

ԻՐԱՆԻ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՑՈՒՑԱՐԱՆԴԵՍԱՅԻՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԲԱՐԵԼԱՎՈՒՄԸ

Սայեղ Սոհամադ ՍԱՅԵԴԻ

Հայաստանի ազգային ագրարային համալսարանի ասպիրանտ

Բանալի բառեր. ցուցահանդեսային ընկերություն, ցուցահանդես, տաղավարի ձևավորում, մրցակացային առավելություն

Տնտեսագետների բավականին մեծ մասը համաձայն է այն կարծիքի հետ, որ յուրաքանչյուր երկրի համար շատ կարևոր նշանակություն ունեն խոշոր միջազգային ցուցահանդեսները:¹ Այդ միջոցառումները հատկապես կարևորվում են ռեալ մարկետինգային հետազոտություններ կատարելու տեսանկյունից. չէ՞ որ հենց առևտրային ցուցահանդեսներն ու ցուցահանդեսվաճառքներն են թույլատրում նվազագույն ծախսերով կատարել «շուրջերկրյա ճանապարհորդություն» արդյունաբերական աշխարհով, աշխարհի մակարդակով ծանոթանալ կոնկրետ ճյուղի զարգացածության աստիճանին և գնահատել կոնկրետ երկրի կամ ընկերության մրցունակության աստիճանը (օրինակ՝ հարաբերական զինը, որակը, առաջարկվող տեսականին, փաթեթավորումը և այլն): Գների և առևտրային պայմանների առումով ցուցահանդեսվաճառքը թույլ է տալիս էքսպոնենտին ցույց տալ իրենց ուժեղ կողմերը կամ զոհե ադապտացնել իրենց վարած քաղաքականությունը մրցակիցների համապատասխան վարքին: Արտերկրում արտադրանքը վաճառելու տեսակետից միջազգային ցուցահանդեսվաճառքը արտահանողի համար փորձնական շրջան կարող է ծառայել՝ ճշտելու համար արդյո՞ք արդյունավետ է գործում նախապես մշակված տեղափոխման, արտադրանքը պահելու, ապահովագրության և վաճառքի համակարգը, միևնույն ժամանակ այն նպաստում է մրցակցության նոր պայմաններին արագ ադապտացվելուն: Ցանկացած արտահանման նպատակ ունեցող կազմակերպության ներկայա-ցուցիչների ներկայությունը արդեն ճանաչված միջազգային ցուցահանդեսին հնարավորություն է տալիս հսկայական ինֆորմացիա ստանալ կազմակերպության հետագա բարգավաճման ուղին առավել ռեալ կերպով նախագծելու համար, ինչպես նաև նմանատիպ միջոցառումներին հենց տվյալ կազմակերպության մասնակցության հնարավորությունը գնահատելու, գործնական կապերը ընդլայնելու, առավել մեծ պահանջարկ վայելող ապրանքատեսականուն ծանոթանալու, նոր պայմանագրեր կնքելու և որևէ արտադրանքի իրական արտադրողի հետ ուղղակիորեն ծանոթանալու համար: Հաճախ ցուցահանդեսի ժա-

¹ <http://lenin.iatp.org.ua/exhb112.htm>

մանակ տեղի ունեցող առերես շփումը շատ կազմակերպությունների հետ ավելի կարևոր և արդյունավետ կարող է լինել, քան գրավոր կապը:

Բազմաթիվ են այն երկրները, որոնց կառավարությունը նյութական օգնություն է ցուցաբերում խոշորամասշտաբ ցուցահանդեսին մասնակցել ցանկացող իր տնտեսվարող սուբյեկտներին: Այդպիսի օրինակ կարող է ծառայել Հաննովերի ցուցահանդես-տոնավաճառը, որին յուրաքանչյուր տարի մասնակցում է ավելի քան 7.5 հզր կազմակերպություն աշխարհի 70 երկրից (երկրներից 40-ը նյութական աջակցություն է ցուցաբերում իր՝ արտահանման ուղղվածություն ունեցող ֆիրմաներին տվյալ տոնավաճառին մասնակցելու համար): Հաննովերի տոնավաճառը նպաստում է ոչ միայն փորձի փոխանակմանը, այլև Արևելքի և Արևմուտքի ազգային տնտեսությունների զարգացման ռազմավարության համապատասխանեցմանը:

Կազմակերպությունը կարող է մասնակցել ցուցահանդեսին ինքնուրույն կամ որևէ խումբ կազմակերպությունների հետ միասին՝ ընդհանուր տաղավարով (օրինակ՝ ազգային): Ընդհանուր տաղավարով մասնակցելու դեպքում կազմակերպությունները կրում են համապարտ պատասխանատվություն, միասին են հոգում ծախսերը և մշակում մասնակցության միասնական սխեմա: Մասնակցության տարբերակը ընտրվում է կախված կազմակերպության չափից, առկա ֆինանսական միջոցներից և այլ գործոններից: Փոքր ֆիրմաներին հիմնականում ձեռնտու է խմբային մասնակցությունը, քանզի մասնակցության ընդհանուր ծախսերը բաժանվում են բոլոր ֆիրմաների միջև, իսկ խոշոր ֆիրմաները նախընտրում են անհատական մասնակցությունը, որպեսզի հնարավոր լինի ցուցադրել ֆիրմային ուրույն ոճը: Միանշանակ չի կարելի ասել, թե մասնակցության որ տարբերակն է նախընտրելի. դա կախված է նրանից, թե ինչ նպատակ է հետապնդում կազմակերպությունը՝ մասնակցելով ցուցահանդեսին: Մասնակցության տարբերակի ընտրությունը կարող է կախված լինել բազմաթիվ հանգամանքներից.

- Կազմակերպության չափ;
- Անհրաժեշտ տնտեսական միջոցների առկայություն;
- Տվյալ կազմակերպության նարկետինգային ռազմավարության մեջ ցուցահանդեսին մասնակցելու ծրագրի առկայություն;
- Տվյալ ժամանակահատվածում կազմակերպության պատրաստվածության աստիճան;
- Տվյալ ցուցահանդեսի մասին տեղեկացվածության մակարդակ;
- Մասնակցությունից սպասվող արդյունքներ;
- Ցուցահանդեսներին կազմակերպության մասնակցության փորձի առկայություն;

- Կազմակերպության կազմակերպչական և ռեսուրսային հնարավորություններ (օրինակ՝ անձնակազմի անհրաժեշտ թվաքանակի, ինչպես նաև ժամանակի առկայությունը);

- Հնարավոր ռիսկերին պատրաստ լինելու հանգամանք;

- Կոնկրետ ցուցահանդեսին մասնակցության նպատակ;

- Հնարավոր սահմանափակումներ ցուցահանդեսի կազմակերպչի կողմից (օրինակ՝ անհատական մասնակցող կազմակերպությունների համար հատուկ պարտավորությունների առկայությունը);

- Ցուցահանդեսներին առնչվող պետական քաղաքականություն և այլն:

Բազմաթիվ զարգացած երկրներում այսօր արդեն մշակվում է առանձին ռազմավարություն, որի համաձայն պետության կողմից աջակցություն է տրամադրվում միջազգային ցուցահանդեսին մասնակցել ցանկացող կազմակերպությանը (հատկապես՝ արտահանող):

Ինչպես արդեն նշվեց, մասնակցության այս կամ այն տարբերակը ունի թե՛ դրական, թե՛ բացասական կողմեր: Ազգային տաղավարում կազմակերպությունների խմբային մասնակցությունը հիմնականում նպատակ ունի ցույց տալու երկրի ձեռքբերումներն ու առաջընթացը ու խոչընդոտում է էքսպոնենտի ինքնուրույնության զարգացմանը և նրան անհատական օգուտ չի տալիս: Այս տարբերակի հիմնական առավելությունն այն է, որ էքսպոնենտի կատարած ծախսերն ավելի ցածր են և մասնակցության հետ կապված կազմակերպչական աշխատանքները նա չի կատարում: Այսուամենայնիվ, անկախ տվյալ տարբերակի դրական ու բացասական կողմերից, կասկածից դուրս է, որ ազգային տաղավարի առկայությունը միջազգային ցուցահանդեսին օրեցօր օգնում է նոր կազմակերպությունների առաջընթացին, արատահանման խրախուսմանը և երկրի ընդհանուր հեղինակության բարձրացմանը՝ պրոֆեսիոնալ կառույցների առկայության պարագայում:

Դեռևս 1965 թ. Թեհրանում հիմնադրվել էր Իրանի միջազգային ցուցահանդեսային ընկերությունը՝ ԻՄՅԸ (IIEC), որը 1966 թվից ի վեր անդամակցում էր Ցուցահանդեսների միջազգային միությանը (UFI): ԻՄՅԸ-ն (IIEC) գործում է Իրանի առևտրային նախարարությանը կից: 1999 թ. ապրիլի 18 ընկերության կանոնադրությունը հաստատվել է Իրանի Իսլամական Հանրապետության պառլամենտի կողմից:

Իրանի միջազգային ցուցահանդեսային ընկերության մշտական վայրը երկրի կարևոր նշանակության առևտրային և տնտեսական կենտրոններից է, որն ապահովում է բացառիկ ցուցահանդեսային պայմաններ և նախընտրելի միջավայր՝ կազմակերպելու ցուցահանդես և խթանելու թե՛ տեղական և թե՛ միջազգային բիզնես հարաբերությունների զարգացումը:

ԻՄՏԸ-ն կազմակերպում է առևտրային և արտադրական ցուցահանդեսներ տարբեր ոլորտների կազմակերպությունների համար՝ սնունդ, խմիչք, շինանյութ, քիմիական արդյունաբերություն և այլն: Սակայն, թեպետ կազմակերպությունը Իրանում հանդիսանում է ցուցահանդեսային արդյունաբերության ոլորտում ստեղծված առաջին ընկերությունը, այդուհանդերձ ներկայումս աստիճանաբար շուկա են մտնում ցուցահանդեսների նոր կազմակերպիչներ՝ Թեհրանի միջազգային առևտրային և ցուցահանդեսային կազմակերպությունը, Սպահանի միջազգային ցուցահանդեսային կազմակերպությունը, Մ&Տ Սոլյուշնզը և այլն՝ նոր իրականության առջև կանգնեցնելով կազմակերպությանը: Ներկայումս կազմակերպությունը ստիպված է առերեսվել աճող մրցակցության հետ և վերջին ցուցահանդեսների մասնակցության տվյալները² վկայում են այն մասին, որ եթե կազմակերպությունը լրջորեն չվերանայի իր կողմից վարվող քաղաքականությունը, ապա կարող է կորցնել շուկայի որոշակի հատված:

Այսպիսով, փորձենք հասկանալ ինչ խնդիրներ ունի կազմակերպությունը և ինչ փոփոխություններ են անհրաժեշտ անցանկալի հետևանքներից խուսափելու համար: Նախ և առաջ փորձենք բացահայտել կազմակերպության կառավարման ոլորտում տեղ գտած թերությունները, ապա նաև կնշակենք դրանց շտկմանն ուղղված քայլեր:

Ժամանակակից փոփոխական միջավայրը խթանում է մրցունակության մեթոդների և կառավարման նոր ձևերի ի հայտ գալը: Մրցակցային միջավայրում յուրաքանչյուր ձեռնարկության դեկավար ստիպված է հնարավորինս արդյունավետ դարձնել ձեռնարկության կառավարումը՝ շուկայում իր ուրույն տեղը գրավելու, ամրապնդելու և հետագայում ընդլայնելու համար: Հասնել մրցակցային առավելությունների և ամրակայել իր դիրքերը ձեռնարկությունը կարող է ի հաշիվ արտադրության և իրացման ցածր ծախսերի, ինչպես նաև դիֆերենցման միջոցով ապրանքի կամ ծառայության անփոխարինելիության ապահովմամբ կամ դրանցում անփոխարինելի տարրեր ներմուծելով: Կառավարման արդյունավետության մասին հետաքրքիր դիտարկում է կատարել Վ.Ա. Աբչուկը³: Նա իր հետազոտության մեջ մենեջմենթը բնորոշում է որպես ձեռնարկության կառավարում շուկայական տնտեսության պայմաններում և դրա նպատակը մարդու մշտապես աճող պահանջմունքների առավելագույնս բավարարումն է առաջարկի, պահանջարկի և շահույթի շուկայական մեխանիզմի միջոցով: Նրա կարծիքով կառավարումը կարելի է

² Կազմակերպության կողմից կազմակերպվող ցուցահանդեսներին մասնակցող ընկերությունների թիվը ոչ կայուն, սակայն նվազում է վերջին 1 տարվա կտրվածք՝ ի համեմատ նախորդ տարիների

³ Абчук В.А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство «Союз», 2002., стр 7-12

համարել արդյունավետ, եթե այն ապահովում է կազմակերպության առջև դրված նպատակների հնարավորինս որակյալ իրագործումը: Կառավարման արդյունավետությունը քանակապես որոշվում է որպես ստացված արդյունքի և դրան հասնելու համար կատարված ծախսերի հարաբերակցություն: Արդյունավետության կենտրոնական հասկացությունը արդյունավետության չափանիշներն են: Կառավարման արդյունավետության չափանիշները քանակական ցուցանիշներ են, որոնք բնութագրում են նրա խնայողականությունն ու արդյունքատվությունը, որոնք թույլ են տալիս բացահայտել կազմակերպության որոշելիք խնդրի էությունը, որոշել մեներջմենթի կատարելագործման գլխավոր, որոշիչ ուղիներն ու կապերը:

Ցուցահանդեսների կազմակերպման տեսանկյունից ձեռնարկության կառավարումը մի փոքր տարբերվում է այլ ոլորտներում գործող ձեռնարկությունների կառավարումից, քանի որ տվյալ պարագայում ձեռնարկությունը գործունեություն է ծավալում ցուցահանդեսային արդյունաբերության ոլորտում, սակայն այդ գործունեության կազմակերպման համար ստիպված է հարաբերվել գրեթե բոլոր ոլորտների կազմակերպությունների հետ՝ կապված տվյալ ժամանակահատվածում կազմակերպվող ցուցահանդեսի բնույթից: Այսպիսով ցուցահանդեսային կազմակերպիչ ձեռնարկության կառավարման ամենաբնորոշ գծերից մեկը պետք է հանդիսանա կառավարման այնպիսի համակարգի ներդրումը, որը հնարավորություն կտա ձեռնարկությանն առավել ճկուն լինել և համապատասխան փոփոխություններ իրականացնել յուրաքանչյուր ցուցահանդեսի համընթաց:

Նախ և առաջ դիտարկենք Իրանի միջազգային ցուցահանդեսային ընկերության ներքին միջավայրը և դրա դրական կողմերը կամ մրցակցային առավելությունները: Ձեռնարկության ներքին միջավայրը ուղղակի և անմիջական ազդեցություն է ունենում ձեռնարկության գործունեության վրա և նրան կենսականորեն անհրաժեշտ է: Իրանի միջազգային ցուցահանդեսային ընկերության ներքին միջավայրի ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս մեզ բացահայտել այդ միջավայրի մրցակցային առավելությունների գործոնները, որոնք կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ (Աղյուսակ 1):

Աշխատողների մի մասը գալիս են այս հիմնարկություն ուսումնարաններից: Կան աշխատողներ, որոնք ունեն բարձրագույն կրթություն՝ հիմնականում ղեկավար պաշտոններում, իսկ ահա տաղավարի հավաքման պատասխանատուների և բանվորների համար բարձագույն կրթությունը ամենևին էլ պարտադիր չէ: Կրթության այսպիսի տարբերությունը չի խանգարում նրանց աշխատել նույն կոլեկտիվում և իրականացնել դրված նպատակները: Ձեռնարկության կոլեկտիվը համերաշխ է, հակասություններ հազվադեպ են առաջանում:

Աղյուսակ 1. Իրանի միջազգային ցուցահանդեսային ընկերությունը մրցակցային առավելությունների պահպանման գործոնները ձեռնարկության ներքին միջավայրում

Ներքին միջավայրի բաղադրիչները	Մրցակցային առավելության պահպանման գործոնները
1. Անձնակազմի կառավարում	<ul style="list-style-type: none"> • Մենեջերների և աշխատողների գործողությունների փոխկապվածություն և համերաշխության մթնոլորտ, • Կադրերի ընդունում, պատրաստում և առաջխաղացում, վերապատրաստման դասընթացների անցկացում • Աշխատանքի արդյունքների պարբերական գնահատում՝ յուրաքանչյուր ցուցահանդեսի ավարտին, և համապատասխան եզրակացություն • Աշխատողների միջև սերտ փոխգործակցության հարաբերությունների ստեղծում և պահպանում
2. Կորպորատիվ հատված	<ul style="list-style-type: none"> • Կորպորատիվ կայուն կառուցվածք, որը թույլ է տալիս յուրաքանչյուր ստորաբաժանման պարբերաբար կատարելագործել իրեն կցված գործառույթների իրականացումը՝ վստահ լինելով, որ գործառույթների արդյունավետ իրականացման արդյունքում խրախուսանքի կարժանանա հենց տվյալ ստորաբաժանումը • Հստակ սահմանված աշխատանքային նորմեր, կանոններ, գործընթացներ, • Իրավունքների և պատասխանատվության հստակ բաշխում, • Ենթակայության աստիճանակարգ և այլն,
3. Արտադրական հատված	<ul style="list-style-type: none"> • Ծառայությունների փաթեթների պատրաստում և պարբերաբար թարմացում, • Պահեստային տնտեսության վարում և ցուցահանդեսային տաղավարների պահպանման համար անհրաժեշտ պայմանների ստեղծում, • Հետազոտությունների և մշակումների իրականացում
4. Մարքեթինգային հատված	<ul style="list-style-type: none"> • Ծառայությունների վաճառքի թարմացվող ռազմավարությունների մշակում, • Գնագոյացման ռազմավարության ճկունություն, • Շուկայում ծառայության առաջխաղացման ռազմավարություն, • Իրացման շուկայի և բաշխման համակարգերի ընտրություն
5. Ֆինանսական հատված	<ul style="list-style-type: none"> • Շահութաբերության և իրացվելիության ապահովում և պահպանում, • Ներդրումային հնարավորությունների ստեղծում,
6. Կորպորատիվ կուլտուրա	<ul style="list-style-type: none"> • Հոգեբանական բարիդրացիական միջավայրը կուլեկտիվում, • Աշխատակիցների միջև հաղորդակցման բարձր կուլտուրա, • Արտաքին միջավայրի, հաճախորդների, մրցակիցների հետ հարաբերությունների կուլտուրա:

Յուրաքանչյուր աշխատող պատրաստ է օգնել իր աշխատակցին, քանի որ հիմնարկությունում, բացի աշխատանքի հիմնական վարձատրությունից, նրանք իրավունք ունեն մասնաբաժին ստանալու ձեռնարկության եկամու-

տից: Մասնավորապես՝ յուրաքանչյուր կազմակերպության ներգրավման արդյունքում դրանից ստացված եկամտի 5-10%-ը (կախված ցուցահանդեսի տեսակից) հավասարաչափ բաժանվում է տվյալ ցուցահանդեսի կազմակերպմանը մասնակցած աշխատակիցների միջև: Աշխատակազմը ընտրված է այնպես, որ աշխատակիցների տարիքային տարբերությունը մեծ չլինի: Միջին տարիքը կազմում է 35-40 տարի: Հոգեբանների կարծիքով դա ամենաարդյունավետ տարիքն է, քանի որ տոնային հոգսերը աստիճանաբար նվազում են: Ձեռնարկությունում աշխատողների համար գործում է կադրային առաջընթացի մեթոդը ըստ ծառայությունների: Գործունեության ընթացքում մեներջերները դիտարկում են իրենց ենթակայների աշխատանքը և իրենց մատյանում նշումներ կատարում նրանց որակյալ հատկանիշների մասին: Ազատ աշխատատեղերի առաջացման ժամանակ, մեներջերը այդ պաշտոնում առաջարկում է թեկնածուների, իսկ արդեն հատուկ հանձնաժողովը ընտրում է ամենահարմար թեկնածուին այդ պաշտոնում: Այսինքն, բարձր պաշտոններում թեկնածուները ընտրվում են Իրանի միջազգային ցուցահանդեսային ընկերության աշխատողներից: Դա հնարավորություն է տալիս ձեռնարկությանը զգալիորեն կրճատել անձնակազմի ընտրության և ուսուցման ծախսերը:

Ընկերությունում այժմ ներդրված է ռազմավարական պլանավորման տարեկան համակարգ: Տարեկան պլանավորման առաջին փուլը առաջիկա 3-4 տարիների կտրվածքով ռազմավարության մշակումն է: Դրան հետևում է կառավարման մյուս գործիքը՝ բիզնես-պլանավորումը և հետո արդեն՝ բյուջետավորումը: Օգտագործելով կառավարման մեկ այլ գործիք՝ յուրաքանչյուր եռամսյակ ընկերությունը վերլուծում և արժևորում է, թե որքանով են ճիշտ եղել կանխատեսումները և կիրառված մոդելները: Զուգահեռաբար իրականացնում է համեմատություն (benchmarking): Մասնավորապես՝ եկամուտների մոդելները բաղդատում են անցյալ տարվա նույն ժամանակահատվածի կամ նույն տարվա նախատեսված բյուջեի հետ, համեմատում են ծախսերը և կատարողականի գնահատման մնացյալ ցուցանիշները (KPI):

Վերջերս ընկերության կողմից մշակվել է նաև մեկ այլ գործիք, որը շատ հետաքրքիր է իր բնույթով: Խոսքը բազմաֆունկցիոնալ ցուցանիշների մասին է՝ կատարողականի խաչաձև ֆունկցիոնալ ցուցանիշ (cross-functional KPI): Դա իրենից ենթադրում է տարբեր ոլորտների համար համատեղ ցուցանիշների սահմանում՝ նպատակ ունենալով ստեղծել համախմբված պատասխանատվություն, որպեսզի յուրաքանչյուրը զգա, որ ինքը ռազմավարությանը, բիզնես-պլանավորմանը կամ բյուջեով նախատեսված գործընթացն իրականացնող խմբի մաս է կազմում: Իհարկե, կան նաև կիրառվող այլ մոդելներ և գործիքներ, որոնցից մեկն էլ տարեկան կատարողականի գնահատումն է (performance appraisal): Ընկերությունում գործում է եռամսյակային բոնու-

սային համակարգ (bonus plan assessment), ըստ որի ընկերությունը պետք է եռամսյակի կտրվածքով ապահովի բյուջեում նախատեսված որոշ ցուցանիշներ, որպեսզի աշխատակիցները ստանան բոնուս: Հաջորդ մակարդակի վրա են գտնվում ֆունկցիոնալ ցուցանիշները, որոնք կապված են կոնկրետ ոլորտի ռազմավարության (functional strategy) հետ: Ստորին օղակներում արդեն կիրառվում է անհատական որակավորման ցուցանիշները, որով ուղղակիորեն գնահատվում է ընկերության աշխատակիցների անհատական աշխատանքը: Հասկանալի է, սակայն, որ կազմակերպությունը առավելություններին զուգահեռ ունի նաև թերություններ, որոնք էլ պայմանավորում են ներկայումս ցուցահանդեսների մասնակիցների համեմատաբար կրճատումը:

Ձեռնարկության կառավարման համակարգում տեղ գտած թերությունները բացահայտելու համար փորձենք համեմատել դրա իրականացրած հիմնական գործառույթների կարևորությունը և դրանց իրականացման համար կատարված ծախսերը: Այս մեթոդը տնտեսագիտական գրականությունում հայտնի է ֆունկցիոնալ-արժեքային մեթոդ անվանմամբ⁴: Այսպիսով մեր կողմից կազմակերպության ղեկավար անձնակազմի հետ իրականացված հարցման արդյունքում պարզվեց, որ Իրանի միջազգային ցուցահանդեսային ընկերության կողմից իրականացված հիմնական գործառույթներ կարելի է համարել հետևյալը.

1. Ջարգացման ռազմավարությունների մշակում, պլանավորում և բյուջետավորում,
2. անձնակազմի պլանավորում, ընտրություն և վերապատրաստում,
3. հաճախորդների ներգրավում, առաջարկների, փաթեթների մշակում,
4. գովազդի իրականացում,
5. հաճախորդների կարծիքի հարցում, պահանջմունքների ուսումնասիրում և վերլուծություն,
6. կազմակերպության գործունեության ֆինանսական վերլուծություն և հաշվետվությունների կազմում,
7. բենչմարկինգի իրականացում:

Մենք հարցում ենք իրականացրել Իրանի միջազգային ցուցահանդեսային ընկերության գլխավոր մենեջերի, ֆինանսական բաժնի ղեկավարի, մարկետինգի բաժնի ղեկավարի, նոր փաթեթների մշակման պատասխանատուի հետ: Վերոնշյալ անձանց կողմից տվյալ 7 գործառույթները դասակարգվել են՝ ըստ կարևորության, որից հետո մենք համեմատել ենք ստացված տվյալները յուրաքանչյուր գործառույթի իրականացման համար պահանջվող ծախսերի մեծության հետ. եթե գործառույթի կարևորությունը և

⁴ Ивлев В., Ивлев К., Попова Т., Что такое функционально-стоимостной анализ [электронный ресурс] - // <http://www.user.cityline.ru>

ծախսերի մեծությունը⁵ համահունչ են, ապա տվյալ գործառույթի իրականացման տեսանկյունից մեր կողմից փոփոխություններ չեն առաջարկվել, հակառակ դեպքում՝ մշակվել են իրավիճակի շտկմանն ուղղված քայլեր: Այսպիսով նշված 7 գործառույթների կարևորությունը՝ ըստ ձեռնարկության պատասխանատուների հարցման արդյունքների, հետևյալն է.

Աղյուսակ 2. Իրանի միջազգային ցուցահանդեսային ընկերության կողմից իրականացվող գործառույթներն՝ ըստ կարևորության (կազմակերպության պատասխանատուների հարցման արդյունքներ)

Գործառույթի անվանում	Կարևորության աստիճան՝ 1 (ամենակարևոր), 7(համեմատաբար քիչ կարևոր)
Նոր հաճախորդների ներգրավում, փաթեթների և նոր առաջարկների մշակում	1
հաճախորդների կարծիքի հարցում, պահանջմունքների ուսումնասիրում և վերլուծություն	2
Զարգացման ռազմավարությունների մշակում, պլանավորում և բյուջետավորում	3
գովազդի իրականացում	4
կազմակերպության գործունեության ֆինանսական վերլուծություն և հաշվետվությունների կազմում	5
ամձնակազմի պլանավորում, ընտրություն և վերապատրաստում	6
բենչմարկինգի իրականացում	7

Ապա համեմատվում են ֆունկցիայի նշանակալիությունը և տվյալ ֆունկցիայի իրականացման համար կատարվող ծախսերը⁶ Գծապատկեր 1: Այն թույլ է տալիս որոշակի հետևություններ անել ձեռնարկության կառավարման համակարգում առկա առավելությունների և թերությունների վերաբերյալ: Մասնավորապես՝ ըստ ստացված արդյունքների կարելի է գործառույթները բաժանել երկու խմբի.

1. Գործառույթներ, որոնց նշանակալիությունն ու իրականացման համար անհրաժեշտ ծախսերը հիմնականում համահունչ են՝ զարգացման ռազմավարությունների մշակում, պլանավորում և բյուջետավորում, կազմակեր-

⁵ ընկերության համար առևտրային գաղտնիք են հանդիսանում յուրաքանչյուր ֆունկցիայի վրա կատարվող ծախսերը: Յետաբար՝ առևտրային գաղտնիքը չբացահայտելու համար առավել նպատակահարմար կլինի տվյալ ֆունկցիաները դասակարգել՝ ըստ դրանց վրա կատարվող ծախսերի մեծության՝ գրաֆիկական տեսքով՝ առավել մեծ ուղղանկյան մեջ ներառելով այն ֆունկցիան, որի իրականացման համար ամենաշատ ծախսերն են կատարվում:

⁶ Радкевич А.П., Методические указания для выполнения курсовой работы по дисциплине «Оценка эффективности персонала», Ухта 2010, стр. 20-22

պության գործունեության ֆինանսական վերլուծություն և հաշվետվությունների կազմում, բենչմարկինգ,

2. գործառույթներ, որոնց նշանակալիության և իրականացման համար անհրաժեշտ ծախսերի մակարդակի միջև կան զգալի տարբերություններ՝ գովազդի իրականացում, անձնակազմի պլանավորում, ընտրություն և վերապատրաստում, նոր հաճախորդների ներգրավում, փաթեթների և նոր առաջարկների մշակում, հաճախորդների կարծիքի հարցում, պահանջմունքների ուսումնասիրում և վերլուծություն:

Նշանակալիություն	Գործառույթի իրականացման համար անհրաժեշտ ծախսերի մեծություն
4	գովազդի իրականացում
6	անձնակազմի պլանավորում, ընտրություն և վերապատրաստում
3	Ջարգացման ռազմավարությունների մշակում, պլանավորում և բյուջետավորում
1	Նոր հաճախորդների ներգրավում, փաթեթների և նոր առաջարկների մշակում
2	հաճախորդների կարծիքի հարցում, պահանջմունքների ուսումնասիրում և վերլուծություն
5	կազմակերպության գործունեության ֆինանսական վերլուծություն և հաշվետվությունների կազմում
7	բենչմարկինգ

Գծապատկեր 1. Իրանի միջազգային ցուցահանդեսային ընկերության կողմից իրականացվող գործառույթների նշանակալիության և դրանց իրականացման համար կատարվող ծախսերի մեծության համեմատում

Անդրադառնանք գործառույթների 2-րդ խմբին: Այստեղ թերևս անձնակազմի պլանավորում, ընտրություն և վերապատրաստում գործառույթի համար նախատեսված ծախսերի մեծությունը միանգամայն արդարացված է, քանզի ընկերությունն իր աշխատակիցներին և հատկապես՝ ղեկավար անձնակազմին վերապատրաստման նպատակով ուղարկում է արտերկիր, ուստի

այս գործառույթի տեսանկյունից մեր կողմից փոփոխություններ չեն առաջարկվի: Այստեղ մտահոգիչ են սակայն նոր հաճախորդների ներգրավում, փաթեթների և նոր առաջարկների մշակում, հաճախորդների կարծիքի հարցում, պահանջմունքների ուսումնասիրում և վերլուծություն, ինչպես նաև գովազդի իրականացում գործառույթների նշանակալիության և անհրաժեշտ ծախսերի մեծության անհամապատասխանությունը:

Թերևս՝ նոր հաճախորդների ներգրավում, փաթեթների և նոր առաջարկների մշակում, հաճախորդների կարծիքի հարցում գործառույթների վրա կատարված նվազ ծախսերը կարելի է բացատրել նրանով, որ ձեռնարկությունը ձևավորել է ցուցահանդեսների մասնակիցների շրջանակը և բավարարվում է դրանով: Նշենք, որ ներկայումս, երբ Իրանի նկատմամբ վերացվում են պատժամիջոցները, միջազգային ցուցահանդեսներում կարելի է ակնկալել էլ ավելի մեծ թվով օտարերկրյա կազմակերպությունների մասնակցություն, ուստի նոր մասնակիցների ներգրավման ուղղությամբ պետք է իրականացնել միջոցառումներ, հակառակ դեպքում կարելի է կորցնել պոտենցիալ մասնակիցների մեծ բանակ, որոնք ակտիվ կերպով կներգրավվեն մրցակից կառույցների կողմից կազմակերպվող ցուցահանդեսներին: Այս իրավիճակում առաջարկում ենք օտարերկրյա կազմակերպությունների ներգրավում արտերկրում գործող Իրանի դեսպանատների և այլ երկրների առևտրա-արդյունաբերական պալատների հետ համագործակցության միջոցով:

Հաջորդ կարևոր խնդիրը որ առկա է ԻՄՑԸ կառավարման համակարգում դա գովազդային ծախսերի և դրա իրականացման նշանակալիության միջև անհամապատասխանությունն է: Այստեղ կարծում ենք անարդյունավետ են օգտագործվում միջոցներն այն տարբերակում, երբ պարզապես գովազդվում է ԻՄՑԸ՝ որպես ձեռնարկություն: Իսկ ձեռնարկության կողմից կազմակերպվող ցուցահանդեսների վերաբերյալ հիմնականում տեղեկատվական գովազդի իրականացումը և դրա արդյունավետությունը առանձին հետազոտության առարկա է: Դրա համար անհրաժեշտ է դիտարկել, թե ինչ եղանակներով է գովազդվում տվյալ ցուցահանդեսը և այցելուների հարցման միջոցով պարզել, թե գովազդի որ տեսակն է առավել արդյունավետ եղել՝ հետագայում դրա իրականացման եղանակների առավել ճշգրիտ թիրախավորման համար: Այսպիսով, մենք ներկայացրինք ԻՄՑԸ կառավարման համակարգում տեղ գտած առավելություններն ու թերությունները, դրանց շտկման ուղիներ, որոնց վրա հիմնվելով, կարելի է դիմագրավել առկա մրցակցությանը և իր կայուն տեղն ունենալ ԻԻՀ շուկայում:

Սայեդ Մոհամադ ՍԱՅԵԴԻ

Իրանի միջազգային ցուցահանդեսային ընկերության կառավարման համակարգի բարելավումը

Բանալի բառեր. ցուցահանդեսային ընկերություն, ցուցահանդես, տաղավարի ձևավորում, մրցակցային առավելություն

Հոդվածում դիտարկվում են միջազգային առևտրային ցուցահանդեսներին մասնակցության հիմնահարցերը: Անդրադարձ է կատարվում Իրանի Իսլամական Հանրապետությունում առաջին ցուցահանդեսային կազմակերպիչ ընկերության ստեղծման պատմությանը: Վերլուծվում է այդ կազմակերպության ներկա գործունեությունը՝ բացահայտելով դրա առավելությունները մրցակիցների համեմատ, ինչպես նաև՝ կառավարման համակարգի թերությունները: Արդյունքում առաջարկվում են ուղիներ թերությունների շտկման և ԻԻՀ շուկայում առկա մրցակցային դիմակայելու համար:

Sayed Mohammad SAYEDI

Improving management system of Iran international exhibition company

Key words: Iran international exhibition company, exhibition, stad design, competitive advantage, weakness

The article considers the issues of international trade fairs. Reference is made to the history of the Islamic Republic of Iran's first exhibition organizer company. The author analysed the current activities of this organization, revealing its advantages compared to competitors, as well as weakness of the management system. As a result are proposed the ways to correct the weakness in the management system for confrontation of existing competition in the Iranian market.

Сайед Мохаммад САЙЕДИ

Улучшение системы управления международной выставочной компании Ирана

Ключевые слова: Иран международная выставка Со, выставка, дизайн Стад, конкурентное преимущество, слабость.

В статье рассматриваются вопросы международных выставок. Ссылка делается на историю компании первого организатора выставок Исламской Республики Иран. Автор проанализировал текущую деятельность этой организации, выявляя его преимущества по сравнению с конкурентами, а также слабости системы управления. В результате предложены способы коррекции слабостей в системе управления для противостояния существующей конкуренции на иранском рынке.