

ՀՀ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ՖՐՈՒՆԶՅԱՆ ԲԵՆԻԱՄԻՆ ՏԻԳՐԱՆԻ

**ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ
ԱՐԴԻ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ
(ՀՀ ԱՌԵՎՏՐԻ ՈԼՈՐՏԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՕՐԻՆԱԿՈՎ)**

Ը.00.02 - «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում»
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի
հայցման համար

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ 2016

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Երևանի պետական համալսարանում

Գիտական ղեկավար՝

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Սարգիս Լևոնի Ղանթարջյան

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Վարդան Բաբկենի Բոստանջյան

տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Արման Ալբերտի Սարգսյան

Առաջատար կազմակերպություն՝

Հայաստանի ազգային ագրարային համալսարան

Ատենախոսության պաշտպանությունը կայանալու է 2016 թվականի հուլիսի 12-ին ժամը 13:30-ին Երևանի պետական համալսարանում գործող ՀՀ ԲՈՀ-ի տնտեսագիտության թիվ 015 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

Հասցե՝ 0009, ք. Երևան, Աբովյան 52:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Երևանի պետական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2016 թվականի հունիսի 11-ին:

015 Մասնագիտական խորհրդի
գիտական քարտուղար
տեխ. գիտ. դոկտոր, պրոֆեսոր



Ա. Հ. Առաքելյան

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐ

Հետազոտության թեմայի արդիականությունը: Երկրի տնտեսության արդյունավետ ու մրցունակ գործունեության ապահովման համար անհրաժեշտ է ապահովել առանձին կազմակերպությունների մրցունակ և արդյունավետ գործունեությունը: Այդ նպատակով անհրաժեշտ է իրատեսորեն գնահատել կազմակերպության դիրքը մրցակից, մատակարար, միջնորդ և սպառող կազմակերպությունների միջև, որը հնարավորություն կտա մշակելու կազմակերպության ռազմավարական զարգացման համալիր ծրագրեր: Վերջինիս նպատակային իրագործումն, անշուշտ, կբարձրացնի կազմակերպության արդյունավետության և մրցունակության մակարդակը, կամրապնդնի և կընդլայնի նրա զբաղեցրած դիրքը շուկայում: Միաժամանակ, այդ ուղղությամբ հաջողությունները մեծապես պայմանավորված են հիմնավորված կառավարչական որոշումների ընդունմամբ և դրանց հետևողական կատարմամբ: Հիմնավորված և արդյունավետ կառավարչական որոշումների ընդունման համար անհրաժեշտ է ձևավորել համապատասխան համակարգ, ապահովելով դրա շարունակական կատարելագործում և գործունեության արդիական մեխանիզմների կիրառում: Ներքին և արտաքին միջավայրի անընդհատ փոփոխություններին համարժեք և արագ արձագանքման համար անհրաժեշտ է կազմակերպության կառավարման համակարգում ստեղծել համապատասխան տեղեկատվական ենթահամակարգ, որը թույլ կտա ձևավորել անհրաժեշտ կազմի, կառուցվածքի և ծավալի տեղեկատվական հենք տնտեսապես հիմնավորված կառավարչական որոշումների ընդունման համար¹:

Կազմակերպության կառավարման գործընթացում անհրաժեշտ է կարևորել տեղեկատվական համակարգերի դերը և հատկապես դրանց օգտագործումը, որը հանգեցնում է կառավարչական որոշումների արդյունավետության բարձրացմանը: Կառավարման տեղեկատվական համակարգերն առավելապես նպաստում են կառավարչական խնդիրների լուծմանը և հանդիսանում են արդյունավետ գործիք, որոշումներ ընդունող անձանց համար:

Ներկայումս ձևավորվել են մի քանի ուղղություններ և գիտական դպրոցներ, որոնք զբաղվում են կառավարչական որոշումների ընդունման և իրականացման խնդիրների ուսումնասիրությամբ և այդ գործընթացի օպտիմալացման ուղղիների բացահայտմամբ: Ատենախոսությունը նվիրված է նշված հիմնախնդիրների ուսումնասիրությանը և այդ ուղղությամբ անհրաժեշտ մոտեցումների մշակմանը, ինչով էլ պայմանավորված են աշխատանքի հրատապությունն ու արդիականությունը:

¹ Տե՛ս Ազоев Г., Конкуренция: Анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга. 1996. էջ 37:

Հետազոտության նպատակը և խնդիրները: Ատենախոսության հիմնական նպատակը շուկայական հարաբերությունների պայմաններում առևտրով զբաղվող կազմակերպություններում կառավարչական որոշումների ընդունման արդյունավետության մակարդակի բարձրացմանը և համապատասխան կազմի և կառուցվածքի տեղեկատվական ու վերլուծական համակարգերի ձևավորմանն ուղղված մոտեցումների մշակումն է:

Այդ նպատակին հասնելու համար ատենախոսությունում առաջադրվել և լուծվել են հետևյալ խնդիրները:

- վերլուծել կազմակերպություններում կառավարչական որոշումների կայացման վրա ազդող գործոնները և դրանց գնահատման հիմնական մոտեցումները,
- բացահայտել կառավարչական որոշումների կայացման գործընթացի ինստիտուցիոնալ և տեղեկատվական ապահովվածության մեխանիզմները և դրանց գործունեության բարելավման ուղիները,
- ուսումնասիրել ՀՀ առևտրի ոլորտի կազմակերպությունների կառավարման գործընթացում կիրառվող տեղեկատվական համակարգերը և մշակել դրանց ընտրության չափանիշներ,
- բացահայտել կառավարչական որոշումների կայացմանն օժանդակող մեխանիզմների գործունեության առանձնահատկությունները և մշակել վերլուծական համակարգի ստեղծման հիմնական մոտեցումները,
- ներկայացնել առաջարկություններ ՀՀ առևտրի ոլորտի կազմակերպություններում կառավարչական որոշումների ընդունման արդյունավետության մակարդակի բարձրացման ուղղությամբ:

Ատենախոսության ուսումնասիրության օբյեկտը և առարկան:

Ատենախոսության ուսումնասիրության օբյեկտը կառավարչական որոշումների ընդունման ոլորտն է առևտրով զբաղվող կազմակերպություններում, իսկ առարկան՝ կառավարչական որոշումների ընդունման արդյունավետության մակարդակի բարձրացման գործում տեղեկատվական և վերլուծական համակարգերի ձևավորումն ու գործնական կիրառությունը:

Աշխատանքի տեսական, մեթոդաբանական և տեղեկատվական հիմքերը:

Հետազոտության համար տեսական հիմք են դարձել կառավարչական որոշումների և ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը վերաբերող տնտեսագիտական գրականությունում կատարված աշխատանքները և դրանց հետազոտությունների արդյունքները: Աշխատանքում կիրառվել են գործոնային, մաթեմատիկական, խմբավորման, գրաֆիկական, համեմատական և ցուցանիշային վերլուծության մեթոդներ:

Ուսումնասիրության տեղեկատվական հիմք են ՀՀ ազգային վիճակագրական ծառայության, ՀՀ մանրածախ և մեծածախ առևտրի ոլորտում իրենց գործունեությունն իրականացնող ընկերությունների նյութերը, տեղեկատվական հրապարակումները և հետազոտություններում հրապարակված արդյունքները:

Ատենախոսության հիմնական գիտական արդյունքները և նորույթը:

Ատենախոսության գիտական նորույթը, որը պայմանավորված է հետազոտությունում առաջադրված խնդիրների լուծմամբ, հետևյալն է.

- կառավարչական որոշումների կայացման գործընթացի համակողմանի վերլուծության արդյունքում մշակվել է կազմակերպության կառավարման արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված տեղեկատվական համակարգի կազմակերպական կառուցվածք,
- ՀՀ առևտրի ոլորտի կազմակերպությունների գործունեության բարելավման նպատակով մշակվել է կազմակերպության ֆինանսական ցուցանիշների ավտոմատացված հաշվարկ իրականացնող և գործունեության ցուցանիշների միջև կախվածություններն ու հարաբերությունները բացահայտող վերլուծական համակարգ,
- առևտրի ոլորտի առանձնահատկությունների վերլուծության հիման վրա առաջարկվել է կառավարչական որոշումների ընդունմանը նպաստող ցուցանիշների համախումբ, որոնց գործնական կիրառումը հնարավորություն կտա բարձրացնել կառավարման ամբողջ գործընթացի արդյունավետությունը:

Հետազոտության արդյունքների տեսական և գործնական

նշանակությունը: Ատենախոսությունում իրականացվել է տան ներքին կոմունալ և տեխնիկական հարմարությունների ավտոմատացման համակարգերի, քաղցրավենիքի, հագուստի, խնամքի պարագանների, կաթնամթերքի մանրամեծածախ առևտրով զբաղվող կազմակերպությունների վերլուծություն: Աշխատանքը համալիր հետազոտություն է, որն ուղղված է նշված կազմակերպություններում կառավարման տեղեկատվական համակարգերի ներդրման գործընթացին, կառավարչական որոշումների արդյունավետության գնահատման տեսական ու գործնական ուսումնասիրությանը: Դրանց հիման վրա մշակվել են որոշակի հիմնարար առաջարկություններ, նպատակաուղղված կառավարչական որոշումների արդյունավետության, շահութաբերության ու կառավարման մակարդակի բարձրացմանը և ընկերության մրցակցային միջավայրի բարելավմանը:

Կատարված վերլուծությունը և ստացված արդյունքները կարող են կիրառվել առևտրի ոլորտի ընկերությունների կողմից կառավարչական որոշումների արդյունավետության բարելավմանն ուղղված միջոցառումների իրականացման ժամանակ: Հետազոտության արդյունքները կարող են օգտակար լինել նաև կազմակերպություններում կառավարչական որոշումների առանձնահատկություններն ուսումնասիրող մասնագետներին և տնտեսագետներին:

Ատենախոսության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումները:

Հետազոտության արդյունքները քննարկվել են Երևանի պետական համալսարանի տնտեսագիտության և կառավարման ֆակուլտետի կառավարման և

գործարարության ամբիոնի նիստերի ժամանակ, Երևանի պետական համալսարանի «Ուսանողական գիտական ընկերության» կողմից կազմակերպված տարեկան գիտական նստաշրջաններում (2012, 2014 և 2016 թթ.) և միջազգային գիտաժողովներում (ՀՀ, Երևան, Երևանի պետական համալսարան, 2012 թ. հոկտեմբերի 15, 2014 թ. ապրիլի 28-30, 2016 թ. ապրիլի 25-29; Մեծ Բրիտանիա, Քեմբրիջ, Fitzwilliam College, April 5-7 2014 թ.: Իտալիա, Ֆլորենցիա, International Institute of Social and Economic Sciences, September 16-19 2015 թ.): Ատենախոսության հիմնադրույթներն արտացոլված են հեղինակի վեց գիտական հոդվածներում:

Աշխատանքի ծավալն ու կառուցվածքը: Աշխատանքը բաղկացած է ներածությունից, 3 գլխից, եզրակացություններից, օգտագործված գրականության ցանկից և 4 հավելվածից: Ատենախոսությունը շարադրված է 120 էջի վրա՝ ներառյալ օգտագործված գրականության ցանկը, պարունակում է 16 աղյուսակ և 24 գծապատկեր:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Առաջաբանում հիմնավորված է թեմայի արդիականությունը, ներկայացված են հետազոտության օբյեկտը և առարկան, հետազոտության նպատակը և խնդիրները, աշխատանքի մեթոդաբանական և տեղեկատվական հիմքերը, գիտական նորույթը և ստացված արդյունքների կիրառական նշանակությունը:

Հետազոտության առաջին «Կառավարչական որոշումների դերը և նշանակությունը ձեռնարկությունում», գլուխը նվիրված է կառավարչական որոշումների էությանը, դասակարգումներին, փուլերին և արդյունավետության գնահատման մեթոդներին, ինչպես նաև ՀՀ առևտրի ոլորտում կառավարչական որոշումների առանձնահատկությունների ուսումնասիրությանը:

Կառավարչական որոշումների մշակումը կառավարման կարևորագույն գործառույթներից է: Դրանք կարևոր նշանակություն ունեն ձեռնարկության առջև դրված խնդիրների լուծման և ձեռնարկության հետագա գործունեության իրականացման գործում: Կառավարչական որոշումների արդյունավետությունից է մեծամասամբ կախված կազմակերպության գործունեության իրականացման հաջողությունը: Այդ իսկ պատճառով անհրաժեշտ է հասկանալ ռացիոնալ որոշումների ընդունման առանձնահատկությունները, փուլերը և բացառել մարդկային գործոնի առկայությունը դրանց մշակման ժամանակ, իհարկե այն դեպքերում, երբ դրա անհրաժեշտությունը կա²:

Ռացիոնալ որոշման նախապատրաստման, ընդունման և իրագործման գործընթացը բաղկացած է որոշակի հաջորդական փուլերից³: Դրանք են՝

- հիմնախնդրի պարզաբանում և ձևակերպում,

² Տե՛ս Ալդոկին И.П., Бубенко И.В., Теория принятия решений. Киев: Наукова думка, 1990, էջ 65:

³ Տե՛ս Эддоус М., Стэнсфилд Р., Методы принятия решений. М.: Юнити, 1997, էջ 257:

• որոշումների ընդունման սահմանափակումների ու չափանիշների ձևակերպում,

- այլընտրանքների բացահայտում,
- այլընտրանքների գնահատում,
- այլընտրանքներից մեկի ընտրություն:

Մինչ որոշումների վրա ազդող գործոններին անդրադառնալը աշխատանքում ուսումնասիրվել են ՀՀ առևտրի ոլորտի կազմակերպություններում որոշումների ընդունման առանձնահատկությունները: ՀՀ-ում առևտրով զբաղվող կազմակերպություններն իրենց գործունեության իրականացման ժամանակ իրագործում են բազմաթիվ գործառույթներ և ընդունում են տարբեր բնույթի կառավարչական որոշումներ:

Առևտրի ոլորտում կառավարչական որոշումների առանձնահատկությունները կայանում են նրանում, որ դրանց վրա ազդում են մի շարք ներքին և արտաքին գործոններ: Մասնավորապես, ՀՀ սոցիալ-քաղական և տնտեսական կայունությունը, տրանսպորտային ծախսերի համեմատաբար բարձր մակարդակը, համապատասխան կադրերի պակասը և տեղեկատվական համակարգերի օգտագործումը:

Այսպիսով՝ տնտեսական զարգացումներն առևտրի ոլորտում հանգեցրել են մի շարք փոփոխությունների՝ խոշոր առևտրային ցանցերի ձևավորում, հաշվառման մեքենայացում և այլն, որոնք էլ, իրենց հերթին, նոր խնդիրներ առաջադրեցին ֆինանսական և կառավարչական հաշվառմանը: Մասնավորապես, հաշվառման և վերլուծական ավտոմատ համակարգերի մասնակի կամ բացարձակ ինտեգրումը կառավարչական գործընթացների մեջ հաշվառման ոլորտի լուծում պահանջող խնդիրներից է:

Կառավարչական որոշումների վրա ազդող գործոնները բաժանվում են երեք հիմնական խմբերի՝ ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործում, ժամանակային գործոն և կառավարման նպատակալացություն: Բացի այդ, որպեսզի կառավարչական որոշումներն արդյունավետ լինեն, անհրաժեշտ է հստակ սահմանել առաջացած խնդիրը⁴:

Վերը նշված գործոնների ազդեցությունը կրճատելու նպատակով և կառավարչական որոշումների արդյունավետության մակարդակի բարձրացման համար անհրաժեշտ է ձևավորել անհրաժեշտ կազմի և կառուցվածքի տեղեկատվական և վերլուծական համակարգեր: Նմանատիպ համակարգերի ձևավորումը թույլ է տալիս կազմակերպությունների ղեկավարներին կառավարել և վերահսկել տեղեկատվության հսկայական ծավալները և որոշումներ կայացնել:

Այսպիսով՝ մեր խորը համոզմամբ առկա են ցուցանիշներ, որոնք հնարավորություն են տալիս ոչ միայն գնահատել ձեռնարկության գործունեության, այլև այդ գործունեության ընթացքում մշակվող, նախապատրաստվող և

⁴ St' u Meskon M., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента. М.: Дело, 1992, էջ 123:

իրականացվող որոշումների արդյունավետությունը: Դրանք այն ցուցանիշներն են, որոնք գնահատում են ռազմավարական որոշումների արդյունքները: Այս ցուցանիշների համախումբը կոնսոլիդացվում է տարբեր կազմի և կառուցվածքի կառավարման տեղեկատվական համակարգերում և կառավարչական որոշումների աջակցման համակարգերում:

Հետազոտության երկրորդ՝ «Կառավարման տեղեկատվական-վերլուծական համակարգերը և դրանց տարրերը», գլուխը նվիրված է կառավարման ինֆորմացիոն համակարգերի և կառավարչական որոշումների աջակցման համակարգերի բնույթագրիչներին, գործառույթներին՝ ինչպես նաև ուսումնասիրվել է տեղեկատվական համակարգերի միջազգային փորձը, կատարվել է ՀՀ-ում առևտրի ոլորտի կազմակերպությունների համար նախատեսված ծրագրային ապահովումների համեմատական վերլուծություն, մշակվել է տեղեկատվական-վերլուծական համակարգի կոնցեպցիա, որն ուղղված է կառավարչական որոշումների արդյունավետության բարձրացմանը:

Կառավարչական որոշումների մշակման և իրագործման աջակցման տեղեկատվական համակարգերը (Կառավարչական որոշումների աջակցման համակարգ – ԿՈԱՀ/Decision Support Systems-DSS) մաքսիմալ ձևով հարմարեցված են կառավարչական խնդիրների լուծմանը:

Կառավարչական որոշումների աջակցման ավտոմատացված համակարգերի նպատակն է բարդ պայմաններում նպաստել առավել արդյունավետ և շահավետ որոշումների ընդունմանը⁵:

ԿՈԱՀ-ի գործառույթները: Կառավարչական որոշումների մշակման գործընթացը բաղկացած է մի քանի փուլերից: Առաջին փուլից հետո, երբ հիմնախնդիրն արդեն ախտորոշված է, ԿՈԱՀ-ը հնարավորություն է տալիս ավտոմատացնել որոշումների ընդունման հաջորդ փուլերը և ընտրել այլընտրանքային տարբերակներից լավագույնը համակարգի կողմից կատարված վերլուծության հիման վրա: Մասնավորապես, ԿՈԱՀ-ը իրականացնում է հետևյալ գործառույթները⁶

1. տեղեկատվության որոնում,
2. տվյալների վերլուծություն,
3. տեղեկատվության դուրս բերում տվյալների բազայից,
4. փաստարկների վրա հիմնված նախադեպերի ուսումնասիրություն,
5. փորձնական իրավիճակների մեթոդների մշակում,
6. արհեստական ինտելեկտի վրա հիմնված մեթոդների մշակում:

Ուսումնասիրելով համաշխարհային շուկայում առկա բոլոր տեղեկատվական համակարգերը առանձնացվել են լավագույն 5-ը, որոնցից օգտվում են այնպիսի

⁵ Տե՛ս https://www.en.wikipedia.org/wiki/Decision_support_system

⁶ Տե՛ս Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Управленческие решения (методы принятия и реализации). СПб.: Экономика и финансы, 2011, էջ 160:

համաշխարհային կազմակերպություններ, ինչպիսիք են *Դելոյդը, Ջեյ Փի Մորգանը, Մարսը, Ջեներալ Մոթորսը, Այանսը, Ռոշեն, Նասան, Քեյ-Փի-Էմ-Ջին, Մարտան, Բոինգը* և այլն⁷:

Այդ ծրագրային ապահովումներն են՝

- Expert Choice (www.expertchoice.com),
- MindDecider (www.minddecider.com),
- DPL Syncopation (www.syncopation.com),
- Treeage Pro (www.treeage.com),
- 1000 minds (www.1000minds.com):

Կառավարչական որոշումների աջակցման վերը նշված համակարգերն առաջարկում են զանազան ծրագրային փաթեթներ՝ նախատեսված տարբեր չափերի և ոլորտների կազմակերպությունների համար: Մասնավորապես, ուսումնասիրելով հետադարձ կապը, որն այս ծրագրային ապահովումներն առաջարկող ընկերությունները պահպանել են իրենց հաճախորդների հետ, կարող ենք եզրակացնել, որ նմանատիպ համակարգերը նպաստում են կառավարչական որոշումների արդյունավետության բարձրացմանը:

Ուսումնասիրելով առևտրի ոլորտի ընկերություններին առաջարկվող հայաստանյան տեղեկատվական համակարգերի շուկան՝ կարող ենք վստահ ասել, որ այն այնքան էլ հազեցած չէ: Մասնավորապես, իրենց ծառայություններն են առաջարկում շուկայում *Հայկական ծրագրեր* (www.armsoft.am), *1C* (www.1c.ru), *Մեր Սոֆթ* (www.mersoft.am) և *SAP* (www.go.sap.com/cis/index.html) ընկերությունները:

Տվյալ ծրագրային ապահովումների համեմատական վերլուծության արդյունքները ցույց են տալիս, որ ֆունկցիոնալության տեսանկյունից առավել մեծ հնարավորություններ են տալիս *SAP* և *1C* համակարգերը, սակայն, եթե հաշվի առնենք գնային գործոնները, օգտատերերի կողմից ստացված հետազոտության արդյունքները և դրանք համադրենք մեր առջև դրված խնդիրների հետ, ապա ֆինանսական և օգտագործման տեսանկյունից առավել նպատակահարմար կլինի ներդնել *1C Առևտրի կառավարում* ծրագրային ապահովումը: Սակայն բացի հաշվառման գործառույթներ իրականացնող ծրագրային ապահովման ներդրումից սահմանված խնդիրների լուծման նպատակով մշակվել է վերլուծական-տեղեկատվական համակարգ:

Մշակված *ԿՈԱԸ*-ը բաղկացած է 3 հիմնական բլոկներից, որտեղ առանձնացվել են դաշտեր, որոնցում լրացվում են *1C Առևտրի կառավարում* ծրագրից արտահանված տվյալները: Տվյալ վերլուծական համակարգը առանձնանում է մնացածներից նրանով, որ այն իր մեջ ներառում է տարբեր վերլուծական գործիքներ, որոնց նպատակն է պլանավորել և գնահատել ձեռնարկության գործունեությունը: Այդ բլոկներն են.

1. ֆինանսական ցուցանիշների վերլուծության բլոկը (Ratio Analysis),

⁷ Տե՛ս "Decision Analysis: Find a Tool that Fits" by Dan Maxwell, OR/MS Today, 2008, Vol. 35. No 5.

2. կազմակերպության գործունեության ցուցանիշների միջև կախվածության հաշվարկման տեղեկատվական բլոկը (Regression Analysis),

3. կանխատեսման գործիքների բլոկը (Trend Analysis/Projections):

Նմանատիպ կառուցվածքի տեղեկատվական-վերլուծական համակարգի մշակման անհրաժեշտությունն առաջացավ ՀՀ-ում մանրամեծաձախ առևտրով զբաղվող մեր կողմից ուսումնասիրված ընկերություններում առկա կառավարչական որոշումների արդյունավետության բարձրացման հիմնախնդիրներից: Մասնավորապես, որևէ կազմի և կառուցվածքի ԿՈԱՀ-ի բացակայության պայմաններում անհրաժեշտ է լուծել կազմակերպության գործունեության արդյունավետության գնահատման, ճշգրիտ կանխատեսման, տարբեր ցուցանիշների միջև կախվածության խնդիրները, ինչը թույլ կտա տարբեր ստորաբաժանումների ղեկավարների ընդունել առավել ճշգրիտ և արդյունավետ որոշումներ:

Ֆինանսական ցուցանիշների վերլուծության բլոկը բաղկացած է շահութաբերության, իրացվելիության և ֆինանսական լեռնիջի ցուցանիշներից: Այս բլոկի նպատակն է կազմակերպության ֆինանսական հաշվետվությունների միջոցով հաշվարկել կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը բնութագրող ցուցանիշները և ներկայացնել դրանց գրաֆիկական պատկերը (տե՛ս աղյուսակ 1)⁸:

Աղյուսակ 1.
Ֆինանսական ցուցանիշներ

Ցուցանիշ	Հաշվարկ
Համախառն շահույթի մարժա	$\frac{\text{Համախառն շահույթ}}{\text{Հասույթ}}$
Զուտ շահույթի մարժա	$\frac{\text{Զուտ շահույթ}}{\text{Հասույթ}}$
Ակտիվների վերադարձելիություն	$\frac{\text{Հասույթ}}{\text{Ընդամենը կապիտալ} + \text{երկ. պարտք}}$
Ներդրած կապիտալի վերադարձելիություն	$\frac{\text{Զուտ շահույթ}}{\text{Ընդամենը կապիտալ} + \text{երկ. պարտք}}$
Ընթացիկ իրացվելիություն	$\frac{\text{Ընթացիկ ակտիվներ}}{\text{Ընթացիկ պարտավորություն}}$
Արագ իրացվելիություն	$\frac{\text{Ընթացիկ ակտիվներ} - \text{պաշարներ}}{\text{Ընթացիկ պարտավորություն}}$
Պաշարների պահպանման ժամկետ	$\frac{\text{Պաշար}}{\text{Վաճառքի ինքնարժեք}} \times 365$

⁸ Տե՛ս Brigham E.F., Ehrhardt M.C., Financial Management: Theory and Practice. 13th Edition. Mason: South-western Centage Learning, 2011, էջ 67-69:

Աղյուսակ 1. Ֆինանսական ցուցանիշներ - շարունակություն

Դեբիտորական պարտքերի հավաքագրման ժամկետ	$\frac{\text{Դեբիտորական պարտք}}{\text{Հասույթ}} \times 365$
Կրեդիտորական պարտքերի վճարման ժամկետ	$\frac{\text{Կրեդիտորական պարտք}}{\text{Վաճառքի ինքնարժեք}} \times 365$
Պարտք/ակտիվ	$\frac{\text{Ընդամենը պարտք}}{\text{Ընդամենը ակտիվներ}}$
Պարտք/կապիտալ	$\frac{\text{Ընդամենը պարտք}}{\text{Ընդամենը կապիտալ}}$

Ցուցանիշների միջև կախվածության հաշվարկման բլոկը իրենից ներկայացնում է տարբեր փոփոխականների միջև կախվածությունների հայտնաբերման համակարգ և դրանց գրաֆիկական արտապատկերում: Այն իր մեջ ներառում է փոքրագույն քառակուսիների մեթոդը, դետերմինացիայի ու կոռելյացիայի գործակիցները, գծային և էքսպոնենտալ կախվածությունները: Այս բլոկը հնարավորություն է ընձեռում որոշումներ ընդունող անձանց տեսնել, թե ինչպես են ազդում տարբեր ցուցանիշներ (մարքետինգային ծախսեր, իրացման ծախսեր և այլն) ձեռնարկության հասույթի վրա⁹:

Եվ, վերջապես, կանխատեսման գործիքների բլոկը, հնարավորություն է տալիս իրականացնել ֆինանսական հաշվետվությունների կանխատեսում ապագա ժամանակահատվածների համար և ներկայացնել դրանց գրաֆիկական պատկերը: Ֆինանսական հաշվետվությունների հոդվածների կանխատեսումներն իրականացնելու նպատակով մշակվել է տարբեր ցուցանիշների գործոնային կախվածություն: Ներդրվել են բանաձևեր, որոնք հաշվարկում են ամսական միջին տոկոսային փոփոխությունները, կանխատեսվող ամիսների աճի/նվազման արտացոլման համար:

Հետազոտության երրորդ՝ «Կառավարչական որոշումների արդյունավետության բարձրացումը ՀՀ առևտրի ոլորտի կազմակերպություններում», գլխում նկարագրվել են մեր կողմից ընտրված մանրամեծաձախ առևտրով զբաղվող կազմակերպություններում կառավարչական որոշումները, ինչպես նաև ներկայացվել է մեր կողմից մշակված տեղեկատվական-վերլուծական համակարգի ազդեցությունը ուսումնասիրված ձեռնարկությունների գործունեության ցուցանիշների վրա: Կատարվել է համեմատական վերլուծություն համեմատելով ընկերությունների գործունեության ցուցանիշները մինչև տեղեկատվական համակարգերի ներդրումը և դրանց ներդրումից հետո:

Վան-Էնցինհրինգ ՍՊԸ: Ընկերության ղեկավարումը իրականացվում է տնօրենի կողմից, որն միաժամանակ ընկերության սեփականատերն է:

⁹ Տե՛ս Մ.Ա. Харченко, Корреляционный Анализ: Учебное пособие для вуза. Издательско-полиграфический центр Воронежского государственного университета, 2008, էջ 7-11:

Տնօրենին են ենթարկվում գլխավոր հաշվապահն ու շուկայաբանը, իսկ վերջիններիս ենթակայության տակ են գտնվում վաճառքի մասնագետներն ու ինժեներները:

Որոշումների ընդունման գործընթացը մտնում է շուկայաբանի և գլխավոր հաշվապահի պարտականությունների մեջ, սակայն վերջնական այլընտրանքային տարբերակի ընտրությունը կատարում է ընկերության տնօրենը: Այստեղ առկա է որոշումների ընդունման գծային հիերարխիա: Ընկերության տնօրենը մինչև որոշման ընդունումը դիտարկում է իրեն անմիջականորեն ենթարկվող անձանց առաջարկած տարբերակները և դրանցից կատարում ընտրություն:

Որոշումների կայացման գործընթացը բաղկացած է հետևյալ փուլերից՝

1. հիմնախնդրի ձևակերպում,
2. այլընտրանքների բացահայտում,
3. այլընտրանքների ուսումնասիրություն,
4. որոշման ընդունում:

Ինչպես տեսնում ենք, որոշումների ընդունման գործընթացում ընկերությունը հաշվի չի առնում որոշ նրբություններ: Մասնավորապես, ընկերությունը չի կատարում տվյալների հավաքագրում հետևաբար դիտարկում է ոչ բոլոր այլընտրանքային տարբերակները, ինչպես նաև չեն գնահատվում ընտրված այլընտրանքային տարբերակները և որոշումների արդյունավետությունը:

Կոնվեկտ ֆալ և Դերժավա-Ս ֆալ: Ուսումնասիրելով այս երկու փոխկապակցված ընկերությունները՝ կարող ենք ասել, որ դրանք ունեն նմանատիպ կազմակերպական կառուցվածք: Կազմակերպությունների կառավարման մարմինների մեջ են մտնում տնօրենը, գլխավոր հաշվապահը, վաճառքների, ձեռքբերումների, մարդկային ռեսուրսների և մարքեթինգի բաժնի ղեկավարները, իսկ կազմակերպության գործառնական մակարդակի վրա են գտնվում միջին, կրտսեր հաշվապահները, վաճառքի մասնագետները և գանձապահները:

Ձեռնարկությունների ստորաբաժանումների ղեկավարները, համաձայն իրենց սահմանված պարտականությունների, իրականացնում են ձեռնարկության ղեկավարումը և արդյունքները ներկայացնում են տնօրենին: Որոշումների ընդունման գործընթացի ընդհանուր կառավարումը գտնվում է յուրքանչյուր ֆունկցիոնալ ստորաբաժանման ղեկավարի ձեռքում, որն էլ իր հերթին անմիջականորեն ենթարկվում է ընկերության տնօրենին: Այսինքն՝ այստեղ նույնպես առկա է որոշումների ընդունման գծային հիերարխիա: Ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ղեկավարները պատասխանատվություն են կրում իրենց կատարած աշխատանքի համար՝ հնարավորություն ստանալով օգտագործելու ցանկալի արդյունքի համար անհրաժեշտ նյութական և մարդկային ռեսուրսներ:

Ներկայացնենք *Կոնվեկտ ֆալ* և *Դերժավա-Ս ֆալ*-ների կառավարչական որոշումների փուլերը:

1. տեղեկատվության ստացում, ընտրություն, պահպանություն և ներկայացում,

2. տեղեատվության ընկալում,
3. որոշումների նախապատրաստում,
4. որոշման ընտրություն,
5. որոշման ընդունում:

Ուսումնասիրված ընկերություններում առկա չեն ավտոմատացված համակարգեր, որոնք կտրամադրեն ձեռնարկության գործունեության արդյունքների վերաբերյալ համապարփակ տեղեկատվություն և կկատարեն կանխատեսումներ: Տարեկան բիզնես պլանի մշակման ժամանակ ընկերություններում ամեն ստորաբաժանում ինքնուրույն հաշվարկում է ստորաբաժանման գործունեության արդյունքները և կատարում է պլանավորում, որը համախմբվում և ներկայացվում է ֆինանսական ստորաբաժանման ընդհանուր գործունեության ցուցանիշների հաշվարկման և պլանավորման համար: Մեր կողմից առաջարկվել է մշակել և ներդնել ավտոմատացված ԿՈԱՀ, որը, հիմք ընդունելով 1C *Առևտրի կառավարում* ծրագրից ստացված տվյալները, կիրականացնի այդ բոլոր գործառույթները և հնարավորություն կտա, կրճատելով մարդկային և ժամանակային գործոնի առկայությունը, բարձրացնել կառավարչական որոշումների արդյունավետությունը:

Եվ այսպես՝ հիմք ընդունելով տնտեսագիտական գրականության մեջ առկա որոշումների ընդունման մոդելները, ներկայացնենք որոշումների կայացման հետևյալ մոդելը, որն առաջարկվել է օգտագործել մեր կողմից ուսումնասիրված ընկերություններում (տե՛ս գծապատկեր 1):



Գծապատկեր 1. Որոշումների կայացման մոդել

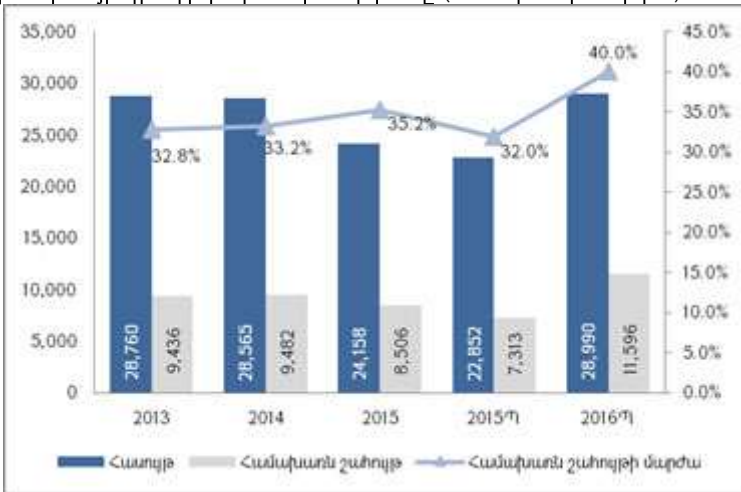
Իհարկե, ի տարբերություն *Վան Էնջինհրիեզ* ՄՊԸ-ի, տվյալ ընկերություններում մանրամասնորեն ուսումնասիրվում է հիմնախնդրին առնչվող տեղեկատվությունը, սակայն այս ընկերությունները նույնպես չեն գնահատում ընտրված այլընտրանքային տարբերակները և որոշումների արդյունավետությունը:

Երբ հստակ սահմանված են հաջորդական քայլերը, անհրաժեշտ է սահմանել և ներդնել այն գործիքակազմը, որն հնարավորության կտա գնահատել և

բարձրացնել կառավարչական որոշումների մակարդակը: Երկրորդ գլխում առաջարկված 1C Առևտրի կառավարում համակարգը մեզ թույլ կտա խնայել ժամանակը և մարդկային ռեսուրսները, որոնք ուղղված էին ճշգրիտ, ամբողջական և համապատասխան տվյալների հավաքագրմանը: Իսկ մեր կողմից ներկայացված ԿՈԱՀ-ը թույլ կտա մեզ լուծել ընկերություններում առկա ընդհանուր խնդիրները և գնահատել կառավարչական որոշումների արդյունավետությունը:

Վան-Էնցինիինգ ՍՊԸ: Ուսումնասիրությունը ցույց տվեց, որ ընկերությունը 2015 թվականին ակնկալում էր հասույթի 20.5% և համախառն շահույթի 22.5% անկում, սակայն՝ 1C Առևտրի կառավարման ծրագրի միջոցով պաշարների և ծախսերի արդյունավետ կառավարումը, ինքնարժեքի ճիշտ հաշվառումը հնարավորություն տվեց խոսափել կտրուկ անկումից: 2015 թվականին ընկերության հասույթը նվազեց 16%-ով, իսկ համախառն շահույթը՝ 9.9%-ով, ընդ որում ընկերությունն ակնկալում է հասույթի 20% և համախառն շահույթի 36% աճ 2016 թվականին:

Ներկայացնենք ընկերության հասույթի, համախառն շահույթի, համախառն շահույթի մարժայի գրաֆիկական պատկերումը (տե՛ս գծապատկեր 2):



Գծապատկեր 2. Հասույթ, համախառն շահույթ և համախառն շահույթի մարժա

Կոնվենկր ՓԲԸ ընթացիկ և արագ իրացվելիության ցուցանիշներն ավելացան՝ համապատասխանաբար 12.9% և 50.5% 2014 թ. նույն ցուցանիշների նկատմամբ: Ընկերությունը սկսեց առավել արդյունավետ կառավարել սեփական պաշարները, ինչը վկայում է պաշարների պահպանման ժամկետի ցուցանիշի կրճատումը 274 օրից 249: Հետևաբար, կարող ենք եզրակացնել, որ ընկերությունը բարձրացրել է իր ընթացիկ ակտիվների օգտագործման արդյունավետությունը և կարողանում է ժամանակին կատարել իր կարճաժամկետ պարտավորությունները:

Հասույթի ծավալները կրճատվել են 10%-ով՝ հասնելով 1,073,806 հազար դրամի 2014 թվականի 1,193,118 հազար դրամի հետ համեմատած: Համախառն շահույթը նույնպես կրճատվել է համապատասխանաբար 3%-ով: Այս ամենի հիմնական պատճառներից մեկը 2014 թվականի դեկտեմբեր ամսին դոլարի և եվրոյի կտրուկ աճն է դրամի նկատմամբ 20-25%-ով, որի հետևանքով էլ 2015 թվականին ՀՀ-ում առևտրաշրջանառությունը կրճատվել է 8%-ով: Այս դժվարին շուկայական պայմաններում կառավարման տեղեկատվական համակարգի ներդրումն օգնեց առավել արդյունավետ կառավարել ընկերության ծախսերը: Բացառությամբ որոշակի պարտադիր ծախսերի կրճատումների, ծախսերի ծավալը *Կոնվեկտ* ՓԲԸ-ում 2014 թվականի նկատմամբ շատ չնչին կրճատվեց՝ կազմելով ընդամենը 1%: Անշուշտ, չենք կարող հաշվի չառնել այն հանգամանքը, որ ընկերությունն ակնկալում էր հասույթի և համախառն շահույթի ավելի կտրուկ անկում: Համեմատության համար նշենք, որ կանխատեսվում էր հասույթի նվազում 20%-ով և համախառն շահույթի կրճատում 19.9%-ով (տե՛ս աղյուսակ 2):

Աղյուսակ 2.

Կոնվեկտ ՓԲԸ գործունեության արդյունավետության ցուցանիշներ

Ցուցանիշ	2013Փ	2014Փ	2015Պ	2015Փ	2016Պ
Համախառն շահույթի մարժա	24.3%	25.0%	25.0%	27.0%	27.0%
Զուտ շահույթի մարժա	6.6%	8.2%	5.5%	8.6%	7.51%
Ակտիվների վերադարձելիություն	3.93	3.93	2.77	2.88	3.04
Ներդրած կապիտալի վերադարձելիություն	27%	32%	15%	24%	23%
Ընթացիկ իրացվելիություն	1.34	1.34	1.31	1.52	1.79
Արագ իրացվելիություն	0.42	0.40	0.41	0.61	0.72
Պաշարների պահպանման ժամկետ	261	274	412	249	196
Դեբիտորական պարտքերի հավաքագրման ժամկետ	73	78	127	109	87
Կրեդիտորական պարտքերի վճարման ժամկետ	10	82	134	108	78
Պարտք/ակտիվ	70%	70%	72%	61%	53%
Պարտք/կապիտալ	2.32	2.36	2.61	1.58	1.12

Իսկ *Դերժավա-Ս* ընթացիկ և արագ իրացվելիության ցուցանիշներն ավելացան համապատասխանաբար 14%-ով և 46%-ով 2014 թ. նույն ցուցանիշների համեմատ: Ընկերությունը սկսեց առավել արդյունավետ կառավարել սեփական պաշարները, ինչը վկայում է պաշարների պահպանման ժամկետի ցուցանիշի կրճատումը 135 օրից մինչև 109: Հետևաբար, կարող ենք եզրակացնել, որ այս դեպքում նույնպես ընկերությունը բարձրացրել է իր ընթացիկ ակտիվների

օգտագործման արդյունավետությունը և կարողանում է ժամանակին կատարել իր կարճաժամկետ պարտավորությունները:

Հասույթի ծավալները կրճատվել են 18%-ով՝ հասնելով 1,797,892 հազար դրամի 2014 թվականի 2,192,551 հազար դրամի համեմատ: Համախառն շահույթը նույնպես կրճատվել է համապատասխանաբար 5%-ով: Այս ամենի հիմնական պատճառներից մեկը, ինչպես նշել էինք, 2014 թվականի դեկտեմբեր ամսին դոլարի և եվրոյի կտրուկ աճն է դրամի նկատմամբ 20-25%-ով, որի հետևանքով էլ 2015 թվականին ՀՀ-ում առևտրաշրջանառությունը կրճատվել է 8%-ով: Անշուշտ, չենք կարող հաշվի չառնել այն հանգամանքը, որ ընկերությունը ակնկալում էր հասույթի և համախառն շահույթի ավելի կտրուկ անկում: Համեմատության համար նշենք, որ կանխատեսվում էր հասույթի կրճատում 20.2%-ով և համախառն շահույթի կրճատում 24.4%-ով (տե՛ս աղյուսակ 3):

Աղյուսակ 3.

Դերժավա-Ս ՓԲԸ ընկերության գործունեության արդյունավետության ցուցանիշներ

Ցուցանիշ	2013Փ	2014Փ	2015Պ	2015Փ	2016Պ
Համախառն շահույթի մարժա	20.9%	19.0%	18.0%	22.0%	20.7%
Զուտ շահույթի մարժա	9.5%	7.4%	6.3%	10.5%	9%
Ակտիվների վերադարձելիություն	2.89	2.55	2.13	2.09	2.30
Ներդրած կապիտալի վերադարձելիություն	14%	9%	2%	11%	21%
Ընթացիկ իրացվելիություն	1.13	1.48	1.49	1.69	1.72
Արագ իրացվելիություն	0.49	0.59	0.69	0.86	0.81
Պաշարների պահպանման ժամկետ	123	135	133	109	93
Դեբիտորական պարտքերի հավաքագրման ժամկետ	72	63	87	81	68
Կրեդիտորական պարտքերի վճարման ժամկետ	39	35	40	33	25
Պարտք/ակտիվ	68%	79%	77%	71%	65%
Պարտք/կապիտալ	2.09	3.85	3.32	2.44	1.85

Ամփոփելով մեր կողմից դիտարկված ընկերություններում կառավարչական որոշումների արդյունավետության բարձրացման հիմնախնդիրների ուսումնասիրությունը՝ կարող ենք ասել, որ դրանց լուծմանը նպաստեցին հետևյալ գործոնները՝

1. անհրաժեշտ կազմի և կառուցվածքի կառավարման տեղեկատվական համակարգի ներդրումը, որը հնարավորություն տվեց ավտոմատացնել վերահսկել և կառավարել մի շարք գործառույթներ,

2. կազմակերպության գործունեության արդյունավետության գնահատման նպատակով ֆինանսական ցուցանիշների հաշվարկման ավտոմատացված բլոկի ներդրումը,

3. ապագա ժամանակահատվածի կանխատեսման համար մշակված կանխատեսումների բլոկի ներդրումը,

4. և վերջապես, ցուցանիշների միջև կախվածությունների հաշվարկման նպատակով մշակված ավտոմատացված վերլուծական բլոկի ներդրումը:

Այսպիսով կառավարման տեղեկատվական համակարգերը հնարավորություն են տալիս իրականացնել ձեռքբերումների և վաճառքների պլանավորումը, վերահսկել բյուջեի կատարման գործընթացը, մատակարարման ժամկետներն ու վճարումները, օպտիմալացնել ընկերության պաշարների հաշվառումը և իրականացնել գործոնային վերլուծություն և կանխատեսում: Համեմատելով 2013 և 2014թթ. ցուցանիշները, երբ դեռ ներդրված չէին տեղեկատվական և վերլուծական համակարգերը՝ դրանց ներդրումից հետո ստացված գործունեության ցուցանիշների հետ, կարող ենք եզրակացնել, որ նմանատիպ համակարգերը ուղղված են կառավարչական որոշումների արդյունավետության բարձրացմանը, եթե ճիշտ են սահմանված խնդիրները:

Ատենախոսության եզրակացություններում ամփոփված են հետազոտության հիմնական արդյունքները և հակիրճ ձևակերպված են եզրահանգումները՝

1. Ձեռնարկության գործունեության ցուցանիշների վերլուծության նպատակով մշակված ԿՈԱՀ-ը հնարավորություն է ընձեռում որոշում ընդունող անձանց տեսնել ընկերության գործունեության հիմնական ցուցանիշները և ուղղված է կառավարչական որոշումների արդյունավետության բարձրացմանը:

2. Հետազոտության ժամանակ օգտագործված 1C *Առևտրի կառավարում* փաթեթը հնարավորություն է տալիս ձեռնարկություններին ավտոմատացնել գործունեության տարբեր գործառույթները:

3. 1C *Առևտրի կառավարում* ծրագրի ներդրման նպատակն է ստանալ արժանահավատ, ամբողջական, ճշգրիտ տեղեկատվություն, որը կարող է օգտագործվել ընկերության կողմից հետագա վերլուծության նպատակով:

4. Կառավարման տեղեկատվական համապատասխան համակարգի ներդրումն անհրաժեշտ է նաև ֆինանսական կառավարման խնդիրների լուծման նպատակով, քանի որ առկա տեղեկատվական հոսքերը հսկայական ծավալների են հասնում, և հրամայական պահանջ է դրանց օպերատիվ մշակումը:

5. Հետազոտության արդյունքները ցույց են տալիս, որ տեղեկատվական համակարգերը նվազեցնում են որոշումների ընդունման ընթացքում ժամանակային,

ռեսուրսային և տեղեկատվական սահմանափակումների ազդեցությունը՝ նպաստելով կառավարչական որոշումների արդյունավետության մակարդակի բարձրացմանը:

6. Մեր կողմից մշակված ԿՈԱՀ-ի ֆինանսական ցուցանիշների վերլուծության բլոկի նպատակն է նպաստել ընթացիկ գործունեության գնահատման և հետագա գործողությունների իրականացման համար կառավարչական որոշումների արդյունավետության մակարդակի բարձրացմանը: Այս ամենը թույլ է տալիս կազմակերպությունների ղեկավարներին հետևել ընթացիկ ակտիվների և պարտավորությունների կառավարման, ձեռնարկության շահութաբերության ցուցանիշներին և ընդունել համապատասխան որոշումներ:

7. Կազմակերպության գործունեության ցուցանիշների միջև կախվածության հաշվարկման բլոկը հնարավորություն է տալիս գծային կախվածության մոդելի միջոցով գտնել դրանց միջև կախվածությունը: Ճիշտ ցուցանիշների կախվածության ընտրությունը հնարավորություն է ընձեռում ընկերություններին մշակել արդյունավետ մարքետինգային քաղաքականություն, որը կնպաստի հասույթի ավելացմանը:

8. ԿՈԱՀ-ի կանխատեսման գործիքների բլոկը բարձրացնում է ձեռքբերումների, իրացումների, եկամտի գոյացման, ծախսերի կառավարման հետ կապված որոշումների արդյունավետությունը: Ապագա ժամանակահատվածի վերաբերյալ կանխատեսումն այն արդյունավետ գործիքակազմն է, որի նպատակն է տալ որոշում ընդունող անձանց հնարավորություն ճշգրիտ իրագործել հետագա քայլերը:

9. Հետազոտության գործնական արժեքն այն է, որ առաջարկված մոտեցումները հնարավորություն են տալիս կանխատեսել մրցակցային իրավիճակի զարգացումները, մարքետինգային միջոցառումների ազդեցությունը ձեռնարկության գործունեության վրա, հաշվարկել ձեռնարկության շահութաբերության, լիկվիդայնության, ռիսկայնության և մի շարք այլ ցուցանիշներ, որոնք անհրաժեշտ են առավել արդյունավետ կառավարչական որոշումների ընդունման համար: Ձեռնարկության զարգացման այլընտրանքային ռազմավարությունների մշակումը և առկա արտադրական, ֆինանսական և մարքետինգային ռազմավարություններում որոշակի ուղղումները հնարավորություն են տալիս բարձրացնել ձեռնարկության ռազմավարական պոտենցիալը:

10. Առաջարկված անալիտիկ-վերլուծական համակարգի հիման վրա, համապատասխան մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսների առկայության պարագայում, հնարավոր է ստեղծել առավել կատարյալ համակարգ, որը հնարավորություն կտա ստանալ տեղեկատվություն ձեռնարկության յուրաքանչյուր ստորաբաժանումների գործունեության արդյունավետության մասին և գնահատել դրանք:

Ատենախոսության հիմնադրույթներն արտացոլված են հեղինակի 6 (վեց) գիտական հոդվածներում:

1. Ֆրունջյան Բ. - Խորհրդատվական ծառայությունների արդիականությունը // Հայ գրատպության 500-ամյակին և ԵՊՀ ՈՒԳԸ հիմնադրման 65-ամյակին նվիրված միջազգային գիտաժողովի հոդվածների ժողովածու: Հատոր 5: Հասարակական գիտություններ: Տնտեսագիտություն, սոցիոլոգիա: – Եր., *ԵՊՀ հրատարակչություն*, 2013: էջ 39 - 43:

2. Ֆրունջյան Բ. - ՀՀ ձեռնարկությունների կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնախնդիրները և դրանց լուծման ուղիները // ԵՊՀ ՈՒԳԸ գիտական հոդվածների ժողովածու: ԵՊՀ հիմնադրման 95-ամյակին նվիրված հրեյլանական գիտական նստաշրջանի նյութեր: Հատոր 1.7: Հասարակական գիտություններ: Սոցիոլոգիա, տնտեսագի-տություն, փիլիսոփայություն, հոգեբանություն, ժուռնալիստիկա: – Եր., *ԵՊՀ հրատարակչություն*, 2015: էջ 49 - 54:

3. Frunjyan B. - The Ways of Increasing Efficiency of Decision Making in Armenian Companies // Proceedings of the 19th International Academic Conference: 16 - 19 September 2015, International Institute of Social and Economic Sciences, Florence, Italy: – Prague: International Institute of Social and Economic Sciences, 2015. P. 284 – 291.

4. Фрунджян Б. - Роль информационных систем на предприятии // Вестник Восточно-Сибирской открытой академии. Электронный научный журнал. – Красноярск. – 2016. – N 22. – 12 с. <http://vsqa.esrae.ru/pdf/2016/22/-994.PDF>

5. Ֆրունջյան Բ. - Կառավարչական որոշումների արդյունավետությունը և հիմնական տարրերը // *Այլընտրանք* գիտական հանդես: – Եր., *Այլընտրանք հեղափոխական կենտրոն*, 2016, N 2, ապրիլ-հունիս: էջ 107 - 116 :

6. Ֆրունջյան Բ. - Կառավարչական որոշումների արդյունավետության բարձրացումն առևտրի ոլորտում // *Այլընտրանք* գիտական հանդես: – Եր., *Այլընտրանք հեղափոխական կենտրոն*, 2016, N 2, ապրիլ-հունիս: էջ 117 - 127:

ФРУНДЖЯН БЕНИАМИН ТИГРАНОВИЧ

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (на примере торговых предприятий РА)

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02 – “Экономика, управление хозяйством и его сферами”.

Защита диссертации состоится 12-го июля 2016 года в 13:30 часов на заседании специализированного совета 015 по экономике ВАК РА, действующего при Ереванском государственном университете по адресу: 0009, г. Ереван, ул. Абовяна 52.

РЕЗЮМЕ

Основной целью диссертации являются актуальные проблемы повышения эффективности принятия управленческих решений в ситуации нестабильного рынка с помощью создания соответствующей информационно-аналитической системы в торговых организациях. Для реализации цели в диссертации были выявлены и решены следующие задачи:

- проанализировать факторы, влияющие на принятие управленческих решений в организациях, а также – основные подходы оценки их влияния,
- выявить механизмы институциональной и информационной поддержки принятия управленческих решений и пути улучшения их деятельности,
- изучить информационные системы управления, используемые торговыми организациями РА в процессе управления, и разработать критерии их отбора,
- выявить особенности действия механизмов, поддерживающих принятие управленческих решений, и разработать критерии их отбора,
- предложить пути повышения уровня эффективности принятия управленческих решений в торговых организациях РА.

Объектом изучения диссертации являются управленческие решения в торговых организациях, а предметом – разработка и практическое применение информационно-аналитических систем для повышения уровня эффективности принятия управленческих решений.

Основная научная новизна состоит в следующем:

- 1) в результате всестороннего анализа управленческого процесса принятия решений в организационной структуре разработана информационная система управления, направленная на повышение эффективности;

- 2) для повышения эффективности торговых организаций РА разработана аналитическая система, которая выполняет автоматизированный расчет и анализ финансовых показателей, обнаруживает зависимости и отношения между показателями организации;
- 3) на основе анализа особенностей торгового сектора определена группа показателей, способствующих повышению эффективности управленческих решений, что позволит увеличить возможность практического применения эффективности управления всего процесса.

Сегодня оптимальные стратегии управления бизнесом становятся основным фактором создания длительного и конкурентного преимущества и роста инвестиционной привлекательности компании. Эффективное управление – это такой же ресурс, как деньги или материальные ценности. Именно этот ресурс помогает динамично реагировать на постоянно меняющуюся рыночную ситуацию, контролировать все стороны деятельности предприятия, оперативно выявлять уязвимые места и концентрировать усилия там, где они необходимы в нужный момент.

Информационные системы улучшают и оптимизируют основные бизнес-процессы компании, устраняют организационные и информационные разрывы, сокращая общее время их выполнения и уменьшая расходы предприятия, так что использование интерактивных электронных технических руководств на современном этапе жизненного цикла важно и необходимо, так как позволит сэкономить и время, и денежные средства. Построение единой системы управления, отвечающей запросам сотрудников всех подразделений, – дело непростое. Каждое из подразделений имеет собственное программное обеспечение, оптимизированное под особенности его работы. Информационная система позволит скомбинировать все в рамках одной интегрированной программы, работающей с единой базой данных, обеспечив тем самым легкость общения и обмена информацией всех подразделений предприятия друг с другом. При корректном внедрении системы такой интегрированный подход гарантирует компании большую отдачу.

Результаты исследования показывают, что важным фактором в повышении эффективности управления и управленческих решений в торговых организациях являются информационные системы управления. Существуют различные подходы к повышению эффективности управленческих решений, которые могут быть применены компаниями с учетом сложившейся ситуации и содействовать выбору лучших управленческих решений из существующих альтернативных.

Результаты диссертационного исследования могут быть полезны для предприятий, занимающихся торговлей, а также могут заинтересовать научных сотрудников, аспирантов и магистрантов, проводящих подобные исследования.

BENIAMIN T. FRUNJYAN

THE TOPICAL ISSUES OF INCREASING EFFICIENCY
OF MANAGERIAL DECISIONS
(with special reference to the RA trade organizations)

The abstract of the dissertation for the receiving of PhD of Economics in the field of 08.00.02 – “Economics, Management of the Economy and its Sectors”.

The defense of the dissertation will take place on July 12 2016 at 13:30 at the Meeting of Specialized Council 015 of Economics of the Supreme Certifying Commission of the Republic of Armenia acting at Yerevan State University. Address: 52 Abovyan st., Yerevan, 0009, Armenia.

SUMMARY

The purpose of the dissertation is devoted to provide solutions to increase the efficiency of managerial decisions in an unstable market situation by means of developing relevant information and analytical system in trade organizations. To achieve this purpose problems have been revealed and solved in the dissertation as follows:

- analyse the factors influencing managerial decision-making in organizations as well as the main approaches of assessment of their influence,
- reveal the mechanisms of institutional and information support of managerial decision-making and a way of improvement of their activities,
- study the management information systems used by the RA trade organizations in the management process and develop criteria for their selection,
- reveal the features of operation of the mechanisms supporting managerial decision-making and develop criteria for their selection,
- offer ways of increase of efficiency of managerial decision-making in the RA trade organizations.

Managerial decisions in trade organizations are the object of the research and the development and practical use of information and analytical systems for the efficiency increase of managerial decisions is the subject of the research.

The main results of the dissertation considered as the scientific novelty, are follows:

- 1) a management information system aimed at the increase of efficiency has been developed as a result of the comprehensive analysis of the management process of decision-making in the organizational structure,

- 2) an analytical system which carries out an automated calculation and analysis of financial performance, finds the dependences and relations between the indicators of the organization has been developed for the increase of efficiency of the RA trade organizations;
- 3) on the basis of the analysis of the features of the trade sector a group of indicators increasing efficiency of managerial decisions has been determined, which will allow to increase the possibility of the practical application of the efficiency of the management of the whole process.

Today optimal strategy of business management become a major factor in the creation of long and competitive advantage and growth of investment appeal of the company. Effective management is the same resource as money or material values. This resource helps to react dynamically to constantly changing the market situation, to control all aspects of the activity of the entity, to quickly reveal weak spots and to concentrate efforts where they are necessary at the right time.

The role of the information systems in business management is to improve and optimize the fundamental business processes, eliminate organizational and information gaps, reducing the total time of task completion and respectively reducing the costs of the business. At the contemporary stage of business life cycle the use of interactive electronic technical manuals is very important as it reduces both time and money. The most difficult is to build a single management system meeting the demands of the employees of all the departments. Each of the departments can have its own software optimized specially for its work. The information system can combine all the departments in a single integrated program working with a single database and providing easier communication and share of information with each other. Such an integrated approach promises considerable benefits if a company manages to install the system properly.

The results of the research show that the integration of management information systems plays the main role in the improvement of the effectiveness of trade enterprise management and decision-making. There are different approaches to improving the effectiveness of management decisions that might be applied to companies depending on the situation and promote the best choice of alternatives.

The analysis performed in the dissertation may be used in conducting similar researches by organizations in the trade sector, as well as by scientists, post-graduate and master students.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Spudis', located at the bottom center of the page.