



**Կառավարման արդյունավետության
հրամայականը ճգնաժամային շրջանում**



Տնտեսական ճգնաժամը, որի արդյունքն ու ազդեցությունը դեռևս անհայտ են, բիզնեսի համար անսովոր խնդիրներ է առաջացնում: Ներկայումս Ռուսաստանի և նրա հետ տնտեսապես կապված երկրների համար անորոշությունը դառնում է «նոր չափանիշ»: Ճգնաժամը աշխատանքների իրականացման ուղիներն ու միջոցները վերանայելու պատեհ ժամանակ է: Այն գործելու ժամանակ է, և դա, ավելի քան երբևէ, ենթադրում է կառավարման առավել արդյունավետ համակարգեր:



ՃԳՆԱԺԱՄ. ՍՊԱՌՆԱԼԻ՞Ք, ԹԵ ԶՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆ

Կազմակերպություններն իներցիայի բարձր մակարդակ ունեցող բարդ սոցիալական համակարգեր են: Ահա թե ինչու սովորաբար դժվար է փոխել առկա ստատուս քվոն՝ լուռ համաձայնությունը գործերի վարման ընդունված ձևին՝ անկախ դրա արդյունավետությունից և ազդեցությունից: Վերջին տարիների աճի պայմաններում բազմաթիվ են դեպքերը, երբ անգամ հեռատես ղեկավարները կամ գործարարները, գիտակցելով հանդերձ խնդիրների առկայությունը, հետաձգել են դրանց լուծումը՝ հավելյալ «գլխացավանքներից» խուսափելու համար:

Ինչպես անհատների դեպքում, կազմակերպությունների համար ևս ճգնաժամը բնական հնարավորություն է դուրս գալու հարմարավետության գոտուց, վերացնելու կազմակերպության մեջ առկա իներցիան և փնտրելու արդյունավետության աղբյուրներ: Զմուտ ղեկավարը ճգնաժամն օգտագործում է որպես առիթ՝ ընկերությունում նոր օրակարգի ձևավորման և ընկերությունն արմատական բարելավման մղելու համար:



ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԶԱՄԱԿԱՐԳԸ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԶԻՄՆԱԿԱՆ ԱՂԲՅՈՒՐՆ Է

Զամաձայն ասացվածքի՝ «Եթե կացինը բուրժ է, ավելի մեծ ուժ է պահանջում, սակայն հաջողությունը հմուտ ձեռքի մեջ է»: Արդյունավետության հիմնական շարժիչ ուժը խելամիտ կառավարումն է՝ առկա ռեսուրսներն ընդլայնելու և դրանք արդյունավետորեն օգտագործելու միջոցով: Որքան էլ պարզ է հնչում այս միտքը, սակայն նրա իրագործման համար համակարգային մեթոդ գտնելը իրական մարտահրավեր է: Առաջանում են այնպիսի հարցեր, ինչպիսին են՝ «որտեղի՞ց

սկսել բարեփոխումները», «կառավարման ո՞ր օղակն է ավելի կարևոր» և «ինչպե՞ս գնահատել կառավարման համակարգի արդյունավետությունը»: Այս խնդրի լուծման համար մենք գտել ենք կառավարման՝ առանցքային նշանակություն ունեցող հինգ ենթահամակարգ՝ ռազմավարություն, կատարողականության կառավարում, գործառական պլանավորում, մարդկային ռեսուրսների կառավարում և տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ: Այս ենթահամակարգերը գործի դնելով՝ ընկերությունները կարող են հասնել արդյունավետության զգալի բարձրացման: Հաջորդիվ հակիրճ ներկայացնում ենք այս ենթահամակարգերից յուրաքանչյուրը՝ ճգնաժամի պայմաններում բիզնեսի կատարողականության վրա իրենց ազդեցության համատեքստում:



ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ. ԻՆՉՈ՛Ւ և Ո՛ՒՐ ԵՔ ԳՆՈՒՄ

Շատ ղեկավարներ ընկնում են հրատապ խնդիրներն ընկերության ռազմավարության համատեքստից դուրս լուծելու ծուղակը: Նման մոտեցումը սպառնում է թուլացնել ընկերության ռազմավարական դիրքերը:

Կա երկու կարևոր գործոն, որ բերում է ոլորտում շուկայական կառուցվածքի էական ձևափոխման. դրանք են տեխնոլոգիական արմատական փոփոխությունները և տնտեսական ճգնաժամը: Հետևաբար, ճգնաժամը կարող է բարենպաստ հնարավորություն դառնալ հավակնոտ ընկերությունների համար, որոնք ձգտում են փոխել շուկայի կառուցվածքը և գրավել ոլորտում առաջատար դիրքեր: Ճգնաժամը նաև կանգնեցնում է բարդ ընտրությունների առաջ՝ ընդլայնվե՞լ (քանի որ ճգնաժամը հարվածում է նաև մրցակիցներին), թե ընդհակառակը, պահպանե՞լ ներկայիս բիզնես-մոդելը, թե փոփոխել, դիվերսիֆիկացնե՞լ գործունեությունը, թե մասնագիտանալ նեղ ասպարեզում, ներգրավվե՞լ միաձուլման և կլանման գործարքներում, թե պաշտպանական ռազմավարություն մշակել:

Ռազմավարությունը պետք է դառնա շարունակական վերլուծության, երկխոսության և որոշումների կայացման գործընթաց, այլ ոչ թե պարզապես հաստատված պլան և նախօրոք սահմանված գործողությունների ցանկ: Սակայն ընկերությունների զգալի մասը ձախողվում է ոչ թե վատ ռազմավարության, այլ դրա անարդյունավետ իրագործման հետևանքով: Այս համատեքստում որոշիչ է ընդհանուր տեսլական և ռազմավարության իրագործման հստակ ու հետևողական մեխանիզմներ ունեցող շահադրված (մոտիվացված) թիմի առկայությունը: Ռազմավարությունն այլևս միայն բարձրագույն ղեկավարության բացառիկ իրավունքը չէ, այլ, ավելի քան երբևէ, պետք է լինի ճկուն և աշխատակիցների մեծ շրջանակ ընդգրկող գործընթաց, որը համակողմանիորեն հաշվի կառնի բոլոր ներքին և արտաքին հիմնական գործոնները: Օրինակ՝ 2009 թ.-ի ճգնաժամի ընթացքում մեծ հաջողությամբ նմանատիպ գործընթաց իրականացրեց մեր հաճախորդ բանկերից մեկը: Վերջինս, ներդնելով բոլոր աշխատակիցներին

Ներառող ռազմավարական քննարկումների ու բարեփոխումների գործընթաց և կենտրոնանալով փոքր ու միջին չափի ձեռնարկությունների և սպառողական վարկավորման հատվածի վրա, զգալիորեն մեծացրեց շուկայի իր մասնաբաժինը և պահպանեց շահութաբերությունը:



ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ. ԿԱՌԱՎԱՐԵԼ ԿԱՐԵԼԻ Է ԱՅՆ, ԻՆՉ ՉԱՓՈՒՄ ԵՍ

Ճգնաժամը ստիպում է հիմնովին վերանայել ընկերությունների արդյունավետության դիտարկվող ցուցանիշները, դրանց վերլուծությունն ու ձեռնարկվող համապատասխան գործողությունները: Ցուցանիշների վերանայման և բարեփոխման անհրաժեշտություն կարող են ունենալ նույնիսկ կատարողականության գնահատման խստապահանջ համակարգ ունեցող ընկերությունները, քանի որ տնտեսական անկման շրջանում փոխվում են բիզնեսի նպատակներն ու առաջնահերթությունները, ինչպես նաև հաջողության սահմանումը:

Արձանագրվող տարածված խնդիրները հետևյալն են՝

- կատարողականության կամ արդյունավետությունը չափող ցուցանիշները չեն արտացոլում նոր տնտեսական իրականության հաջողության առանցքային գործոնները.
- ցուցանիշների դիտարկումը և վերլուծությունը պարբերական և համակարգված գործընթաց չէ (որոշ գործընթացների ցուցանիշներ ընդհանրապես չեն դիտարկվում).
- ցուցանիշների մեծ մասն ունի ձևական բնույթ.
- ընկերության ռազմավարական նպատակները կապ չունեն աշխատակիցների անհատական կատարողականության ցուցանիշների հետ.
- վերին օղակի ղեկավարության ուշադրության կենտրոնում միայն կարճաժամկետ թիրախներն են.
- ռազմավարական կարճաժամկետ նպատակները կապ չունեն երկարաժամկետ կատարողականության հետ.
- կիրառվում է արդյունավետության գնահատման ոչ համակարգված մոտեցում:

Օրինակ՝ ընկերություններից մեկում հիմնական ֆինանսական ցուցանիշները բարվոք էին թվում: Սակայն երբ մեր խորհրդով սկսեցին հաշվարկել այնպիսի

ցուցանիշներ, ինչպիսին են հաճախորդների բավարարվածության մակարդակը, նոր ապրանքատեսակների թողարկման ծավալը, աշխատակիցների մոտիվացիայի ինդեքսը և հոսունությունը, պարզ դարձավ, որ առկա են նշանակալի միջնաժամկետ սպառնալիքներ: Կատարողականության կառավարման գործուն համակարգն ընկերություններին թույլ է տալիս ստեղծել ռազմավարության իրականացման արդյունավետ մեխանիզմ, համակարգել և ներդաշնակեցնել ողջ ընկերության գործունեությունն ըստ սահմանված թիրախների:



**ԳՈՐԾԱՌՆԱԿԱՆ և ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ.
ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԱՃ՝ ԱՎԵԼԻ ԼԱՎ ԶԱՄԱԿԱՐԳՄԱՆ
ՇՆՈՐՅԻՎ**

Պլանավորումն առանձնապես բարդ է ճգնաժամի պայմաններում, երբ փոփոխականների մեծ մասն անհայտ է, իսկ իրատեսական կանխատեսումներ կատարելը՝ գրեթե անհնարին: Այս պայմաններում բազմաթիվ ընկերություններ պարզապես դադարեցնում են պլանավորման գործընթացն ու անցնում կառավարման «ընթացիկ» ռեժիմին՝ առաջացող խնդիրներին տեղում լուծումներ տալով: Սակայն այսպիսի դեպքերում ընկերությունները հայտնվում են իրենց տեսադաշտը սահմանափակելու վտանգի առջև, քանի որ առանձին խնդիրների տեղային լուծումները կարող են ավելի լայն համատեքստում ավելորդ և անարդյունավետ լինել:

Վատ պլանավորման և չհամակարգված կառավարման հետևանքով ընկերություններն ամեն օր իրենց տնտեսական արժեքը նվազեցնում են: Առաջանում են այնպիսի իրավիճակներ, ինչպիսին են, օրինակ, գնումների բաժնի անտեղյակությունը վաճառքի պլաններից, կապիտալի անհամապատասխան բյուջետավորումը, շահաբաժինների վճարման սխալ քաղաքականությունը, պլանավորման լայնատարած թերացումները և այլ բացթողումներ: Սա հանգեցնում է անկանոն մատակարարման, որակի խնդիրների, չօգտագործված հնարավորությունների և դրամական միջոցների պակասի:

Չաշվի առնելով բոլոր ակնհայտ դժվարությունները՝ պլանավորումը կարող է վերածվել շատ ավելի ճկուն գործընթացի և հետաքրքիր լուծումների աղբյուր դառնալ: Պատշաճ կերպով իրականացվելու դեպքում այս գործընթացը հավաքական ջանքերի միջոցով կարող է նպաստել այնպիսի արդյունավետ լուծումների մշակմանը, ինչպիսին են բիզնես-գործընթացների վերակազմակերպումը, ծախսերի նվազեցման նախաձեռնությունները, նորարարական մոտեցումները և այլն:



ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ. ՇԱՅԵՐԻ ՆԵՐԴԱՇՆԱԿԵՑՈՒՄԸ ՈՐՈՇԻՉ Է ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

Սովորաբար ռազմավարական կամ գործառնական պլանները կամ կատարողականության գնահատման համակարգերը ձախողվում են, երբ կազմակերպության աշխատակիցների շահերը չեն ներդաշնակեցված կորպորատիվ նպատակների հետ: Սա ապահովելու համար ընկերության ղեկավարները կարող են կիրառել հետևյալ երկու լծակները՝ կորպորատիվ մշակույթ և փոխհատուցման մեխանիզմներ: Կորպորատիվ մշակույթը սահմանում է արդյունքները երկարաժամկետ ժամանակահատվածում, իսկ փոխհատուցման լավագույն համակարգերի հիմքում ընկած է արդյունքներին միտված շահադրդումը: Մենք աշխատել ենք բազմաթիվ կազմակերպությունների հետ, որոնք խելամտորեն մշակված փոխհատուցման մեխանիզմների շնորհիվ կարճ ժամանակում հասել են արմատական բարելավման: Խնդիրը միայն վարձատրությունը արդյունքներին համապատասխանեցնելու մեջ չէ, այլ ամբողջապես շահերի ներդաշնակեցման հասած կազմակերպության ստեղծումը:

Ներդաշնակեցումը նպաստում է ճգնաժամի շրջանում տարածված այնպիսի ցավոտ նախաձեռնությունների իրագործմանը, ինչպիսին են աշխատակիցների թվի կրճատումը, կազմակերպչական կառուցվածքի վերափոխումը՝ ավելորդությունները վերացնելու նպատակով, որոշ գործառույթների արտապատվիրումը կամ ընկերության ռեսուրսների հաշվին իրականացումը, առաջադրանքների կատարելագործումը, ներքին քաղաքականության նվազեցումը և առողջ նախաձեռնությունների շուրջ ջանքերի համախմբումը:



ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ՏԵԽՆՈԼՈԳԻԱՆԵՐ. ԼԱՎԱԳՈՒՅՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԸ ՀԻՄՆՎԱԾ ԵՆ ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՎՐԱ

Առատ տեղեկատվության մեր ժամանակաշրջանում բազմաթիվ բիզնեսներ դեռևս ղեկավարվում են բնագործ և ներգագնողությամբ: Օրինակ՝ հին տեղեկատվական համակարգերն աշխատակիցներին ստիպում են զգալի ժամանակ վատնել հաղորդակցական առօրյա գործողությունների վրա: Առկա մրցակցության պարագայում սա տնտեսական արժեքի կորուստ է: Մյուս կողմից՝ կան տեղեկատվական բարդ համակարգեր ունեցող բիզնեսներ, որոնք, սակայն, ռազմավարությամբ կարգավորված չեն: Սրա հետևանքով անհրաժեշտ կարևոր տեղեկատվության մի մասը (օրինակ՝ հաճախորդների, գների վերաբերյալ և այլն) ցրված է համակարգերով: Ուստի իրական մարտահրավերը բիզնեսի կարիքների հետ լիովին համահունչ ՏՏ ճիշտ լուծումներ ապահովելն է:

Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներն ընդհանրապես ծախսատար ներդրում են, սակայն, որքան էլ տարօրինակ հնչի, ճգնաժամը կարող է նման ներդրում կատարելու համար ամենահարմար ժամանակը լինել: Սա պայմանավորված է նրանով, որ գնորդները բանակցային ավելի մեծ ուժ կունենան, և հաշվի առնելով արդյունավետության հրամայականը՝ ՏՏ համակարգերի հանդեպ պահանջները կարող են ավելի հստակորեն ձևակերպվել:



ՀԱՄԱԿԱՐԳԱՅԻՆ ՄՏԱՃՈՂՈՒԹՅԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿՆ Է

Այսօր ղեկավարները հսկայական ճնշման տակ են, քանի որ գործ ունեն ներքին և արտաքին բազմաթիվ խնդիրների հետ: Որոշ ղեկավարներ նախընտրում են մեկանգամյա լուծումներ և գործում ըստ իրավիճակի: Սակայն այն ղեկավարները, ովքեր կիրառում են համակարգային մտածողության մոտեցում և ժամանակ տրամադրում կառավարման արդյունավետ համակարգեր մշակելուն, ճգնաժամից հաղթանակած դուրս գալու ավելի մեծ հավանականություն ունեն: