

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՍՆԼՍԱՐԱՆ

A 08.00.02
B-76

ԼԻԼԻԹ ՍՏԵՓԱՆԻ ՔՈԼՅԱՆ

ՄԱՐԶԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԿԱՅԱՅՈՒՄՆ ԱՆՈՐՈՇՈՒԹՅԱՆ
ՊԱՅՄԱՆՆԵՐՈՒՄ
(ՀՀ օրինակով)

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

Ս Ե Ղ Մ Ա Գ Ի Ր

ԵՐԵՎԱՆ 2010

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում

Գիտական ղեկավար՝ տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Շ.Ս. Սահակյան

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝ տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Ս.Ա. Գևորգյան

տնտեսագիտության թեկնածու
Ն.Հ. Մելքոնյան

Առաջատար կազմակերպություն՝ ՀՀ ԳԱԱ Մ.Զորանյանի անվան
տնտեսագիտության ինստիտուտ

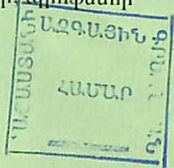
Պաշտպանությունը կայանալու է 2010թ. հուլիսի 1-ին, ժամը 13:00-ին, Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում գործող Տնտեսագիտության թիվ 014 մասնագիտական խորհրդում:

Հասցե՝ 0025, ք. Երևան, Նալբանդյան փ. 128:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ ՀՊՏՀ գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2010թ. հունիսի 1-ին:

Մասնագիտական խորհրդի
գիտական քարտուղար,
տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր՝



Ս.Ա. Սահակյան

ԱՏԵՆԱՆՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Հետազոտության թեմայի արդիականությունը. Տնտեսական գլոբալացման խորացումը, փոփոխությունների արագացումը նոր խնդիրներ են առաջադրում ընկերություններին՝ նրանց ստիպելով հարմարվել արտաքին միջավայրի փոփոխություններին, պատասխանել ազգային, միջազգային և համաշխարհային շուկաներում սրվող մարտահրավերներին: Միաժամանակ, գիտատեխնիկական նվաճումների ազդեցությամբ արագանում են տեխնոլոգիական փոփոխությունները՝ հանգեցնելով ապրանքի կենսապարբերաշրջանների կրճատմանը: Այդ միտումներն ավելի են մեծացնում անորոշությունն ու ռիսկը, որոնց պայմաններում կայացվող կառավարման, այդ թվում՝ մարքեթինգային որոշումների արդյունավետությունից է կախված այս կամ այն ընկերության առևտրային հաջողությունը: Պարբերաբար կրկնվող և ընթացիկ համաշխարհային տնտեսական ճգնաժամերն ավելի են ընդարձակում անորոշության դաշտը, որի արդյունքում բազմաթիվ ընկերություններ ձեռնպահ են մնում կամ չափից ավելի զգուշավորություն դրսևորում մարքեթինգային որոշումներ կայացնելիս: Հատկանշական է, որ վերոնշյալի պայմաններում միշտ էլ կասկածի տակ են դրվում կայացվող մարքեթինգային որոշումների որակն ու արդյունավետությունը: Դա հետևանքն է այն բանի, որ մարքեթինգային միջավայրի դինամիկ փոփոխությունները որակապես ու քանակապես փոփոխում են որոշման կայացման այլընտրանքային տարբերակները և սահմանվող նպատակների կառուցվածքը: Դրանք հետադարձ կապի ապահովման ընթացքում ևս ի հայտ են գալիս ռիսկի և անորոշության իրավիճակներ: Հատկապես մարքեթինգային նախագծերի (միջոցառումների) արդյունավետությունը գնահատող չափանիշների համեմատական վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ գոյություն չունի մեկ չափանիշ, որի հիման վրա հնարավոր կլիներ որոշում կայացնել: Հետևաբար հնարավոր է հաստատագրել, որ հատկապես անորոշության պայմաններում մարքեթինգային նպատակների սահմանման կամ մարքեթինգային միջավայրում առկա գործոնների բազմությունից մեկով (կամ մի քանիսով) առաջադրված հիմնախնդիրների լուծմանն առնչվող որոշումների կայացման ընթացքում անհրաժեշտ է կիրառել այնպիսի մոտեցումներ, որոնք ներառում են մեկից ավելի չափանիշներ, քանի որ մարքեթինգային միջավայրում ինքնին առկա է բազմաչափանիշություն:

Հայրենական բազմաթիվ ընկերություններ, ավանդական խորհրդային շուկաներում նոր իրողությունների ի հայտ գալով, խուսափեցին համարձակ ու հիմնավորված որոշումներ կայացնել, որի արդյունքում դուրս մղվեցին շուկայից: Ավելի դժվար էր որոշումներ կայացնել նոր շուկաներ մուտք գործելու առումով: Իսկ ընթացիկ ճգնաժամի հետևանքով առաջացած անորոշությունն արտաքին և ներքին առևտրաշրջանառության ծավալների էական նվազման և տնտեսական աննախադեպ անկման պատճառ դարձավ: Տնտեսական յուրաքանչյուր անկմանը հետևում է վերելք, որի ընթացքում մույնպես պահանջվում է կայացնել մարքեթինգային որոշումներ՝ վերելքից հետո չմնալու և ստեղծված հնարավորություններից առավելագույնս օգտվելու համար: Մինչդեռ վերելքի ժամանակ մույնպես մեծ է անորոշությունը և շուկայական անհաջողության հավանականությունը, եթե տեղյակ չես այդպիսի պայմաններում արդյունավետ ու ճիշտ ժամանակին որոշումներ կայացնելու նրբություններին: Հետևաբար՝ անորոշության պայմաններում մարքեթինգային որոշումների կայացմանն առնչվող տեսագործական նշված հիմնախնդիրների առկայությունը վկայում է առեւ-նախոսական աշխատանքի թեմայի արդիականության ու հրատապության մասին:

Հետազոտության նպատակը և խնդիրները: Հետազոտության նպատակն է գոյություն ունեցող անորոշության պայմաններում մարքեթինգային որոշումների մշակման մեթոդաբանության և դրանց կայացման մեխանիզմի հիմնավորումը:

Ելնելով հետազոտության նպատակից՝ ձևակերպվել և լուծվել են հետևյալ խնդիրները.

- վերլուծել ՀՀ գործարար միջավայրի առանձնահատկությունները և զնահատել դրանց անորոշության աստիճանը,

- վերլուծել ՀՀ կազմակերպությունների կողմից մարքեթինգային որոշումների կայացման առանձնահատկությունները և զնահատել դրանց արդյունավետության աստիճանը,

- սահմանել և բնորոշել որոշումների կայացման գործընթացի դերը մարքեթինգի կառավարման համակարգում,

- ուսումնասիրել կազմակերպությունում մարքեթինգային որոշումների կայացման գործընթացը և մարքեթինգային որոշումներ կայացնող անձանց պատասխանատվության և կոմպետենտության շրջանակները,

- հետազոտել մարդկային և/կամ սուբյեկտիվ գործոնի ազդեցությունը մարքեթինգային որոշումների կայացման գործընթացի և վերջնական արդյունքի վրա,

- հետազոտել մարքեթինգային որոշումների կայացման գործընթացի վրա մարքեթինգային միջավայրի գործոնների ազդեցությունը,

- վերլուծել և զնահատել մարքեթինգային որոշումների կայացման բազմաշախմատային մոդելը, մասնավորապես, նպատակների հիերարխիաների վերլուծության ամալիտիկ մոդելը և հայրենական կազմակերպությունների մարքեթինգային գործունեության բնագավառում դրա ներդրման և ադապտացման հնարավորություններն ու հիմնախնդիրները:

Հետազոտության օբյեկտը և առարկան: Ատենախոսության ուսումնասիրության օբյեկտը մարքեթինգային որոշումների կայացման գործընթացը և մարքեթինգային միջավայրի անորոշությունը պայմանավորող գործոնների համախումբն է:

Ուսումնասիրության հիմնական առարկան անորոշության պայմաններում կայացվող մարքեթինգային որոշումների արդյունավետության բարձրացման համալիր միջոցառումների մշակման հետ կապված հիմնախնդիրներն են:

Ատենախոսության մեթոդաբանական և տեղեկատվական հիմքերը: Ատենախոսության համար տեսական և մեթոդաբանական հիմք են հանդիսացել անորոշությանը, տնտեսական ռիսկին և կառավարչական որոշումների կայացման ու իրագործման հիմնախնդիրներին առնչվող հայրենական և արտասահմանյան հեղինակների աշխատությունները, հետազոտությունների արդյունքներն ու հրապարակված հոդվածները:

Ատենախոսության համար տեղեկատվական հիմք են հանդիսացել ՀՀ Ազգային վիճակագրական ծառայության, ՀՀ Էկոնոմիկայի, ՀՀ Գյուղատնտեսության նախարարությունների, ՀՀ տնտեսական մրցակցության պաշտպանության պետական հանձնաժողովի և միջազգային տարբեր կազմակերպությունների պաշտոնական տեղեկատվական նյութերը և հետազոտությունների հրապարակված արդյունքները, ինչպես նաև, սպառողների կողմից կաթնամթերքի ապրանքային տեսականու և կոնկրետ ապրանքանիշի ընտրության նախապատվելության

բացահայտման նպատակով՝ սեփական նախաձեռնությամբ, Երևան քաղաքում անցկացված մարքեթինգային հարցման արդյունքները:

Հետազոտության ընթացքում կիրառվել են համակարգային և իրավիճակային մոտեցման, վիճակագրական վերլուծական ու խմբավորման, տնտեսամաթեմատիկական մոդելավորման, գիտական արստրահման, համեմատական, աղյուսակային և գրաֆիկական մեթոդներ:

Հետազոտության հիմնական արդյունքներն ու գիտական նորույթը:

- Հիմնավորվել է անորոշության պայմաններում մարքեթինգային որոշումների կայացման գործընթացի փուլավորման անհրաժեշտությունը, որը նպաստում է մարքեթինգային որոշումների կայացման գործընթացի արդյունավետության բարձրացմանը՝ առաջնահերթությունների աստիճանակարգության (հիերարխիայի) սահմանման ճանապարհով:

- Առաջադրվել և փորձարկվել է մարքեթինգային որոշումների կայացման նպատակների հիերարխիայի վերլուծության բազմաշախմատային (AHP) մոդելը, որը առավելագույն արդյունավետությամբ օգտագործում է փորձագետների գիտելքները, փորձը և ինտուիցիան (ներմշակողականությունը):

- Բազմաշախմատային վերլուծության հիման վրա մշակվել է կազմակերպության կորպորատիվ ռազմավարության ընտրության մեթոդաբանական մոտեցում, որը ենթադրում է մարքեթինգային որոշումների կայացման առաջնահերթությունների սահմանում և դրանց հետևողական իրագործում:

Հետազոտության գործնական նշանակությունը և արդյունքների օգտագործումը: Ատենախոսությունն իրենից ներկայացնում է կազմակերպության մարքեթինգային ռազմավարության մշակման ու իրականացման ընթացքում կայացվող մարքեթինգային որոշումների վրա ազդող և տնտեսական գործունեության անորոշությունը պայմանավորող գործոնների վերլուծության և անորոշության պայմաններում մարքեթինգային որոշումների արդյունավետության գնահատման, վերլուծության տեսական ու գործնական ուսումնասիրությունների հիման վրա մշակված համալիր հետազոտություն, որը ներառում է որոշակի հիմնարար առաջարկություններ՝ ուղղված անորոշության պայմաններում մարքեթինգային ռազմավարությունների և մարքեթինգի համալիրի տարրերի մշակման գործընթացների արդյունավետության բարձրացմանը:

Հետազոտության փորձարկումը և հրապարակումները: Հետազոտությունում տեղ գտած հիմնական սկզբունքները և մոտեցումները քննարկվել են ՀՊՏՀ մարքեթինգի ամբիոնում, ներդրվել են «Եվրոփրոֆայլ» ՓԲԸ-ում, «Սպիտակ հրաշք» ՍՊԸ-ում: Ատենախոսության հիմնական արդյունքները հրապարակվել են գիտական չորս հոդվածներում:

Ատենախոսության կառուցվածքը և ծավալը: Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից, օգտագործված գրականության ցանկից և հավելվածներից: Աշխատանքը պարունակում է 10 աղյուսակ և 16 գծապատկեր: Ատենախոսությունը շարադրված է 140 մեքենագիր էջի վրա՝ ներառյալ օգտագործված գրականության ցանկը և հավելվածները՝ 4 էջի վրա, որոնք պարունակում են 1 աղյուսակ և 3 գծապատկեր:

Ատենախոսության *ներածությունում* հիմնավորվել են թեմայի արդիակա-
նությունը, հետազոտության առարկան, նպատակները, խնդիրները, ներկայացվել են
աշխատանքի գիտական նորությունը, մեթոդական և տեղեկատվական հիմքերը և
ստացված արդյունքների կիրառական նշանակությունը:

*Ատենախոսության առաջին՝ «Մարքեթինգային որոշումների կայացման դերն
ու նշանակությունը մարքեթինգի կառավարման գործընթացում» գլխում* գիտական
ու մասնագիտական գրականության վերլուծության հիման վրա ուսումնասիրվել են
կազմակերպություններում մարքեթինգի կառավարման ժամանակակից
ուղղությունների դրսևորումները և մարքեթինգի՝ դեպի շուկա կողմնորոշված
հայեցակարգի առանձնահատկությունները: Ներկայացվել են մարքեթինգային
որոշումների կայացման գործընթացը և դրա վրա ուղղակի և անուղղակի
ազդեցություն ունեցող գործոնների այն միջավայրը, որում կայացվում են նշյալ
որոշումները:

Հիմնավորվել է նաև շուկայական կողմնորոշման հայեցակարգի առանցքային
կարևորությունը կազմակերպության ելակետային որոշումներում: Որոշումների
կայացման տեսանկյունից, վերոնշյալի համատեքստում, ընդունելի է համարվել
մարքեթինգի գերմանական դպրոցի առաջադրած մոտեցումն, ըստ որի
ժամանակակից մարքեթինգը դիտվում է դեպի շուկա կողմնորոշված կառա-
վարչական մտածելակերպ, որին բնորոշ են ստեղծագործական, համակարգված և
երբեմն, մրցակիցներին ուղղված ագրեսիվ մոտեցումները: Նման մոտեցումը
ենթադրում է ոչ միայն արձագանքել շուկայում խաղարկվող առանձին սցենարների
զարգացմանն ու շուկայական իրավիճակի փոփոխություններին՝ գրանցելով շրջակա
միջավայրի գործոնների փոփոխությունների ցուցանիշները, այլև ձգտել ինքնուրույն
ներազդել դրանց վրա՝ տվյալ շուկայում հասնելով առաջատար մակերիկի կամ այլ
կերպ ասած՝ խաղի կանոններ թելադրողի դիրքերի:

Ատենախոսությունում, մարքեթինգային որոշումների կայացման արդյու-
նավետության բարձրացման տեսանկյունից, կարևորվել է կազմակերպության
արժեքային շղթայում մարքեթինգի փիլիսոփայության, գործիքակազմի ու կա-
ռավարման սկզբունքների ներդրումը, քանի որ վերջիններս կազմակերպության
կորպորատիվ և մարքեթինգի ռազմավարությունների դրույթների համահարթեցման
կողմնորոշիչներն են:

Հանրահայտ է, որ մարքեթինգի հայեցակարգի շրջանակները, կախված
որոշման կայացման ձևից, սահմանվում են այնպիսի փոփոխականներով ու
գործոններով, որոնք կապված են մարքեթինգային համալիրի մշակման հետ և կրում
են մարքեթինգային միջավայրի գործոնների ազդեցությունը:

Փորձը ցույց է տալիս, որ մարքեթինգային համալիրի մշակման ու իրացման հետ
կապված որոշումներում անհրաժեշտ է ցուցաբերել առավելապես համակարգային
մոտեցում: Համակարգայնությունը դիտարկվում է որպես օբյեկտի ուսումնասիրման
մեթոդաբանական սկզբունք, որից ելնելով օբյեկտը ուսումնասիրվում է բոլոր էական
կապերի և հարաբերությունների մեջ: Ուստի կազմակերպություններում
մարքեթինգային որոշումների կայացման հետազոտության համատեքստում, իբրև

մեթոդաբանական կարևորագույն դրույթ, ընտրվել են «համակարգային մոտեցում»
հասկացության երեք բաղադրիչները:

1. Համակարգային մոտեցումը հնարավորություն է տալիս ամբողջականացնել
օբյեկտը և դրա վրա բևեռել իմացությունը, որը կառավարչին հանգեցնում է օբյեկտը
որպես ամբողջություն դիտարկելու անհրաժեշտության առջև:

2. Համակարգային մոտեցումը ապահովում է այն գործառնության կիրառումը, որը
հնարավորություն է տալիս որոշելու ուսումնասիրվող օբյեկտի ոչ թե առանձին
որակները կամ հատկությունները, այլ որակական միասնությունը:

3. Համակարգային մոտեցումը հնարավորություն է տալիս առանձնացնել
ուսումնասիրվող օբյեկտը միջավայրից, ուրիշ օբյեկտների բարդ ցանցից ու
հարաբերություններից, որոշակիացնել այն, մյուս կողմից՝ օբյեկտը դիտարկել
ընդհանուր համապատկերի, դրա գոյության պայմանների և ստեղծման հիմքերի հետ
միասին:

Ըստ էության, մարքեթինգային միջավայրն այն գործոնների, ուժերի և տարրերի
ամբողջությունն է, որոնք ներառվում են կազմակերպության միկրո և
մակրոմիջավայրերում ու ներգործում են կազմակերպության մարքեթինգային
համալիրի ու մարքեթինգային տարաբնույթ միջոցառումների և ռազմավարու-
թյունների մշակման հետ կապված որոշումների կայացման վրա:

Գործնականում մարքեթինգի շուկայական կողմնորոշման հայեցակարգն ու
զաղափարախոսությունը, պայմանավորված են ֆիրմայի՝ փոփոխվող իրավիճակին
արագ արձագանքման անհրաժեշտությամբ: Ուստի կազմակերպության՝ դեպի
շուկա կողմնորոշվածությունը նպաստում է սպառողական բացառիկ արժեք
թողարկելուն միտված ներքին արժեքային համակարգի ձևավորմանն ու
զարգացմանը, ինչի պայմաններում նաև հստակեցվում ու կանոնակարգվում են նոր
սպառողական արժեքների ստեղծման գործընթացն ու դրանում կայացվող
մարքեթինգային որոշումները:

Ատենախոսության առաջին գլխում իրականացվել է նաև մարքեթինգային
որոշումների կայացման վրա էական ներգործություն ունեցող գործոնների բա-
ցահայտմանը միտված վերլուծություն:

Մարքեթինգային որոշումների կայացման վրա մարդկային գործոնի ներ-
ազդեցության բացահայտման նպատակով ներկայացվել են մարքեթինգի տե-
սաբաններ Ֆերրելի և Գրեշմանի կողմից սահմանված գործոնները, որոնցում
առանձնացվել են որոշում կայացնող անձանց արժեքային համակարգը, այդ թվում
նրանց գիտելիքները, փորձը, սովորույթները, անձնական վերաբերմունքը
հիմնախնդիրն, մտադրությունները, սեփական շահերը, պատասխանատվության ու
բարոյականության նորմերի արժևորումը և այլ անձնային ու ոչ անձնային, արտաքին
ու ներքին գործոններ: Արդյունքում ներկայացվել է մարդկային գործոնի կամ այլ
կերպ՝ սուբյեկտիվ գործոնի ազդեցությամբ պայմանավորված բացասական
շեղումներն ու որոշում կայացնող անձանց ռացիոնալ վարքագիծ ցուցաբերելու
դրդապատճառները:

Կազմակերպության ներսում որոշման կայացման որակի գնահատման համար
ներկայացվել է ճապոնական կառավարման հայտնի «որակի շարունակական
զարգացումներ» դրույթը, որում առավելապես կարևորվում է որոշման կայացման
գործընթացում ճշգրտումների իրականացումը, քան դրա ամբողջական
փոփոխությունը: Հետևաբար որոշման կայացման բարձր որակի ապահովումը
պայմանավորված է հետադարձ կապերի առկայությունից:

¹ См. Аренков Н.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. - СПб.: Изд. СПбУЭФ, 1997. Гл. 1. - С. 25.

Մարքեթինգային միջավայրի փոփոխություններով ու անորոշությամբ պայմանավորված՝ ներկայացվել է մարքեթինգային որոշման որակի կատարելագործմանն ու մարքեթինգային միջավայրին ադապտացվելու հնարավորությանն առնչվող, «Փոփոխությունների կառավարման» գիտահետազոտական ինստիտուտի տնօրեն Ի.Աղիզեանի մոտեցումն, ըստ որի՝ մարքեթինգի կառավարումը գործընթաց է ոչ թե՛ ելնելով արդյունքներից, այլ կողմնորոշված է դեպի նպատակային արդյունքները, իսկ կառավարման որակը ֆունկցիա է՝ կախված որոշման որակի և դրա իրագործման արդյունավետության հարաբերակցությունից²:

Որոշման որակի բարձրացման համար առաջարկվում է IEPA բանաձևը, որը բաղկացած է չորս կարևոր տարրերից՝ ինտեգրում (Integration), ձեռնարկատիրություն (Entrepreneurship), իրագործում (Performing) և կազմակերպված վարչարարություն (Administering):

Մարքեթինգային հիմնախնդիրների ճշգրիտ բացահայտման ու նույնականացման նպատակով ներկայացվել են մարքեթինգային որոշումների տեսակները, որոնք դասակարգվել են ըստ բնույթի և ծագման, բնորոշվել են «մարքեթինգային հիմնախնդիր» և «մարքեթինգային խառնաշփոթ» հասկացությունները ու դրանց՝ մեկը մյուսից տարբերակման առանձնահատկությունները: Մարքեթինգային որոշումների կայացման գործընթացի ներդրման ու կազմակերպություններում մարքեթինգային հիմնախնդիրների բացահայտման նպատակով հիմք են ընդունվել որոշումների կայացման գործընթացի փուլերը, որոնք ներկայացված են գիտական գրականության մեջ³: Նշյալ փուլերն են՝ հիմնախնդրի ախտորոշումը և ձևակերպումը, որոշումների ընդունման սահմանափակումների և չափանիշների ձևակերպումը, այլընտրանքների բացահայտումը, այլընտրանքների գնահատումը, այլընտրանքներից որևէ մեկի ընտրությունը և որոշման իրագործման կազմակերպումը:

Ատենախոսության երկրորդ՝ «Մարքեթինգային համալիրի մշակման առանձնահատկություններն անորոշության և ռիսկի պայմաններում» գլխում, ներկայացվել ու գնահատվել է մարքեթինգային համալիրի բաղադրիչների մշակման ու իրականացման գործընթացի անորոշությունն ու ռիսկը պայմանավորող գործոնների առանձնահատկությունները:

Առանձնացվել են մարքեթինգային որոշումների կայացման պայմանները, որոնք ըստ Ռ.Լյուիսի և Հ.Ռայֆի բնութագրվում են հետևյալ կերպ՝

1. Որոշումների կայացումը որոշյալ պայմաններում ենթադրում է, որ ցանկացած մարքեթինգային գործողության վերջնական արդյունք նախապես հայտնի է:

2. Որոշումների կայացումը ռիսկի պայմաններում ենթադրում է, որ ցանկացած գործողություն հանգեցնելու է մի շարք հնարավոր արդյունքներից որևէ մեկի: Բացի դրանից ցանկացած արդյունք ունի դրսևորման հայտնի հավանականություն, որը հայտնի է նաև որոշում կայացնող անձին:

3. Անորոշության պայմաններում որոշումների կայացումը տեղի է ունենում այն դեպքում, երբ այս կամ այն գործողության վերջնական հնարավոր արդյունքների հավանականություններն անհայտ են⁴:

Ատենախոսության թեմայի շրջանակներում ուսումնասիրվող անորոշության պայմանը սահմանվել է իբրև ապագայի տարբեր պարամետրերի արժեքի մասին ոչ ճշգրիտ և ոչ լիարժեք ներկայացում, ինչը հանգեցնում է որոշման իրականացման (ներառյալ պահանջվող ծախսերը և արդյունքները) անհատականության ու քառասյին անճշգրտության⁵:

Համաձայն հավանականության տեսության առանձնացվում է լիարժեք անորոշություն հասկացությունը, որը բնութագրվում է զրոյական կանխատեսմամբ, և մաթեմատիկորեն բանաձևվում է հետևյալ կերպ՝

$$\lim_{t \rightarrow \infty} P_i = 0, \text{ որտեղ } (1)$$

t –ն՝ ժամանակն է,

t_k –ն՝ կանխատեսվող իրադրությունների վերջնական ժամանակը,

P_i –ն՝ իրագործվող սցենարներն են:

Վերոնշյալից ենթադրվում է, որ անորոշությունը սուբյեկտի կողմից անկանխատեսելի իրավիճակ է, որի պարագայում բացակայում են հետազոտվող օբյեկտի նկատմամբ տեղեկատվությունը և գիտելիքները, սակայն հստակ հայտնի է, որ դա անհայտ է:

Ատենախոսության շրջանակներում իրականացված հետազոտության արդյունքներով բացահայտվել է, որ ՀՀ գործարար միջավայրում որոշումների կայացման գործընթացը, հատկապես մարքեթինգային որոշումների կայացումը, լի են բարդություններով, որոնք հիմնականում կապված են անորոշության առկայությունը պայմանավորող մի շարք գործոնների հետ, մասնավորապես մարքեթինգային միջավայրի անկանխատեսելի փոփոխությունների, մրցակից ֆիրմաների նորարարական ակտիվ քաղաքականության, ռեսուրսների սահմանափակության, կազմակերպության ներքին մշակույթի բացակայության, որոշում կայացնող անձանց ոչ կոմպետենտ միջամտության, շուկայական անոմալ բարիերների առկայության, քաղաքական ու իրավական միջավայրերի տարբերի հստակ կարգավորման մեխանիզմների բացակայության, տեխնոլոգիական արագ զարգացումների, բարձր տեխնոլոգիաների ներդրման ճկունության բացակայության, արտադրանքի կենսապարբերաշրջանի տևողության կրճատման, տարբեր ռազմավարական և մարտավարական մոտեցումների առկայության և այլ գործոնների հետ, որոնք ընդհանրական ձևով ներկայացվել են սույն գլխում:

Ի տարբերություն անորոշության, ռիսկը հնարավոր է կառավարել: Ուստի, երկրորդ գլխի առաջին՝ «Անորոշությունը և ռիսկը մարքեթինգային որոշումներում» ենթահարցում, ներկայացվում են որոշում կայացնող անձանց վերաբերմունքը վերագրյալ պայմաններին և դրանցում կայացվող միջոցառումների արդյունքների ցանկալիությանն ու հավանականություններին:

Սույն գլխի երկրորդ ենթահարցում քննարկվել են մարքեթինգային համալիրի բաղադրիչների կտրվածքով, մարքեթինգային որոշումների կայացման տարածված մեթոդներն ու մոտեցումները (հիմնականում ներկայացված են փորձագիտական ու մատրիցային մեթոդները): Սակայն հայտնի է, որ խնդրո առարկա հանդիսացող

² См. Ицхаак К. Адизес. Управление изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. - СПб.: Питер, 2008. - С. 24.

³ Տե՛ս Մենեջմենթ / ՀՀ ԳԱԱ բոլորակից անդամ Յու.Մ. Սուվարյանի ընդհ. խմբագրությամբ (երրորդ՝ լրացված, բարեփոխված հրատարակություն). - Եր., Տնտեսագետ, 2009. - էջ 253-262:

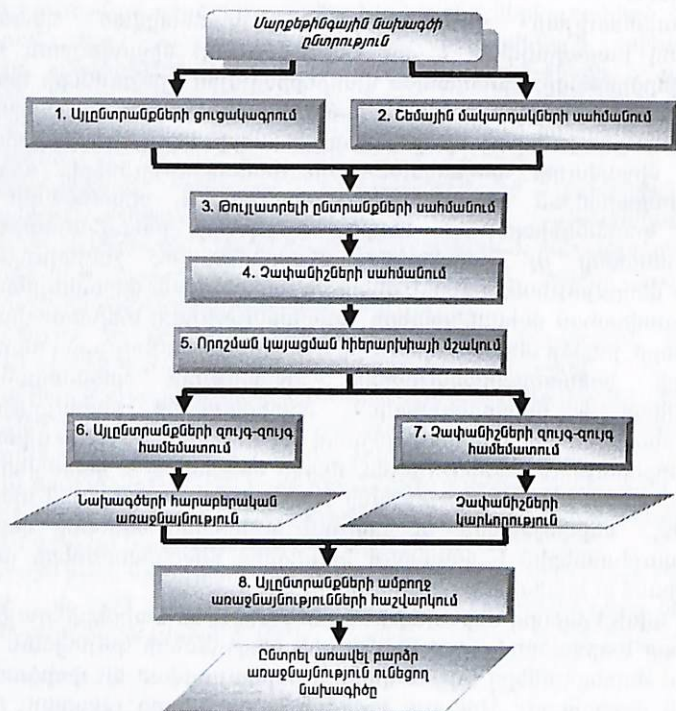
⁴ См. Льюис Р., Райфа Х. Игры и решения. - М.: Изд-во иностр. лит., 1961. С. 34.

⁵ См. Чернов В.А. Анализ коммерческого риска. - М.: Финансы и статистика, 1998г. - С. 23.

անորոշության պայմաններում առկա է մարքեթինգային նախագծերի արդյունավետության գնահատման չափանիշների համեմատական վերլուծություն, այսինքն՝ գոյություն ունի չափանիշների բազմություն, որն ընդունված է անվանել բազմաչափանիշային որոշումների կայացում:

Բազմաչափանիշային որոշումների կայացման մեթոդների վերլուծության, գնահատման և համադրման արդյունքում ընտրվել է *Նպատակների հիերարխիաների անալիտիկ վերլուծության մեթոդը* (*Analytic Hierarchy Process*), որը մշակվել է Թ.Լ. Սաաթիի կողմից: Մեթոդի կարևոր բնութագիրը որոշման հիմնախնդրի մասնատումն է առանձին բաղադրիչ մասերի: Յուրաքանչյուր հիմնախնդրի համար կազմվում է հիերարխիա, որը պարունակում է տարբեր նպատակներ ու միջոցառումներ: Բազմաչափանիշային խնդիրների ժամանակ տեղի է ունենում հիմնական նպատակի առանձնացում: Հիերարխիայի ստորադաս նպատակներում հաշվի են առնվում այն այլընտրանքները, որոնք ենթակա են գնահատման:

Մեթոդն իրագործվում է տարբեր հաջորդականությամբ: Ելնելով մարքեթինգային հիմնախնդիրների բազմաչափանիշային լուծման անհրաժեշտությունից, ատենախոսությունում դիտարկվել են մեթոդի հետևյալ 8 մոդիֆիկացիոն փուլերը (տես գծ. 1):



Գծապատկեր 1. Նպատակների հիերարխիայի վերլուծության մոդելի փուլերը

1. **Այլընտրանքների ցուցակագրում**, որը բոլոր հնարավոր այլընտրանքների հաշվառումն է:

2. **Շեմային մակարդակների սահմանում**, որում սահմանվում են այն միակազմային պահանջները, որոնք իրագործում են այլընտրանքը:

3. **Ընդունելի այլընտրանքների սահմանում**, որում ցուցակագրված բոլոր այլընտրանքները նախ ստուգվում են՝ նկատի ունենալով շեմային մակարդակները այնուհետև՝ այն այլընտրանքները, որոնք չեն ապահովում տվյալ պահանջները, հեռացվում են:

4. **Չափանիշների սահմանում**: Այս փուլում մարքեթինգի կառավարումը սահմանում է չափանիշներ, որոնք կիրառվում են այլընտրանքների նախագծերի գնահատման համար: Մոդելը հնարավորություն է տալիս չափանիշները տարբարաժանել ենթաչափանիշների:

5. **Որոշման հիերարխիայի մշակում**: Քանի որ այլընտրանքները և չափանիշները սահմանված են, մարքեթինգի գծով կառավարիչը մշակում է որոշման կայացման հիերարխիան, որը կազմված է առնվազն երեք մակարդակներից՝ նպատակ, չափանիշներ և այլընտրանքներ: Այս տարրերը պատկերված են ծառի կառուցվածքի տեսքով (տես գծ.2): Հիերարխիան ներկայացնում է որոշման հիմնախնդրի կառուցվածքը, ինչպես նաև համեմատությունների բազային ձևը, որը կառուցվում է՝ հիմնվելով հետևյալ փուլերի վրա:

6. **Այլընտրանքների գույգ-գույգ համեմատում**. Որոշում կայացնող անձը յուրաքանչյուր չափանիշի համար այլընտրանքները գնահատում է գույգերով: Նա պատասխանում է այնպիսի հարցերի, ինչպիսիք են՝ արդյո՞ք այլընտրանքը մյուս այլընտրանքի համեմատ գերադասելի է և եթե այո, ապա որքանով: Չույգ-գույգ մատրիցային համեմատական վերլուծությունների արդյունքում, հարկավոր է, որ որոշում կայացնող անձը տեղյակ լինի մատրիցայի կազմման ընթացակարգի որոշակի պարզ պահանջներին:

Դիցուք, առկա է $A_1, A_2, \dots, A_n$ n օբյեկտների համախումբ: Խնդիրը կայանում է նրանցից յուրաքանչյուրի կշռի որոշման, այսինքն՝ նրանց համապատասխանող $w_1, w_2, \dots, w_n$ դրական թվերը գտնելու մեջ:

Անհրաժեշտ է պահանջել, որ գույգերով համեմատման մատրիցան օժտված լինի հետևյալ հատկություններով.

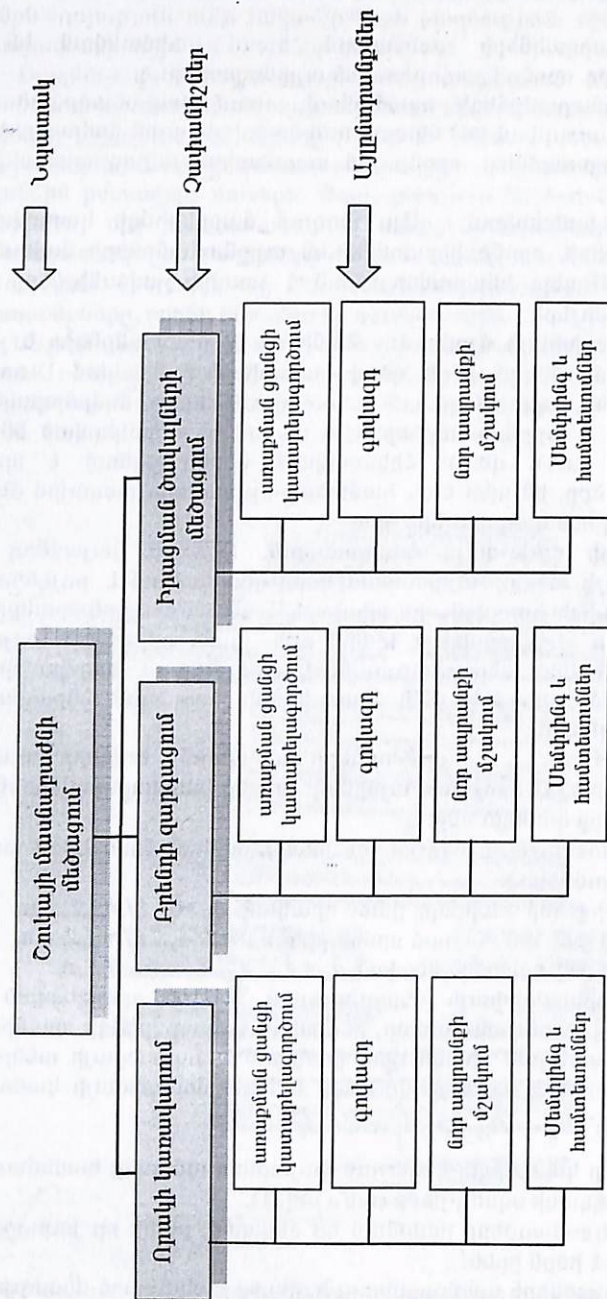
- 1) A մատրիցայի բոլոր տարրերը լինեն դրական՝ $a_{ij} > 0, i, j = 1, 2, \dots, n$,
- 2) A մատրիցան լինի հակադարձ սիմետրիկ՝ $a_{ij} = 1/a_{ji}, i, j = 1, 2, \dots, n$,
- 3) A մատրիցան լինի համաձայնեցված, $a_{ij} = a_{ik} \cdot a_{kj}, i, j, k = 1, 2, \dots, n$:

Նպատակների հիերարխիայի վերլուծության մեթոդի պարզեցված տարբերակի դեպքում, համեմատության համար, ընտրվում է մարքեթինգի «բազիսային» այլընտրանքը: Համեմատության հիման վրա լրացվում է մատրիցայի անհրաժեշտ տողը, իսկ մնացած տարրերը հաշվարկվում են՝ ելնելով մատրիցայի կանոններից բխող հետևյալ բանաձևի՝ $a_{ij} = a_{ik} \cdot a_{kj}$ համաձայն:

Համեմատությունը կատարվել է որոշում կայացնող անձանց համեմատական դատողությունների սանդղակի օգնությամբ (տես աղ. 1):

Մատրիցայի անկյունագծերը լրացվում են մեկերով, քանի որ յուրաքանչյուր այլընտրանք հավասար է ինքն իրեն:

Բոլոր դատողություններն անցկացնելուց և դրանց հակադարձ մեծությունները գրանցելուց հետո ստացվում է անհրաժեշտ մատրիցան:



Գծապատկեր 2. AHP-ի նպատակի, չափանիշների և այլընտրանքների փոխհարաբերությունների հիերարխիան

Աղյուսակ 1.
Որոշում կայացնող անձի համեմատական դատողությունների սանդղակ

Բանավոր դատողություններ	Թվային դատողություններ
հավասարապես նախընտրելի	1
հավասարապես միջին	2
չափավոր նախընտրելի	3
չափավոր խիստ	4
խիստ նախընտրելի	5
շատ խիստ	6
շատ խստորեն նախընտրելի	7
շատ խստորեն ծայրահեղ	8
ծայրահեղ նախընտրելի	9

7. Հափանիչների զույգ-զույգ համեմատում: Նման մոտեցմամբ համեմատվում են չափանիշները, ինչի նպատակը այլընտրանքների հարաբերական առաջնահերթությունների ստացումն է:
8. Բոլոր այլընտրանքների առաջնահերթությունների հաշվարկում: Առաջնահերթությունները սահմանվում են լրացուցիչ գծային ֆունկցիայի միջոցով, որում այլընտրանքների հարաբերական առաջնահերթությունները բազմապատկվում են համապատասխանող չափանիշի կարևորության հետ, այնուհետև գումարվում են բոլոր չափանիշները:

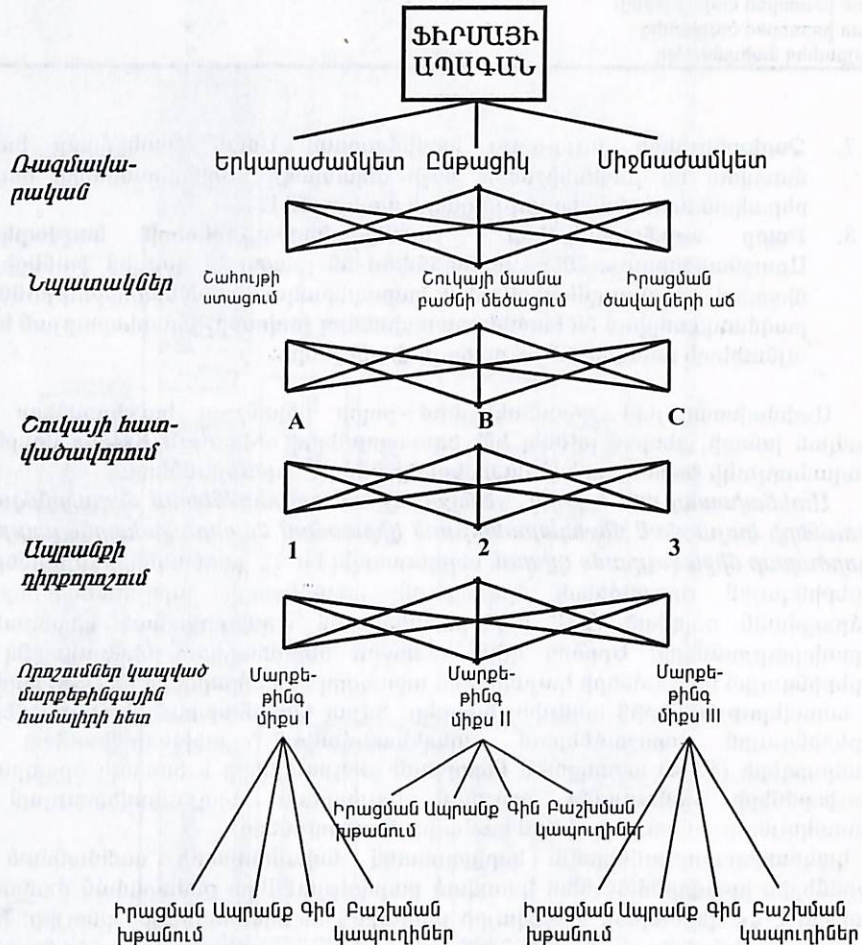
Ատենախոսության շրջանակներում բոլոր վերոնշյալ հաշվարկները կիրառական խնդրի տեսքով լուծվել են՝ օգտագործելով «Microsoft Excel» փաթեթի, Փ.Պալամարյուկի ֆորմալացված տարբերակի հնարավորությունները:

Ատենախոսության երրորդ՝ «Անորոշության պայմաններում մարքեթինգային որոշումների կայացման մեթոդաբանության կիրառման նպատակահարմարությունը ՀՀ գործարար միջավայրում» գլխում, ներկայացվել են ՀՀ կազմակերպություններում մարքեթինգային որոշումների կայացման գործընթացի արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված AHP մեթոդաբանության ադապտացման կիրառական հնարավորությունները: Երրորդ գլխի առաջին ենթահարցում ներկայացվել են մարքեթինգային որոշումների կայացմանն աջակցող համակարգերի (MDSS) դերին և դրա առավելություններին առնչվող հարցեր: Տվյալ ենթահարցում ներկայացվել են մարքեթինգային որոշումներում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ու համակարգերի (SS/Հ) աջակցման ներդրման արդյունքները և հատուկ ծրագրային պլատֆորմների օգնությամբ որոշման կայացման արդյունավետության ու նպատակայնության բարձրացման համալիր մոտեցումները:

ՀՀ կազմակերպություններում կորպորատիվ նպատակների սահմանման ու վերջիններիս իրագործման հետ կապված բարդությունների քննարկման ժամանակ բնորոշվել է ՀՀ գործարար միջավայրի անկայուն ու ճգնաժամային բնույթը: Իբրև այդպիսին սահմանվել է ՀՀ-ում 2009 թվականին պարբերաբար արձանագրվող տնտեսական անկունը՝ հիմնականում արդյունաբերության, շինարարության ու գյուղատնտեսության ոլորտների անկման և ծառայությունների ոլորտի աճի տեմպերի էական նվազման պատճառով: Սա վկայում է, որ ՀՀ գործարար

միջավայրում առկա է անորոշ ու ճգնաժամային իրավիճակ, որի պայմաններում ռիսկի տակ են դրվում մարքեթինգային նախագծերի մշակումներն ու կիրառումները:

Մարքեթինգային ռազմավարության մշակման և տվյալ ժամանակահատվածում ՀՀ գործարար միջավայրի անորոշության աստիճանը գնահատելու համար «Եվրոփրոֆայթ» ՓԲԸ կազմակերպության օրինակով կատարվել է գործունային վերլուծություն: Փորձագիտական գնահատմամբ առանձնացվել են կազմակերպության հաջողության ապահովման այն հիմնական գործոնները, որոնց հիման վրա կառուցվել է կազմակերպության կորպորատիվ նպատակների սահմանման և իրագործման հիերարխիա՝ ըստ AHP մեթոդաբանության (տե՛ս գծ.3):



Գծապատկեր 3. Մարքեթինգային որոշումների կայացման առաջնահերթությունների ապահովում՝ հիմնված AHP մեթոդաբանության վրա

Մարքեթինգային որոշման կայացման գործընթացում անհրաժեշտ է հաշվի առնել խորհրդատուների փորձագիտական ներգործությունը և մարքեթինգային իմաստիտուտների ջանքերը կենտրոնացնել դեպի մարքեթինգային որոշումների կայացման հիմնական նպատակները և կառուցվածքային տարրերը: Դրանք հիմնականում վերաբերում են մարքեթինգային որոշումների կայացման գործընթացի փուլերին, որոնք են.

- **Հետազոտության հարկադրման և նախաձեռնության**, որում բացահայտվում և վերլուծվում են գոյություն ունեցող մարքեթինգային «փրական» հիմնախնդիրները, ի տարբերություն «մարքեթինգային կարճատեսության», որի ազդեցությամբ լուծվում են ոչ թե վճռական, այլ, այսպես կոչված, «գրավիչ» որոշումները:

- **Որոշման**, որի շրջանակներում սահմանվում են այլընտրանքային մարքեթինգային միջոցառումները, հիմնավորվում և ձևավորվում նպատակները:

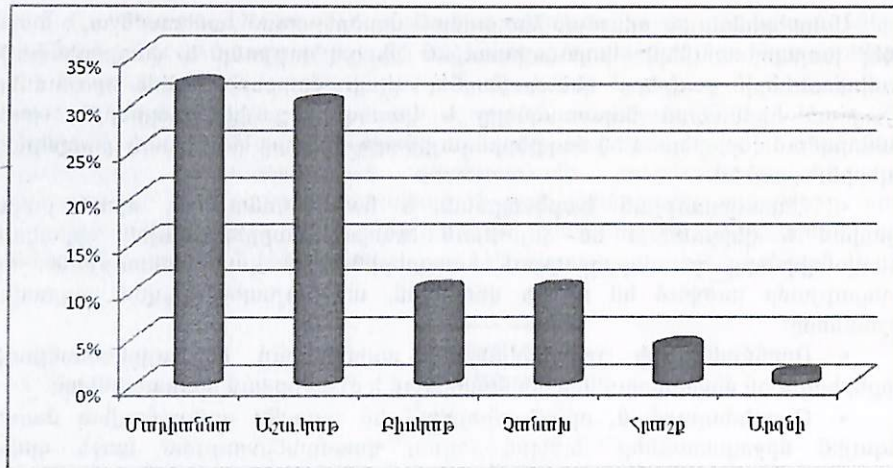
- **Օպտիմալացման**, որում ընտրվում են առավել արդյունավետ մարքեթինգային միջոցառումներ՝ ելնելով տվյալ կազմակերպության առջև դրված նպատակների առաջնահերթությունից և ֆիրմայի հնարավորություններից:

- **Իրագործման**, որը ենթադրում է ընտրված մարքեթինգային միջոցառման իրականացում:

- **Հսկողության**, որում իրականացվում է մարքեթինգային միջոցառման ներդրման և դրանց արդյունավետության դիտարկում:

Այս գլխում դիտարկվել են նաև ՀՀ կաթնամթերքի շուկայի առանձնահատկությունները, որոնք բնորոշող տնտեսական ու ոչ տնտեսական գործոնները ենթադրում են ՀՀ կաթնամթերքի շուկայում առկա անորոշությունն ու ռիսկայնությունը: Հարցումների միջոցով վերլուծվել է Երևան քաղաքում սպառվող կաթնամթերքի հիմնական տեսակներն ու դրանց առաջարկ ներկայացնող տնտեսավարող սուբյեկտների շուկայական մասնաբաժինը:

Երևանում կատարված սոցիոլոգիական հետազոտության արդյունքում պարզվել է, որ սպառողների կողմից ամենամախքնորելի կաթնամթերքի ապրանքանիշն է «Դուստր Մարիաննա» ՍՊԸ-ի «Մարիաննա» բրենդը՝ 32,0%, երկրորդ տեղում է «Աշտարակ կաթը»՝ 30,0%, երրորդ տեղը գրեթե հավասար ցուցանիշներով զբաղեցնում են «Բիոկաթ» և «Չամախ» ապրանքանիշերը՝ 10,0%, իսկ դիտարկվող մոդելի փորձարկման համաձայնություն տված «Սպիտակ Հրաշք» ՍՊԸ «Հրաշք» ապրանքանիշը զբաղեցնում է հիմնականում տեղը՝ 4,0%, «Արգնի Կաթ» ապրանքանիշը՝ 3,0%: Հետազոտության արդյունքները վկայում են, որ գոյություն ունի «Հրաշք» բրենդի ծավալման և իրացման խոչընդոտներ ու առկա է շուկայի զարգացման անորոշություն: AHP մեթոդաբանության աղապատացման ժամանակ դիտարկվել են կազմակերպությունում առկա հիմնախնդիրները և մշակվել մարքեթինգային որոշումների կայացման հիերարխիա՝ կազմված երեք մակարդակներից՝ նպատակ, չափանիշներ և այլընտրանքներ հաջողակաճությամբ (տե՛ս գծ.2): Փորձագետների դատողությունների և տվյալ կազմակերպությունում որոշում կայացնող անձանց միջոցով գնահատվել և լուծվել է հետևյալ խնդիրը:



Գծապատկեր 4. Երևանում սպառվող կաթնամթերքի նախընտրելի ապրանքանիշը

Կազմակերպության գլխավոր նպատակը կաթնամթերքի ներքին շուկայում մասնաբաժնի մեծացումն է, որի իրագործման նպատակով մշակվում են ենթամակրո-չափանիշներ. սույն խնդրում առանձնացվել են կաթնամթերքի «որակի կառավարում», «բրենդի զարգացում» և «իրացման ծավալների մեծացում» չափանիշները: Չափանիշների իրագործման համար անհրաժեշտ են այլընտրանքներ, որոնք ապահովում են մարքեթինգային միջոցառումների ամբողջությունը, և ուղղված են ենթամակրո-չափանիշների և գլխավոր նպատակի հասանելիությանը:

Գործադիր տնօրենը յուրաքանչյուր չափանիշի համար գույգ-գույգ գնահատում է բոլոր այլընտրանքները՝ նախապես սահմանելով չափանիշների հարաբերական կարևորությունը մեկը մյուսի նկատմամբ: Այլընտրանքների գույգ-գույգ համեմատությունների ընթացքում կառավարիչը, պահպանելով հաջորդականությունը, պետք է պատասխանի այնպիսի հարցերի, ինչպիսիք են, օրինակ՝ «Առաքման ցանցի կատարելագործման այլընտրանքը նոր ապրանքի մշակման այլընտրանքի համեմատ՝ ելնելով որակի կառավարում չափանիշից, որքանով է առաջնային»: Ինչպես նշվել է, կառավարիչը վերոնշյալ հարցերի պատասխանների դատողություններում հիմք է ընդունում Սաաթիի գույգ-գույգ համեմատական բանավոր-քվային դատողությունների սանդղակը (տե՛ս աղ. 1):

Խնդրի քվային հաշվարկները կարելի է հեշտությամբ կատարել՝ օգտագործելով ամերիկյան գործարար միջավայրում լայն տարածում ստացած EXPERT CHOICE ծրագրերի փաթեթը և Microsoft Excell-ի հնարավորությունները: Սույն խնդրի լուծումն իրականացվել է Microsoft Excell փաթեթի, Փ.Պալամարչուկի ֆորմալացված տարբերակի օգնությամբ:

Յուրաքանչյուր գույգ-գույգ համեմատություն ներկայացվում է մատրիցայի տեսքով: Սույն խնդրում մատրիցան լրացվում է կազմակերպության գործադիր տնօրենի կողմից: Չափանիշների գնահատման մատրիցան եռաչափ է, իսկ այլընտրանքների գնահատման մատրիցան քառաչափ է: (տե՛ս աղյուսակ 2,3):

Համատեղելիության հարաբերակցության (հհ) մեծությունը, որպեսզի լինի ընդունելի, չպետք է անցնի 10,0%-ի սահմանը: Որոշ դեպքերում թույլատրվում է մաս 20,0%-ը, բայց ոչ ավել շեղում, այլապես հարկ է վերանայել որոշում կայացնող անձանց սեփական դատողությունները՝ նպատակների սահմանման առնչությամբ:

Աղյուսակ 2.

Չափանիշների առաջնայնությունների գնահատման մատրիցա

ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐ	Որակի կառավարում	Իրացման ծավալների մեծացում	Բրենդի զարգացում
Որակի կառավարում	1	1/3	1/3
Իրացման ծավալների մեծացում	3	1	3
Բրենդի զարգացում	3	1/3	1
Համատեղելիության հարաբերակցություն (հհ) = 11,69%			

Որակի կառավարման չափանիշի այլընտրանքների գույգ-գույգ համեմատությունից երևում է (տե՛ս աղ. 3), որ գովազդի իրականացման ֆունկցիան նոր ապրանքի մշակման այլընտրանքից նախընտրելի է 2 անգամ: Հետևաբար, նոր ապրանքի մշակումը 1/2 անգամ գերադասելի է գովազդից: Համեմատությունների հաշվարկը ներկայացված է աշխատության երկրորդ գլխի երկրորդ ենթահարցում: Նման ձևով այլընտրանքները գույգ-գույգ համեմատվում են՝ ելնելով բրենդի զարգացման ու իրացման ծավալների մեծացման չափանիշներից (տե՛ս աղ. 4 և 5):

Աղյուսակ 3.

Այլընտրանքների գույգ-գույգ համեմատությունների մատրիցան ըստ որակի կառավարման չափանիշի

Ըստ որակի կառավարման	Առաքման ցանցի կատարելագործում	Գովազդ	Նոր ապրանքի մշակում	Մեմփինգ և համեմատումներ	Համեմատական վերաբերմունքի արժույթ	Առաջնայնության վեկտորի նորմավորված արժեք
Առաքման ցանցի կատարելագործում	1	4	3	7	3,0274	0,560430508
Գովազդ	1/4	1	2	3	1,10668	0,204868299
Նոր ապրանքի մշակում	1/3	1/2	1	5	0,95544	0,176871002
Մեմփինգ և համեմատումներ	1/7	1/3	1/5	1	0,31239	0,05783019
Գումար	1 5/7	5 5/6	6 1/5	16	5,4019188	
Համատեղելիության հարաբերակցություն (հհ) = 6,83%				Պետք է լինի < 10%, թույլատրելի է < 20%		

Ինչպես երևում է աղյուսակից, ըստ որակի կառավարման չափանիշի, որոշում կայացնելու համար առավել առաջնային են առաքման ցանցի կատարելագործումը և մոր ապրանքի մշակման այլընտրանք-միջոցառումների իրագործումը: Օրինակ, սեմփլինգ և համտեսումներ այլընտրանքի համեմատ, գնահատվել է համապատասխանաբար՝ 7 և 5:

Աղյուսակ 4-ից երևում է, որ, ըստ բրենդի զարգացման չափանիշի, այլընտրանքները զույգ-զույգ համեմատելիս կառավարիչներն այս դեպքում ևս դրսևորում են հետևողական տրամաբանություն և առաջնայնություն տալիս են գովազդին՝ իբրև բրենդի զարգացման կարևոր միջոցի:

Վերը շարադրվածն ամփոփելուց հետո ներկայացվում են բոլոր այլընտրանքների անհրաժեշտ առաջնայնություններն՝ ըստ համապատասխան չափանիշների: Վերջինի հաշվարկը կատարվում է լրացուցիչ գծային ֆունկցիայի միջոցով, որում այլընտրանքների հարաբերական առաջնայնությունները բազմապատկվում են համապատասխանող չափանիշի կարևորության հետ, այնուհետև մեկ առ մեկ գումարվում:

Աղյուսակ 4.

Այլընտրանքների զույգ-զույգ համեմատությունների մատրիցան ըստ բրենդի զարգացման չափանիշի

Ըստ բրենդի զարգացման	Առաքման ցանցի կատարելագործում	Գովազդ	Նոր ապրանքի մշակում	Սեմփլինգ և համտեսումներ	Համեմատական վերլուծության արդյունք	Առաջնայնության վեկտորի նորմավորված արժեք
Առաքման ցանցի կատարելագործում	1	1/3	4	3	1,414213562	0,275493311
Գովազդ	3	1	4	4	2,632148026	0,512750827
Նոր ապրանքի մշակում	1/4	1/4	1	1/3	0,379917843	0,074009207
Սեմփլինգ և համտեսումներ	1/3	1/4	3	1	0,707106781	0,137746655
Գումար	4 4/7	1 5/6	12	8 1/3	5,133386212	
Համատեղելիության հարաբերակցություն (hh) =9%		Պետք է լինի < 10%, բույլատրելի է < 20%.				

Աղյուսակ 5.

Այլընտրանքների զույգ-զույգ համեմատությունների մատրիցան ըստ իրացման ծավալների մեծացման չափանիշի

Ըստ իրացման ծավալների մեծացման	Առաքման ցանցի կատարելագործում	Գովազդ	Նոր ապրանքի մշակում	Սեմփլինգ և համտեսումներ	Համեմատական վերլուծության արդյունք	Առաջնայնության վեկտորի նորմավորված արժեք
Առաքման ցանցի կատարելագործում	1	6	3	8	3,464102	0,604279379
Գովազդ	1/6	1	2	6	1,189207	0,207445802
Նոր ապրանքի մշակում	1/3	1/2	1	2	0,759836	0,132546064
Սեմփլինգ և համտեսումներ	1/8	1/6	1/2	1	0,319472	0,055728755
Գումար	1 5/8	7 2/3	6 1/2	17	5,732616	
Համատեղելիության հարաբերակցություն (hh) =14%		Պետք է լինի < 10%, բույլատրելի է < 20%.				

Աղյուսակ 6-ից երևում է, որ, ըստ AHP վերլուծության ամենաբարձր առաջնայնություն ունեցող այլընտրանքը՝ առաքման ցանցի կատարելագործումն է:

Աղյուսակ 6.

Բոլոր այլընտրանքների առաջնայնությունների հաշվարկում

Այլընտրանքներ	Չափանիշներ			Գլխավոր առաջնայնություններ
	Որակի կառավարում	Իրացման ծավալների մեծացում	Բրենդի զարգացում	
	0,135010	0,584156	0,280833	
Առաքման ցանցի կատարելագործում	0,560431	0,275493	0,604279	0,406297
Գովազդ	0,204868	0,512751	0,207446	0,385444
Նոր ապրանքի մշակում	0,176871	0,074009	0,132546	0,104336
Սեմփլինգ և համտեսումներ	0,057830	0,137747	0,055729	0,104034
Այսպիսով վերջնական ընտրությունն է գլխավոր առաջնայնության առավել կարևորություն ունեցող այլընտրանքը =				0,406296832

«Սպիտակ Հրաշք» ՍՊԸ-ն իր գլխավոր նպատակի՝ շուկայի մասնաբաժնի մեծացման համար պետք է, շուկայում գրավված իր հատվածը (4,0%) մեծացնելու նպատակով, տվյալ ժամանակահատվածում, նախ կատարելագործի կաթնամթերքի առաքման ցանցը, ընտրի բաշխման նոր կապուղիներ, որոնք կնպաստեն իրացման ծավալների մեծացմանը, այնուհետև իրականացնի մարքեթինգային այլընտրանքային միջոցառումներ, օրինակ գովազդ, նոր ապրանքի մշակում և սեմփլինգ ու համատեղումներ:

Անորոշության պայմաններում մարքեթինգային որոշումների կայացման մեթոդական մոտեցումների, առանձնահատկությունների ու հիմնախնդիրների ուսումնասիրության արդյունքում՝ ատենախոսությունում ամփոփվել են հետևյալ **եզրակացությունները**.

1. Մարքեթինգային որոշումների կայացման գործընթացը, անկախ դրա բնորոշման և իրագործման առանձնահատկություններից ու տարբերություններից, անհրաժեշտ ու անընդհատ գործընթաց է: Վերջինիս արդյունավետությունով է պայմանավորված կազմակերպության ռազմավարության իրագործման հաջողությունը:

2. Անորոշության պայմաններում մարքեթինգային որոշումների կայացման գործընթացի հստակեցման նպատակով անհրաժեշտ է սահմանել և պահպանել դրա փուլերի որոշակի հաջորդականություն: Մասնավորապես՝ հիմնախնդրի բացահայտման փուլը, որի պարզ և հստակ գիտակցումը կանխորոշում է մարքեթինգային որոշման գործընթացը:

3. Մարքեթինգային որոշումները, պայմանավորված շրջակա միջավայրի միկրո և մակրո գործոններով, անորոշության պայմաններում ենթադրում են նաև դրանց այլընտրանքների համեմատական վերլուծություն, քանի որ, գոյություն չունի մեկ չափանիշ, որի հիման վրա հնարավոր լինի որոշում կայացնել: Մարքեթինգային որոշման կայացման այլընտրանքները ներառում են ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական գործոններ, որոնք անհրաժեշտ է համատեղել:

4. Մարքեթինգային որոշումների կայացման արդյունավետությունով է պայմանավորված ընկերության ռազմավարության իրագործման շուկայական հաջողությունը: Հետևաբար անհրաժեշտ է ցանկացած ընթացիկ մարքեթինգային որոշում ուղղորդել ռազմավարական նպատակի իրագործմանը:

5. Կազմակերպության ներսում մարքեթինգային որոշման որակի բարձրացման նպատակով ներդնել IEPA սկրոմբը, որը բաղկացած է չորս կարևոր տարրերից՝ ինտեգրում (Integration), ձեռնարկատիրություն (Entrepreneurship), իրագործում (Performing) և կազմակերպված վարչարարություն (Administering):

6. Կազմակերպություններում բարձրացնել հեռահաղորդակցման գործընթացների ու կապուղիների որակը, և ապահովել հետադարձ կապ որոշման նպատակի և անձանց գործունեության միջև:

7. Հատկապես անցումային տնտեսություն ունեցող երկրներում մարքեթինգային միջավայրը բնորոշվում է իբրև անորոշ ու անկանխատեսելի, որի առկայության պայմաններում անհնար է օգտագործել վիճակագրական մեթոդներ, քանի որ վիճակագրությունը պահանջում է բավականին երկար ժամանակ, իսկ մարքեթինգային որոշումները պահանջում են հրատապություն: Ուստի միակ հնարավոր ուղին այնպիսի մոտեցումների կիրառումն է, որոնք հիմնվում են փորձագետների (էքսպերտների) փորձի, ինտուիցիայի, գիտելիքների և իմաստունության վրա:

8. Գիտությանը հայտնի են մի քանի փորձագիտական մոտեցումներ, սակայն սույն հետազոտության շրջանակներում կիրառված Սաաթիի AHP մեթոդաբանական մոտեցումն առավել աղեկվատ է և չի սահմանափակում ինչպես փորձագետների կարծիքները, այնպես էլ չափանիշների թվաքանակը:

9. Հայտնի է, որ բարդ մարքեթինգային հիմնախնդիրների լուծման և մարքեթինգային որոշումների կայացման գործընթացում առկա են մի շարք սահմանափակումներ: Ուստի արժևորվում է տեղեկատվական տեխնոլոգիաների և համակարգերի դերը՝ որպես մարքեթինգային որոշումների կայացմանն աջակցող համակարգերի (MDSS):

10. ՀՀ կաթնամթերքի շուկայի սուբյեկտների գործունեության վրա ազդող գործոնները վկայում են, որ մեծ է կաթնամթերքի շուկայի անորոշությունը, և հստակ մարքեթինգային որոշումների կայացումն անհրաժեշտություն է:

11. «Սպիտակ Հրաշք» ընկերությունը շուկայի համեմատաբար թույլ և ոչ ազդեցիկ մասնակից է: Ընկերության համար չափազանց մեծ է նաև մրցակիցների անկանխատեսելի վարքն ու փոփոխություններին դիմակայելու անորոշությունը: Ընկերությունում ներդրվել է Սաաթիի AHP մոդելը, և արձանագրվել են ընձեռած կիրառական հնարավորությունները:

12. ՀՀ շուկայի անորոշության և որոշումների կայացման բազմաչափանիշության պայմաններում ենթադրվում է ապահովել կազմակերպության կորպորատիվ ռազմավարության և մարքեթինգային համալիրի մշակման որոշումների հիերարխիա, որի արդյունքում դրսևորվում են կազմակերպչական և ռազմավարական փոխհամաձայնություններ:

ՀՀ կազմակերպությունների մարքեթինգային գործունեության զարգացման ապահովումը հնարավոր է հետազոտության շրջանակներում առաջարկված մոտեցումների և հայեցակարգերի ներդրման և դրանց իրագործման միջոցով: Վերջիններիս ներդրումը կարող է լուրջ նախադրյալ հանդիսանալ նաև ՀՀ կազմակերպությունների միջազգայնացման նախադրյալների ձևավորման համար:

Ատենախոսության հիմնական դրույթներն արտացոլված են հեղինակի հետևյալ գիտական հրապարակումներում.

1. **Քոլյան Լ.Ս.** Մարքեթինգային որոշումների կայացման գործընթացը և դրա վրա ազդող գործոնները // Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ և կառավարում, թիվ 2, 2007. - էջ 280-285:
2. **Քոլյան Լ.Ս.** Մարքեթինգային որոշումների կայացման գործընթացի հստակեցումը մարդկային գործոնի հաշվին // Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ և կառավարում, թիվ 10, 2007. - էջ 259-267:
3. **Քոլյան Լ.Ս.** Մարքեթինգային նախագծերի բազմաչափանիշային գնահատում հիերարխիաների անալիտիկ մեթոդի հիման վրա // Հայաստան: Ֆինանսներ և էկոնոմիկա, թիվ 4 (93), 2008. - էջ 88-91:
4. **Քոլյան Լ.Ս.** Որոշումներ կապված ներքին մարքեթինգի կառավարման հետ // Հայաստան: Ֆինանսներ և էկոնոմիկա, թիվ 11-12 (100/101), 2008. էջ 90-92:

Принятие маркетинговых решений в условиях неопределенности
(на примере РА)

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02 - "Экономика, управление хозяйством и его отраслями".

Защита диссертации состоится 1-го июля 2010г. в 13⁰⁰ на заседании специализированного совета 014 по экономике, действующего в Армянском государственном экономическом университете по адресу: 0025, г. Ереван, ул. Налбандяна 128.

РЕЗЮМЕ

В процессе углубления экономической глобализации и растущей конкуренций, перед предприятиями встают новые задачи, которые требуют стратегической гибкости к динамическим изменениям внешней среды, возникающих на местном и международном рынках.

Такие тенденции усугубляют неопределенность и повышают риск, а при этих условиях от эффективности принятия управленческих, в том числе, маркетинговых решений зависит коммерческая удача предприятия.

Очевидно, что именно в условиях неопределенного рынка РА, в процессе установления маркетинговых целей, предприятия применяют подходы, включающие более одного критерия, потому что неопределенной маркетинговой среде присуща многокритериальность. В этой связи возникает насущная необходимость в разработке методики принятия многокритериальных маркетинговых решений и их обоснование в условиях неопределенности рынка. По этому в рамках диссертационной работы:

- Обоснован четкий поэтапный процесс принятия маркетинговых решений в условиях неопределенности, который способствует повышению эффективности принятия маркетинговых решений путем установления иерархии приоритетов,
- предложена и на практике применена многокритериальная модель (АНР) принятия маркетинговых решений, позволяющая с наибольшей результативностью использовать знания, опыт и интуицию экспертов,
- разработан методический подход многокритериального анализа выбора к корпоративной стратегии предприятия, который предполагает установление очередности принятия маркетинговых решений и их последовательную реализацию.



