գծանկար 24. Խմբաքանակի շահութաբեր ծավալը

Շահութաբեր է համարվում խմբաքանակի այն ծավալը, որի դեպքում ինքնարժեքը ամենափոքրն է: Ինչպես երևում է գծանկարից, այստեղ ծախսերը կարևորվում են ոչ թե ըստ առանձին հոդվածների, այլ ընդհանուր գումարի տեսքով: Ծախսերը հասնում են նվազագույնի այն դեպքում, երբ արտադրվում է ապրանքի որևէ միջին ծավալ:

15.5. Ամփոփում

Ինչպես երևում է նախորդ թեմաներում ընդգրկված հարցերից, կազմակերպության տնտեսական կայունությունը, նրա ապրելու ունակությունը և գործունեության արդյունավետությունը ժամանակակից շուկայական պայմաններում կախված են մի շարք գործոններից, որոնք իրենց հերթին անընդհատ բարելավվում են և հարմարվում: Դրանք են՝

- արտադրվող կամ վաճառվող ապրանքների կամ ծառայությունների տեսակի շուկան,
- ելակետային նյութերի մատակարարողի կամ սպառողի շուկան,
- ֆինանսական շուկան,

- աշխատանքի շուկան,
- շրջապատող բնական միջավայրը:

Առանց այս գործոնները կառավարելու համապատասխան մոդելների անհնար է պլանավորել զարգացման ռազմավարությունը:

Յուրաքանչյուր ձեռնարկության կառավարման համակարգի համար նշակված մոդելը պետք է բավարարի ժամանակակից շուկայական պայմաններին՝

- ունենա արտադրության բարձր ձկունություն, որը թույլ կտա արագորեն փոխել իրերի, ծառայությունների տեսակազմը: Դա բացատրվում է նրանով, որ արտադրանքի (ծառայության) կյանքի ցիկլը դարձել է ավելի կարճ, իսկ իրերի բազմազանությունը և թողարկվող ծավալներն ավելի մեծ,
- լինի նույնական արտադրության բարդ տեխնոլոգիաների համար, պահանջում է վերահսկման, կազմակերպման և աշխատանքի բաժանման նոր ձևեր,
- հաշվի առնի ապրանքների, ծառայությունների շուկայում առկա լուրջ մրցակցությունը, որը լիովին փոխել է վերաբերմունքը արտադրանքի որակի նկատմամբ,
- հաշվի առնի արտադրության ծախքերի կառուցվածքի փոփոխությունը,
- հաշվի առնի արտաքին միջավայրի անորոշությունը:

Կառավարչական որոշումների ընդունման մեթոդները և մոդելները պետք է դրվեն ձեռնարկության զարգացման և բարելավման հիմքում և թույլ տան մանրակրկիտ և խոր ուսումնասիրել դրա գործունեությունը:

Ստուգողական հարցեր

1. Ինչպիսի՞ հարցերով է զբաղվում արտադրական կառավարիչը:
2. Ի՞նչ է նշանակում «կոշտ» համակարգ:

3. Քանի՞ տարբերակ կա արտադրության ծավալը փոփոխելու համար:
4. Ինչպիսի՞ գործոններից է կախված կազմակերպության տնտեսական կայունությունը ժամանակակից շուկայական պայմաններում:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. ԿՐՏՈՋՉՏՊրՑԶպվվօռ ՎպվպՊԶՎպվՑ, ցփպովՈՍ Պս՝ ՉցցՏԶ.-Ծ.: ՇժԼԶԼ-ԺԸժԸ. 2000, -տՏՊ ՐպՊ. ԼսՖպվՖՍՏՉՏՏՏ h. ժ.
2. ԾՈՏՍս ԾՏՐՈր "ժՈփՈվՈ՛քՈռ ՎպվպՊԶպՐ" կպՐԶօպ ՔՈչՈ վՈ տցՑՈ Ս ոսպրՑ՛քպռ ՍՈՐՖպՐԵ ՎպվպՊԶպՐՈ, Ծ., ՁՏՐչՏԶօռ ՊՏՎ "թՐՈվՊ", 2000 չ.
3. **ՅՈւ. Սուվարյան, Ձեռնարկության արդյունավետ կառավարում, Գործարար խաղի մեթոդիկա, Տնտեսագետ, Երևան, 2001 թ.:**
4. **Management: A Competency Based Approach, Don Hellriegel, Susan E. Jakson, John W. Slocum.- 9th edition, SW, Ohio, US, 2002.**
5. **թՏսՖՊՔՑպռվ թ. Չ.,** ԿրվՏԶօ ՎպվպՊԶՎպվՑՈ, ձփպովՏպ տՏրՏոՈպ, ՈջՊ., 2-պ, ՊՏտՏսվպվՎՏպ Ո տպՐպՐՈՈՏՑՈվՎՏպ, ՁՀՁժ, 2003.
6. **ԹՈւՈվՐՍՈռ Կ. հ., ժՈցՎՏԶ Ը. Լ.** ԾպվպՊԶՎպվՑ, փպսՏԶպՍ, ՐՑՐՈՑպչՈ՛, ՏՐչՈվՈջՈՓՈ՛, տՐՏՓպրր: 2-պ ՈջՊ.: ձփպովՈՍ, Ծ.: ՂՈՐՎՈ "թՈՐՊՏՐՈՍՈ", 1996.
7. **ԱՊՊՏցր Ծ., հՑպվՏՒՆսՖՊ Հ.** ԾպՑՏՊօ տՐՈվ՛ՑՈ՛ ՐպՔպվՈռ կպՐ. Ր Ովչս., տՏՊ ՐպՊ. ժ. Լ. ժսՈրպպԶՏՏ. Ծ., ըՈվՍՈ՛ Ո ոՈՐԶՈ, 1994.

Բովանդակություն

Երկու խոսք 3

**Թեմա 1. Արտադրական մենեջմենթի և կառավարչական որոշումների
էությունը, նպատակները և խնդիրները..... 5**

1.1. Արտադրական մենեջմենթի և կառավարչական որոշումների
էությունը..... 5

1.2. Արտադրության նշանակությունը և դրա հետազոտությունները 6

1.3. Արտադրություն և արտադրական համակարգեր 8

1.4. Արտադրական կառավարում 10

Ստուգողական հարցեր 13

**Թեմա 2. Արտադրական կառավարման և կառավարչական
որոշումների ընդունման սկզբունքները 14**

2.1. Կառավարման ֆունկցիաների դասակարգումը 14

2.2. Կառավարչական որոշումների դասակարգումը..... 15

2.3. Ձեռնարկության ղեկավարման կոնկրետ ֆունկցիաների
հիմնական բովանդակությունը 17

2.4. Արտադրական կառավարման նպատակները և խնդիրները 18

2.5. Նպատակային արտադրական կառավարում 20

2.6. Բարդ խնդիրների լուծումը 22

Ստուգողական հարցեր 23

**Թեմա 3. Կազմակերպչական հարաբերությունները արտադրական
մենեջմենթում 24**

3.1. Կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքների
տեսակները..... 24

3.2. Կառավարման կառուցվածքների համեմատությունը 27

3.3. Խոշոր արտասահմանյան ֆիրմայի կառավարման պրակտիկա . 28

3.4. Ֆիրմայի բարձրագույն ղեկավարությունը և նրա ֆունկցիաները
(Top managment) 30

Ստուգողական հարցեր 31

Թեմա 4. Կառավարման և կառավարչական որոշումների ընդունման հիմնական մեթոդները 32

4.1. Կառավարման տնտեսագիտական մեթոդներ 33
4.2. Կառավարման կազմակերպչակարգադիր մեթոդները 34
4.3. Կառավարման սոցիալ-հոգեբանական մեթոդներ 35
4.4. Կատարողի շարժառիթները..... 35
4.5. Կառավարչական որոշումների ընդունման մեթոդներ..... 37
Ստուգողական հարցեր 38

Թեմա 5. Կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացը և ռիսկը 39

5.1. Որոշումների դերը կառավարման գործընթացում 39
5.2. Տնտեսական և արտադրական ռիսկերի հասկացողությունը 42
5.3. Տնտեսական ռիսկերի դասակարգումը 43
5.4. Արտադրական չիրացված ռիսկի գործոնները..... 43
Ստուգողական հարցեր 47

Թեմա 6. Ինֆորմացիայի դերը կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացում 48

6.1. Ինֆորմացիան և նրա հաշվարկման չափանիշները 48
6.2. Ֆիրմայի գործունեության ինֆորմացիոն ապահովումը 49
6.3. Ինֆորմացիոն աուդիտ 50
6.4. Ինտերնետի օգտագործումը բիզնեսի համար 53
6.5. Մրցակցային տեղեկությունների հավաքում 54
Ստուգողական հարցեր 55

Թեմա 7. Պլանավորումը որպես մենեջմենթի ֆունկցիա 56

7.1. Պլանավորման դերը մենեջմենթում 56
7.2. Պլանավորման մեթոդները 57
7.3. Պլանավորման առանձնահատկությունները ԱՄՆ ֆիրմաներում 60

7.4. Պլանավորման առանձնահատկությունները ճապոնական ֆիրմաներում	61
7.5. Մոդելների օգտագործումը պլանավորման գործընթացում	63
Ստուգողական հարցեր	65

Թեմա 8. Կառավարչական որոշումների կատարման

կազմակերպումը	66
8.1. Կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացը	66
8.2. Ֆիրմայի ռազմավարությունը և պրակտիկ գործունեությունը	67
8.3. Ցուցանիշներ, որոնք օգտագործվում են ֆիրմայի տնտեսական գործունեության արդյունքները վերլուծելու համար	68
8.3.1 Ցուցանիշներ, որոնք բնութագրում են ֆիրմայի տնտեսական ներուժը	68
8.3.2 Ցուցանիշներ, որոնք բնութագրում են տնտեսական գործունեության ընդհանուր արդյունքները (հաշվետու ցուցանիշներ)	70
8.3.3 Ցուցանիշներ, որոնք բնութագրում են ֆիրմայի գործունեության արդյունավետությունը	71
8.3.4 Ցուցանիշներ, որոնք բնութագրում են ֆիրմայի ֆինանսական դրությունը	72
Ստուգողական հարցեր	73

Թեմա 9. Վերահսկումը, հաշվառումը և վերլուծությունը

կառավարման գործընթացում	74
9.1. Վերահսկողության հասկացությունը և տեսակները	74
9.2. Վերահսկման գործընթացը և ձևի ընտրությունը	76
9.3. Հավանականության տեսությունը	77
9.4. Բաշխման շարքերի օգտագործումը	77
9.5. Որակի հսկման գրաֆիկը	79
9.6. Հաշվառման խնդիրները ձեռնարկությունում	80
Ստուգողական հարցեր	81

Թեմա 10. Պահանջները, որոնք ներկայացվում են ղեկավար

անձերին	82
10.1. Ղեկավարի աշխատանքի էությունը.....	82
10.2. Կառավարման ոճը	83
10.3. Մաք-Գրեգորի «X» և «Y» տեսությունները.....	85
10.4. Լայկերտի մոդելը	86
10.5. Պ. Բլեյկի և Մ. Մուտոնի կառավարչական ցանցը.....	87
Ստուգողական հարցեր	89
Թեմա 11. Մարքեթինգի դերը արտադրական կառավարման մեջ.....	90
11.1. Ի՞նչ է մարքեթինգը և որոնք են դրա խնդիրները	90
11.2. Մարքեթինգային տեխնոլոգիաները կառավարչական որոշումների ընդունման ժամանակ	91
11.3. Բաշխման ուղիները և առևտրային գործակալներ.....	92
11.4. Ապրանքի դիզայնը և մարքեթինգային քաղաքականությունը....	94
11.5. Կառավարման մեթոդները շուկայի անկայունության դեպքում ..	95
Ստուգողական հարցեր	95
Թեմա 12. Կառավարչական որոշումները ֆիրմայի ռազմավարական դիրքի ընտրության գործընթացում.....	96
12.1. Ռազմավարական կառավարչական որոշումներ	96
12.2. Տնտեսվարման ռազմավարական գոտիները.....	97
12.3. Ընդհանուր նպատակներ	98
12.4. Յուրահատուկ նպատակներ.....	99
12.5. Ռազմավարության մշակումը	100
Ստուգողական հարցեր	103
Թեմա 13. Ռազմավարության իրացման կառավարումը.....	104
13.1. Որոշումների նախապատրաստման, ընդունման և իրացման տեխնոլոգիան.....	104
13.2. Ծրագրերի ղեկավարման դերը	105
13.3. Հաշվապահների անհրաժեշտությունը	106
13.4. Ձեռնարկության հաշվեկշռային հաշվետվությունը.....	108
13.5. Անվնասաբերության վերլուծությունը	109
Ստուգողական հարցեր	110

Թեմա 14. Արտադրական գործընթացը կառավարումը.....	111
14.1. Արտադրական լոգիստիկայի հասկացությունը, նպատակը, խնդիրները.....	111
14.2. Արտադրական հոսքերի կառավարումը.....	113
14.3. Պատվերի ժամանակին կատարումը.....	117
14.4. Արժեքի վերլուծություն	117
Ստուգողական հարցեր	118
Թեմա 15. Ժամանակակից կառավարման համակարգերի հետազոտումը.....	119
15.1. Ժամանակակից արտադրական համակարգերի կառավարումը	119
15.2. Անձնակազմի կառավարում	120
15.3. Արտադրության պլանավորում	121
15.4. Արտադրության կառավարման հիմնական սկզբունքները	122
15.5. Անփոփում	126
Ստուգողական հարցեր	127
Օգտագործված գրականության ցանկ.....	128

2*

3*

4*

5*

6*

7*

8*

9*

10*