

Էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման գործիքների արդյունավետ մշակման հայեցակարգը մրցակցային միջավայրում

Խուկեյան Չավեն Գ.

*Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան,
գործարար կառավարում մասնագիտությամբ ասպիրանտ 3-րդ կուրս (Երևան, ՀՀ)
zaven.khukeyan@gmail.com*

ՀՏԳ 658.518.3

Հանգուցաբառեր՝ էներգետիկ որոտի ձեռնարկություններ ձեռնարկության կառավարման մոտեցումներ, բիզնես գործընթացների, կառավարման գործիքներ, մրցակցային միջավայրի, կառավարման պարամետրեր, կառավարման ենթահամակարգ (օբյեկտ), կառավարման առարկա (սուբյեկտ)

Концепция эффективного развития инструментов энергоменеджмента в условиях конкуренции

Хукеян Зевен Г.

*Армянский Государственных Университет Экономики,
Аспирант 3-его курса управление бизнесом (Ереван, РА)
zaven.khukeyan@gmail.com*

Аннотация. Повышение эффективности управления энергетическими предприятиями является важнейшей стратегической задачей государства, так как именно за счет применения четких и комплексных действий по повышению эффективности управления энергетические предприятия могут достичь высокого уровня эффективности, тем самым повышая энергетическую безопасность страны. Эффективность управления предприятием во многом зависит от обоснованно правильного выбора инструментов управленческого подхода, воздействие которых на бизнес-процессы предприятия приводит к решению поставленных предприятием задач, реализации целей предприятия, повышению показателя эффективности. Для обоснования выбора подходов управленческого инструментария необходимо разработать концепцию, после которой предприятия сферы смогут проводить реформы в своей внутренней среде, а государственные органы смогут обеспечить более благоприятные законодательные структура, организационно-правовая база, позитивные сигналы макросреды. Научно обоснованный выбор инструментов управления предприятием в условиях конкуренции, их актуальность для бизнес-процессов высокий уровень эффективности внедрения ведет к повышению эффективности управления бизнесом, что в свою очередь влияет на устойчивое развитие отрасли, повышение энергетической безопасности, улучшение экономической деятельности в других секторах.

Ключевые слова: энергетические компании, подходы к управлению предприятием, бизнес-процессы, инструменты управления, конкурентная среда, параметры управления, субъект управления, подсистема (объект) управления

The concept of effective development of energy management tools in a competitive environment

Khukeyan Zaven G.

*Armenian State University of Economics
PHD of Bussines Management 3-rd course (Yerevan, RA)
zaven.khukeyan@gmail.com*

Abstract. Improving the efficiency of energy enterprise management is a crucial strategic issue for the state, as it is through the application of precise and comprehensive actions to increase the efficiency of governance that energy enterprises can achieve a high level of efficiency, thus increasing the country's energy security. The effectiveness of enterprise management largely depends on the justified correct choice of management approach tools, the impact of which on the business processes of the enterprise leads to the solution of the problems set by the enterprise, the realization of the enterprise goals, the increase of efficiency indicators. In order to justify the choice of approaches to the management toolkit, in order to make an effective choice, it is necessary to develop a concept, with which enterprises in the field will be able to carry out reforms in their internal environment, and state bodies will be able to provide more favorable legislative framework. positive signals from macro environments. The scientifically sound choice of enterprise management tools in a competitive environment, their relevance to business processes and high level of implementation performance leads to increased efficiency of enterprise management, which in turn affects the sustainable development of the sector, increasing energy security, improving economic activity in other sectors.

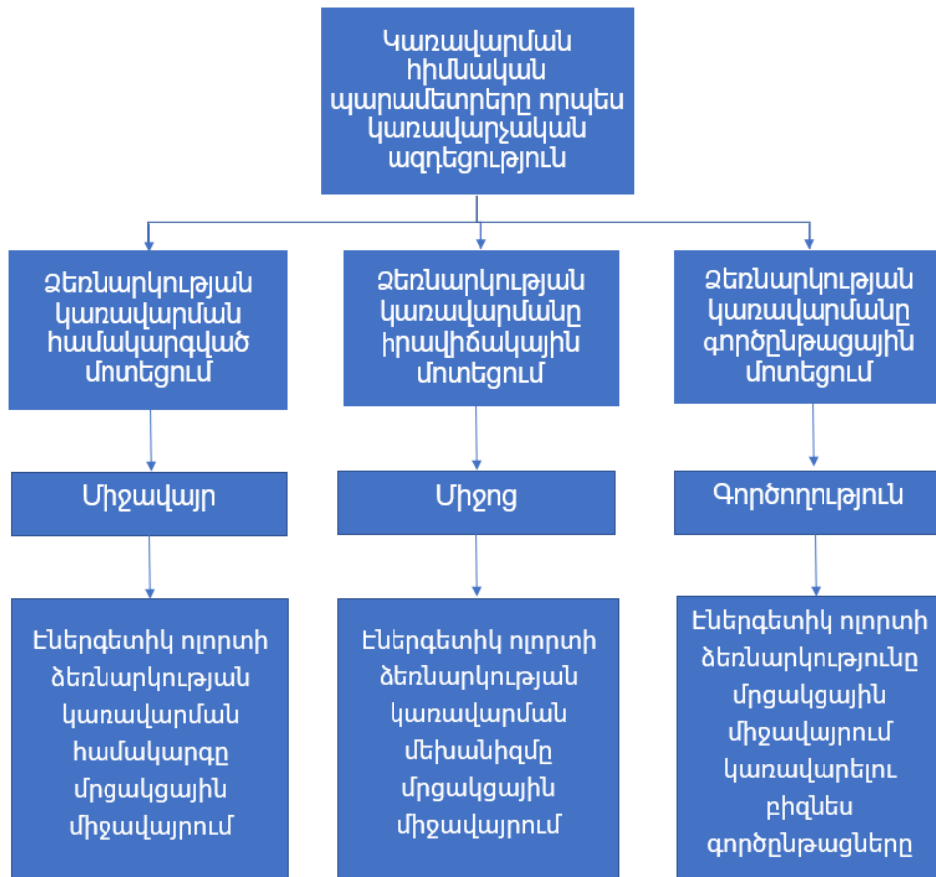
Key words: energy companies, enterprise management approaches, business processes, management tools, competitive environment, management parameters, subject of management, management subsystem (object of management)

Էներգետիկ ձեռնարկությունների գործունեության պայմանների հիմնարար փոփոխությունները, որոնք առաջացել են Հայաստանի էլեկտրաէներգետիկ արդյունաբերության բարեփոխումներով և էլեկտրաէներգիայի շուկայում մրցակցային միջավայրի ստեղծմամբ, պահանջում են մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման գործիքների մշակում: Էլեկտրաէներգետիկ արդյունաբերության շուկայի վերափոխումների հաջողությունը մեծապես պայմանավորված է էներգետիկ ձեռնարկությունների գործունեության մեխանիզմներում տեղի ունեցող փոփոխություններով:

Շուկայական տնտեսության և մրցակցային միջավայրում, հաշվի առնելով դինամիկ արտաքին և ներքին միջավայրը, կառավարման գործիքների հիմնական խնդիրն է պահպանել անհրաժեշտ հավասարակշռությունը մրցակցային միջավայրը փոխելիս՝ հիմնվելով որոշակի տնտեսական, ֆինանսական, կազմակերպչական և այլ գործողությունների իրականացման վրա:

Այս առաջադրանքի հաջող իրականացման համար անհրաժեշտ է մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման գործիքների մշակման հայեցակարգ ստեղծել:

Էներգետիկ ձեռնարկությունների համար մրցակցային միջավայրում կառավարման գործիքների արդյունավետ զարգացման հայեցակարգը կառուցելիս նպատակահարմար է առանձնացնել հիմնական տարրերը, որոնք կազմում են դրա առանցքը: Այս միջուկը պետք է լինի կառավարման հիմնական պարամետրերը՝ որպես կառավարման ազդեցություն՝ միջավայր (կառավարման համակարգ), միջոցներ (կառավարման մեխանիզմ), գործողություն (կառավարման գործընթաց): Հենց այս հիմնական պարամետրերը կառավարման նպատակների, խնդիրների, գործառույթների և սկզբունքների հետ միասին որոշում են մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման գործիքների մշակման հիմնական ուղղությունները (տե՛ս գծ. 1):



Գծապատկեր 1. Էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման գործիքների արդյունավետ մշակման հայեցակարգը մրցակցային միջավայրում

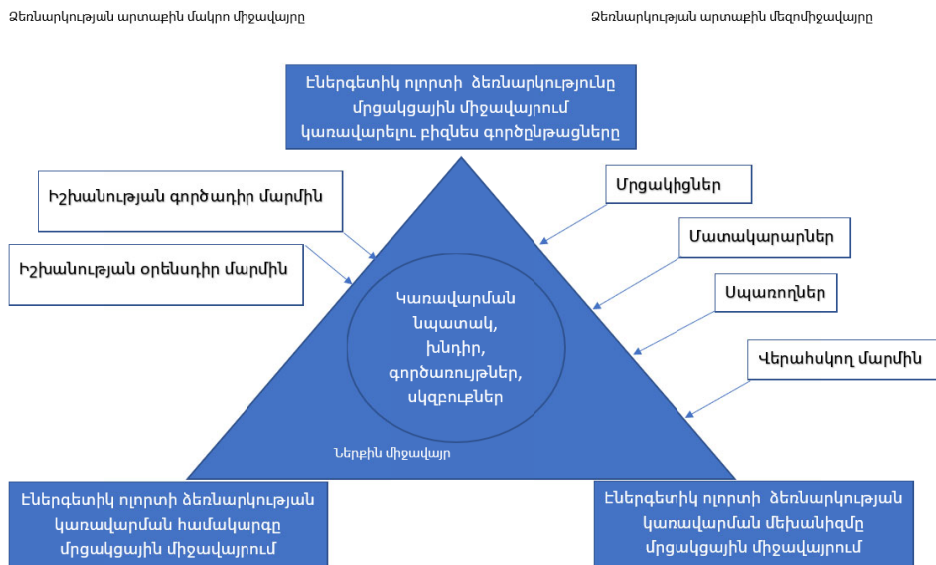
Կառավարման հիմնական պարամետրերի բաշխումը որպես կառավարման ազդեցություն (միջավայր, միջոցներ, գործողություն) համապատասխանում է ձեռնարկության կառավարման հիմնական մոտեցումներին: Ձեռնարկության կառավարման միջավայրը բացահայտված է կառավարման համակարգված մոտեցմամբ և համապատասխանում է մրցակցային միջավայրում ձեռնարկության կառավարման համակարգին: Կառավարման գործիքները բացահայտվում են ձեռնարկության կառավարման իրավիճակային մոտեցմամբ և համապատասխանում են մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկության կառավարման մեխանիզմներին: Գործողությունը բացահայտվում է ձեռնարկության կառավարման գործընթացային մոտեցման մեջ և համապատասխանում է մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկության կառավարման բիզնես գործընթացներին:

Ձեռնարկությունների կառավարման գործիքների արդյունավետ զարգացման համար մրցակցային միջավայրում անհրաժեշտ է օգտա-

գործել բոլոր երեք մոտեցումները. համակարգային, իրավիճակային և գործընթացային, և միևնույն ժամանակ բարելավել կառավարման երեք բաղադրիչները.

- մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկության կառավարման համակարգ,
- ձեռնարկության կառավարման մեխանիզմը մրցակցային միջավայրում,
- էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման բիզնես գործընթացները մրցակցային միջավայրում:

Գծապատկեր 2-ում ներկայացված է մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկության կառավարման գործիքների արդյունավետ մշակման հայեցակարգի բաղադրիչների փոխկապակցվածությունը: Բիզնես գործընթացները, ձեռնարկության կառավարման համակարգը և մեխանիզմը կազմում են եռանկյունի, որում գտնվում է ձեռնարկության ներքին միջավայրը, և որոշվում են ձեռնարկության կառավարման նպատակը, խնդիրները, գործառնություններն ու սկզբունքները:



Գծապատկեր 2. *Էներգետիկ ձեռնարկության կառավարման գործիքների արդյունավետ մշակման հայեցակարգի բաղադրիչների փոխկապակցվածությունը մրցակցային միջավայրում*

Եռանկյունու սահմաններից դուրս են ձեռնարկության արտաքին մեզումիջավայրը (մրցակիցներ, մատակարարներ, գնորդներ, կարգավորող մարմիններ, տեխնոլոգիաներ, էլեկտրաէներգիայի շուկայի պայմանները) և ձեռնարկության արտաքին մակրոմիջավայրը (գործադիր իշխանություններ, օրենսդիր մարմիններ, երկրի և աշխարհի տնտեսության վիճակը, գնաճի մակարդակը, փոխարժեքը և այլն):

Այսպիսով, ձեռնարկության արտաքին մեզումիջավայրի և մակրոմիջավայրի ազդեցությամբ ձևավորվում է ձեռնարկության ներքին միջավայրը և որոշվում ձեռնարկության կառավարման նպատակը, խնդիրները, գործառնություններն ու սկզբունքները: Այս ամենը հիմք է հանդիսանում մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկության կառավարման բիզնես գործընթացների, համակարգերի և մեխանիզմների զարգացման համար:

Եռանկյունու հիմնական գազաթները, ձեռնարկության ներքին և արտաքին միջավայրի բաղադրիչները պետք է կապված լինեն անընդհատ տեղեկատվական հոսքերի հետ, ինչը մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկության կառավարման գործիքների մշակման նախապայման է:

Ստորև ներկայացված է մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման գործիքների արդյունավետ մշակման հայեցակարգի իրականացումը, որը ենթադրում է.

- մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման համակարգի կառուցվածքային մոդելի ձևավորում.
- մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման կազմակերպչական և տնտեսական մեխանիզմի ստեղծում:

Ժամանակակից գիտական գործունեության կարևոր հատկանիշը հետազոտության և օբյեկտների նախագծման մոտեցումն է որպես համակարգեր: «Ցանկացած համակարգ փոխկապակցված տարրերի բարդ համալիր է բաղկացած ենթահամակարգերից, որոնք իրենց հերթին ներառում են ավելի ցածր կարգի համակարգի բաղադրիչներ: Տարբեր կարգերի համակարգերի ամբողջ ցանցը պետք է կառուցվի այնպես, որ հեշտացնի վերջնական նպատակի իրագործումը, և ունենա միասնություն արտաքին միջավայրի հետ» [1, էջ 79]:

Համակարգային մոտեցման էությանը համապատասխան՝ կառավարման համակարգը (կառավարման համակարգը) պետք է բաղկացած լինի արտաքին միջավայրից և ներքին կառուցվածքից: Ֆարխուտդինով Պ.Ա. «Ապրանքների մրցունակության կառավարում» գրքում հիմնավորվել է հինգ ենթահամակարգերի կառավարման համակարգի ներքին կառուցվածքի նախագծման անհրաժեշտությունը [2, էջեր 18-19].

- գիտական հիմնավորում;
- թիրախային ենթահամակարգ;
- օժանդակ ենթահամակարգ;
- վերահսկվող ենթահամակարգ;
- կառավարման ենթահամակարգ.

Մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման գործիքների մշակման տեսական և մեթոդաբանական սուպլեկտների ընդհանրացման հիման վրա մշակվել է մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման համակարգի կառուցվածքային մոդել (տես Գծապատկեր 3):

Համակարգային մոտեցման մեթոդաբանության համաձայն, էներգետիկ ձեռնարկության կառավարման համակարգը մրցակցային միջավայրում կարող է ներկայացվել որպես կառավարման բազմամակարդակ համալիր համակարգ, որում ընդգծված են կառավարման օբյեկտը, կառավարման առարկան և հիմնական կառուցվածքային տարրերը.

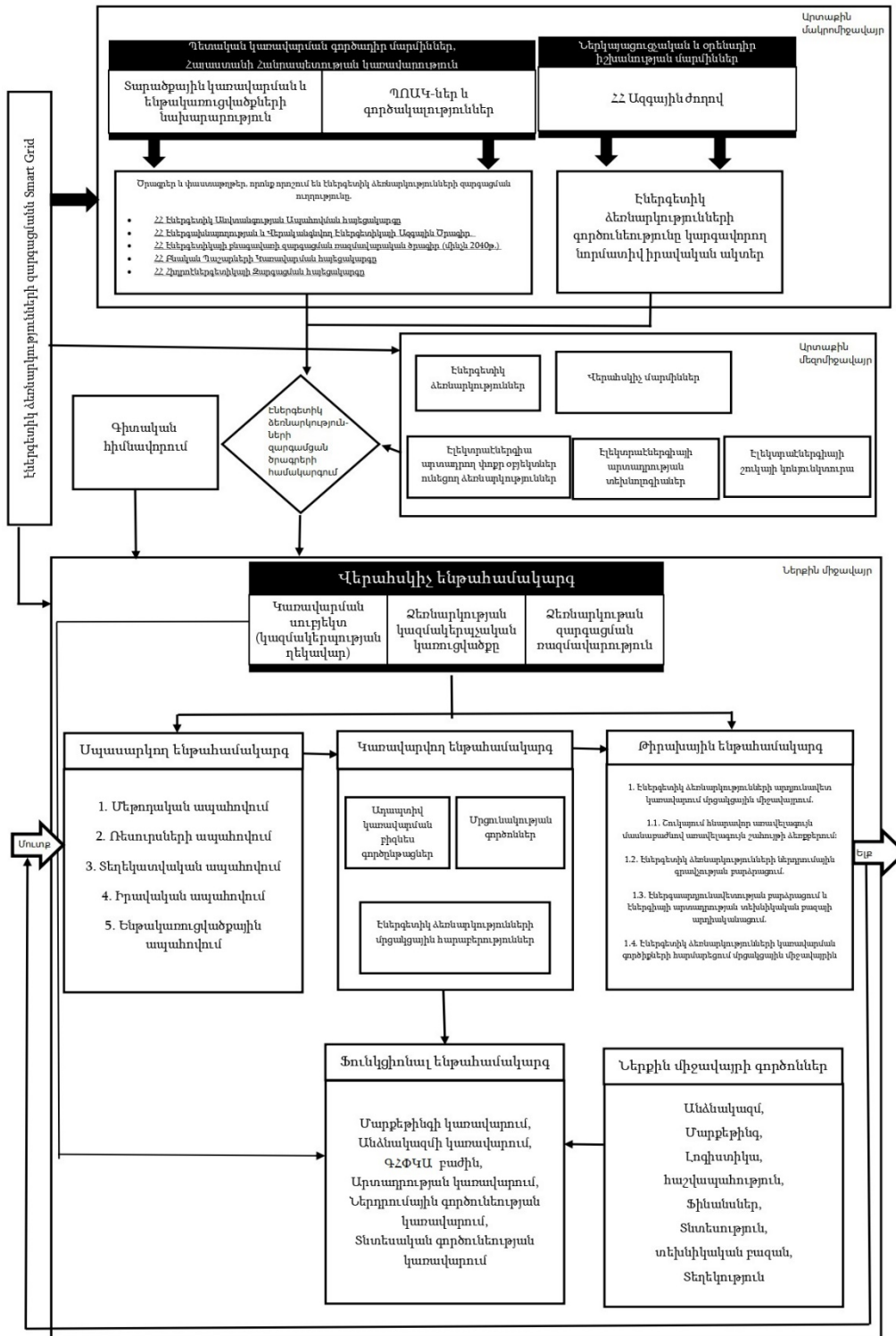
Էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման դիտարկումը մրցակցային միջավայրում համակարգի տեսքով թույլ է տալիս բացահայտել հիմնական տարրերը, որոշել դրանց ներքին և արտաքին հարաբերությունները շրջակա միջավայրի հետ և օգտագործել դրանք որպես կառավարման գործիք:

Կառուցվածքային մոտեցման տեսանկյունից ձեռնարկության կառավարման համակարգը փոխկապակցված կառուցվածքային տարրերի ամբողջություն է, որոնք իրենց համակարգված փոխազդեցությամբ ապահովում են սահմանված նպատակների իրականացումը [3, էջ 85]:

Այս համակարգը բաց է և ակտիվորեն փոխազդում է արտաքին (մրցակցային) միջավայրի հետ: Համակարգի ներդրումը ներառում է այն ամենը, ինչ ձեռնարկությունը ստանում է մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկության զարգացման ռազմավարության մշակման և իրականացման համար (մեթոդական փաստաթղթեր, աշխատանքային, նյութական, ֆինանսական, տեղեկատվական և աշխատանքային ռեսուրսներ): Համակարգի արդյունքը ներկայացված է վերահսկվող փոփոխականով՝ մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկության արդյունավետ կառավարում:

Համակարգված մոտեցման տեսանկյունից մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարումը ներառում է հետևյալ ընդլայնված տարրերը, որոնք անբաժանելիորեն կապված են և կազմում են մեկ ամբողջություն.

- Հետադարձ կապ
 - արտաքին մակրո միջավայր;
 - արտաքին մեզոմիջավայր;
 - ներքին միջավայր;
 - կառավարման առարկա (հսկողության ենթահամակարգ);
 - կառավարման օբյեկտ (վերահսկվող ենթահամակարգ);
 - թիրախային ենթահամակարգ;
 - օժանդակ ենթահամակարգ;
 - ֆունկցիոնալ ենթահամակարգ;
 - ներքին միջավայրի գործոններ.
 - գիտական հիմնավորման ենթահամակարգ:



Պատկեր 3. Էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման համակարգի կառուցվածքային մոդելը մրցակցային միջավայրում

Էներգետիկ ձեռնարկությունների արտաքին մակրոմիջավայրը ներկայացված է հետևյալ գործոններով. տնտեսական և քաղաքական իրավիճակը երկրում և աշխարհում, էլեկտրաէներգիայի արդյունաբերության իրավական կարգավորումը, բնակչության և ձեռնարկությունների կողմից էլեկտրաէներգիայի սպառման

մակարդակը, ձեռնարկությունների և բնակչության էլեկտրամատակարարման մակարդակը:

Մասնավորապես, պետությունը օրենսդրության միջոցով ձևավորում և աջակցում է էներգետիկ ձեռնարկությունների ձեռնարկատիրական գործունեության կազմակերպչական դաշտը: Ամփոփապես գործադիր իշխա-

նությունները դաշնային և տարածաշրջանային մակարդակներում («Տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարություն, Բարձր տեխնոլոգիական արդյունաբերության նախարարություն») մշակում են էներգետիկ ձեռնարկությունների զարգացման ուղղությունները որոշող ծրագրեր և փաստաթղթեր.

- ՀՀ Էներգետիկ Անվտանգության Ապահովման հայեցակարգը
- ՀՀ Հիդրոէներգետիկայի Չարգացման հայեցակարգը
- ՀՀ Էներգետիկայի բնագավառի զարգացման ռազմավարական ծրագիր (մինչև 2040 թ.)
- ՀՀ Էներգախնայողության և Վերականգնվող Էներգետիկայի Ազգային Ծրագիր:

Ներկայացուցչական և օրենսդիր իշխանության մարմինները («Հ խորհրդարանը») մշակում են էներգետիկ ձեռնարկությունների գործունեությունը կարգավորող նորմատիվ իրավական ակտեր, որոնցից հիմնականն է ՀՀ օրենքը Էներգետիկայի մասին ընդունված 2001 թվականի մարտի 7-ին»:

Այսպիսով, պետությունը էներգետիկ ձեռնարկությունների հետ կապված իրականացնում է նպատակային կառավարում և կարգավորում է ձեռնարկատիրական գործունեությունը այս ոլորտում:

Էներգետիկ ձեռնարկությունների արտաքին միջմիջավայրը ներկայացված է ոլորտային գործոններով՝ էլեկտրաէներգիայի արտադրության տեխնոլոգիաների զարգացում, վերականգնվող էներգիայի աղբյուրների օգտագործմամբ էլեկտրաէներգիայի արտադրության զարգացում, մրցակիցների ձեռնարկությունների գործունեությունը, կարգավորող մարմինների գործունեությունը, ենթակառուցվածքային ձեռնարկությունների զարգացումը: Էլեկտրաէներգիայի շուկա (էներգետիկ ծառայություններ մատուցող ընկերություններ, վճարային ընկերություններ, էներգետիկ աուդիտ և էներգախնայողության ծառայություններ մատուցող ընկերություններ):

Ներքին միջավայրը բնութագրվում է որոշակի քանակությամբ կապիտալի առկայությամբ, շուկայավարման և կառավարման արդյունավետությամբ, հետազոտություններով և մշակմամբ, ձեռնարկության տեխնիկական բազայով, հաշվապահական հաշվառման և կառավարման հաշվառման համակարգով, ձեռնարկության անձնակազմով:

Կառավարման առարկան (վերահսկման ենթահամակարգ) ստորաբաժանումների և մասնագետների խումբ է, որը ղեկավարվում է էներգետիկ ձեռնարկությունների ղեկավարների կողմից, որոնք ստացված տեղեկատվության հիման վրա օգտագործելով մրցակցային միջա-

վայրում ձեռնարկությունների կառավարման մոդելներ, մեթոդներ, մեթոդներ, տեխնիկա, տեսություններ, որոշել նպատակները, խնդիրները, մշակել ձեռնարկության ռազմավարություն և կառավարման մարտավարություն մրցակցային միջավայրում:

Կառավարման ենթահամակարգը (կառավարման օբյեկտ) ներառում է մի շարք բաղադրիչներ.

- Ձեռնարկության կազմակերպչական կառուցվածքը - ստորաբաժանումների և կառավարման մարմինների կողմից աշխատանքի կազմը, ենթակայությունը, փոխազդեցությունը և բաշխումը, որոնց միջև հաստատվում են որոշակի հարաբերություններ իշխանության, հրամանատարական հոսքերի և տեղեկատվության իրականացման վերաբերյալ: Ձեռնարկության կազմակերպչական կառուցվածքը պետք է փոխկապակցված լինի՝ բիզնեսի նպատակների, դրանց բովանդակության և իրականացման եղանակի հետ. գործունեության բնույթով բիզնես գործընթացների տեխնոլոգիայի, գործառնությունների, իրավունքների և պարտականությունների առումով. Սեփականատերերի և թոփ մենեջերների մոտիվները.

Ժամանակակից խոշոր էներգետիկ ձեռնարկություններում օգտագործվում են դիվիզիոնալ կառույցներ, որոնցում կա բաժանում ինքնավար տարրերի և բոլկների, որոնք սպասարկում են որոշակի շուկա՝ ըստ ապրանքների և ծառայությունների տեսակների, գնորդների խմբերի, աշխարհագրական տարածքների:

Դիվիզիոնալ կառույցների էությունը հետևյալն է.

Ա) էներգետիկ ձեռնարկություններում կան մի քանի կազմակերպչական մեկուսացված մակարդակներ. կորպորատիվ կենտրոն. անկախ գերատեսչությունների խմբերի կառավարում, համեմատաբար անկախ արտադրական ստորաբաժանումներ, ընդլայնված իրավունքներով և պարտականություններով առանձին կառուցվածքային ստորաբաժանումներ - բիզնես միավորներ, որոնց համար կարող էք բացահայտել վերջնական արդյունքը և գնահատել դրա իրականացման ջանքերը.

Բ) գերատեսչություններն ունեն որոշակի տնտեսական անկախություն.

Գ) բիզնես ստորաբաժանումների ձևավորում, որն ուղեկցվում է գործառնական գործունեության և առանձին գործառնությունների համար ղեկավարներին իրավունքների և պարտականությունների փոխանցմամբ: Միաժամանակ կորպորատիվ կենտրոնում պահպանվում են առանցքային գործառնությունները՝ ֆինանսներ, իրավական խնդիրներ, ներդրումների պլանավորում, կադրային քաղաքականություն, հասարակայնության հետ կապեր [4, էջեր 278-279]:

- Ձեռնարկությունների կառավարման տեխնիկական և ծրագրային գործիքները ներառում են ծախսերի հաշվառման ժամանակակից տեղեկատվական համակարգեր, ձեռնարկության գործունեության պլանավորում, բիզնես գործընթացների մոդելավորում, ներդրումային նախագծերի արդյունավետության գնահատում, ձեռնարկության ֆինանսական վիճակի գնահատում:

- մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկության զարգացման ռազմավարություն. ռազմավարության հիմնական նպատակն է ստեղծել պայմաններ էներգետիկ ձեռնարկությունների գործունեությունը մշտապես փոփոխվող մրցակցային միջավայրում հարմարեցնելու համար: Ռազմավարության հիմնական ուղղությունը փոփոխությունների խորության, մասշտաբի և բնույթի արտացոլումն է, ռեսուրսների առումով դրանց իրականացման հնարավորությունների ինտեգրված գնահատումը: Ռազմավարական պլանավորումը ներառում է հիմնական նպատակների սահմանում, կորպորատիվ և ֆունկցիոնալ ռազմավարության մշակում, նպատակներին հասնելու քաղաքականության մշակում:

Վերահսկիչ օբյեկտը (կառավարվող ենթահամակարգը) բաղկացած է հետևյալ բաղադրիչներից.

- ձեռնարկության հարմարվողական կառավարման բիզնես գործընթացները, որոնք հնարավորություն են տալիս ձեռնարկության գործունեությունը հարմարեցնել մրցակցային միջավայրի գործողություններին.

-մրցունակության գործոններ՝ ձեռնարկության ֆինանսական վիճակը, ԳՀՓԿԱ բազայի զարգացումը և դրանց համար ծախսերի մակարդակը, առաջադեմ տեխնոլոգիաների առկայությունը, բարձր որակավորում ունեցող անձնակազմի ապահովումը, տեղեկատվության տրամադրումը և այլ գործոններ [5, էջեր 336-344].

- մրցակցային հարաբերություններ էներգետիկ ձեռնարկությունների միջև.

Որպես վերահսկվող ենթահամակարգի նկատմամբ վերահսկողության միջոց, կառավարման որոշումներն օգտագործվում են ձեռնարկության առջև դրված խնդիրները լուծելու համար: Էներգետիկ ձեռնարկությունները մրցակցային միջավայրում կառավարելու նպատակին հասնելու համար լուծվող խնդիրների որակն ապահովվում է որոշումների կայացման բլոկի առկայությամբ, ներքին և արտաքին հետադարձ կապով [3, էջ 91]:

Թիրախային ենթահամակարգը ներառում է հիմնական նպատակը՝ մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկությունների արդյունավետ կառավարում: Այս նպատակը

ձեռք է բերվում հետևյալ խնդիրների լուծման միջոցով.

- առավելագույն շահույթի հասնել շուկայի հնարավոր լավագույն ծածկույթով.

- էներգետիկ ձեռնարկությունների ներդրումային գրավչության բարձրացում.

- էներգաարդյունավետության բարձրացում և էներգիայի արտադրության տեխնիկական բազայի արդիականացում.

- մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման գործիքների հարմարեցում և մշակում:

Օժանդակ ենթահամակարգը ներառում է հետևյալ բաղադրիչները. կարգավորող և մեթոդական աջակցությունը կազմակերպչական, վարչական, կարգավորող, տեխնիկական, տնտեսական բնույթի փաստաթղթերի մի շարք է, որը սահմանում է կանոններ և պահանջներ, որոնք հիմք են հանդիսանում էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման խնդիրների լուծման համար (զարգացում, համակարգում, ուղեցույցներ և հրահանգներ);

- ռեսուրսների ապահովումը ներառում է ռեսուրսների պահպանման գործընթացների կազմակերպման և իրականացման գիտական մոտեցման ձևավորում, կառավարման որոշումների կանխատեսման և օպտիմալացման գիտականորեն հիմնավորված մեթոդների օգտագործում, տարբեր տեսակի ռեսուրսների կարիքների որոշում, ռեսուրսների տրամադրման աղբյուրների և ձևերի որոշում;

- տեղեկատվական աջակցությունը ներառում է.

ա) տեղեկատվություն սպառողների, նրանց կարիքների, շուկայի պարամետրերի և մրցակցության մասին. էլեկտրաէներգիայի շուկայում մրցակցության վիճակի, էլեկտրաէներգիայի պահանջարկի, էլեկտրաէներգիայի գների մոնիտորինգ,

բ) տեղեկատվություն էներգետիկ ձեռնարկությունների արտաքին միջավայրի և նրա հիմնական մրցակիցների մասին.

գ) տեղեկատվություն ձեռնարկության և նրա մրցակիցների մրցակցային առավելությունների և թույլ կողմերի մասին.

դ) ներքին տեղեկատվություն (էներգետիկ ձեռնարկության կազմակերպչական և տեխնիկական մակարդակի, ձեռնարկության ֆինանսական վիճակի, անձնակազմի, կառավարման համակարգերի որակի, մրցունակության մակարդակի մասին):

- Իրավական աջակցություն (էներգետիկ ձեռնարկության գործունեության կարգավորող շրջանակ).

Ֆունկցիոնալ ենթահամակարգը բաղկացած է հետևյալ բաղադրիչներից.

- Մարքեթինգի կառավարում. Էներգետիկ ձեռնարկությունների շուկայավարման գործունեությունն ուղղված է պահանջարկի ուսումնասիրմանը և դրա վրա ակտիվ ազդելուն. մարքեթինգը ներգրավված է ընկերության տարբեր բիզնես գործընթացներում՝ արտադրություն, ներդրումային գործունեություն, վաճառք: Ժամանակակից հրապարակումներում կարևորվում է այնպիսի հայեցակարգ, ինչպիսին է էներգիայի շուկայավարումը, որը ներառում է այնպիսի հատուկ գործողություններ, ինչպիսիք են էլեկտրաէներգիայի շուկայի առարկաների ուսումնասիրությունը, էլեկտրամատակարարման ոլորտում գնային քաղաքականության ձևավորումը, էներգետիկ ծառայությունների նոր տեսակների մշակումը, և էլեկտրական էներգիայի պահանջարկի կառավարում:

Էներգետիկ ձեռնարկությունները առևտրային կազմակերպություններ են, որոնք կատարում են կարևորագույն հասարակական գործառնություն, կազմում են տարածաշրջանի ենթակառուցվածքի և նրա կենսաապահովման համակարգի հիմնական տարրը: Այս առումով էներգետիկ շուկայավարումը սոցիալական էթիկական է, այսինքն. հիմնված է էներգետիկ ընկերությունների սեփականատերերի և ղեկավարության նպատակների և խնդիրների իրականացման երեք գործոնների հավասարակշռման գաղափարի վրա՝ շահույթ, հաճախորդների կարիքներ, տարածաշրջանի և հասարակության շահեր, շրջակա միջավայրի պաշտպանություն [4, էջ 364]:

- Անձնակազմի կառավարում. Ժամանակակից աշխարհում մարդկային կապիտալը մեծ նշանակություն ունի ձեռնարկությունների կազմակերպման զարգացման գործում: Էներգետիկ ձեռնարկություններում անձնակազմի կառավարումն ուղղված է հետևյալ խնդիրների լուծմանը. նպատակային ներդրումներ կատարել առավել որակյալ և հեռանկարային կադրերում. մշակել և կիրառել կորպորատիվ կառավարման ստանդարտներ, որոնք համապատասխանում են արտադրության ժամանակակից պահանջներին:

- ԳՀՓԿԱ կառավարում (տեխնիկական բնութագրերի մշակում, տեսական և փորձարարական հետազոտություններ, ԳՀՓԿԱ արդյունքների գրանցում):

- Ներդրումային գործունեության կառավարում (ներդրումային նախագծի տեխնիկատնտեսական հիմնավորումների իրականացում, ներդրումների արդյունավետության գնահատում):

- Արտադրական գործունեության կառավարում (էլեկտրաէներգիայի արտադրության տեխնոլոգիական գործընթացների բարելավում, սարքավորումների սպասարկում և

վերանորոգում, արտադրության նյութատեխնիկական աջակցություն):

- Տնտեսական գործունեության կառավարում - ներառում է գործունեության այնպիսի կարևոր ոլորտներ, ինչպիսիք են շահույթի կառավարումը, ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետության բարելավումը, ծախսերի կառավարումը, ձեռնարկության վճարունակության և ֆինանսական կայունության ապահովումը:

- Հաշվապահական և հաշվետվության ենթահամակարգ (բյուջեի կատարման հաշվառում, շուկայավարման հաշվառում, բիզնես պլանի իրականացման հաշվառում, ծախսերի և ծախսերի հաշվառում, գործառնական հաշվառում):

Գիտական հիմնավորման ենթահամակարգը թույլ է տալիս դիտարկել տնտեսական օրենքների և կազմակերպության օրենքների գործողության մեխանիզմները, համապատասխանել մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման գիտական մոտեցումներին՝ օգտագործելով ժամանակակից մոդելներ և մեթոդներ: Ցանկացած ենթահամակարգի վերաբերյալ հարցեր լուծելիս անհրաժեշտ է դառնում հիմնավորել որոշումների կայացման գործընթացը:

Ներքին հետադարձ կապն ապահովում է ընդունված որոշումների որակը և կապված է ձեռնարկության դինամիզմի հետ, որը պահանջում է արագ արձագանքել ներքին և մրցակցային միջավայրի փոփոխություններին: Նման ռեակցիայի հիմքում ընկած են կոնկրետ գործնական խնդիրների լուծման մոդելները, մեթոդները, տեխնիկան, որոնք հնարավորություն են տալիս մրցակցային միջավայրում բարձրացնել էներգետիկ ձեռնարկության կառավարման արդյունավետությունը:

Եթե փաստացի արդյունքները չեն համապատասխանում ակնկալվողներին, ապա կառավարման համակարգը ճշգրտումներ է կատարում մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկության կառավարման մարտավարության և ռազմավարության մեջ և կատարելագործում է ձեռնարկության կառավարման գործիքները: Այս գործողությունները ապահովում են արտաքին հետադարձ կապ:

Կարևորվում են էներգետիկ ձեռնարկությունների համար մրցակցային միջավայրի կառավարման գործիքների մշակման հիմնական դրույթները.

- խոշոր և փոքր էներգիայի օբյեկտների կողմից էլեկտրաէներգիայի արտադրության գործընթացի ինքնակազմակերպում, էներգիա վաճառող ընկերությունների գործունեության ինքնակազմակերպում, էլեկտրաէներգիայի շուկայում մրցակցություն:

- Smart Grid-ի զարգացման հայեցակարգի իրականացում էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման յուրաքանչյուր մակարդակում (մակրո, մեզո և միկրոմակարդակներ);

Էներգետիկ ձեռնարկությունների զարգացման պլանների համակարգման պետական կազմակերպություն. խոշոր և փոքր էներգետիկ օբյեկտներ, ցանցային ընկերություններ.

- փոքր էներգետիկ օբյեկտների զարգացման առաջնահերթությունը մեծածավալ էներգետիկ օբյեկտների զարգացման նկատմամբ.

Էլեկտրաէներգիայի սպառման արդյունավետության բարձրացման նպատակով սպառողների գործունեության ակտիվացում. փոքր էներգետիկ օբյեկտների կառուցում և օգտագործում.

Այսպիսով, մրցակցային միջավայրում էներգետիկ ձեռնարկության կառավարման գործիքների մշակման հայեցակարգը բաղկացած է ձեռնարկության կառավարման երեք մոտեցումներից՝ համակարգային, իրավիճակային և գործընթացային. ինչպես նաև երեք կառավարման բաղադրիչների միաժամանակյա կատարելագործում. էներգետիկ ձեռնարկության կառավարման համակարգը մրցակցային միջավայրում, ձեռնարկության կառավարման մեխանիզմը մրցակցային միջավայրում և էներգետիկ ձեռնարկությունը մրցակցային միջավայրում կառավարելու բիզնես գործընթացները:

Կառուցվածքային մոտեցման տեսանկյունից ձեռնարկության կառավարման համակարգը փոխկապակցված կառուցվածքային տարրերի մի շարք է, որոնք իրենց համակարգված փոխազդեցությամբ ապահովում են սահմանված նպատակների իրականացումը: Էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման համակարգի կառուցվածքային մոդելը մրցակցային միջավայրում հնարավորություն է տալիս որոշել հիմնական բաղկացուցիչ տարրերը, որոշել դրանց կապը մրցակցային միջավայրի հետ,

ինչպես նաև հավասարակշռել էներգետիկ ձեռնարկությունների կառավարման գործիքները մակրո, միջին և միկրո մակարդակներում: ապահովել դրանց արդյունավետ գործունեությունը մրցակցային միջավայրում:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. **Алфорова Т. В., Третьякова Е. А., Буйлин А. В.** Производственный менеджмент на предприятиях фармацевтической отрасли. – Екатеринбург: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2008.
2. **Фатхутдинов Р. А.** Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2003.
3. **Шилова Е. В.** Управление конкурентоспособностью фармацевтических промышленных предприятий: теоретические и методические аспекты: моногр. – Екатеринбург: Издательство Института экономики УрО РАН, 2011.
4. **Гительман Л. Д., Ратников Б. Е.** Энергетический бизнес: учебник- 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008
5. **Смолянова Е. Л.** К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия. // Вестник ТГУ, выпуск 2(70), 2009.
6. ՀՀ Էներգետիկ Անվտանգության Ապահովման հայեցակարգը
7. ՀՀ Հիդրոէներգետիկայի Չարգացման հայեցակարգը
8. ՀՀ Էներգետիկայի բնագավառի զարգացման ռազմավարական ծրագիր (մինչև 2040 թ.)
9. ՀՀ Էներգախնայողության և Վերականգնվող Էներգետիկայի Ազգային Ծրագիր
10. ՀՀ օրենքը Էներգետիկայի մասին

Տժանա/Հանձնվել է՝ 26.02.2022

Рецензирована/Գրախոսվել է՝ 11.03.2022

Принята/Ընդունվել է՝ 18.03.2022