

#### **Ղասախոսություն 4. Ջեկույց ռազմավարական պլանի գնահատման արդյունքների մասին.**

Ռազմավարական պլանի վերլուծություն և դրա գնահատում: Թիմային փոխազդեցությունը գնահատելու կատարողականը: Ռազմավարական զարգացման ծրագրի ուսումնասիրություն. Ռազմավարության գնահատում – փաստացի կատարողականի ցուցանիշների համեմատություն նպատակների հետ: Հատուկ և չափելի: Կողմնորոշում ժամանակի մեջ.

Գործնական մասում անհրաժեշտ է լրացնել ռազմավարական պլանի գնահատման թերթիկը:

Այսպիսով, ինչ է նշանակում ռազմավարական պլանի վերլուծություն և դրա գնահատում:

Ընդհանուր առմամբ, ռազմավարական վերլուծությունը կարելի է բաժանել երկու հիմնական փուլերի.

1) ՀԿ-ների ուրվագծած ուղեցույցների և արտաքին միջավայրի ստեղծած իրական հնարավորությունների համեմատությունը, դրանց միջև առկա անջրպետի վերլուծությունը.

2) ՀԿ-ների ապագա վիճակի հնարավոր տարբերակների վերլուծություն, ռազմավարական այլընտրանքների բացահայտում.

Ռազմավարական վերլուծությունը հանգեցնում է արդյունավետ ռազմավարական կառավարման:

Այսինքն՝ ՀԿ գործունեության ռազմավարական վերլուծությունը կարևոր գործոն է, ռազմավարական վերլուծությունը վերաբերում է կազմակերպության հետազոտության գործընթացին, այն ռազմավարության հետագա մշակման աշխատանքային սխեմա է:

ՀԿ-ների զարգացման ռազմավարության իրականացման արդյունքները մեծապես կախված են կոլեկտիվից, թիմից: Կարևոր տարր է թիմի փոխազդեցությունն արդյունավետ աշխատելու և վերջնական արդյունքները գնահատելու համար:

Թիմային փոխզործակցությունը կառուցված է հարգանքի, բարի կամքի, հակադիր կարծիքների ընդունման և հոգեբանական հարմարավետության հիման վրա: Թիմն ակտիվորեն աշխատում է ընդհանուր արդյունքի հասնելու համար: Թիմի ղեկավարը արդյունավետ աշխատակցի և գործընկերոջ օրինակ է:

Կարելի է ասել, որ թիմային փոխզործակցությունը հարաբերությունների հատուկ տեսակ է, որը հիմնված է միմյանց անձնական ընդունելության, հարգանքի և ճանաչման, մոտիվացիայի բարձր մակարդակի, ընդհանուր արժեքների և բիզնես համագործակցության վրա, որը բնորոշ է թիմի յուրաքանչյուր անդամին:

ՀԿ-ներում արդյունավետ համագործակցության ցուցանիշներն են.

1) կատարողականի արդյունավետությունը (որքանով է ընդհանուր նպատակը հասել),

2) ՀԿ-ի գործունեության արդյունավետությունը (որքանով է դրան հասել օպտիմալ), 3) բովանդակալից (ինչպես դա կարելի է անել համատեղ ջանքերով)

4) էթիկա (ինչ միջոցներ են օգտագործվել նպատակին հասնելու համար և վարքագծի ինչ չափանիշների հիման վրա):

Թիմի արդյունավետության գործոններն ունեն երկու բաղադրիչ.

1. Իր նպատակների իրականացման աստիճանը

2. Այն գոհունակությունը, որ մարդիկ զգում են այս թիմին պատկանելուց և նրա գործունեության վերջնական արդյունքներից

Փորձաքննությունը խորը վերլուծություն է՝ վերահաշվարկներով՝ հաշվի առնելով շուկայի իրավիճակը, ստուգելով փաստերը: Մասնագետները նախագիծը գնահատում են դրսից՝ միայն այսպես կարելի է որոշել, թե որքանով է նա հետաքրքրված լինելու դրանով:

Գնահատումն իրականացվում է մասնագիտացված փորձագետների կողմից, ովքեր հասկանում են շուկայի իրավիճակը և տարբեր ոլորտների բնութագրերը: Նրանք վերլուծում են.

- նախագծի վերաբերյալ տեղեկատվության որակը և ամբողջականությունը
- տեղեկատվության համապատասխանությունը փաստերին և շուկայում իրական իրավիճակին
- մրցակցի տվյալների համապատասխանությունը
- տեղեկատվություն տնտեսական միջավայրի վիճակի մասին
- ֆինանսական ցուցանիշների հաշվարկների ճիշտությունը

Նման հետազոտությունը թույլ է տալիս բացահայտել հնարավոր սահմանափակումները՝ կանգառի գործոնները:

Հիմնավորել և որոշել դրա իրականացման ամենաարդյունավետ տարբերակը.

- Վերլուծվում են մատչելի շուկաները և մրցունակությունը, գնահատվում են անհրաժեշտ ներդրումները, այդ թվում՝ հաշվի առնելով փորձագետների կարծիքը:
- Շահութաբերությունը գնահատվում է, և ծախսերի հիմնական կետերը ստուգվում են
- Վերլուծվում է ռեսուրսների և ենթակառուցվածքների առկայությունը

Նման վերլուծության արդյունքը հնարավոր այլընտրանքների՝ զարգացման սցենարների դիտարկումն է:

Սցենարների վերլուծությունը թույլ է տալիս ընտրել բիզնես մոդելի ամենաարդյունավետ տարբերակները ներդրումների արդյունավետության և ֆինանսավորում ստանալու հեռանկարների առումով: Դրա անցկացման և ռիսկերի գնահատման հիմնական գործիքը ֆինանսական մոդելն է՝ հատուկ մշակված՝ հաշվի առնելով ոլորտի առանձնահատկությունները և խնդիրները:

Ռազմավարության գնահատում – փաստացի կատարողականի ցուցանիշների համեմատություն նպատակների հետ: Հատուկ և չափելի: Կողմնորոշում ժամանակի մեջ. Այսօր հաղթում է նա, ով կարողանում է իր ռեսուրսները կենտրոնացնել առանցքային ոլորտների վրա, ով համակարգված և մանրամասն վերլուծում է արտաքին և ներքին միջավայրը, օբյեկտիվորեն գնահատում է իր ուժեղ և թույլ կողմերը, գիտի ինչպես ընդունել ուրիշների ուժեղ կողմերը և արմատախիլ անել սեփական թերությունները:

Ռազմավարության կարևորագույն գործառնությունը կազմակերպության գործունեության հետ հետևողականության ապահովումն է: Այնուամենայնիվ, գործնականում կարող է լինել զգալի անհամապատասխանություն:

Ինքներդ ձեզ (ՀԿ) տալու հատուկ հարցերը ներառում են հետևյալը.

- Պլանավորման և կազմակերպման խնդիրներն ինքնուրույն գոյություն ունեն, թե՞ դրանք կոնկրետ մարդկանց արդյունք են: Եթե այո, ապա դա հավանաբար պայմանավորված է ռազմավարության անհամապատասխանությամբ:
- Մի կազմակերպական միավորի (նախագծի, ծրագրի, բաժնի) հաջողությունը նշանակում է ձախողում մյուսի համար: Եթե այո, ապա ռազմավարությունը, ամենայն հավանականությամբ, անհամապատասխան է:
- Արդյո՞ք ընթացիկ (գործառնական մակարդակի) գործունեության հետ կապված խնդիրները շարունակում են ներկայացվել ղեկավարությանը լուծման համար՝ չնայած ենթականերին լիազորությունների պատվիրակմանը: Եթե այո, ապա ռազմավարությունը հավանաբար անհամապատասխան է:
- Արդյո՞ք ռազմավարությունը համապատասխանում է կազմակերպության արժեքներին:

Հետևողականություն/համապատասխանություն. Շրջակա միջավայրի հետ ՀԿ-ների առնչության ձևը երկակի է. կազմակերպությունը պետք է և՛ համապատասխանի, և՛ հարմարվի դրան, և միևնույն ժամանակ մրցակցի այլ կազմակերպությունների հետ՝ ինչպես պետական, այնպես էլ մասնավոր, որոնք նույնպես ձգտում են հարմարվել:

Ձեզ ուղղորդող հատուկ հարցերն են.

- Որքանո՞վ է ռազմավարության տարբերակը ամբողջությամբ լուծում SWOT վերլուծության մեջ նշված խնդիրները:
- Արդյո՞ք ՀԿ-ն օգտագործում է ռազմավարություն, որը հիմնված է ուժեղ կողմերի և կարողությունների վրա:
- Արդյո՞ք դա համահունչ է առաքելությանը և կազմակերպչական նպատակներին:
- Արդյո՞ք այն ունի բավարար ճկունություն, որպեսզի կազմակերպությունը կարողանա արագ արձագանքել փոփոխվող միջավայրերին:

Իրագործելիություն. Հարցերի այս խումբը նպատակ ունի պարզելու, թե արդյոք ռազմավարությունը հնարավոր է իրականացնել՝ օգտագործելով առկա նյութական, աշխատանքային, ոչ նյութական և դրամական ռեսուրսները: Մի շարք հարցեր կօգնեն ՀԿ-ներին որոշել ռազմավարության այս հատկանիշը.

- Արդյո՞ք կազմակերպությունը դրսևորել է խնդիրներ լուծելու կարողություն և/կամ պրոֆեսիոնալիզմի բավարար մակարդակ, որն անհրաժեշտ է որոշակի ռազմավարության իրականացման համար:
- Արդյո՞ք կազմակերպությունը ցուցադրել է ռազմավարության իրականացման համար անհրաժեշտ պլանավորման, կազմակերպման, մոտիվացիայի և վերահսկման հմտությունների մակարդակը:
- Հնարավո՞ր է ֆինանսավորել ռազմավարությունը:
- Կարո՞ղ է կազմակերպությունը հասնել ինստիտուցիոնալ զարգացման անհրաժեշտ մակարդակին:

- Հնարավոր է արդյոք դիմակայել մրցակցի գործողություններին:
- Կարող են ձեռք բերել անհրաժեշտ ոչ դրամական միջոցներ (տեխնոլոգիա, կամավորներ):

Համապատասխանություն. Դա պայմանավորված է նրանով, թե որքանով է ռազմավարությունը համապատասխանում թիրախային խմբերի և ՀԿ-ների անձնակազմի ակնկալիքներին: Դուք կարող եք տալ հետևյալ հարցերը.

- Ինչպե՞ս կփոխվի ֆինանսական ռիսկը, երբ իրականացվում է որոշակի ռազմավարություն:
- Ի՞նչ ազդեցություն կունենան ռազմավարությունները ՀԿ-ի կազմակերպչական կառուցվածքի վրա:
- Առաջարկվող ռազմավարությունը կհամապատասխանի՞ առկա ներքին համակարգերին և ընթացակարգերին, թե՞ էական փոփոխություններ կպահանջվեն:
- Ինչպե՞ս կազդի ռազմավարությունը դոնորների հարաբերությունների վրա:
- Ինչպե՞ս կազդի ռազմավարությունը ՀԿ-ի տարբեր ստորաբաժանումների (նախագծերի) գործառնությունների/գործունեության վրա:

Առավելություն. Մրցակցային առավելությունը (ինչպես ավելի ու ավելի է խոսվում ՀԿ-ների շրջանում) կարելի է դասակարգել երեք ոլորտներից մեկում.

- գերազանց ռեսուրսներ
- բարձրակարգ հմտություններ
- ավելի լավ դիրք այլ ՀԿ-ների համեմատ (նիշ):

Առաջին երկուսը ներկայացնում են ՀԿ-ի կարողությունն ավելին և/կամ ավելի լավ անելու, քան իր մրցակիցները: Հիմնական հարցն այն է, թե որ հմտություններն ու ռեսուրսներն են տալիս կոնկրետ առավելություններ և ո՞ր ոլորտներում:

Պաշտոնում առավելությունը կարելի է ձեռք բերել հեռատեսությամբ (գործունեության բնագավառի ընտրություն), գերազանց որակով և/կամ քանակով կամ պարզապես բախտի միջոցով: Դուք կարող եք հարցեր տալ, ինչպիսիք են.

- Արդյո՞ք ռազմավարությունը կհանգեցնի համատարած ճանաչմանը որպես վստահելի գործընկեր, ծառայություններ ստեղծող:
- արդյոք դա կապահովի յուրահատուկ փորձի (տեխնոլոգիաների) բազայի ստեղծում:
- Արդյո՞ք կազմակերպության ռազմավարությունը թույլ կտա նրան (աշխարհագրական առումով) մոտ լինել ծառայությունների հիմնական հասցեատերերին:

Ռազմավարության գնահատումը նաև գործողությունների յուրահատկության, ցուցիչների չափելիության և ժամանակին կողմնորոշման գնահատում է կառավարման ամբողջական ցիկլին համապատասխան:

Այսպիսով, ՀԿ-ների արդյունավետության գնահատման, ՀԿ-ների գործունեության վերլուծության, գնահատման հիմնական չափանիշների, ՀԿ-ների գործունեության

հիմնական ցուցանիշների իմացության հարցը թույլ կտա ՀԿ-ների ղեկավարներին  
իրականացնել իրենց ապագա ծրագրերը: