

ՀՏԴ 338:378

**ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄՈԴԵԼԻ
ԳՈՐԾԱՌԱՎԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀՀ ԲՈՒՇԵՐՈՒՄ**

ՌՈՔԵՐՏ ԽԱԶԱՏՐՅԱՆ

Վ. Բոյոտովի անվան պետական համալսարան

Հոդվածում ներկայացվում է ՀՀ բուիերի ռազմավարական կառավարման մոդելը, որի գործառականությունը դիտարկվել է ռազմավարական կառավարման փուլերի իրականացման ու դրանց բաղադրիչների փոխազդեցության գործընթացներում՝ հաշվի առնելով բուիերի գործունեության արդյունավետության կարևորությունը և մրցունակության ապահովման արդի հիմնախնդիրները: Այդ մոդելի արդյունավետ գործառման միջոցով բուիերը կարող են զգալի կերպով բարելավել գործունեության առանցքային ցուցանիշները:

Բանալի բառեր. ռազմավարական կառավարում, ռազմավարական կառավարման մոդել, ռազմավարական կառավարման մոդելի գործառականություն, ռազմավարություն, ռազմավարական նպատակ:

Գիտելիքահենք տնտեսության, աշխատանքի և կրթության շուկաների զարգացման միտումները ձևավորում են երկրի զարգացման երկարաժամկետ հեռանկարներ, որոնց իրականացման հանձնառությունը կրող կարևոր դերակատարներից են ՀՀ բուիերը: Վերջին երկու տասնամյակներում գիտելիքահենք տնտեսության, տեղեկատվական ու հաղորդակցման տեխնոլոգիաների արագընթաց զարգացման և կրթության զանգվածայնացման պայմաններում շարունակաբար ընդլայնվում է բուիերի գործառույթների և գործունեության շրջանակը: Այս իրողությունները բուիերին առաջադրում են ռազմավարական կառավարման ժամանակակից մոտեցումների, սկզբունքների ու գործիքների կիրառում՝ ընդգրկելով բուիերի ռազմավարական և գործառնական կառավարման գործընթացների վերափոխումներ, տնտեսության ճյուղերի համար մասնագետների պատրաստման և գիտելիքի ստեղծման, փոխանցման ու տարածման գործառույթների բարեփոխումներ, ինչպես նաև բուիերի մրցունակության ու գործունեության արդյունավետության բարձրացումն ու գիտելիքահենք տնտեսության զարգացումը խթանող այլ առանցքային գործառույթներ:

Մրցակցային կրթական միջավայրում ՀՀ բուիերը պետք է վերանայեն իրենց առաքելություններն ու գործառույթների շրջանակները, շարունակաբար կատարելագործեն ռազմավարական կառավարման իրենց սկզբունքներն ու մոտեցումները, վերափոխեն ռազմավարական կառա-

վարման գործող համակարգերն ու գործընթացները, կառավարման մեթոդներն ու գործիքները, տեխնոլոգիաներն ու կառուցակարգերը, խթանեն ինստիտուցիոնալ կարողությունների զարգացումը: Այս համատեքստում ՀՀ բուհերի ռազմավարական արդյունավետ կառավարումը միտված է առկա հիմնախնդիրների վերհանմանն ու լուծմանը և բուհերի գործունեության կայուն զարգացմանը: Հաշվի առնելով վերոնշյալը՝ սույն հոդվածում քննարկվում են այն հիմնական նախադրյալները, որոնք հիմք են հանդիսանում ՀՀ բուհերի ռազմավարական կառավարման մոդելի գործառականության և դրա միջոցով կառավարման մի շարք խնդիրների լուծման համար: ՀՀ բուհերի ռազմավարական կառավարման մոդելի գործառականության դրույթները դուրս են բերվել կառավարման ոլորտին առնչվող մասնագիտական գրականության և 2011-2020 թթ. ժամանակահատվածում ինստիտուցիոնալ հավատարմագրում ստացած ՀՀ պետական և ոչ պետական քսան բուհերի ռազմավարական կառավարման համակարգերի ուսումնասիրմանն ու վերլուծության արդյունքում:

Ռազմավարական կառավարման մոդելը կազմակերպության կազմակերպատիրավական ձևից բխող ռազմավարական կառավարման համակարգ է, որի բաղադրիչների համակցումն ու փոխազդեցությունն ապահովում են կազմակերպության առաքելության, կանոնադրական նպատակների և գործառույթների իրականացումը: Ռազմավարական կառավարման մոդելի առանցքային բաղադրիչներն են կազմակերպության առաքելությունը, կանոնադրությունը, կազմակերպատիրավական ձևն ու կառուցվածքը, արժեքներն ու նորմերը, ռազմավարությունը (ռազմավարական նպատակներն ու խնդիրները), քաղաքականությունը (չափանիշներ, ուղենիշներ), ռազմավարական կառավարման սկզբունքներն ու մոտեցումները, գործիքներն ու մեթոդները, կառավարման գործընթացները, ռազմավարական, մարտավարական ու կառավարչական որոշումները: Ռազմավարական կառավարման մոդելի նշված փոխկապակցված բաղադրիչների արդյունավետ գործառման միջոցով կազմակերպությունը կարող է ապահովել գործունեության երկարաժամկետ ու կայուն զարգացում և ձեռք բերել մրցակցային առավելություն:

Ռազմավարական կառավարման մոդելի գործառականությունը մոդելի բաղադրիչների փոխազդեցության, ռազմավարական կառավարման գործընթացների իրականացման հատկանիշն է, որը բնութագրում է կառուցվածքային միավորների կողմից կազմակերպության ռազմավարության և գործառույթների կատարման արդյունավետության մակարդակը, կազմակերպական կառուցվածքի ճկունության և պաշարների բաշխմանն ու օգտագործման նպատակայնության աստիճանը: Բուհերի ռազմավարական կառավարման մոդելի գործառականությունն ապահովվում է

ռազմավարական կառավարման չորս փոխկապակցված փուլերի հաջորդական իրականացմամբ և գործունեության առանցքային արդյունքների գնահատմամբ:

Ռազմավարական կառավարումը հիմնականում իրականացվում է հետևյալ չորս հաջորդական փուլերով՝ **1) ռազմավարական պլանավորում**, որը ներառում է կազմակերպության ռազմավարության՝ տեսլականի, առաքելության, ռազմավարական նպատակների ու խնդիրների մշակումը և հաստատումը՝ հաշվի առնելով կազմակերպության կանոնադրական նպատակները, գործառույթներն ու արժեքները, **2) ռազմավարության իրականացում**, որը ներառում է կազմակերպության ռազմավարության (ռազմավարական ծրագրի) նպատակներից, խնդիրներից ու կազմակերպական կառուցվածքից բխող գործողությունների իրականացումը և կառավարման համակարգի գործառումը՝ համապատասխան պաշարների բաշխմամբ ու օգտագործմամբ, **3) ռազմավարության վերահսկում և գնահատում**, որը ներառում է ռազմավարության իրականացման գործընթացների և գործառույթներին վերահսկումը, գործունեության արդյունքների չափումն ու ռազմավարության իրականացման արդյունավետության գնահատումը, **4) ռազմավարության բարելավում**, որը ենթադրում է ռազմավարության գնահատման արդյունքների հիման վրա ընթացիկ ռազմավարության բարելավումը: Ռազմավարական կառավարման մոդելի արդյունավետ գործառումն նպատակով կազմակերպությունները կիրառում են ռազմավարական կառավարման տարբեր գործիքներ ու կառուցակարգեր՝ միտված իրենց գործունեության շարունակական զարգացմանը:

Ռազմավարական կառավարումը բնորոշվում է որպես՝

- կազմակերպության ռազմավարական պլանավորման՝ տեսլականի, առաքելության, ռազմավարական նպատակների ու խնդիրների սահմանման, ներքին և արտաքին միջավայրերի գործոնների, ներառյալ մրցակցային դաշտի ուսումնասիրության, հիմնախնդիրների թիրախավորման, ինչպես նաև ռազմավարության իրականացման, վերահսկման, գնահատման և բարելավման փոխկապակցված գործընթացների ամբողջություն,

- բազմափուլ կառավարման համակարգ, որի բաղադրիչների արդյունավետ գործառումամբ կազմակերպությունն իրականացնում է իր կանոնադրական գործառույթները և ռազմավարական (երկարաժամկետ) նպատակները, միջնաժամկետ ծրագրերն ու կարճաժամկետ գործողությունները՝ ապահովելով կազմակերպական կառուցվածքի ճկունությունը և պաշարների հասանելիությունը,

- կազմակերպության ռազմավարական կառավարման սկզբունքների ու մոտեցումների, գործիքների ու մեթոդների համախումբ, որը նպատակաուղղված է կազմակերպության գործառույթների, գործառությունների և գործընթացների իրականացմանը,

- ռազմավարական, մարտավարական և կառավարչական որոշումների ընդունման համակարգ, որը նպատակաուղղված է կազմակերպության ռազմավարական զարգացմանը, մրցունակության բարձրացմանը, ռիսկերի արդյունավետ կառավարմանը, ճգնաժամային իրավիճակների ազդեցության նվազեցմանը և գործունեության արդյունավետության ապահովմանը,

- պաշարների հայթայթում, բաշխում և իրաչափ օգտագործում, որոնց արդյունքում կազմակերպությունն ապահովում է իր գործունեության արդյունավետությունը և շարունակական զարգացումը, ինչպես նաև կազմակերպության ռազմավարական առաջնահերթությունների ու արտաքին միջավայրի գործոնների փոխկապակցումը և այդ գործոնների ազդեցության նկատմամբ կազմակերպության դիմակայունության բարձրացումը,

- ռազմավարական փոփոխությունների պարբերական գործընթացներ, որոնք կարող են փոփոխության ենթարկել կազմակերպության ռազմավարությունը, գործունեության շրջանակը և կազմակերպական կառուցվածքը,

- կազմակերպության կայուն զարգացում, որը բխում է կազմակերպության ռազմավարության և պետական ու ոլորտային ներքին քաղաքականությունների արդյունավետ իրականացումից:

Արդյունավետ ռազմավարական կառավարման միջոցով կազմակերպությունը.

- թիրախավորում է կազմակերպության առաքելության ու ռազմավարության իրականացման գործընթացները և օժանդակում է կազմակերպության ղեկավարությանը՝ հասկանալու կազմակերպության առկա վիճակն ու հիմնախնդիրները և սահմանելու կազմակերպության ռազմավարական նպատակներն ու խնդիրները,

- գնահատում է կազմակերպության ներունակությունը և մարդկային ներուժի կարողությունները, թիրախավորում է ուժեղ ու թույլ կողմերը և հիմք է ստեղծում ռազմավարական առաջնահերթությունների ու նպատակների արդյունավետ իրականացման համար,

- նախապատրաստում է կազմակերպության պաշարների ու միջոցների իրաչափ բաշխման ու օգտագործման գործընթացները՝ միտված սահմանված նպատակների իրականացմանը,

- օժանդակում է կազմակերպությանը բացահայտելու և վերլուծելու արտաքին վտանգները, դիմակայելու արտաքին միջավայրի գործոնների բացասական ազդեցությանը և կառավարելի դարձնելու ռիսկերը,

- հնարավորություն է տալիս կազմակերպությանը դրսևորելու պրոակտիվ մոտեցում իր կանոնադրական նպատակների իրականացման հնարավոր խոչընդոտների՝ արտաքին միջավայրի բացասական գործոնների, ռիսկերի ու վտանգների ազդեցության նվազեցման ու չեզոքացման նկատմամբ,

- ստեղծում է գործառույթային և հաղորդակցական ներքին կապեր կազմակերպությունում՝ նպատակների իրականացման համար անհրաժեշտ տեղեկությունը փոխանցելու և տեղեկատվական հոսքերը կառավարելու նպատակով,

- ապահովում է ռազմավարական գործընթացներում արժեքների արտացոլումը և սոցիալական պատասխանատվության հանձնառության իրականացումը:

Ռազմավարական պլանավորումը բազմաբաղադրիչ գործընթաց է, որի ընթացքում կազմակերպությունը ներքին և արտաքին միջավայրերի վերլուծության միջոցով կանխատեսում է հնարավոր ռիսկերը, թիրախավորում է հիմնախնդիրները, բացահայտում է հնարավորությունները և կանխատեսումների արդյունքների հիման վրա սահմանում ռազմավարական նպատակներ ու խնդիրներ և դրանց համապատասխան գործողություններ պլանավորում: Ռազմավարական պլանավորումը հիմնարար որոշումների կայացմանը և գործողությունների պլանավորմանը նպատակաուղղված գործընթաց է: Գործողությունների պլանավորումն իրականացվում է կանոնադրական նպատակների ու գործառույթների, դրանց իրականացման համար սահմանված ռազմավարական նպատակների ու խնդիրների հիման վրա՝ հաշվի առնելով գործունեության առանցքային ոլորտում սահմանված ցուցանիշները և գործունեության արդյունավետության ապահովման գործիքները: Գործողությունների պլանավորումը ենթադրում է անհրաժեշտ միջոցառումների խմբավորում և կատարման ժամկետների հստակեցում, որի ընթացքում իրականացվում են փոխկապակցված գործընթացներ՝ դերերի ու գործառույթների բաշխում, պարտականությունների սահմանում, գործողությունների պլանի կազմում, անհրաժեշտ ֆինանսական և այլ պաշարների գնահատում և բաշխում: Ռազմավարական պլանավորումը փոխկապակցված որոշումների շարք է, որոնք վերաբերում են կազմակերպության գործառույթների, գործառույթությունների, գործընթացների ու մարտավարությունների մշակմանը, և այդ որոշումների միջոցով կազմակերպությունը բացահայտում ու թիրախավորում է իր առաջնահերթությունները [1]: Ընդհանուր առմամբ, ռազմավար

րական պլանավորումը կապված է կազմակերպության որոշումների կայացման, պաշարների բաշխման և բյուջետավորման գործընթացների կառավարման հետ:

Ռազմավարական պլանավորման գործընթացներում նախանշվում և սահմանվում են կազմակերպության գոյության նպատակը, ներկա և ապագա գործունեության ուղղվածությունը և դերակատարությունը [2]: Ռազմավարական պլանավորման փուլում կազմակերպությունը երկարաժամկետ նպատակների արդյունավետ իրականացման համար անհրաժեշտ ներքին փոփոխություններ է պլանավորում և նախադրյալներ է ստեղծում որակի կառավարման, արդյունավետության ապահովման և առանցքային այլ գործընթացների փոփոխությունների ու դրանց կառավարման համար՝ ի պատասխան արտաքին միջավայրի պայմաններին ու գործոնների ազդեցությանը [3]: Ռազմավարական պլանավորումը կազմակերպությանը հնարավորություն է տալիս՝

- վերլուծելու արտաքին միջավայրի համատեքստը և հասկանալու այդ միջավայրի գործոնների ազդեցությունն իր ներքին միջավայրի ու գործունեության վրա՝ առաքելությունը, նպատակներն ու խնդիրները ճշգրիտ սահմանելու նպատակով,

- հստակեցնելու ներքին և արտաքին միջավայրերում առկա այն հիմնախնդիրները, որոնք կազմակերպությունը համարում է առանցքային և տվյալ ժամանակահատվածում հրատապ լուծում պահանջող,

- սահմանված հիմնախնդիրների լուծման համար վերլուծելու կազմակերպության ուժեղ ու թույլ կողմերը և հստակեցնելու հնարավորություններն ու վտանգները, որոնք կարող են ազդել կազմակերպության գործունեության վրա,

- հիմնվելով հիմնախնդիրների վերլուծության արդյունքների վրա՝ սահմանելու հեռահար վերջնանպատակ և հստակեցնելու ռազմավարական նպատակները,

- սահմանելու անհրաժեշտ գործողությունների առաջնահերթություններ և մշակելու գործողությունների պլան (միջոցառումների ծրագիր)՝ պաշարների իրաչափ բաշխմամբ,

- սահմանված նպատակներին հասնելու համար բազմակողմանիորեն վերլուծելու ռազմավարական տարբերակները (այլընտրանքները) և դրանցից ընտրելու առավել համապատասխանը:

Ռազմավարական պլանավորման արդյունքում կազմակերպությունում ձևավորվում է պլանավորման մշակույթը, թիրախավորվում են կազմակերպության գործունեության զարգացման, կազմակերպության կատարողականի արդյունավետության ու ծառայությունների որակի ապա-

հովման ուղղությունները, օպտիմալացվում են կառավարման համակարգերում ներդրումներն ու պաշարների բաշխումը, պլանավորվում է մրցունակ մարդկային ներուժի զարգացումը, և մշակվում է ռազմավարական ծրագիրը:

Ռազմավարական պլանավորումը ներառում է կազմակերպության ռազմավարության մշակումն ու կանխորոշում է դրա արդյունավետ իրականացման նախադրյալները: Ռազմավարական պլանավորման գործընթացը պետք է մեթոդապես ճիշտ կազմակերպված ու ճկուն լինի, որպեսզի արագ և արդյունավետորեն արձագանքի միջավայրի փոփոխություններին՝ հարմարվելով դրանց: Կազմակերպության գործունեության ընդհանուր արդյունավետության ապահովման խնդրում որոշիչ դեր ունի նաև կազմակերպության շահակիցների ներգրավումը, որն իրականացվում է համապատասխան ընթացակարգերի գործադրման ու կառուցակարգերի կիրառման միջոցով: Շահակիցների հետ հարաբերությունների կառավարումը խթանում է կազմակերպական մշակույթի ձևավորումն ու զարգացումը, ռազմավարական նշանակություն ունեցող խնդիրների արդյունավետ լուծումը, ինչպես նաև մրցակցային շուկայական պայմաններում տեղի ու դիրքի կայունացումը: Այսպիսով, ռազմավարական պլանավորումը ժամանակային տարբեր փուլերով իրականացվող երկարաժամկետ պլանավորում է: Ռազմավարական պլանավորման արդյունքում մշակվում և հաստատվում է կազմակերպության ռազմավարությունը:

Ռազմավարությունը բնորոշվում է որպես ցանկալի արդյունքներին հասնելու համար կազմակերպության ռազմավարական նպատակների ու խնդիրների սահմանման և գործողությունների պլանավորման գործընթացի արդյունք: Ռազմավարությունը կազմակերպության ռազմավարական ծրագիրն է (հեռանկարային կամ զարգացման պլան), որը մշակվում է կազմակերպության ներունակության (ներքին կարողությունների) և կազմակերպության պատրաստականության, ինչպես նաև արտաքին ու ներքին միջավայրերի գործոնների հաշվառմամբ: Ռազմավարությունը ռազմավարական նպատակների և պլանավորված գործողությունների համալիր է, որը մշակվում է կազմակերպության ներունակության զարգացման և մրցակիցների նկատմամբ առավելության ձեռքբերման նպատակով: Այսինքն՝ ռազմավարությունը սահմանված նպատակների իրականացման մանրակրկիտ, բազմակողմանի և համապարփակ պլան է: Այն ներառում է ռազմավարական, մարտավարական և գործառնական որոշումների շրջանակը, որոնք հստակեցնում են կազմակերպության ընդհանուր առաջնահերթությունները և սահմանում են հնարավոր ռազմավարական այլընտրանքներ: Ռազմավարության միջոցով կազմակերպությունը ներդաշնակեցնում է իր ներքին ու արտաքին միջավայրերը՝ ա-

ռաջնորդվելով զարգացման ուղղություններով ու առաջնահերթություններով: Ռազմավարությունը կազմակերպության զարգացման հեռանկարն է, որը մատնանշում է, թե կազմակերպությունը երբ և ինչ արդյունքների է ցանկանում հասնել ապագայում (սակայն առանց այդ արդյունքների ձեռքբերման եղանակների ու միջոցների սահմանման): Ռազմավարության մշակման ժամանակ կազմակերպությունը պետք է նաև ուսումնասիրի ու վերլուծի ոլորտի զարգացման միտումները, շուկայում առաջատար, մրցակից և գործընկեր կազմակերպությունների փորձը, ինչպես նաև արտաքին կապերի հաստատման և զարգացման հնարավորությունները:

Ռազմավարության մշակման փուլում են սահմանվում կազմակերպության ռազմավարական (երկարաժամկետ), մարտավարական (միջնաժամկետ) և գործառական (կարճաժամկետ) նպատակների իրականացման ժամկետները: Երկարաժամկետ նպատակները բխում են կազմակերպության կանոնադրությունից, առաքելությունից և արտացոլվում են կազմակերպության ռազմավարությունում, իսկ միջնաժամկետ ու կարճաժամկետ նպատակները բխում են երկարաժամկետ նպատակներից և արտացոլվում են մարտավարություններում ու գործողությունների պլաններում: Պայմանավորված կազմակերպության գործունեության ոլորտով, ծավալով և տեսակով՝ այդ ժամանակահատվածները կարող են տարբեր լինել: Նպատակները պետք է ունենան հստակ ժամկետներ, մասնավորապես՝ կարճաժամկետ նպատակներին սովորաբար կարելի է հասնել մինչև մեկ տարի: Կարճաժամկետ նպատակները կարող են դառնալ միջնաժամկետ նպատակներ՝ մարտավարություններ, որոնց կատարման ժամկետը կարող է լինել մեկից երեք տարի: Իսկ ռազմավարական (երկարաժամկետ) նպատակների իրականացման տևողությունը կարող է տատանվել հինգից տասը տարի: Երկարաժամկետ (ռազմավարական) և միջնաժամկետ (մարտավարական) պլանների մշակման ժամանակ քննարկվում են նաև ռազմավարական այլընտրանքները, որոնց միջոցով հնարավոր կլինի խուսափել պլանային շեղումներից ու ռիսկերից և հաշվի առնել հնարավոր սահմանափակումները:

Ռազմավարության վերահսկման ու գնահատման փուլում ստուգվում, վերահսկվում և գնահատվում են կազմակերպության ռազմավարական նպատակների իրականացման ու առանցքային արդյունքների ապահովման գործընթացները: Մասնավորապես՝ ռազմավարության **վերահսկման** գործընթացներում կազմակերպությունը հավաստիանում է, որ կազմակերպության նպատակներն իրականացվում են ըստ սահմանված ռազմավարության և միտված են գործունեության առանցքային ցուցանիշների (ԳԱՑ) ձեռքբերմանը: Ռազմավարության վերահսկման արդյունքները հիմք են հանդիսանում ռազմավարության գնահատման համար:

Ռազմավարության **գնահատման** փուլում վերլուծության են ենթարկվում ռազմավարության վերահսկման արդյունքում հավաքված տվյալներն ու տեղեկությունը:

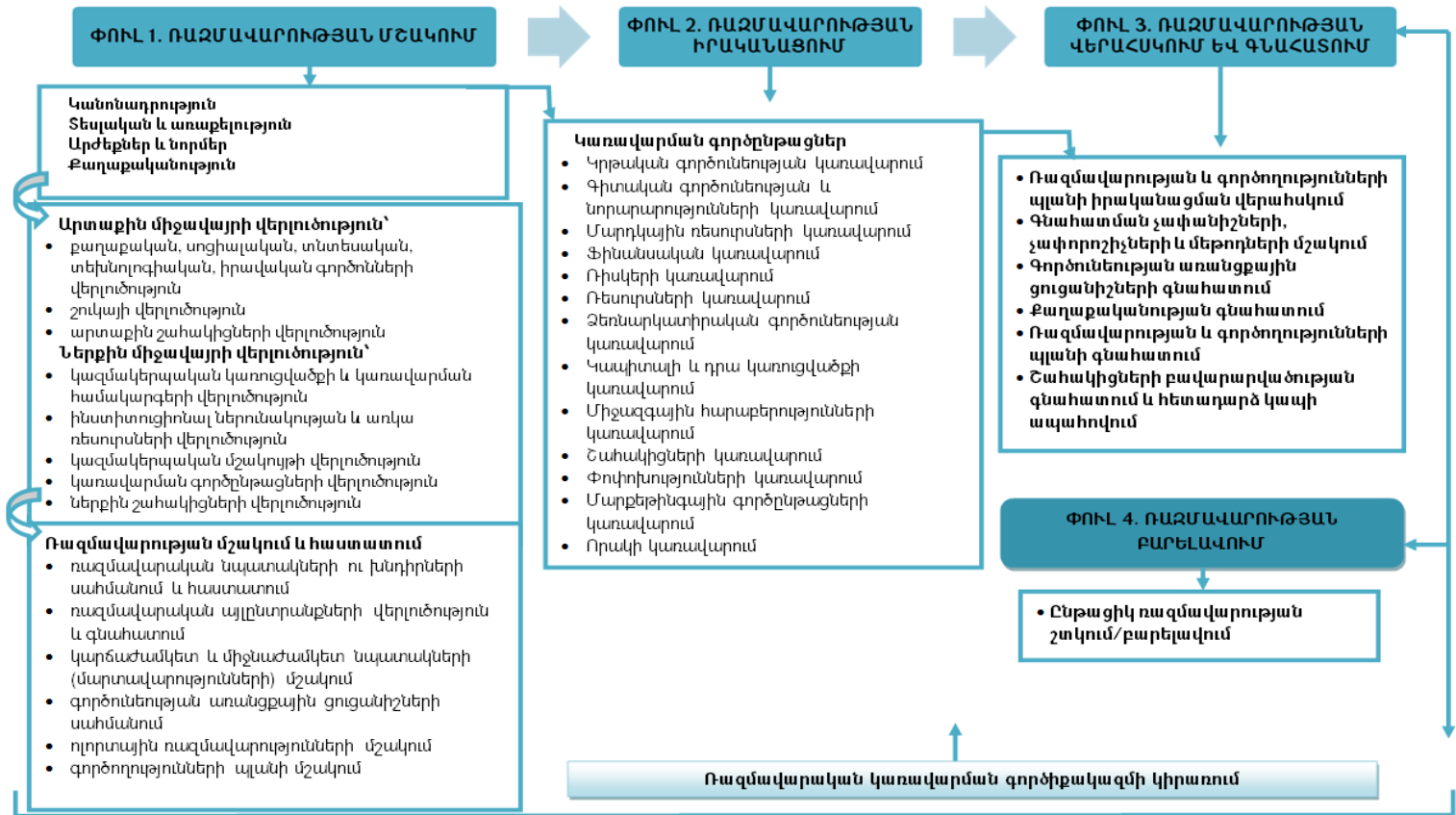
Ռազմավարության վերահսկման փուլում կազմակերպության ղեկավարությունը կամ կառավարիչները պետք է պարբերաբար վերահսկեն ու մշտադիտարկեն ռազմավարության իրականացումը, ընդ որում, վերահսկման ու մշտադիտարկման գործընթացները կարող են լինել եռամսյակային, կիսամյակային (կես տարվա) և/կամ տարեկան կտրվածքով: Այս գործընթացներով ստուգվում և գնահատվում է ռազմավարության իրականացման համապատասխանությունը սահմանված ռազմավարական նպատակներին, չափանիշներին, արժեքներին ու նորմերին, ներքին կանոնակարգերին և ռազմավարական, մարտավարական ու գործառնական որոշումներին: Ռազմավարության վերահսկման ու գնահատման փուլում չափվում է իրականացված նպատակների ու գործողությունների ազդեցությունը կազմակերպության գործունեության արդյունավետության վրա՝ ռազմավարությունում համապատասխան փոփոխություններ կամ բարելավումներ կատարելու նպատակով:

Ռազմավարության վերահսկման ու գնահատման միջոցով կազմակերպությունը կարողանում է ապահովել սահմանված ժամկետներում որոշումների կատարումը, օպերատիվ կերպով իրականացնել գործողությունների պլանը և գնահատել միջնաժամկետ արդյունքներն ու վեր հանել առկա շեղումները: Ռազմավարության վերահսկման ու գնահատման փուլը հնարավորություն է տալիս նաև ռազմավարության գնահատման չափանիշներն ու ակնկալվող ցուցանիշները համեմատական վերլուծության (բենչմարքինգի) ենթարկելու նույն ոլորտում կամ շուկայում համանման գործունեություն ծավալող կազմակերպությունների չափանիշների ու ցուցանիշների հետ՝ շուկայում սեփական դիրքը տեղորոշելու և մրցակցային առավելություն ձեռք բերելու նոր հնարավորությունները գնահատելու համար: Ռազմավարության վերահսկման փուլում ստուգվում (մշտադիտարկվում) են կազմակերպության գործառնություններն ու գործընթացները՝ դրանք դիտարկելով կազմակերպական կառուցվածքի և կազմակերպության կառավարման սկզբունքների շրջանակում: Ռազմավարության գնահատումն իրականացվում է փաստացի և ցանկալի արդյունքների համադրմամբ՝ հիմք ընդունելով առաջադրված նպատակները:

Ռազմավարության գնահատման արդյունավետությունը պայմանավորված է նաև այդ գործընթացի պարբերականությամբ, քանի որ կազմակերպության գործունեության հաջողությունը դեռևս չի ենթադրում, որ կազմակերպության արդյունավետությունն ապագայում ևս ապահովված կլինի, և կազմակերպությունը չի կորցնի մրցակցային դիրք գրավելու իր հնարավորությունները: Ռազմավարության վերահսկման և գնահատման

փուլում գնահատվում են ԳԱՑ-երը, և գնահատման արդյունքների հիման վրա մշակվում են բարելավման ուղղությունները: ԳԱՑ-երը բնութագրում են կազմակերպության գործունեության զարգացումը և նախատեսված են աճի ներուժի գնահատման ու կատարելագործման համար: Օրինակ՝ ՀՀ բուհերը կարող են սահմանել ԳԱՑ-երի հետևյալ ոլորտները՝ կրթական գործընթացների արդյունավետության, գիտահետազոտական ու գիտատեխնիկական զարգացման և նորարարությունների ցուցանիշներ, ուսանողական համակազմի համալրման, մարդկային, ֆինանսական և նյութատեխնիկական պաշարների կառավարման, կրթական ծառայությունների որակի ապահովման և այլ ցուցանիշներ:

Ռազմավարության բարելավումն այն գործողությունների համախումբն է, որը կազմակերպությունը նախաձեռնում է գործող ռազմավարությունում փոփոխություններ կատարելու համար: Այդ փոփոխությունները հիմնականում միտված են կազմակերպության գործունեության որոշակի կամ բոլոր ոլորտների բարելավմանը, մրցակցային դաշտում դիրքի ամրապնդմանը: Ելնելով ներքին ու արտաքին միջավայրերի փոփոխվող գործոններից, ներառյալ արտաքին շուկայի ու կազմակերպության առանցքային շահակիցների պահանջներին առավելագույնս համապատասխանելու անհրաժեշտությունից [4]՝ կազմակերպությունը վերանայում է առկա ռազմավարությունը կամ մշակում է նորը: Ռազմավարության բարելավման փուլում կարևոր է, որ պատասխանատուները կարողանան վերահսկել գործունեության առաջընթացը և գնահատեն արդյունքները: Այսպիսով, արդյունավետ ռազմավարական կառավարումը ենթադրում է ռազմավարական կառավարման վերոնշյալ փուլերի հիման վրա ռազմավարական կառավարման մոդելի այնպիսի գործառում, որը միտված է կազմակերպության կանոնադրական գործառույթների ու նպատակների իրականացմանը: Ռազմավարական կառավարման մոդելի գործառումն ապահովող փուլերը և դրանց բաղադրիչները ներկայացված են գծապատկերում:



Գծապատկեր. ՀՀ բուհերի ռազմավարական կառավարման մոդել

Բուհերի հնարավորությունների վերաբերյալ ռազմավարական պատկերացում ունենալը և ինստիտուցիոնալ ներունակությունն ու պաշարները գնահատելն անհրաժեշտ են ռազմավարական կառավարման մոդելի գործառականությունն ապահովելու համար: ՀՀ բուհերը պետք է մշակեն և իրականացնեն այնպիսի ռազմավարություններ, որոնք միտված են իրենց կանոնադրությունների և սահմանված առաքելությունների լիարժեք իրականացմանը, բուհերի մրցունակության բարձրացմանը, հասարակության և իրենց առանցքային շահակիցների սոցիալական ու կրթական պահանջների և կարիքների բավարարմանը: ՀՀ բուհերի կազմակերպահրավական ձևով, գործառության շրջանակով ու գործունեության առանձնահատկություններով պայմանավորված՝ բուհերի ռազմավարական կառավարման մոդելները կարող են ունենալ տարբեր կառուցվածքներ:

Այսպիսով, բուհերի ռազմավարական կառավարումը շարունակական և համակարգված գործընթացների իրականացումն է, որոնց արդյունավետությունը պայմանավորված է ռազմավարական կառավարման մոդելի ու դրա առանցքային բաղադրիչների գործառականությամբ: ՀՀ բուհերի ռազմավարական կառավարման թիրախային և արդյունավետ իրականացումը մեծապես պայմանավորված է բուհերի ղեկավարության կառավարչական հմտություններով ու ռազմավարական մտածողությամբ, ռազմավարական թիրախային գործիքների ու կառուցակարգերի արդյունավետ կիրառմամբ, բուհերի առանցքային շահակիցների հետ հարաբերությունների կառավարմամբ, ուժեղ ու թույլ կողմերը վեր հանելու, վտանգները կանխատեսելու և բարելավմանը միտված հնարավորություններ ստեղծելու ներունակությամբ: Այս համատեքստում ՀՀ բուհերի ռազմավարական կառավարման մոդելի գործառականությունը կարևորվում է հարափոփոխ արտաքին միջավայրին բուհերի ներքին միջավայրերի հարմարվողականության, ինստիտուցիոնալ ներունակության ամրապնդման ու զարգացման, ինչպես նաև մրցակցային շուկայում առաջնային դիրքի զբաղեցման տեսանկյունից:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐ

1. **Bevir M.** 2007. *Encyclopedia of Governance*. USA: SAGE publications.
2. **Bryson, J. M & Alston, F. K.** 2011. *Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. CA: Jossey-Bass.
3. **Chabotar, K. J.** 2006. *Strategic Finance: Planning and Budgeting for Boards, Chief Executives, and Finance Officers*. DC: AGB.
4. **Witcher B. J.** 2020. *Absolute Essentials of Strategic Management*. Routledge Focus. NY: Taylor & Francis.

ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В ВУЗАХ РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ

РОБЕРТ ХАЧАТРЯН

Государственный университет имени В. Я. Брюсова

В последние два десятилетия, сфера деятельности и функциональные рамки высших учебных заведений постоянно расширяются. Учитывая важность трансформации моделей стратегического управления и обеспечения эффективности стратегического управления, в данной статье предлагается модель стратегического управления вузами РА, функциональность которой обсуждается в процессах реализации стратегического управления и взаимодействия их компонентов.

Ключевые слова: стратегическое управление, модель стратегического управления, функциональность модели стратегического управления, стратегия, стратегическая цель.

THE FUNCTIONALITY OF STRATEGIC MANAGEMENT MODEL AT RA HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

ROBERT KHACHATRYAN

Brusov State University

In the last two decades, the scope of activities and functional framework of higher education institutions (HEIs) have been expanding continuously. Taking into consideration the importance of transformation of strategic management models and assurance of efficiency of strategic management, the current article suggests a strategic management model for the RA HEIs, the functionality of which is discussed in the implementation of strategic management phases and their components.

Keywords: strategic management, strategic management model, functionality of strategic management model, strategy, strategic goal.

*Ներկայացվել է խմբագրություն 07.09.2020
Երաշխավորվել է տպագրության 12.12.2020*