

ՈՌԹԵՐՏ ԽԱՉԱՏՐՅԱՆ

Կրթության և գիտելիքի վարչություն, Բարձրագույն կրթության քաղաքականության բաժնի ղեկավար, Աբու Դաբի, Արաբական Միացյալ Էմիրություններ Բանասիրական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ

ՌԵՍՈՒՐՄՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ VRIO ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՀԱՅԵԳԱԿԱՐԳԸ՝ ՈՐՊԵՍ ՀՀ ԲՈՒՀԵՐԻ ՄՐՅՈՒՆԱԿՈՒԹՅԱՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔ

ՀՀ բուհերի ռեսուրսների կառավարման հիմնախնդիրները և դրանց արդյունավետության բարձրացման ուղիները դիտարկվում են բուհերի ռազմավարական կառավարման և մրցակցային դաշտի համատեքստում: Շեշտադրելով ռեսուրսների եզակիության, արժեքի ստեղծման ու դրանց միջոցով մրցակցային առավելության ձեռքբերման հնարավորությունները՝ հողվածում քննարկվում են ռազմավարական վերլուծության VRIO ռազմավարական հայեցակարգի կիրառման առավելություններն ու հնարավորությունները՝ հիմնվելով ԱՄՆ բուհերի լավագույն փորձի վրա և շեշտադրելով ՀՀ բուհերի ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության բարձրացման իրաչափ հնարավորությունները: VRIO ռազմավարական հայեցակարգն ունի ոլորտային տարբեր ուղղվածություններ, սակայն դրա ընդհանրություններն թույլ են տալիս հիմնավորել այս հայեցակարգի կիրառելիության նպատակահարմարությունն ինչպես շահույթ հետապնդող, այնպես էլ չհետապնդող կազմակերպությունների՝ բուհերի ռազմավարական կառավարման շրջանակներում:

Հիմնարար- ռազմավարական կառավարման համակարգ, ռազմավարական կառավարման գործիքակազմ, VRIO ռազմավարական հայեցակարգ, ռեսուրսահենք կառավորում:

Կազմակերպությունների ռազմավարական կառավարման հայեցակարգերն ու գործիքակազմները օժանդակում են կազմակերպություններին կանոնադրական գործունեության, որոշումների կայացման գործընթացների, կիրառվող մեխանիզմների, միջոցների ու գործիքների արդյունավետության բարձրացմանը: Կառավարիչների կողմից կիրառվող նման հայեցակարգերն ու գործիքակազմները պետք է հարմարեցվեն կազմակերպության կարիքներին՝ ապահովելով ռազմավարական կառավարման, ներդրումների իրականացման և մրցակցային առավելության ապահովմանն ու զարգացմանը միտված գործընթացների արդյունավետությունը:

1980-ականներին ռազմավարական կառավարման տեսության ուսումնասիրության հիմքում արտաքին միջավայրի գործոնների վերլուծությունն էր: Դեկլարանների հիմնական նպատակն էր ձեռք բերել մրցակցային առավելություն և ապահովել կազմակերպության առաջնային դիրքը ոլորտային մրցակիցների շարքում: Այնուամենայնիվ, տարիների ընթացքում տեխնոլոգիական զարգացման, արդյունաբերական փոփոխությունների հետ զուգընթաց RBV¹ տեսությունը շարունակաբար ամրապնդում էր իր դիրքերը ռազմավարական պլանավորման համատեքստում (Wills-Johnson 2008): RBV տեսության մոտեցմամբ ռազմավարական ակտիվները կարող են գնահատվել VRIO գործիքի

միջոցով: Չնայած նրան, որ հիմնականում ոչ նյութական ակտիվներն են համարվում մրցակցային առավելությունն ապահովող հիմնական աղբյուրները, VRIO-ն կիրառվում է նաև կազմակերպության նյութական ռեսուրսները գնահատելու համար (Ray et al. 2005): Եվ չնայած իր հստակ կառուցվածքին՝ այս գործիքի գործնական կիրառումը կախված է տեղեկատվական բազմաթիվ պահանջներից և լայնածավալ տեղեկատվության մշակումից: Հատկապես ոչ նյութական ռեսուրսների և հնարավորությունների հստակեցումն ու գնահատումը դժվար գործընթացներ են կազմակերպությունների համար (Dutta et al. 2005):

VRIO հայեցակարգը նաև կիրառվում է ձեռնարկատիրության ոլորտում կազմակերպության ռեսուրսների ու հնարավորությունների, մրցակցային առավելության ձևավորման և ներուժի վերլուծության համար. այս հայեցակարգը ստեղծվել է Բարնեյի (Barney 1991) կողմից, ով հայեցակարգը մանրամասն քննարկել է իր «Կազմակերպության ռեսուրսներ և կայուն մրցակցային առավելություն» աշխատությունում: VRIO գործիքը RBV հայեցակարգի գործնական կիրառումն է: RBV հայեցակարգը հիմնված է երկու հիմնական հասկացությունների վրա՝ ռեսուրսներ և ներուժակայունություն, և հաշվի է առնվում այն, որ դրանցից որոշները կապված են կազմակերպության տարբեր ռեսուրսների և կարողությունների հետերոգեն բնույթի հետ, իսկ

www.aradatatutyjournal.com

որոշները՝ անշարժունության գործոնի և կայուն բնույթի հետ՝ ի տարբերություն այն ծախսերի, որոնք կազմակերպությունը պետք է իրականացնի արտադրություն իրականացնելու համար (Peteraf and Bergen 2003): Ըստ RBV հայեցակարգի՝ մրցակցային առավելությունը ձևավորվում է կազմակերպության այն հիմնական ռեսուրսները զարգացնելու միջոցով, որոնք արժեքավոր են, հազվագյուտ, ոչ կրկնօրինակելի և ունեն կազմակերպական ուղղվածություն (Jugdev 2005):

Հոդվածում առաջարկվող VRIO ռազմավարական հայեցակարգի կիրառումը կարող է նպաստել կրթական հարափոփոխ միջավայրում ՀՀ բուհերի գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը և կրթական շուկայում առաջնային դիրքի ձեռքբերմանը: VRIO ռազմավարական հայեցակարգի կիրառումը կրթական եզակի արժեքի ստեղծման նպատակով կարող է լինել հիմք մրցակցային առավելություն և բարձր արդյունավետությամբ կատարողական ունեցող բուհերի ստեղծման և զարգացման համար: Այս հայեցակարգի կիրառումը պետք է համապատասխանեցվի բուհերի կազմակերպական կարիքներին ու նպատակներին: Իսկ սահմանված նպատակներն իրականացնելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսների գնահատումը կարելի է կատարել բուհերում մաս VRIO հայեցակարգի կիրառմամբ: VRIO-ի չափանիշներին համապատասխան ռեսուրսները բուհի կայուն մրցունակությունն ու գործունեության արդյունավետությունն ապահովող արժեքավոր, եզակի, ոչ կրկնօրինակելի ռեսուրսներն են:

VRIO ռազմավարական հայեցակարգի ներդրման ու կիրառման հնարավորությունները նպատակահարմար է դիտարկել ինչպես շահույթ հետապնդող, այնպես էլ շահույթ չհետապնդող կազմակերպություններում, ներառյալ բուհերում՝ հաշվի առնելով այն, որ վերջիններս ևս գործում են մրցակցային դաշտում և անմասն չեն մնում մրցակցությամբ պայմանավորված մի շարք խոչընդոտներից: VRIO հայեցակարգի կիրառման հնարավորությունների ու առավելությունների ուսումնասիրությունների վերոնշյալ արդյունքները թույլ են տալիս հավաստել, որ տվյալ գործիքը կարող է դիտարկվել և կիրառվել մաս ՀՀ բուհերի համատեքստում, քանի որ վերջիններս նույնպես ունեն հազվագյուտ և արժեքավոր ռեսուրսներ, որոնք կարող են մրցակցային առավելություն ապահովել:

VRIO-ն² կազմակերպության ռեսուրսների և հնարավորությունների վերլուծության համար պարբերաբար կիրառվող գործիք է: Այն որոշում կայացնողներին տալիս է համակարգված, հիմնավորված չափանիշների ցանկ, որն անհրաժեշտ է

առկա ռեսուրսների ու հնարավորությունների ռազմավարական արժեքը գնահատելու, մրցակցային առավելություն ստեղծելու, ռեսուրսային կայունություն ապահովելու և կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը բարձրացնելու համար: Ռազմավարական այս հայեցակարգի կիրառմամբ վերլուծության է ենթարկվում ոչ միայն ներքին միջավայրի, այլ նաև արտաքին միջավայր գործոնները (Barney and Clark 2007), (Barney and Hesterly 2012):

VRIO ռազմավարական հայեցակարգի բաղադրիչները հատկորոշում են կազմակերպության այն ռեսուրսները, որոնք ապահովում են մրցակցային առավելություն և համապատասխանում են VRIO հայեցակարգի չափանիշներին, այսինքն՝ դրանք արժեքավոր են՝ (Valuable), հազվագյուտ (Rare), ոչ կրկնօրինակելի (Inimitable) և կազմակերպական ուղղվածություն ունեն (Organizational focus): Հոդվածում ներկայացվում ու վերլուծվում են նշված բաղադրիչները՝ ըստ տարբեր տեսաբանների կողմից առաջադրված սահմանումների ու դասակարգումների, ինչպես նաև ԱՄՆ բուհերում առկա լավագույն փորձի ուսումնասիրության արդյունքների: Հոդվածում հատկապես շեշտադրվում են հավելյալ արժեքի ստեղծումն ու ներգրավումը՝ որպես կայուն մրցակցային առավելության ձեռքբերման առանցքային գործոն: VRIO ռազմավարական հայեցակարգի չափանիշներին կազմակերպական ռեսուրսների և հնարավորությունների համապատասխանությունը ստուգելու նպատակով կազմակերպությունները պետք է առաջադրեն հետևյալ չորս հիմնական հարցադրումները. արդյոք ռեսուրսն արժեքավոր³ է, արդյոք ռեսուրսը հազվագյուտ⁴ է, արդյոք ռեսուրսը դժվար⁵ է կրկնօրինակել (Inimitable), արդյոք կազմակերպության ընդունված քաղաքականություններն ու իրականացվող գործընթացներն աջակցում են արժեքավոր, հազվագյուտ և դժվար կրկնօրինակվող ռեսուրսների օգտագործմանը:

Կազմակերպության արժեքավոր ռեսուրսները հնարավորություն են տալիս կազմակերպությանը արձագանքելու արտաքին միջավայրի վտանգներին ու հնարավորություններին և նպաստում են կազմակերպության գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը: Ռեսուրսն ունի արժեք, եթե դրա միջոցով կազմակերպությունն օգտագործում է հնարավորությունները և չեզոքացնում արտաքին միջավայրի սպառնալիքները (Jugdev 2005)? Արժեքն այն գինն է, որը հաճախորդը պատրաստ է վճարել ապրանքի համար առաջարկի մեկ աղբյուրի առկայության դեպքում: Արժեքը պայմանավորող կարևոր չափանիշներից են որակը, արա-

ԱՐԴԱՐԱԴԱՏՈՒԹՅՈՒՆ

գությունը և ապրանքանիշը: Որակը վերաբերում է ապրանքի ֆունկցիոնալությանը, դիմացկունությանը և հուսալիությանը: Արագությունը ցույց է տալիս, թե որքան արագ կարող է կազմակերպությունը տվյալ ապրանքը հասցնել սպառողին: Ապրանքանիշը ներառում է այն հատկանիշները, որոնք սպառողները կապում են ապրանքի կամ դրա արտադրողի հետ, ներառյալ վստահությունը և այս ապրանքից ստացած դրական զգացումները:

Կայուն մրցակցային առավելություն ձեռք բերելու համար կարևոր են արժեքի ստեղծումը և արժեքի գրավումը: Կազմակերպությունը պետք է ստեղծի արժեք, որից ստացված օգուտը կգերազանցի կազմակերպության արտադրության ծախսերը: Կազմակերպությունը պետք է ստեղծի ամենալավ արժեքը, որպեսզի կարողանա առաջարկի ավելի մեծ ծավալ տրամադրել սպառողին: Արժեքը գրավելու՝ պահանջարկի մեծ մասը գրավելու համար կազմակերպության կողմից ստեղծված արժեքը պետք է լինի եզակի, իսկ եզակիությունը կարելի է ձեռք բերել բացառիկ որակի, հզոր ապրանքանիշի և/կամ արագության շնորհիվ (Bowman and Ambroshini 2007):

Ըստ Բարնեյի և Հեսթերի (Barney and Hesterly 2012)՝ այն կազմակերպությունները, որոնք ունեն արժեքավոր ռեսուրսներ, կարող են մշակել և ներդնել եզակի (յուրահատուկ) ռազմավարություններ, որոնց շնորհիվ էլ կկարողանան օգտվել շուկայական առավելություններից: Սակայն արժեքավոր և հազվագյուտ ռեսուրսները կարող են դառնալ մրցակցային առավելության ձեռքբերման աղբյուր, եթե այլ կազմակերպությունների համար դրանց ձեռքբերումը ֆինանսական լուրջ ծախսերի հետ է կապված. սա է ռեսուրսները դարձնում հազվագյուտ և ոչ կրկնօրինակելի:

Կազմակերպության ռեսուրսների հազվագյուտ լինելը ենթադրում է, որ այդ ռեսուրսները եզակի են և լայնորեն չեն կիրառվում այլ կազմակերպությունների կողմից: Լայն տարածում ունեցող ռեսուրսները մրցակցային առավելության աղբյուր չեն հանդիսանում. դրանք առավելագույնը կարող են մրցակցային հավասարություն ապահովել: Այսինքն՝ եզակիությունը մրցակցային առավելություն ապահովող անհրաժեշտ, բայց ոչ միակ գործոնն է (Barney 2007):

Կազմակերպության ռեսուրսները ոչ կրկնօրինակելի են. եթե կազմակերպության ռեսուրսները կարող են հեշտությամբ կրկնօրինակվել, ապա կազմակերպությունը կարող է ձեռք բերել մրցակցային առավելություն միայն արժեքի և եզակիության միջոցով: Այսինքն՝ ոչ կրկնօրինակելի բնույթը նշանակում է, որ կազմակերպությունները պաշտ-

պանում են իրենց ունեցած ակտիվներն ու ռեսուրսները, որպեսզի մրցակիցները չկարողանան դրանք հեշտությամբ կրկնօրինակել: Պատմական պայմանները կարող են կապված լինել շուկայի որևէ հատույթում երկար տարիներ գործունեություն ծավալելու արդյունքում կայուն դիրք ունենալու կամ ռեսուրսները ավելի ցածր գնով ձեռք բերելու հնարավորության հետ, որն այդ նույն ռեսուրսները ձեռք բերելու գործընթացը մյուս կազմակերպությունների համար դարձնում է գրեթե անհնար կամ ծախսատար: Երկրորդ գործոնը կապված է այն փաստի հետ, որ կրկնօրինակող կազմակերպությունները չեն կարողանում հասկանալ մրցակիցների ունեցած ռեսուրսների և կարողությունների կապը, որն ավելի է բարդացնում կրկնօրինակման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների և կարողությունների ընտրությունը: Սակայն կարևոր է վերլուծել և գնահատել, թե որ ռեսուրսներն ու կարողություններն են մրցակցային առավելության ձևավորման արդյունավետ աղբյուրներ հանդիսանում:

Երրորդ գործոնը, որով կարող է պայմանավորել ռեսուրսների և կարողությունների ոչ կրկնօրինակելի բնույթը, սոցիալական բարդությունն է: Նշվածը ենթադրում է, որ երբ մրցակցային առավելությունը կապվում է սոցիալական բարդության երևույթի հետ, ռեսուրսների ու կարողությունների կրկնօրինակման հավանականությունը նվազում կամ վերանում է: Բացի այդ, ղեկավարները կարող են կարծել, որ սոցիալական բարդությանը բնորոշ բոլոր հատկանիշները կարող են կարևոր լինել իրենց կազմակերպության հաջողության համար, սակայն դրանցից ոչ բոլորն են մրցակցային առավելություն պահպանելու հնարավորություն ընձեռում: Ավելին, կարևոր է այդ սոցիալական բարդությունը դարձնել մրցակցային առավելության ձեռքբերման աղբյուր՝ միավորելով տարբեր ռեսուրսներ և կարողություններ, անհատների, խմբերի և տեխնոլոգիաների միջև ցանցային հարաբերությունների ստեղծումը կարող է դառնալ մրցակցային առավելության հզոր աղբյուր:

VRIO վերլուծության գործիքի շրջանակում վերջին կարևոր հարցադրումներից է կազմակերպության ինքնավերլուծության իրականացումը, այսինքն՝ շեշտադրելով արդյոք կազմակերպության կողմից մշակված քաղաքականություններն ու գործընթացներն աջակցում են ռեսուրսների իրաչափ բաշխմանն ու օգտագործմանը: Կազմակերպամետ գործունեությունը վերաբերում է ղեկավարմանը և կառավարչական փորձառությանը, կառավարման գործընթացներին և կառավարչական որոշումներին (Barney 2007): Կազմակերպությունները, իրականացնելով ռեսուրսների և հնա-

ԱՐԴԱՐԱԴԱՏՈՒԹՅՈՒՆ

րավորությունների կամ կարողությունների արդյունավետ կառավարումը հնարավոր դարձնող գործուն քաղաքականություններ, մեծացնում են շուկայում մրցակցային առավելության ու մրցունակ դիրքի ամրապնդման հնարավորությունները:

VRIO վերլուծության գործիքի կիրառմամբ՝ սեփական ռեսուրսներն ու կարողությունները հատ-

կորոշելով ու գնահատելով՝ կազմակերպությունները կարող են ապահովել մրցակցային առավելություն: Ընդ որում, վերլուծության և գնահատման փուլում հարկավոր է հաշվի առնել այդ ռեսուրսների ու կարողությունների նյութական, այնպես էլ ոչ նյութական ռեսուրսները:

Աղյուսակ 1.

Կազմակերպական ռեսուրսներ և կարողություններ

Նյութական ռեսուրսներ և ինստիտուցիոնալ կարողություններ	
Ֆինանսական	Կազմակերպության դրամական միջոցներ Կապիտալը և ցանկացած ներգրավվող ֆինանսական ռեսուրս Սևփական կապիտալի ներգրավման կարողություն Կազմակերպության փոխառու միջոցներ Այլ արժեքիչքեր
Ֆիզիկական	Հիմնական միջոցներ (շենք, շինություններ և տարածքներ, մեքենա, սարքավորումներ և այլն) Հումքային ռեսուրսներ
Տեխնոլոգիական	Տեխնոլոգիաներ Արտադրության (ծառայությունների մատուցման) նորարարական գործընթացներ Արտոնագրեր Ապրանքանիշներ Մտավոր սեփականության այլ միավորներ Հեղինակային իրավունքով պաշտպանվող այլ գյուտեր, օգտակար մոդելներ և արդյունաբերական նմուշներ
Կազմակերպական	Ինքնավարական կառավարման արդյունավետ համակարգեր և գործընթացներ Գործունեության կառուցողականի գնահատման և վերանայման արդյունավետ համակարգեր Մարդկային կապիտալի տվյալահեղձ կառավարում
Ոչ նյութական ռեսուրսներ և ինստիտուցիոնալ կարողություններ	
Մարդկային	Ինտելեկտուալ գյուտերի Աշխատակիցների փորձ և կարողություններ Կառավարչական հմտություններ
Նորարարական և ստեղծագործական	Կյանքի ներուժ Նորարարական ու ստեղծագործական ներուժ
Հեղինակային	Ձևավորված կազմակերպական ավանդույթներ և ինստիտուցիոնալ պատմություն Կրթության որակի և փոստիության համրավ հաճախորդների շրջանում Շահակիցների վստահություն Հաճախորդանետ քաղաքականություն Թափանցիկություն և համրավ մատակարարների շրջանում

Փոխառված և հոտայրված է՝ Յուզդև (Jugdev 2012)

Աղյուսակ 1-ում ներկայացված են կազմակերպության այն ռեսուրսները ու կարողությունները, որոնք VRIO հայեցակարգի կիրառման շրջանակներում պետք է գնահատել, քանի որ հենց այդ ռեսուրսների միջոցով է ձեռք բերվում մրցակցային

առավելություն: Նմանատիպ վերլուծությունների արդյունքների հիման վրա որոշում կայացնողները պետք է հստակեցնեն հատկացված ռեսուրսների և կարողությունների մրցակցային ներուժը՝ դրանք դասակարգելով թույլ և ուժեղ կողմերի:

Աղյուսակ 2.

VRIO շրջանակում ռեսուրսների մրցակցային ներուժի գնահատում

Եթե կազմակերպության ռեսուրսները		Կազմակերպությունը կարող է ունենալ
թանկ չեն	→	մրցակցային թևություն
թանկ են, բայց եզակի չեն	→	մրցակցային հավասարություն
թանկ են և եզակի	→	մրցակցային առավելություն, բեև ժամանակավառ
թանկ են, եզակի, բայց հեշտ կրկնօրինակվալ	→	ժամանակավառ մրցակցային առավելություն
թանկ են, եզակի և դժվար կրկնօրինակվալ	→	կայուն մրցակցային առավելություն

Փոխառված է՝ Յուզդև (Jugdev 2012)

Ուեստուրսների նմանատիպ գնահատումները հնարավորություն են ընձեռում կատարելու կանխատեսումներ կազմակերպության կողմից ձեռք բերված մրցակցային առավելությունների և դրանց հետ կապված տնտեսական ցուցանիշների վերաբերյալ: Ավելի հստակ՝ կազմակերպության ռեսուրսները և կարողությունները դասակարգվում են ըստ հետևյալ տեսակների, որոնք առաջացնում են մրցակցային թերություն, մրցակցային հավասարություն, ժամանակավոր մրցակցային առավելություն կամ կայուն մրցակցային առավելություն (Bresser and Powalla 2012):

VRIO ռազմավարական հայեցակարգի կիրառումը ՀՀ բուհերում

Բուհերի ռազմավարական կառավարումը բազմաբաղադրիչ գործընթաց է՝ նպատակաուղղված բուհերի ստեղծած կրթական արժեքի բարելավմանն ու զարգացմանը, որը պետք է համապատասխանի ժամանակակից որակյալ կրթության պահանջներին: ՀՀ բուհերում ռազմավարական կառավարման գործընթացները միտված են ազգային, տարածաշրջանային և միջազգային աշխատաշուկաների և կրթական շուկաների տարբեր հատույթներում մրցունակ կրթական ծառայությունների ստեղծմանը և տարածմանը: ՀՀ բարձրագույն կրթության համակարգում ռազմավարական կառավարումն ունի որոշակի առանձնահատկություններ, քանի որ բուհերը հիմնականում հիմնադրամներ են իրենց կազմակերպչիրավական ձևով և համարվում են շահույթ չհետապնդող կազմակերպություններ: Այդպիսի կազմակերպություններում ռազմավարական կառավարման գործընթացների արդյունավետ իրականացումը պայմանավորված է արդյունավետ ռազմավարական հայեցակարգերի և գործիքակազմերի ներդրմամբ ու կիրառմամբ: Մակայն, ՀՀ բուհերի համատեքստում ռազմավարական կառավարման գործընթացների արդյունավետ իրականացումը դեռևս ամբողջությամբ չի իրականացվում:

Գործունեության յուրաքանչյուր ոլորտում մրցունակ լինելու համար բուհերը պետք է ստեղծեն և ամրապնդեն իրենց մրցակցային առավելությունները: Մրցակցային առավելություն ձեռք բերելու տեսանկյունից ռազմավարական հայեցակարգերի կիրառումը կարևոր է նաև ՀՀ բուհերի համար. բուհերի ունեցած առավելությունները և տեսակով եզակի ռեսուրսները որպես առավելություն կիրառելը կարող են ապահովել դրանց առաջնային դիրքը կրթական շուկայում: Մասնավորապես VRIO ռազմավարական հայեցակարգը կարող է օժանդակել բուհերին ապահովել մրցակցային առավելությունն իրենց ունեցած հազվագյուտ, արժեքա-

վոր ռեսուրսներով՝ դրանք վերլուծության ենթարկելով և գնահատման արդյունավետ գործընթացներ իրականացնելով: VRIO-ի օգնությամբ բուհերը կարող են մրցել դինամիկ և հարափոփոխ մրցակցային միջավայրում: Ըստ Տուրգեյի և Ալիավամդեհի (Turgay and Alhawamdeh 2013)՝ բուհերի կողմից ռազմավարական պլանավորման իրականացումը VRIO հայեցակարգի միջոցով կարող է բարելավվել մատուցվող կրթական ծառայությունները, պահպանել և մեծացնել նրանց մրցակցային դիրքը, գրավել նոր շուկաներ միջազգային տարբեր հատույթներում:

Առողջ մրցակցային դաշտ ապահովելու համար բուհերն իրենց կրթական, հետազոտական և հանրությանը մատուցվող ծառայությունների միջոցով խթանում են հանրության կրթական կարիքների բավարարումն ու սոցիալ-տնտեսական աճը: Բացի այդ, բուհերը տվյալ երկրի գիտելիքահենք տնտեսության կայուն զարգացման գործընթացում էական ներդրում ունենալու և այդ նպատակով իրենց ծառայությունները շահակիցների համար գրավիչ դարձնելու հանձնառություն ունեն (Cardeal and Antgnio 2012): Հետևապես, այդ հանձնառության արդյունավետ իրականացման համար առանցքային նախապայմաններ են դառնում կատարողականության շարունակական կատարելագործումը, ռազմավարական կառավարման արդյունավետ մոդելների ու գործունեության արդյունքների չափումների կիրառումը, ինչպես նաև արժեքավոր ռեսուրսների ստեղծումը, պահպանումը, գնահատումն ու շարունակական բարելավումը:

Բուհերի կողմից VRIO-ի կիրառումը նույնպես ներառում է առկա ռեսուրսների, կարողությունների ու հնարավորությունների գնահատում և դասակարգում: Այդ ռեսուրսների զարգացումը հիմնականում ապահովվում է մարքեթինգային, ցանցային, կառավարման, ներդրումների և նորարարական ներուժի կիրառմանը միտված գործընթացների իրականացմամբ: Բուհերի միջև առկա մրցակցությունը պայմանավորված է գերազանցության այնպիսի տարրերով, ինչպիսիք են որակյալ կրթության ապահովման գերազանցությունը, մրցունակ գիտական հետազոտությունների հանձնառությունը, բարձրագույն կրթության որակի և հավատարմագրման չափանիշների բավարարումը, տարածաշրջանային և միջազգային շուկաներում մրցունակ լինելու հանձնառությանը համապատասխան ենթակառուցվածքների զարգացումը, ֆինանսական ռեսուրսների բազմազանացումը, ինչպես նաև դրանց կադրային ներուժի զարգացումը (Indartono et al. 2017):

Ուեստուրսների և հնարավորությունների բացա-

հայտման, գնահատման և դասակարգման նպատակով բուհերում VRIO հայեցակարգի կիրառումը տալիս է հետևյալ երեք գլխավոր առավելությունները: Մասնավորապես՝ VRIO հայեցակարգը՝

- կարող է օժանդակել բուհին հստակեցնելու սեփական կենսական ներուժն ու մարդկային կարողությունները, որոնք արժեքի ստեղծման շարժիչ ուժերն են.

- կիրառվում է դժվար չափելի ռեսուրսների, այդ թվում՝ ոչ նյութական ակտիվների որակական ու քանակական գնահատման համար. արժեքավոր, հազվագյուտ և ոչ կրկնօրինակելի ռեսուրսները սովորաբար անհասանելի են իրենց բնույթով և դժվար չափելի:

- փոխկապակցում է կազմակերպության ներքին միջավայրի բաղադրիչները և դրա արտաքին միջավայրը, ինչպես նաև օժանդակում է կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերի վերլուծությանը, որը կարևոր է հաշվի առնել ռազմավարական որոշումների կայացման գործընթացներում:

VRIO հայեցակարգի ներդրման և կիրառման գործընթացներում բուհերի համար կարող են առաջացնել որոշակի դժվարություններ, մասնավորապես՝

- փոքր բուհերի համար VRIO հայեցակարգի ներդրումը դժվար է, քանի որ դրանք կարող են դեռևս չունենալ բավարար ռեսուրսներ կամ կարողություններ կայուն մրցակցային առավելություն ձեռք բերելու համար.

- բուհերը գործում են հարափոփոխ արտաքին միջավայրում, և կայուն ու երկարաժամկետ մրցակցային առավելություն ձեռքբերելը դժվար է, այսինքն՝ բուհերը պարզապես պետք է ապահովեն իրենց մրցակցային առավելությունը կարճաժամկետ կտրվածքով:

- այս հայեցակարգը կիրառելիս հաշվի չեն առնվում որոշակի էական գործոններ, օրինակ՝ շուկայում պահանջարկի փոփոխությունը:

Ցանկալի է, որ VRIO հայեցակարգի միջոցով բուհերի ռեսուրսների գնահատման և զարգացման գործընթացներն ուղեկցվեն նաև PEST³ վերլուծության գործիքի կիրառմամբ: Արտաքին միջավայրի հնարավոր գործոնները կանխատեսելով՝ բուհերը միաժամանակ ուրվագծում են իրենց գործունեության զարգացման միտումները, տեսանելի դարձնում հնարավոր վտանգներն ու հնարավորությունները՝ էլնելով սեփական կատարողականի բարելավման առաջնահերթությունից: PEST վերլուծության միջոցով բուհերն իրենց գործունեության արդյունավետության իրաչափ գնահատման հիմքեր են ձեռք բերում, իսկ վերլուծության բազմակողմանիությունը թույլ է տալիս կանխել հնարավոր վտանգ-

ները և առավել մատչելի է դարձնում ռազմավարական գերակա նպատակներին հասնելու ուղիները: Այսինքն՝ արտաքին միջավայրի գործոնների վերլուծությունից դուրս բերված արդյունքները VRIO հայեցակարգի կիրառման շրջանակներում կարող են նպաստել մրցակիցների համեմատ առավել արդյունավետ ռազմավարական պլանավորմանն ու ռազմավարությունների մշակմանը, ինչպես նաև մրցակցային առավելություն ստեղծելու ներուժ ունեցող, եզակի և/կամ ոչ կրկնօրինակման ենթակա ռեսուրսների ու կարողությունների բացահայտմանը:

Հատկապես բուհերում կրթական արժեքավոր ռեսուրս ստեղծելու գործընթացում կարևորվում են մարդկային ռեսուրսները ու կարողությունները: Մարդկային ռեսուրսի կամ կազմակերպության աշխատակազմի՝ որպես ամենարժեքավոր կապիտալի կարևորության շեշտադրումը հիմնականում պայմանավորված է նրանով, որ դրանք միակ «մտավոր» ռեսուրսներն են, և ցանկացած մրցունակ բուհի գործունեության արդյունավետությունը մեծ մասամբ կախված է նրանց գիտելիքներից, նորարարական և ստեղծագործական կարողություններից, փորձից: Ժամանակակից տեխնոլոգիաները և կառավարչական մեթոդները մարդկային ռեսուրսների կառավարման նոր ուղղություններ են պահանջում (Pešić et al. 2013):

Մարդկային ռեսուրսները ցանկացած կազմակերպության, այդ թվում՝ բուհերի մրցունակության ապահովման կարևոր նախապայմանն են, հետևապես մարդկային ռեսուրսով պայմանավորված մրցակցության համար կարևոր երեք գործոններն են.

- մրցակցային պայմաններում փոփոխություններին արագ արձագանքելու և հարմարվելու կառավարչական կարողությունը, բուհերի համար սա կարող է լինել, օրինակ, կրթական շուկայում նոր կրթական ծրագրի պահանջարկի առաջացումը, որի ներդրումը կնպաստի առաջնային մրցակցային դիրքի ձեռքբերմանը.

- մրցակցային առավելություն ստեղծող տեխնոլոգիաների արդյունավետ կիրառումը, բուհերում կրթական արդյունավետ և ժամանակակից գործընթացների կազմակերպումը մեծապես պայմանավորված է նորարարական տեխնոլոգիաների կիրառմամբ և դրանք այդ գործընթացների անբաժանելի, կարևոր մաս դարձնելու նախապայմանի ապահովմամբ.

- գիտելիքահենք հասարակությունը բարձրացնում է պետության արդյունավետությունն ու մրցակցությունը, բուհական համակարգի համար երկրի մրցունակությունը կարևորվում է տարա-

ԱՐԴԱՐԱԴԱՏՈՒԹՅՈՒՆ

ծաշրջանային և միջազգային կրթական հաստիքներ մուտք գործելու տեսանկյունից:

Հաշվի առնելով բուհերի մարդկային ռեսուրսների՝ որպես մրցակցային առավելության ձեռքբերման ու ապահովման առաջնային աղբյուրի կարևորությունը՝ ակնհայտ է դառնում, որ բուհերի մարդկային ռեսուրսները ևս պետք է տարբեր վերլուծական գործիքների կիրառմամբ պարբերաբար գնահատվեն ու կատարելագործվեն: Մասնավորապես VRIO հայեցակարգի կիրառմամբ բուհերի կողմից մարդկային ռեսուրսների գնահատումը պետք է իրականացվի ըստ արժեքի, եզակիության, անկրկնելության և զարգացման դինամիկության: ՀՀ բուհերի կողմից գործունեության համար չկրկնվող ռեսուրսների ապահովումը, այսինքն՝ եզակի կրթական ծրագրերի ներդրումը կամ ազգային շուկայում մրցակցային կադրերի պատրաստումը կնպաստի հավելյալ և որակյալ արժեքների ստեղծմանը: Այսպիսով, ռազմավարական կառավարման շրջանակներում բուհերի համար մրցակցային առավելություն ապահովելու, շուկայական առաջնային դիրք գրավելու և տնտեսական արժեք ստեղծելու գլխավոր նախապայմաններից են առկա ռեսուրսների ու կարողությունների հստակեցումն ու գնահատումը: VRIO ռազմավարական հայեցակարգն օժանդակում է կառավարիչներին գնահատել առկա բոլոր ինստիտուցիոնալ ռեսուրսներն ու հնարավորությունները՝ ըստ արժեքի, եզակիության, կրկնօրինակելիության մակարդակի և կազմակերպության չափանիշների, դասակարգել դրանք, բացահայտել դրանցից յուրաքանչյուրի ունեցած արժեքը և ներդրումը կազմակերպության մրցակցային առավելության ձևավորման գործում: Հողվածում առաջարկված ռազմավարական հայեցակարգի ներդրումը ՀՀ բուհերում կնպաստի կրթական շուկայում առաջատար և որակյալ հավելյալ արժեքի ստեղծմանը և կրթական որակյալ ծառայությունների մատուցմանը: Հաշվի առնելով վերոնշյալը՝ ՀՀ բուհերի ռազմավարական կառավարման շրջանակներում անհրաժեշտ բարեփոխումների իրականացման համար առաջարկվում է.

- պարբերաբար իրականացնել կազմակերպական կարիքների բացահայտում և ոլորտային խորքային վերլուծություններ՝ ներկայիս կրթական հարափոփոխ պայմաններում ՀՀ բուհերում ռազմավարական կառավարման արդյունավետության բարելավման նպատակով,

- պարբերաբար կատարել միջավայրային վերլուծություններ ու կարիքների ուսումնասիրություններ՝ VRIO հայեցակարգի համադրմամբ կիրառելով SWOT և PEST ռազմավարական գործիքները՝ ռազմավարական կառավարման արդյունա-

վետությունը բարձրացնելու նպատակով,

- կատարել ռազմավարական գործիքակազմերի և հայեցակարգերի ընտրություն ու դրանց ներդրման նպատակով բարելավել ռազմավարական կառավարման համակարգը,

- VRIO ռազմավարական հայեցակարգի կիրառմամբ շարունակաբար կատարել բուհի ռեսուրսների, կարողությունների և հնարավորությունների գնահատում և դասակարգում: Անհրաժեշտ է հաշվի առնել այն, որ մրցակցային առավելության ձեռքբերմամբ գործում էական նշանակություն ունեցող ռեսուրսների բացահայտումը կնպաստի որակյալ կրթության ապահովմանը, միջազգային չափանիշներին համապատասխան ենթակառուցվածքների զարգացմանը, կրթական ծրագրերի իրականացմանը, և կրթության գերազանցության կենտրոնների ձևավորմանը:

Այսպիսով, վերոնշյալ առաջարկություններում թվարկված հայեցակարգերի ու գործիքակազմերի կիրառումը և համապատասխան փոփոխությունների ներմուծումը ՀՀ բուհերի ռազմավարական կառավարման գործընթացներում կնպաստեն ժամանակակից կրթական շուկայի պահանջներին համապատասխան կրթական ծառայությունների ստեղծմանն ու մատուցմանը, կատարողականի արդյունավետության բարձրացմանն ու կայուն մրցակցային առավելության ձեռքբերմանը, բուհերի կողմից առաջարկվող ծառայությունների հանդեպ պահանջարկի ու վստահության բարձրացմանը:

¹ RBV-ն անգլերեն համարժեք բառերի սկզբնատառերից կազմված հապավում է՝ Resource-Based View, այսինքն՝ ռեսուրսների վրա հիմնված տեսություն:

² VRIO հապավումը կազմված է անգլերեն համարժեք բառերի սկզբնատառերից՝ V (Value)՝ արժեքավորություն, R (Rarity)՝ հազվադեպություն, I (Imitability)՝ կրկնօրինակելիություն, O (Organization)՝ կազմակերպում:

³ PEST-ը հապավում է, որը կազմված է անգլերեն համարժեք բառերի սկզբնատառերից՝ P (Political)՝ քաղաքական, E (Economic)՝ տնտեսական, S (Social)՝ սոցիալական, T (Technological)՝ տեխնոլոգիական գործոններ:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Barney, J. B. & Clark, D. N. 2007. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage, 316 p.
2. Barney, J. B. & Hesterly, W. S. 2012. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and cases, 4th Ed. New Jersey: Pearson, 375 p.
3. Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management 17 (1): pp. 99-120.
4. Bowman, C. & Ambrosini, V. 2007. Identifying Valuable Resources. European Management Journal, 25(4), pp. 320-329.
5. Bresser, R. K. F. & Powalla, Ch., 2012. Practical Implications of the Resource-Based View, Journal of Business Economics, Vol. 82 (4), pp. 335-359.
6. Cardeal, N. & Antgnio, N. 2012. Valuable, Rare, Inimitable Resources and Organization (VRIO) Resources or Valuable, Rare, Inimitable Resources (VRI) Capabilities: What leads to competitive advantage? African Journal of Business Management Vol. 6(37), pp. 10159-10170.
7. Dutta, S., Narasimahan, O., & Rajiv, S. 2005: Conceptualizing and Measuring Capabilities: Methodology and Empirical Application: Strategic Management Journal 26 (3), pp. 277-285.
8. Indartino, S., Wibowo, F. W., & Sudiyatno, S. 2017. VRIO and THES Based Development of University Competitive Advantage Model in Formulating University Strategic Plan, International Journal of Information, Vol. 20, No 10(A), pp. 7275-7283.
9. Jugdev, K. 2005. The VRIO Framework of Competitive Advantage: Preliminary Research Implications for Innovation Management. Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: A Unifying Discipline for Melting the Boundaries, Portland, Oregon, July 31 - August 4.
10. Jugdev, K. 2012. Learning from Lessons Learned: Project Management Research Program. American Journal of Economics and Business Administration, 4(1), pp. 13-22.
11. Peši?, M., Jankovi? V. M., & Stankovi?, J. 2013. Application of VRIO Framework for Analyzing Human Resources' Role in Providing Competitive Advantage. Tourism & Management Studies, Vol. 2, pp. 575-586.
12. Peteraf, M. A. & Bergen, M. E. 2003. Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework. Strategic Management Journal, Vol. 24 (10), pp. 1027-1041.
13. Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. 2005. Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-Based Analysis. MIS Quarterly: Management Information Systems, Vol. 29, No 4, pp. 625-652.
14. Turgay, T. & Alhawamdeh, Z. M. 2013. Impact of the Strategic Statements Adopted by Jordanian Private Universities in Relation to their Performance, European Scientific Journal, Vol. 9, No 2, pp. 42-54.
15. Wills-Johnson, N. 2008. The Networked Firm: A framework for RBV. Journal of Management Development, 27(2), pp. 214-224.

Րոբերտ Խաչատրյան

Департамент образования и знаний, Абу-Даби (АДЕ), ОАЭ
Начальник отдела политики высшего образования,
Кандидат филологических наук, доцент

РЕЗЮМЕ

*Стратегическая концепция VRIO оценки ресурсов как инструмент
обеспечения конкурентоспособности университетов РА*

Проблемы управления ресурсами университетов РА и пути повышения их эффективности рассматриваются в контексте стратегического управления университетами и их конкурентоспособности. Подчеркивая уникальность ресурсов, создание ценности и возможности получения конкурентного преимущества за счет ресурсов, в статье рассматриваются преимущества и возможности использования стратегической концепции VRIO оценки ресурсов, основанной на передовом опыте университетов США и подчеркивающей реальные возможности повышения эффективности управления ресурсами университетов РА. Стратегическая концепция VRIO имеет разную отраслевую направленность, но ее общность и методология обеспечивают обоснованность этой концепции в рамках стратегического управления как коммерческими, так и некоммерческими организациями, включая университеты.

Ключевые слова: система стратегического управления, инструментальный стратегического управления, стратегическая концепция VRIO оценки ресурсов, ресурсное управление.

Robert Khachatryan

The Abu Dhabi Department of Education and Knowledge (ADEK)
Manager of Higher Education Policy Section, UAE,
PhD, Associate Professor

SUMMARY

*VRIO strategic resource evaluation framework as a tool
for ensuring the competitiveness of RA universities*

The resource management problems of the RA universities and the ways of increasing their efficiency are considered in the context of strategic management of universities and their competitiveness. Emphasizing the uniqueness of resources, value creation and the possibilities of gaining competitive advantage through the resources, the article discusses the advantages and opportunities of using the VRIO strategic concept of strategic analysis, based on the best practices of US universities and emphasizing the real possibilities of increasing the efficiency of the RA universities' resource management. The VRIO strategic concept has different sectoral focusses, but its commonalities and methodology provide the justification of this concept within the strategic management of both for-profit and non-profit organizations, including universities.

Key words: strategic management system, strategic management toolkit, VRIO strategic resource evaluation framework, resource-based management.

Բնագիրը ներկայացվել է 03.11.2022թ.

Ընդունվել է տպագրության 07.12.2022թ.

Հոդվածը երաշխավորել է տպագրության (գրախոսվել է) տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր Է. Ղազարյանը