

Մ Ե Ն Ե Ջ Մ Ե Ն Թ

Գ Լ ՈՒ Խ 1	7
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԷՆԻԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ	7
1.1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ, ԷՆԻԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՓՈՒԼԵՐԸ	7
1.2. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ	10
1.3. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՁԵՎԵՐԸ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԱԿԱՐԴԱԿՆԵՐԸ	12
Գ Լ ՈՒ Խ 2	16
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՊԱՏՄԱԿԱՆ ԱԿՆԱՐԿ	16
2.1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԴԱՍԱԿԱՆ ԴՊՐՈՑՆԵՐԸ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՄՏՔԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ	16
2.1.1. Գիտական կառավարման դպրոցը	18
2.1.2. Վարչական դպրոցը	20
2.1.3. Մարդկային հարաբերությունների և վարքաբանական գիտությունների դպրոցը	22
2.1.4 . Քանակական մոտեցումը	24
2.2. ՀԱՄԱԿԱՐԳԱՅԻՆ ԵՎ ԻՐԱՎԻՃԱԿԱՅԻՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ՄԵՋ	26
Գ Լ ՈՒ Խ 3	33
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՆԵՐՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ	33
3.1 ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՀԻՆԳ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԵՆԹԱՀԱՄԱԿԱՐԳԵՐԸ	33
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆ	34
3.2.1 Նպատակներ	34
3.2.2 Կառուցվածք	37
3.2.3 Խնդիրներ	40
3.2.4 Տեխնոլոգիա	41
3.2.5 Մարդկային ռեսուրսներ	44
Գ Լ ՈՒ Խ 4	46
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ	46
4.1. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԻ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ	46
4.2. ՈՒՂՂԱԿԻ ՆԵՐԳՈՐԾՈՒԹՅԱՆ ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ	50
4.3. ԱՆՈՒՂՂԱԿԻ ՆԵՐԳՈՐԾՈՒԹՅԱՆ ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ	54
ԳԼՈՒԽ 5	60
ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ	60
5.1. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ԷՆԻԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ	60
5.2. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ՏՐԱՄԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՓՈՒԼԵՐԸ	62
5.4. ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ	74

5.4.1. Գործարարության ծրագրի էությունը, կառուցվածքը և հիմնական ցուցանիշները	74
5.4.2. Գործարարության ծրագրի մշակման մեթոդական սկզբունքները	75
5.4.2.1. Արտադրանքի և ծառայությունների բնութագրությունը	75
5.4.2.2. Ապրանքների և ծառայությունների իրացման շուկան	76
5.4.2.3. Տեղեկություններ մրցակիցների մասին	77
5.4.2.4. Շուկայավարության ծրագիր	78
5.4.2.5. Արտադրական ծրագիր	78
5.4.2.6. Կառավարման կազմակերպումը և անձնակազմը	80
5.4.2.7. Ռիսկերի կանխատեսումը և կառավարումը	81
5.4.2.8. Ֆինանսական ծրագիր և ֆինանսական ռազմավարություն	82
5.4.2.9. Իրավական կարգավիճակը	87
5.4.2.10. Ամփոփ բաժին	88
ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ	88
Գ Լ Ո Ւ Խ 6	90
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ	90
6.1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔՆԵՐԸ	90
6.3. Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ձևավորման տարրերը: Լիազորություններ և պատասխանատվություն	91
6.4. Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների տեսակները	98
ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ	107
Գ Լ Ո Ւ Խ 7	108
ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՆ ԵՎ ԴՐԱ ՉԵՎԵՐԸ	108
7.1. ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՅԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ	108
7.2. ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՅԻ ՉԵՎԵՐԸ	114
Գ Լ Ո Ւ Խ 8	120
ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆԸ ՈՐՊԵՍ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹ	120
8.1. ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ	121
8.2. ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՓՈՒԼԵՐԸ	124
8.3. ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ ԵՎ ԱՌԴԻՏ	128
8.4. ԲԱՆԿԱՅԻՆ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԱՌԱՆՁԱՐԱՏՎԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ	134
ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ	139
Գ Լ Ո Ւ Խ 9	140
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ	140
9.1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆՆ ՈՒ ԴԱՍԱՎԱՐԳՈՒՄԸ	140
9.2. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ	142
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿՈՍՏՈՒՆԻՎԱՑԻԱՆԵՐ	157
ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ	171
ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԴՈՒՆՈՒՄԸ ԵՎ ԻՐԱԳՈՐԾՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ	172

տարանջատումը և արտադրության կազմակերպիչների /մենեջերների/ որպես առանձին մասնագիտական խմբի, ձևավորումը:

Ընդունված է կառավարման գիտության նախապատմությունը` մինչև XIX դարի վերջը, այսինքն` բուն գիտության ձևավորումը, բաժանել որոշակի հաջորդական փուլերի: Ընդ որում, մինչև 19-րդ դարի վերջը կառավարման ամբողջական տեսություն դեռևս չէր կազմավորվել, քաղաքական, տնտեսական ու սոցիալական անհրաժեշտությամբ ձևակերպվել էին դրա առանձին էական դրույթներ: Առաջին փուլը սկիզբ է առնում Շումերական երկրի ժամանակաշրջանից /մ.թ.ա. 5000-2000 թթ./, երբ կազմավորվեցին առևտրական գործառնություններին առնչվող կառավարչական աշխատանքի տարրերը, որոնք այնուհետև զարգացրին եգիպտացիները:

Հաջորդ փուլը սկզբնավորվել է մ.թ.ա. 1790-ական թթ. և շարունակվել մինչև մ.թ.ա. 1100 թ.: Ուշագրավն այդ փուլում սեփականության, ինչպես նաև պետական կառավարման առանձին սկզբունքների զարգացումն է, ինչը ամրագրվել է Բաբելոնի թագավոր **Համմուրաբիի** հեղինակած օրենքներում: 3-րդ փուլը կապված է բաբելոնյան մեկ այլ թագավորի` **Նարուզոդոնոսր 2-րդի** (մ.թ.ա. 605-562 թթ.) անվան հետ: Այդ փուլում կարևորվում է պետական կառավարման, խթանման և վերահսկողության զուգակցման անհրաժեշտությունը: Մինչև մեր թվարկության սկիզբը կառավարման գիտության և պրակտիկայի զարգացման ասպարեզում ավանդ են ներդրել Հին աշխարհի խոշորագույն մտածողներ **Սոկրատեսը, Քսենոփոնը, Պլատոնը, Արիստոտելը**, պետական գործիչ **Ալեքսանդր Մակեդոնացին** /շտաբի գաղափարը/:

Որպես չորրորդ փուլ առանձնանում են մ.թ. առաջին հազարամյակը և երկրորդի կեսը, որոնց ընթացքում առաջին քայլերն են արվել արտադրության ծախսերի հաշվառման, լիազորությունների փոխանցման սկզբունքների մշակման, տնտեսական գործունեության մասնագիտացման կարևորության ու նշանակության ըմբռնման և գործադրման, մենիշխանության իբրև կառավարման սկզբունքի, կիրառման ասպարեզներում: Քրիստոնեության որպես համաշխարհային կրոններից մեկի, ընդունմամբ նոր որակ հաղորդվեց մարդկային հարաբերություններին, ինչը չափազանց կարևոր նշանակություն ունեցավ կառավարման գործընթացում: Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների տեսության զարգացման առումով լուրջ նվաճում էր կրոնական կառույցների կառավարման կուռ համակարգը, որն արդյունավետորեն գործում է և կգործի տասնյակ դարեր: Այդ փուլում առանձնապես ուշագրավ է Ն.Մաքիավելլիի /1469-1527 թթ./ ներդրումը պետական կառավարման և ղեկավարման սկզբունքների բնութագրման ոլորտում:

Հինգերորդ փուլը /17-18-րդ դարեր/ պայմանավորվել է կապիտալիզմի զարգացմամբ, արդյունաբերական հեղաշրջմամբ և եվրոպական

քաղաքակրթության վերելքով: Այդ փուլում է կայացել ձեռնարկատիրության և կառավարման գործընթացի սկզբունքային տարանջատումը:

Վերջապես, վեցերորդ փուլը սկսվել է 19-րդ դարի վերջին և շարունակվել 20-րդ դարում: Այդ ընթացքում ընդհանրացվել է կառավարման նախընթաց զարգացման փորձը, ստեղծվել են նոր գաղափարներ և ձևավորվել է կառավարման ժամանակակից տեսությունը՝ որպես առանձին գիտաճյուղ:

Կառավարման անհրաժեշտությունը պայմանավորվել է աշխատանքի հորիզոնական և ուղղահայաց բաժանմամբ: Ամենապարզ արտադրատեսակը թողարկելու կամ որևէ ծառայություն մատուցելու համար արտադրական գործընթացները բաժանվում են առանձին աշխատանքային գործողությունների: Այսպես, էլեկտրական լամպ արտադրելու համար նարդկանց մի խումբ զբաղվում է լամպի հանգույցներից մեկի՝ պարույրների արտադրությամբ, մյուսը՝ կոթառների, երրորդը՝ ապակյա մասերի պատրաստմամբ, իսկ չորրորդը այդ առանձին դետալների միակցումից ստանում է էլեկտրալամպը: Արտադրական գործընթացի բաժանումը աշխատանքային գործողությունների նշանակում է աշխատանքի հորիզոնական բաժանում: Պատմականորեն աշխատանքի հորիզոնական բաժանման առաջին օրինակը խաշնարածության և հողագործության տարանջատումն է, որին հաջորդել է վերջինիցս արհեստագործության առանձնացումը: Այնուհետև աստիճանաբար ձևավորվել են տնտեսության ժամանակակից ոլորտները և ճյուղերը: Ի դեպ, աշխատանքի հորիզոնական բաժանման գործընթացն անվերջ է, շարունակվում է ներկայումս և կընթանա ապագայում ևս, իսկ որքան այն խորանում է, այնքան տնտեսական համակարգը դառնում է ավելի բազմաճյուղ:

Արտադրական /աշխատանքային/ գործընթացների բաժանումն առանձին բաղադրատարրերի /գործողությունների/, ողջ տնտեսության առումով՝ ճյուղերի և ոլորտների, ձեռնարկություններում՝ ստորաբաժանումների, բնականաբար պահանջում է փոխհամաձայնեցնել դրանց գործողությունները, ուղղել միասնական նպատակի: Դա ենթադրում է նաև աշխատանքի ուղղահայաց բաժանում, երբ նյութական բարիքներ /ծառայություններ/ ստեղծող որոշակի աշխատանքը բաժանվում է այն նպատակասլաց դարձնելու հատուկ գործողություններից: Այսինքն՝ անհրաժեշտաբար առաջանում է տարբեր նարդկանց ու նրանց խմբերի գործողությունները փոխհամաձայնեցնելու խնդիրը: Հենց դա էլ պայմանավորում է կառավարման անհրաժեշտությունը:

Այժմ կանգ առնենք «կառավարում» կատեգորիայի էության վրա: Գիտական գրականության մեջ հանդիպում են այդ կատեգորիայի տարբեր բնորոշումներ: Ավելի հաճախ այն բնութագրվում է որպես կառավարման գործառույթների՝ պլանավորման, կազմակերպման, շահադրման /նոտիվացիայի/ և վերահսկողության գործընթաց, որն անհրաժեշտ է

կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար [2, էջ 38, 3, էջ 18]: Այս բնորոշման թերությունն այն է, որ Երևոյթի առավել էական, խորքային հատկանիշը շեշտելու փոխարեն ընդգծվում են դրանից բխող գործառույթները, որոնք էության մակերեսային դրսևորումներն են: Այդ թերությունից զերծ է **Փ.Դրաքերի** հետևյալ ձևակերպումը. «Կառավարումը գործունեության հատուկ տեսակ է, որն անկազմակերպ ամբոխին վերափոխում է արդյունավետ, նպատակասլաց և արտադրողական խմբի»: Մեկ այլ բնորոշմամբ, կառավարումը համակարգի վրա ներգործության գործընթաց է՝ համակարգը նոր վիճակի փոխադրելու կամ որևէ սահմանված ռեժիմում պահպանելու համար:

1.2. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ

Կառավարման գիտության մեթոդաբանական հիմքը շրջապատող աշխարհի ու հասարակական–տնտեսական կյանքի զարգացման օրինաչափությունների և, հատկապես, տնտեսական օրենքների գործողության մեխանիզմի մասին քաղաքակրթությանը հայտնի գիտական գաղափարներն են, որոնք հնարավորություն են ընձեռում խորապես և բազմակողմանի ճանաչելու կառավարման ենթակա երևույթները: Օրինակ՝ պահանջարկը, առաջարկը, գործազրկությունը, սղաճը, տնտեսական աճը և այլ տնտեսական երևույթներ կառավարելու համար անհրաժեշտ է իմանալ դրանք կարգավորող օրենքները և գործոնները, տիրապետել այն լծակներին, որոնցով կարելի է ներազդել դրանց դինամիկայի վրա: Օբյեկտիվ իրողության գիտական ճանաչողության հիմքի վրա և ընդհանրացնելով մարդկանց ու կազմակերպությունների գործնական ղեկավարման բազմամյա հարուստ փորձը՝ մշակվել են կառավարման որոշակի սկզբունքներ, մեթոդներ, բնութագրվել են կառավարմանը յուրահատուկ օրինաչափություններն ու կատեգորիաները, որոնց ամբողջությունը կազմում է կառավարման մեթոդաբանությունը:

Կառավարման մեթոդները՝ որպես մեթոդաբանության կարևոր բաղադրամաս, կազմակերպության նպատակներն իրագործելու համար կառավարման օբյեկտի վրա ուղղակի կամ անուղղակի ներգործելու եղանակներն են: Բնականաբար, դրանց բնույթը և ներգործության ուղղվածությունն ու սկզբունքները պայմանավորվում են կառավարման մեթոդաբանության հիմնարար դրույթներով: Մասնավորապես, սկզբունքային նշանակություն ունի այն, թե՞ մեթոդաբանական առումով որ համակարգն է համարվում ընդունելի՝ ազատականը, թե՞ կենտրոնացված վարչահրամայականը:

Կառավարման կատեգորիաներն արտահայտում են կառավարման որպես իրականության և ճանաչողության երևույթի, առավել ընդհանուր և

եական հատկանիշներն ու հարաբերությունները: Կառավարման գիտության կատեգորիաներ են կազմակերպությունը, համակարգը, պլանավորումը, կազմակերպումը, շահադրդումը, վերահսկողությունը, առաջնորդումը, կոմունիկացիան, կառավարչական որոշումը, կոնֆլիկտը և այլն: Դրանք սահմանվում, պարզաբանվում և օգտագործվում են գրքի ողջ շարադրանքում, քանի որ կառավարման տեսության հիմնաքարերն են:

Սկզբունքները կառավարման մեթոդաբանության բաղկացուցիչ տարրերից են և զգալիորեն պայմանավորում են կառավարչական աշխատանքի արդյունավետությունը: Կառավարման սկզբունքներն արտահայտում են կառավարման գործընթացի հիմնարար և ելակետային դրույթները, կառավարող համակարգի վարքի կանոնները: Սկզբունքները հիմնարար ճշմարտություններ են, նշում են կառավարման տեսաբաններ **Ջ.Կունցը** և **Ս.Օ'Դոնելը**, որոնք բացատրում են երկու և ավելի փոփոխականների կապերը, ունեն նորմատիվային բնույթ և մատնանշում են ինչպես գործել:

Կառավարման սկզբունքների զանազան դասակարգումների բավական երկար շարքում առայսօր արդիականն ու ամբողջականը մնում են **Ա.Ֆայոլի** նշանավոր 14 սկզբունքները: Դրանք են.

1. աշխատանքի բաժանում,
2. հեղինակություն ու պատասխանատվություն /գիտելիքներով, փորձով, բարոյական նկարագրով պայմանավորված անձնական հեղինակության և իշխանությամբ օժտված հեղինակության զուգակցումը պատասխանատվության հետ/,
3. կարգապահություն,
4. միանձնյա ղեկավարում /մենիշխանություն/,
5. ղեկավարման միասնականություն /ընդհանուր նպատակ հետապնդող մեկ ղեկավար և միասնական ծրագիր/,
6. անհատական շահերի ստորադասում ընդհանուր շահերին,
7. աշխատանքի վարձատրություն,
8. կենտրոնացում,
9. աստիճանակարգություն,
10. կարգ ու կանոն,
11. արդարություն,
12. անձնակազմի կայունություն,
13. նախաձեռնություն,
14. անձնակազմի միասնություն /ընկերակցական ոգի/:

1.3. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՁԵՎԵՐԸ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԱԿԱՐԴԱԿՆԵՐԸ

Կառավարվող համակարգը՝ իբրև կառավարման օբյեկտն, հանդես է գալիս որպես կազմակերպություն: Կառավարման տեսության մեջ ընդունված է կազմակերպությունը բնորոշել որպես մարդկանց խումբ, որոնք համագործակցում են և որոնց գործունեությունը գիտակցված կոորդինացվում է որոշակի ընդհանուր նպատակի (նպատակների) իրագործման:

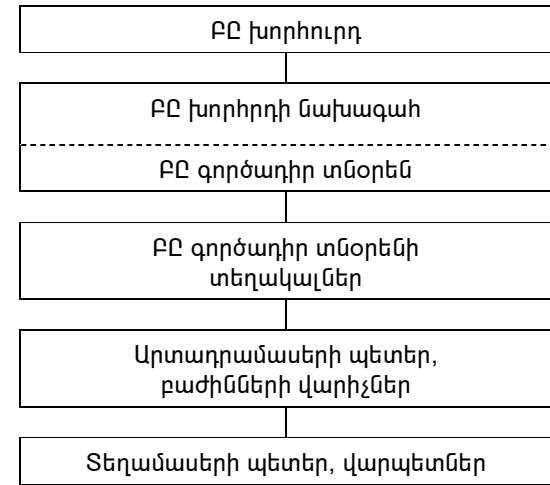
Կազմակերպությունները կարող են լինել ձևական և ոչ ձևական: Ձևական են այն կազմակերպությունները, որոնք ստեղծվում են նախօրոք ընդունված որոշակի կառավարչական որոշումների հիման վրա /կառավարության որոշում, հրաման, հիմնադիր պայմանագիր և այլն/: Ոչ ձևական կազմակերպությունները կազմավորվում են ձևական կազմակերպությունների կազմում: Դրանք ստեղծվում են տարերայնորեն, ինքնաբերաբար, որպես կանոն ունենում են առաջնորդներ, հետապնդում են որոշակի նպատակներ: Կառավարման գործընթացում կարևորվում է ոչ ձևական կազմակերպությունների դերը, սովորաբար, ապահովվում է նրանց մասնակցությունը զանազան կառավարչական որոշումների ընդունմանը:

Տնտեսության առումով՝ ձևական կազմակերպությունները տարբեր ոլորտների և ճյուղերի ձեռնարկություններն են, դրանց ստորաբաժանումները /արտադրամասեր, տեղամասեր, բաժիններ, վարչություններ/ և գործառնական գոտիները /արտադրություն, ֆինանսներ, մարքեթինգ, նորամուծություններ և այլն/, առանձին ճյուղերը /արդյունաբերություն, գյուղատնտեսություն, տրանսպորտ, կապ, առևտուր և այլն/, տարածքային միավորները /մարզեր, համայնքներ/, ինչպես նաև ողջ մակրոտնտեսությունը:

- Մեկից ավելի նպատակ հետապնդող կազմակերպությունն անվանվում է բարդ կազմակերպություն: Կառավարման օբյեկտները մեծաթիվ և փոխադարձաբար կապված նպատակներ ունեցող բարդ կազմակերպություններ են:

Աշխատանքի ուղղահայաց բաժանման շնորհիվ կազմավորվում են կառավարման մակարդակները: Օրինակ, ժամանակակից բաժնետիրական ընկերություններում կառավարման մակարդակները կարող են ներկայացվել հետևյալ տեսքով /գծանկար 1.1/:

Բաժնետիրական ընկերության
(ԲԸ) ժողով



Գծանկար 1.1. Բաժնետիրական ընկերության կառավարման մակարդակները

Ըստ էության, բաժնետիրական ընկերություններում կառավարման մակարդակների թիվը հավասար է 7-ի, իսկ եթե խորհրդի նախագահը համատեղում է գործադիր տնօրենի պաշտոնը՝ 6-ի: Այդ ցուցանիշը, բնականաբար, տարբեր է կազմակերպությունների առանձին իրավակազմակերպական տեսակների համար, ինչը բացատրվում է դրանց բնույթով, նպատակներով և չափերով: Սակայն, անկախ կառավարման մակարդակների թվից, տարբեր աստիճանակարգերի վրա գտնվող ղեկավարների կողմից իրականացվող գործառնությունները իրենց բովանդակությամբ դասակարգվում են երեք խմբերի: Ըստ այդմ էլ տարբերվում են ղեկավարների, ուստի և՛ կառավարման մակարդակները: **Թ.Պարսոնսի** հիմնավորմամբ, հարկ է տարբերել ղեկավարների հետևյալ մակարդակները.

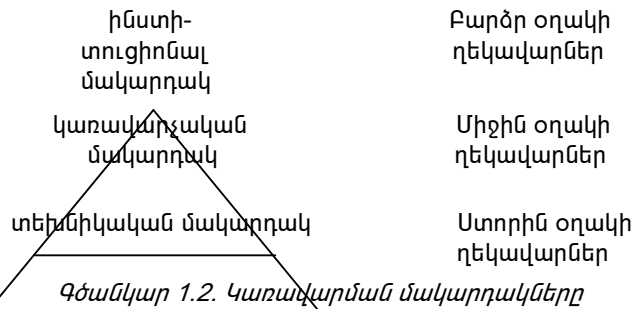
- տեխնիկական,
- կառավարչական,
- ինստիտուցիոնալ:

Այլ կերպ դրանք նաև անվանվում են «ստորին», «միջին» և «բարձր» օղակների ղեկավարներ: Կառավարման մակարդակները ներկայացված են գծանկար 1.2-ում:

Տեխնիկական մակարդակի կամ ստորին օղակի ղեկավարները անմիջականորեն զբաղվում են արտադրանք կամ ծառայություններ քողարկող աշխատողների գործունեության կառավարմամբ, նրանց ապահովում անհրաժեշտ ռեսուրսներով, ստեղծում պայմաններ

առաջադրված խնդիրների լուծման համար, վերահսկում սարքավորումների և նյութերի ռազիոնալ օգտագործումը, արտադրական առաջադրանքների կատարումը: Արտադրական ձեռնարկություններում տեխնիկական մակարդակի կամ ստորին օղակի ղեկավարներ են տեղամասի պետը, վարպետը, բուհում՝ ամբիոնի վարիչը, առևտրական կազմակերպությունում, հիվանդանոցում՝ բաժնի վարիչը և այլն:

Ինչպես երևում է 1.2 գծանկարից, ստորին օղակի ղեկավարների թիվը գերազանցում է մյուս օղակների ղեկավարների թիվը:



Միջին օղակի ղեկավարները կոորդինացնում են ստորին օղակների ղեկավարների գործունեությունը, այսինքն՝ կատարում են զուտ կառավարչական աշխատանք՝ միաժամանակ հանդիսանալով միջնորդ օղակ կառավարման ստորին և բարձր մակարդակների միջև: Որպես այդպիսին նրանք նախապատրաստում են բարձր ղեկավարության կողմից կայացվելիք որոշումները, տեղեկացնում են ստորին օղակներին ընդունված որոշումների մասին և վերահսկում են դրանց կատարումը: Միջին օղակի ղեկավարներ են արտադրական ձեռնարկություններում արտադրամասի պետը, մարքեթինգի, ֆինանսների, կոնստրուկտորական և այլ բաժինների պետերը, բուհում՝ ֆակուլտետի ղեկանը:

Ի դեպ, միջին օղակի ղեկավարությունը, կախված կազմակերպության բնույթից և չափերից, իր հերթին կարող է աստիճանակարգվել: Օրինակ, արտադրական ձեռնարկությունում, բացի վերը թվարկված պաշտոններից, կարող են լինել արտադրության և վարչությունների պետեր, որոնք իրենց ենթակայության տակ ունեն արտադրամասերի և բաժինների ղեկավարներ: Իրենց գործառույթների բնույթով նրանք պատկանում են միջին օղակի ղեկավարների տարբեր մակարդակների:

Այդպիսի աստիճանակարգումը բնութագրական է նաև բարձր օղակի ղեկավարությանը: Բաժնետիրական ընկերությունների համար բարձր օղակի ղեկավարության աստիճանակարգերի թիվը կարող է հասնել մինչև 5-ի: Նրանց միջև բաշխված են կառավարման այդ մակարդակին բնորոշ

լիազորությունները, որոնք վերաբերում են կազմակերպության համար կարևորագույն կառավարչական որոշումներ կայացնելուն: Մասնավորապես, բարձր օղակի ղեկավարությունն է որոշում կայացնում կազմակերպության ռազմավարության, կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի, կիրառվող շահադրժման մեխանիզմի և նման բնույթի այլ կարևորագույն հիմնախնդիրների վերաբերյալ: Ահա թե ինչու Թ.Պարսոնսը կառավարման այդ մակարդակն անվանել է ինստիտուցիոնալ: Բարձր ղեկավարության կայացրած որոշումները կարող են դրական և բացասական առումներով ճակատագրական լինել կազմակերպության համար:

Յուրաքանչյուր կազմակերպության համար կառավարման նկարագրված մակարդակների ամբողջությունը կազմում է կառավարող համակարգը, այսինքն՝ կառավարման սուբյեկտը, որը կառավարչական ներգործություն է իրականացնում կառավարման օբյեկտի վրա:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Որո՞նք են կառավարման տեսության և պրակտիկայի զարգացման փուլերը:
2. Ինչու՞ է անհրաժեշտ կառավարումը, բացահայտել դրա՝ որպես կատեգորիայի, էությունը:
3. Որո՞նք են կառավարման սկզբունքները և ինչու՞ են դրանք կարևոր կառավարման գործընթացում:
4. Ի՞նչ է կազմակերպությունը, որո՞նք են ձևական և ոչ ձևական, պարզ ու բարդ կազմակերպությունները:
5. Որո՞նք են կազմակերպություններին բնորոշ ընդհանուր հատկանիշները:
6. Ինչպե՞ս են դասակարգվում կառավարման մակարդակները:
7. Պարզաբանել «կառավարման օբյեկտ», «կառավարման սուբյեկտ» հասկացությունների էությունը:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Менеджмент орган, зац, . М., ИНФРА – М, 1995
2. Мескон М., Альберт М., Хедоур, Ф. Основы менеджмен2а. М., Дело, 1992
3. Даф2 Р.А. Менеджмен2. СПб, П, 2ер, 2001
4. Орган, зац, я3правлен, я3общес2венным3тро, зводс2вом.яМ.,я 3д – во3МГУ,я 1979я

5. Теор, яя Зправлен, яя соц, ал, с2, чesk, мя про, зводс2вом,я М.,я Эконом, ка,я 1979я
6. КЗнцяГ.,я О'ДоннеяС.я Управлен, е:яс, с2емныйя, яс, 23ац, онныйяанал, зя Зправленчesk, хя—Знкц, й,я2хжМхяПрогресс,я1981я
- 7х ФайольяАжУчен, еяобяЗправлен, , жВясбжНаЗчнаяярган, зац, яя2р3дая, я Зправлен, яжМхяЭконом, ка,я1965я
- 8х ТейлоряФУжНаЗчнаяярган, зац, яя2р3дажВясбжНаЗчнаяярган, зац, яя2р3дая, яЗправлен, яжМхяЭконом, ка,я1965я

Գ Լ ՈՒ Խ 2

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՊԱՏՄԱԿԱՆ ԱԿՆԱՐԿ

2.1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԴԱՍԱԿԱՆ ԴՊՐՈՑՆԵՐԸ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՄՏՔԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ

Կառավարման անհրաժեշտությունը, ինչպես նշվեց նախորդ գլխում, չէր կարող չծագել մարդկանց համակեցության սկզբից ևեթ: Արդեն նախնադարում, ցեղի, տոհմի, մարդկանց մյուս հանրությունների գոյատևումն ու զարգացումը անհնարին են եղել առանց կառավարման խնդիրների լուծման: Բաբելոնում, Չինաստանում, Եգիպտոսում, Հին Հունաստանում և Հռոմում, Հին Հայաստանում կատարվել են ծավալուն շինարարական աշխատանքներ. կարող էին, ասենք, Եգիպտական բուրգերը կառուցվել առանց աշխատանքների ընդհանուր կառավարման: Հապա բանա՞կը, արքունի՞քը, եկեղեցի՞ն, վերջապես՝ տնտեսությունը՝ ամբողջովին վերցրած:

Իր հարուստ և ուսանելի ողջ նախապատմությամբ հանդերձ՝ կառավարումը որպես գիտություն, ձևավորվել է 19-րդ դարի վերջին, երբ հասունացան դրա համար անհրաժեշտ նախադրյալները: Հատկապես այդ շրջանում էր, որ, մի կողմից, կառավարչական մտքի նախընթաց զարգացումն էր հարուստ փորձ կուտակել և ներքին մի մղում ուներ

տեսական ընդհանրացումների որակական թռիչքի, և, մյուս կողմից, տնտեսության զարգացման, մասնավորապես՝ գործարարության պրակտիկան էր օրվա հրամայական դարձրել կառավարման գիտության ձևավորումը:

Այդ երկու գործոնների փոխազդեցությամբ՝ գիտելիքի հարաճուն կուտակման տեսական ամփոփման պահանջով և տնտեսության, հատկապես գործարարության զարգացման ներքին տրամաբանության թելադրանքով, 19-րդ դարի վերջին առաջ եկավ ամերիկացի ինժեներ Ֆ.Թեյլորի անվան առնչվող գիտական համակարգը, կառավարման առաջին դասական դպրոցը, որին հաջորդեցին մյուս դպրոցները՝ վերստին արտացոլելով, մի կողմից՝ տեսական մտքի զարգացումը, ներտեսական կապերն ու հակասությունները, մյուս կողմից՝ արտադրության և հասարակության մեջ կատարված տնտեսական, գիտատեխնիկական, սոցիալական, մշակութային, քաղաքական փոփոխությունները:

Կառավարման գիտության ձևավորման հիմնական տնտեսական նախադրյալը 18-րդ դարի վերջի - 19-րդ դարի սկզբի արդյունաբերական հեղափոխությունն էր. սկսվելով Անգլիայում, ջուլիակազորության մեջ, մեքենաների զանգվածային կիրառությունը աստիճանաբար ընդգրկեց արտադրության բոլոր ճյուղերը: Արտադրության մեքենայացումը հատկապես մեծ թափ էր ստացել ԱՄՆ-ում, ներթափանցել էր նաև շինարարության, կապի, հաղորդակցության, սպասարկումների ոլորտները:

Կառավարման գիտությանը խթանող տնտեսական հզոր նախադրյալ էր նաև կապիտալի հարաճուն կուտակման գործընթացը. ԱՄՆ-ում զորեղ մոնոպոլիաներ էին ստեղծվել նավթարդյունաբերության, ծխախոտի, մսի պահածոների, երկաթի, քարածխի, պղնձի, շաքարի արտադրության մեջ. խոշորացման, միաձուլման գործընթացներ էին տեղի ունենում բոլոր բնագավառներում. 1895թ. շուրջ 600 խոշոր արդյունաբերողներ հիմնեցին «Արդյունաբերողների ազգային միությունը»:

Աննախադեպ էր գիտատեխնիկական առաջընթացի թափը, բնագիտության և տեխնիկայի բնագավառներում հայտնագործությունները հետևում էին մեկը մյուսին՝ քիմիական տարրերի պարբերական օրենքը և նորանոր տարրերի հայտնագործումը, էլեկտրամագնիսական դաշտի ընդհանուր տեսության ստեղծումը, ռենտգենյան ճառագայթների հայտնաբերումը, էլեկտրալամպի գյուտը, ավտոմատ հեռախոսակայանի կազմակերպումը, ներքին այրման շարժիչը և այլն: Հասարակական գիտությունները նույնպես վերելք էին ապրում՝ առաջին քայլերն էր անում նորաստեղծ սոցիոլոգիան, ստեղծվում էին տնտեսագիտական տարաբնույթ տեսություններ, աս-պարեզ էին հանվել սոցիալ-քաղաքական և պատմա-փիլիսոփայական բազմաթիվ ուսմունքներ:

Կառավարման գիտության ձևավորման կարևոր նախադրյալ էր կրթության բուռն զարգացումը, աշխատողների ընդհանուր կրթական մակարդակի բարձրացումը: ԱՄՆ-ում 1880-ական թվականների սկզբից

համալսարաններին կից բացվեցին գործարարության առաջին դպրոցները, որոնք բացառիկ նշանակություն ունեցան կառավարիչների նոր սերունդների պատրաստման գործում:

2.1.1. Գիտական կառավարման դպրոցը

Այս դպրոցի ձևավորման սկիզբը թվագրվում է 19-րդ դարի 80-ական թվականների վերջով, կապված է Ֆրեդերիկ Թեյլորի /1856-1915 թթ./ գործունեության հետ, այնպես որ «գիտական կառավարում» անվանմանը զուգահեռ /այդ անվանումը վերջնականապես ամրագրվել է 1910թ./, դպրոցն իրավամբ կոչվում է նաև «Թեյլորի համակարգ» կամ պարզապես՝ թեյլորիզմ:

Գիտական կառավարման դպրոցի գաղափարները զարգացրել են նաև Թեյլորի ժամանակակիցները, նրա հետ համագործակցող կամ նրանից անկախ, սակայն նույն հունով ընթացող գիտնականների մի ամբողջ բույլ: Առավել նշանավոր են Ռոբինսոն Թաունը /1844-1924/, Յենրի Գանտը /1861-1919/, Յարինգտոն Էմերսոնը /1853-1931/, Լուիս Բրենդեյսը /1856-1941/, Ֆրեդերիկ Յելսին /1856-1935/, Սենֆորդ Թոմսոնը /1867-1949/, Յորենս Յարթուեյը /1878-1944/, Կարլ Բարտը /1860-1939/, Ֆրենկ Ջիլբրտը /1868-1924/ և նրա տիկինը՝ Լիլիան Ջիլբրտը: Սրանց է հարում նաև Յենրի Ֆորդը /1863-1947/, որի հիմնարար աշխատություններում՝ «Իմ կյանքը իմ նվաճումներն են» /1928/ և «Այսօր և վաղը» /1930/, թեպետ հատուկ անդրադարձ չկա գիտական կառավարման դպրոցի հիմնադրույթներին, սակայն Ֆորդի աշխարհայացքային, մեթոդաբանական դիրքորոշումը դրանցից էապես չի տարբերվում, իսկ նրա անվանն առնչվող կառավարման համակարգը՝ «Ֆորդիզմը», ըստ էության գիտական դպրոցի սկզբունքների գործադրումն է որոշակի արտադրության՝ ավտոմոբիլաշինության մեջ /հարահոսի գործածումը/:

Թեյլորն առանձնացնում է «չկամությանը աշխատանքի» հետևյալ երեք պատճառները՝

- բանվորների շրջանում արմատացած այն մոլորությունը, թե իբր արտադրողականության աճի հետևանքով իրենք աշխատանքից զրկում են իրենց ընկերներին, այսինքն՝ իբր աճում է գործազրկությունը,
- ձեռնարկատերերի անտեղյակությունը ամեն մի աշխատանքի համար անհրաժեշտ ստույգ ժամաքանակից, ինչի հետևանքով նախաձեռնությունը լիովին անցնում է բանվորներին,
- աշխատանքի կոպիտ, փորձնական, անարտադրողական հնարքները, որոնց պատճառով բանվորների գործադրած ջանքերի մեծ մասը զուր կորչում է:

«Սովորական կառավարման լավագույն եղանակ» Թեյլոր անվանում է «նախաձեռնության և խթանման» համակարգը. այստեղ ձեռնարկատերերը

տեղյակ չեն տեխնոլոգիային, բուն աշխատանքի իրականացման մեջ գիջում են աշխատողներին ճարտարությամբ, իրազեկությամբ, ուստի և ամեն կերպ՝ նյութապես ու բարոյապես, խթանում են նրանց՝ ապավինելով բանվորների նախաձեռնության դրսևորմանը:

Գիտական կառավարման դպրոցի սկզբունքների հետևողական կիրառումը զարկ տվեց բացառիկ կարևորության երկու նորամուծության՝ ստանդարտացման և պլանավորման: Իհարկե, ստանդարտացումը վաղուց էր հայտնի մարդկությանը և լայնորեն կիրառվում էր, օրինակ, մանուֆակտուրային արտադրության մեջ: Նորությունն այստեղ ստանդարտացման տարածումն էր ոչ միայն գործիքների, այլև բուն աշխատանքային գործողությունների, աշխատողի վարքագծի վրա: Մինչդեռ պլանավորումը, որը նույնպես ընդհանուր ձևով կիրառվում էր /բանակ, արքունիք, շինարարություն և այլն/, հատկապես թեյլորականների ջանքերով նորովի ըմբռնվեց՝ որպես կազմակերպության կանոնավոր ու արդյունավետ գործունեության անքակտելի տարր: Արտադրության մեջ առաջ եկան պլանավորման ստորաբաժան-նունները /Թեյլորը դրանք անվանում էր նաև «բաշխման» բաժիններ, դրանց դերը կազմակերպության ամբողջ համակարգում նմանեցնելով յուրատեսակ «հաշվիչ պալատի»/, որոնք հետագայում հարատևեցին՝ ապահովելով մարդկանց համատեղ գործունեության կառավարման հիմնական գործառնություններից մեկի իրականացումը: Պլանավորումը դարձավ մտավոր աշխատանքի առանձին բնագավառ, ինքնուրույն մասնագիտություն:

Գիտական կառավարման դպրոցին հատուկ խթանման համակարգի սկզբունքները հանգում են հետևյալ հիմնադրույթներին՝

- աշխատավարձ վճարվում է մարդուն, այլ ոչ՝ նրա զբաղեցրած աշխատատեղին. «վարձատրությունը չի կարելի շփոթել բարեգործության հետ», հակառակ պարագայում ծաղկում է «չկամությամբ աշխատանքը», ան-հնարին է պայքարել միտումնավոր սաբոտաժի բացահայտ և քողարկված ձևերի դեմ,
- վճարաչափերը պետք է հենվեն ստույգ գիտելիքի, այլ ոչ թե գուշակությունների վրա. դրա հնարավորությունը լավագույնս տրամադրում է «ժամանակային միավորների» իմացությունը,
- ստույգ գիտելիքի վրա հենված վճարաչափերն են արդարացի. արդարացի վարձատրությունը թեյլորականներն իրավամբ կարևորում են, համարելով վարձատրության խնդիրը պայթուցիկ նյութի չափ վտանգավոր, այնպես որ դրա արդարացի կարգավորմամբ և նորմավորմամբ «կարելի է վերացնել բախումների ինը տասներորդը»,
- միօրինակ /համեմատելի/ և արդարացի վճարաչափերի սահմանման շնորհիվ ապրանքներն ավելի էժան են արտադրվում, միաժամանակ՝ բանվորներն ավելի բարձր աշխատավարձ են ստանում, քան նախկինում,

- խթանման արդյունավետության առումով անցանկալի է թե՛ չափից չափից քիչ վճարելը և թե՛ չափից շատ վճարելը. վերջին հանգամանքը բացատրվում է նրանով, որ չափազանց շատ վաստակելիս «շատերն սկսում են աշխատել անփույթ, դառնում են անկարգապահ ու շռայլող», և առհասարակ «վճարաչափերի շատ արագ բարձրացումը սովորաբար լոկ մարդկանց ազահությունն է արթնացնում, սակայն իջեցնում է նրանց աշխատունակությունը»,
- հատկապես արդյունավետ է այն պարզևատրման խթանող դերը, որն անմիջապես է հետևում կատարված աշխատանքին. «շատ քիչ մարդ կա, որ ունակ է առաջ նայելու մեկ շաբաթ, ծայրահեղ դեպքում՝ մեկ ամիս՝ սպասելով գալիք վարձատրությանը և դրա շնորհիվ ամբողջ ուժով աշխատելու», այնպես որ, միջին բանվորը պետք է հնարավորին չափ շուտ իմանա իր աշխատանքի արդյունքները և շոշափելի պարզևատրումը, եթե ղեկավարությունն ուզում է նրանից մշտապես ակնկալել աշխատանքային եռանդի դրսևորում [2, էջ 79]:

Գիտական կառավարման դպրոցը, անտարակույս, իր վաստակի հետ մեկտեղ, ուներ նաև լուրջ տեսական, աշխարհայացքային թերություններ, մասնավորապես՝ այս դպրոցի ներկայացուցիչները թերագնահատում էին կազմակերպության արտաքին միջավայրի դերը, իսկ ներքին միջավայրի առումով ոչ միայն չէին օգտագործում, այլև ուղղակի վնասակար էին համարում միջանձնային հաղորդակցումը և այլն: Այս, տվյալ փուլում անխուսափելի, թերությունները հետագայում շտկվեցին մյուս դպրոցների կողմից:

2.1.2. Վարչական դպրոցը

Կառավարման «վարչական» /ադմինիստրատիվ/ կամ «դասական» դպրոցը, որ տեսական մտքի զարգացման մեջ հատկապես առանձնանում է 20-րդ դարի առաջին կեսին, առնչվում է հիմնականում ֆրանսիացի ինժեներ, արդյունաբերող, կառավարման տեսաբան Անրի Ֆայոլի /1841-1925/ գործունեությանը: Նրա դիրքորոշմանն են հարել և տվյալ դպրոցին բնորոշ դատողությունները զարգացրել անգլիացի տեսաբան Լինդալ Ուրվիկը, ամերիկացիներ Ջեյմս Մունին, Լյուբեր Գյուլիկը և այլք:

Գրականության մեջ, «գիտական» և «վարչական» դպրոցները համեմատելիս, տարածված մի փոխաբերություն է գործածվում, թե Ֆ.Թեյլորը կազմակերպության կառավարման իր համակարգն ստեղծում էր «ներքևից», իսկ Ա.Ֆայոլը՝ «վերևից»:

Թեյլորը ուշադրությունը կենտրոնացրել էր արտադրամասի, բուն աշխատանքի վրա, նա կատարողական աշխատանքի ռացիոնալացումից էր շարժվում դեպի ընդհանուր կառավարման խնդիրները, մինչդեռ Ֆայոլը կենտրոնացավ կառավարման գործառույթների պարզաբանման վրա՝

վարչակազմի աշխատանքի ռացիոնալացումից վերստին հանգելով ընդհանուր կառավարման խնդիրներին:

«Վարչական» դպրոցի ներկայացուցիչները կառավարումը դիտարկում են ոչ միայն արտադրության մակարդակում, այլ որպես համընդգրկուն, համապիտանի մի գործընթաց, որը կիրառելի է բոլոր տեսակի կազմակերպությունների՝ արտադրական ձեռնարկության, պետական մարմնի, առևտրամիջնորդական ընկերության, ապահովագրական գործակալության, զորամասի և այլնի համար:

Ըստ «վարչական» դպրոցի մոտեցման՝ բոլոր կազմակերպություններում, անկախ դրանց բնույթից, չափից, գործունեության ուղղվածությունից, կարելի է առանձնացնել գործողությունների /օպերացիաների/ հետևյալ 6 խումբը. տեխնիկական, առևտրային, ֆինանսական, պահպանության, հաշվողական և վարչական /ադմինիստրատիվ: Կառավարել նշանակում է ապահովել բոլոր վեց խումբ գործողությունների բնականոն ընթացքը: Ֆայտլը իր ուշադրությունը կենտրոնացրել է հատկապես վարչական գործողությունների խմբի վրա (մասամբ դրանով էլ պայմանավորված է այս դպրոցի անվանումը), առանձնացնելով կառավարման հետևյալ հիմնական գործառույթները՝ կանխատեսում, կազմակերպում, տնօրինում (տնօրինչություն), համաձայնեցում և վերահսկում:

Ի տարբերություն «գիտական» կառավարման դպրոցի, որտեղ ոչ միայն կատարողական և կառավարման աշխատանքներն են տրոհված, միմյանցից մեկուսացած, այլև բուն կառավարման մեջ նեղ մասնագիտացում է ենթադրվում /գործառնական ղեկավարություն/, «վարչական» դպրոցը ելնում է այն հիմնադրույթից, որ անգամ ստորին մակարդակի պաշտոնյան որոշակի վարչական գործառույթ ունի, իհարկե անհամեմատ փոքրածավալ՝ բարձր ղեկավարության կատարածի կողքին: Կարևորը ոչ թե ծավալն է ինքնին, այլ «դիրքորոշումը». եթե ստորին և միջին մակարդակի կատեգորիաների «դիրքորոշումը» առավելապես մասնագիտական-տեխնիկական է /ըստ տվյալ կազմակերպության յուրահատկությունների/, ապա բարձր մակարդակի ղեկավարների դիրքորոշումը հիմնականում վարչական է [8, էջ 44]:

Չետևաբար, կառավարել նշանակում է մասնագիտորեն զբաղվել հետևյալ գործառույթներով՝

- *կանխատեսել*, այսինքն՝ ուսումնասիրել գալիքը և ձևավորել գործողությունների ծրագիր,
- *կազմակերպել*, այսինքն՝ «կառուցել կազմակերպության երկակի օրգանիզմը՝ նյութական և սոցիալական»,
- *տնօրինել*, այսինքն՝ գործողության մեջ դնել ձեռնարկության անձնակազմը,
- *համաձայնեցնել*, այսինքն՝ կապակցել ու միավորել, համադրել բոլոր գործողություններն ու ջանքերը,

- վերահսկել, այսինքն՝ հետևել, որ ամեն ինչ տեղի ունենա ըստ սահմանված կանոնների և տրված հրահանգների:

Վարչական դպրոցի էական տարբերություններից մեկը գիտական դպրոցից այն է, որ կառավարման գործառնության մասնատման փոխարեն այստեղ պարտադիր է կարգադրության և ղեկավարման միասնականությունը /որն ընդգրկված է Ֆայլի 14 սկզբունքների շարքում/ «մեկ ղեկավար և միասնական պլան՝ ընդհանուր նպատակ հետապնդող գործողությունների համախմբի համար»:

«Վարչական» դպրոցի հիմնադրույթները դիմացան ժամանակի փորձությունը: Ֆայլի և նրա համախոհների զարգացրած գաղափարները լրացրին, հարստացրին «գիտական» կառավարման դպրոցի հիմնադրույթները: Կառավարման հիմնարար ըմբռնումը, իրոք, վեր բարձրացավ արտադրամասի մակարդակից, իսկ կառավարման հիմնական գործառնությունների դասդասումը, սկզբունքների և կանոնների մանրամասն ձևակերպումը նոր, ավելի բարձր կարգավիճակ հաղորդեցին բուն կառավարման գիտությանը: Եվ եթե «գիտական» անվանումը իրավամբ տրվեց Թեյլորի հիմնադրած դպրոցին, ապա նույնքան հիմնավորված էր «վարչական» դպրոցի մյուս բնութագրումը՝ «դասական»: Իսկ, լայն իմաստով՝ երկուսն էլ և՛ գիտական են, և՛ դասական, քանի որ այդ դպրոցների ներկայացուցիչների ջանքերով վերջնական ճանաչում գտավ կառավարման գիտությունը, ամփոփ տեսք ստացան մի շարք տեսություններ և սկզբունքներ:

2.1.3. Մարդկային հարաբերությունների և վարքաբանական գիտությունների դպրոցը

Այս դպրոցն էլ է դասվում կառավարման դասական դպրոցների շարքը: Ի տարբերություն նախորդ երկուսի, որոնք ինքնուրույն են ձևավորվել և գործել, «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի կենսագրությունը ածանցյալ է, ծագել է «գիտական» կառավարման դպրոցի հիմնադրույթների գործնական ներդրման ընթացքում արձանագրված հակասությունների շնորհիվ:

Իհարկե, մինչ այդ էլ հոգեբանությունը հեռու չի մնացել արտադրության, կառավարման, կազմակերպությունների գործունեությանն առնչվող հարցերից: Կառավարման ասպարեզում հոգեբանության մեթոդների գործադրման նախակարապետն է համարվում գերմանացի հոգեբան և փիլիսոփա Յուլգո Սյունստերբերգը /1863-1916/: Նրա հիմնարար աշխատությունը՝ «Հոգեբանությունը և արդյունաբերության արդյունավետությունը» /1912թ./, նվիրված է մասնագիտական պիտանիության թեստերի կիրառությանը և զնահատվում է որպես հոգետեխնիկայի ձևավորման հիմնաքար: Հոգեբանության դիրքերից «գիտական» կառավարման սկզբունքների սահմանափակության,

մասնավորապես՝ դրանց բնորոշ տեխնոկրատիզմի, վարձատրության դերի գերազնահատման, միջանձնային և ներխմբային գործոնների դերի թերազնահատման քննադատության առումով բացառիկ արժեքավոր է անգլուհի Մերի Ֆոլետի գործունեությունը: Թեպետ Ֆոլետի հայացքներն անմիջականորեն չեն ազդել «մարդկային հարաբերությունների» տեսական եզրահանգումների վրա, սակայն հետագայում, մասնավաճճ նրա հողվածների և ելույթների ժողովածուի հետմահու հրապարակմամբ /«Դինամիկ ադմինիստրացիա», 1942թ./, Մ.Ֆոլետի ազդեցությունը վարքաբանական գիտությունների զարգացման վրա ընդունում են շատերը:

Եթե արժեքավորենք մարդկային հարաբերությունների դպրոցի տեսական վաստակը, որպես կառավարման տեսության դասական դպրոցներից մեկի, կարելի է առանձնացնել հետևյալ դրույթները՝

- մարդու աշխատանքային վարքը հնարավոր չէ ո՛չ լիովին ըմբռնել, ո՛չ էլ լիարժեքորեն կառավարել, եթե սահմանափակվենք «տնտեսական մարդու» հայեցակարգով,

- մարդը նախևառաջ սոցիալական էակ է և կողմնորոշված է խմբային վարքագծի չափանմուշներին,

- աշխատանքային խումբը ոչ թե մեկուսացված անհատապաշտների խառնակույտ է, այլ բարդ սոցիալական միկրոաշխարհ,

- խմբային գործոնները կարող են ավելի վճռորոշ լինել՝ որպես անձի վարքի կարգավորիչ, քան տնտեսական գործոնները:

Այս դպրոցի ջանքերով էր, որ հոգեբանությունն ու սոցիոլոգիան մտան արտադրական կյանք, լծվեցին կազմակերպությունների կառավարման բազմատեսակ խնդիրների լուծմանը: Հիմք դրվեց սոցիալ-հոգեբանական մի շարք երևույթների ուսումնասիրության փոքր խմբերի, առաջնորդման, համախմբվածության, միջանձնային հարմարման /ադապտացիա/ և այլն: Ներխմբային գործոնների քանակական հետազոտությունները ծնունդ տվեցին մի նոր գիտաճյուղի՝ սոցիոմետրիայի, որի հիմնադիրն է համարվում ամերիկացի հոգեբան և սոցիոլոգ Ջեկոբ Մորենոն /1892-1974/: Կառավարման տեսությունը հարստացավ մարդու սոցիալական վարքի մեխանիզմների և մոտիվացիայի մասին նոր գիտելիքներով, որոնք հետագայում նպաստավոր եղան բուն մոտիվացիայի սկզբունքային նոր տեսությունների համար (Դուգլաս Մակ-Գրեգոր, Աբրահամ Մասլոու, Ֆրեդերիկ Զերգբերգ և այլք):

Միևնույն ժամանակ, «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի ներկայացուցիչները հասան ծայրահեղության, քանի որ սկսեցին թերազնահատել տնտեսական գործոնների դերը: Նրանք փորձում էին կազմակերպության ներսում առկա բոլոր հարաբերությունները հանգեցնել մարդկանց միջև անձնական, հուզական հարաբերություններին և վերջիններիս կարգավորման միջոցով կարգավորել նաև սոցիալ-տնտեսական խնդիրները, ձևավորել փոխըմբռնման և համերաշխության մթնոլորտ: Այնուամենայնիվ, եթե վարչական դպրոցը իսկապես

ընդհանրացրեց, զարգացրեց գիտական կառավարման դպրոցի հիմնադրույթները, մնալով, այնուհանդերձ, միևնույն հունի մեջ, ապա մարդկային հարաբերությունների դպրոցը նաև լրացրեց նախորդ երկուսին, գտավ իր ուրույն հայեցակարգը:

Վարքաբանական /բիհեյվիորիստական, անգլերեն behavior – վարք բառից/ ուղղությունը հենվում է «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի հիմնադրույթների վրա, սակայն ավելի լայն, ընդգրկուն մոտեցմամբ: Իհարկե, այդ դպրոցի շատ ներկայացուցիչներ նույնպես հակված էին լայն ընդհանրացումներ անելու, սակայն նրանց բուն մոտեցումը կառավարմանը, վերջիվերջո, սահմանափակվում էր միջանձնային հարաբերությունների կարգավորման խնդրով:

Վարքաբանական գիտությունների ներկայացուցիչները /հոգեբաններ, սոցիալական հոգեբաններ, սոցիոլոգներ, կառավարման տեսաբաններ/ չեն մեկուսացնում իրենց ուսումնասիրության առարկան սոցիալական լայն միջավայրից, ոչ թե լոկ արձանագրում են միջանձնային, խմբային գործոնների կարևորությունը /առավել ևս՝ չեն գերազնահատում դրանք, ինչպես վարվեցին «մարդկային հարաբերությունների» կողմնակիցները՝ տուրք տալով ծայրահեղությանը/, այլ դրսևորում են ավելի հավասարակշիռ, համակարգային, համալիր մոտեցում:

Բացի այդ, վարքաբանական գիտություններն ավելի խորն են թափանցում անձի ներաշխարհը, նրա պահանջմունքների և դրդապատճառների համակարգը, ավելի հարուստ ու գունեղ են ներկայացնում անձի աշխատանքային վարքի և կազմակերպության ներքին ու արտաքին միջավայրի փոխադարձ պայմանավորվածությունը, ղեկավարի աշխատանքի ոճը, առաջնորդման մեխանիզմները և այլն:

Վերջապես, վարքաբանական գիտությունները ոչ միայն դեպի «ներս» են թափանցում անձի աշխարհը, այլև դեպի «դուրս»՝ ներկազմակերպական կապերի ու առնչությունների աշխարհը և դիտարկում են անձի դերակատարումները ոչ միայն որպես փոքր խմբի անդամի, այլև ողջ կազմակերպության կառավարման բոլոր գործառույթների մեջ ընդգրկվածության, անձնական ու խմբային մասնակցության տեսանկյունով: Փաստորեն, գիտական մոտեցման առումով, այստեղ «մարդկային հարաբերությունները» ընդլայնված են «մարդկային ռեսուրսների» /կամ «մարդկային ներուժի»/, ինչին վարքաբանական գիտությունները միավորել են «մասնակցողական» /պարտիսիպատիվ/ կառավարման զանազան հայեցակարգեր:

2.1.4 . Քանակական մոտեցումը

Կառավարչական մտքի մյուս հիմնական ուղղությունը «քանակական մոտեցումն» է. այս նկարագրական անվանումն արդեն մատնացույց է

անում մոտեցման էությունը, այն է՝ քանակական վերլուծության ու կանխատեսման զանազան մեթոդ-ների գործադրումը կառավարման խնդիրների տեսական լուսաբանման և գործնա-կան լուծման ընթացքում: Խորհրդառուսական և հայրենական գրականության մեջ օգտագործվում է նաև «մաթեմատիկական մեթոդները և մոդելները տնտեսության մեջ» անվանումը:

Էականն այն է, որ որ կառավարչական մտքի այս ուղղությունը փաստորեն ձևավորվեց թեյլորիզմի վերածննդի ալիքով, ժառանգեց «գիտական» կառավարման հիմնադրույթները՝ ամրապնդելով դրանք ժամանակակից մի քանի գիտաճյուղերի, հատկապես՝ մաթեմատիկայի և վիճակագրության, քանակական վերլուծության միջոցների հարուստ զինանոցով: Ի դեպ, ամերիկյան հեղինակները ծագումնա-բանական այդ կապը լեզվական կաղապարներով են արտահայտում՝ կոչելով քանակական մոտեցումը «կառավարման գիտություն» /management science/, թեյլորիզմի համար պահպանելով գիտական կառավարումը /scientific management/:

«Միակ լավագույն եղանակը», որին թեյլորականները ձգտում էին փորձնական ճանապարհով, ըստ էության, չփոխեց իր որակական բնույթը, սակայն քանակական մեթոդները վիթխարի առավելություններ ապահովեցին ժամանակակից մեներջերներին:

Յետևաբար, այս մոտեցման շրջանակներում, եթե պարզ է կառավարման որևէ գործընթացի մոդելը, ապա խնդիրը տեղափոխվում է տարբերակների որոնման, ճշգրտման, քանակական փոփոխությունների վերլուծությամբ իսկապես միակ լավագույն եղանակը հայտնաբերելու հարթություն:

Քանակական մոտեցումը ընդլայնում է նաև կառավարչական մտքի հորիզոնները, հնարավորություն է ընձեռում ավելի խորն ըմբռնել կառավարման օբյեկտի էությունը, ներքին կառուցվածքը, ամեն մի օղակի առանձնահատկությունները, քանի որ ենթադրությունների ու կռահումների փոխարեն ամեն մի իմացություն, գաղափար, առաջարկություն ճշգրտվում է տարբեր մոդելներով, բազում փոփոխականներով, բազմատեսակ փորձարկումներով: Ամբողջ կառավարման համակարգը դառնում է ավելի չափելի, քանակապես արտահայտելի, համեմատելի, բարելավվում ու առավել արդյունավետ են դառնում կառավարման բոլոր գործառույթները:

Քանակական մոտեցումը լայնորեն կիրառվում է հատկապես կանխատեսման ու ռազմավարական պլանավորման, կազմակերպություններում տեղեկատվական հոսքերի մշակման և կարգավորման, կառավարչական որոշումներ կայացնելու և այլ գործընթացներում:

2.2. ՀԱՍՎԱՐՈՒՄԻՆ ԵՎ ԻՐԱՎԻՃԱԿԱՅԻՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ՄԵՋ

Ի տարբերություն կառավարման ավանդական տեսությունների, որոնք շեշտը դնում էին խնդիրների /գիտական կառավարման դպրոց/, կառուցվածքների /վարչական դպրոց/, մարդկանց /մարդկային հարաբերությունների ու վարքաբանական տեսությունների/ վրա, 20-րդ դարի երկրորդ կեսից սկսեցին ձևավորվել և ճանաչում ստանալ, այսպես կոչված, սինթետիկ /համադրման/ տեսությունները, որոնք կառավարումը դիտում էին որպես բազմագործոն, համալիր և փոփոխական երևույթ՝ իր բազմաթիվ կապերով ներքին ու արտաքին միջավայրի հետ:

Խոշոր տեսաբան, հանրաճանաչ Փ.Դրաքերը 50-ական թվականներին ձևակերպեց ըստ նպատակների կառավարման տեսությունը, որի համաձայն կառավարումը, որպես գործընթաց, պետք է սկսել նպատակի սահմանումից և հետո միայն անցնել գործառույթների ձևակերպմանը և հստակեցմանը՝ որպես դրան հասնելու միջոցներ: Այդ տեսությունը արմատապես փոխեց կառավարման գործընթացի տրամաբանությունը և սկիզբ դրեց նոր մոտեցումների որոնմանը, որոնց արդյունքում էլ ձևավորվեցին իրավիճակային մոտեցման, ռազմավարական կառավարման և այլ ժամանակակից տեսությունները, իսկ կազմակերպությունը սկսեց դիտարկվել որպես համակարգ:

«Համակարգ» հասկացությունը առաջին անգամ հանդիպում է հին հունարենում և նշանակում է առանձին մասերից բաղկացած ամբողջություն: Այդ ամբողջությունը ոչ թե առանձին մասերի պատահական հավաքածու է, այլ փոխադարձաբար իրար հետ կապված մասերի միասնություն, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի իր տեղն ու դերը համակարգում և անմիջականորեն ազդում է վերջինիս գործունեության վրա: Եթե մասերից մեկը խափանվում է կամ չի կատարում իր գործառույթը, ապա համակարգը դադարում է գործելուց կամ գործում է ոչ լիարժեք:

Ավտոմեքենաները, համակարգիչները, հեռուստացույցները համակարգերի օրինակներ են: Դրանք բաղկացած են բազմաթիվ մասերից, որոնցից յուրաքանչյուրը գործում է մյուս մասերի հետ փոխկապակցված՝ ապահովելով նրանց բնորոշ նպատակային որոշակի հատկությունը: Յուրաքանչյուր համակարգի մասերը ոչ միայն փոխկապակցված են, այլև գտնվում են իրարից կախյալ վիճակում:

Օրինակ, ավտոմեքենան չի կարող աշխատել, եթե կտրվել է էլեկտրասնուցման հաղորդալարը:

Համակարգեր են նաև բոլոր կենսաբանական մարմինները: Մարդու բնականոն գոյությունն ու գործունեությունը կախված է բազմաթիվ, միմյանց կապված օրգանների ճիշտ աշխատանքից:

«Համակարգ» հասկացությունն ունի միայն իրեն բնորոշ, որոշակի ընդհանուր ճանաչում գտած հատկանիշներ, որոնք բնութագրական են բոլորի համար և որոնք առանձնահատուկ նշանակություն են ստանում, երբ կազմակերպությունն է դիտարկվում որպես համակարգ:

Դրանց թվին են դասվում.

- առանձին մասերի /տարրերի, ենթահամակարգերի/ առկայությունը, դրանց փոխկապակցվածությունը, որով էլ ապահովվում է համակարգի ամբողջությունը,
- ընդհանուր կամ գլխավոր նպատակի գերակայությունը,
- առանձին մասերը /տարրերը, ենթահամակարգերը/ ունեն ամբողջական կառուցվածք և հարաբերական անկախություն,
- առանձին մասերը ունեն նպատակներ, որոնք գլխավոր նպատակի նկատմամբ հանդիսանում են ենթանպատակներ,
- համակարգն ունի իր կառուցվածքը, որն ապահովում է նրա կայունությունը,
- առանձին մասերից յուրաքանչյուրի փոփոխությունը հանգեցնում է մյուսներ և համակարգի փոփոխությանը:

Ցանկացած կազմակերպություն պետք է դիտարկվի որպես համակարգ՝ վերջինիս բնորոշ բոլոր հատկանիշներով:

Համակարգերն անհամար են, բազմաբնույթ, ունեն իրենց նշանակությունը, նպատակները, գործելակարգը և այլն, միաժամանակ ունեն նաև որոշակի ընդհանրություններ, որոնք էլ հնարավորություն են տալիս համակարգերը բաժանել որոշակի խմբերի: Արտադրական և տեղեկատվական համակարգերը ենթարկվում են ընդհանուր ճանաչում գտած հետևյալ դասակարգմանը.

1. Բնական և արհեստական համակարգեր

Յուրաքանչյուր կենդանի օրգանիզմ, առանձին վերցրած, յուրահատուկ բնական համակարգ է:

Արհեստական համակարգերը ձևավորվում են այն ժամանակ, երբ մարդիկ կազմում են խմբեր՝ նպատակադրված համատեղ գործունեություն իրականացնելու համար: Արհեստական համակարգերը ձևավորվել են անհամար տարբերակներով և իրարից զանազանվում են ինչպես նպատակներով, այնպես էլ՝ գործունեության բնույթով: Դրանց շարքն են դասվում երկրի պաշտպանական և սոցիալական ապահովման համակարգերը, ավտոլցման կետն ու հիվանդանոցը: Իսկ արդյունաբերական ձեռնարկությունը՝ որպես համակարգ, իր մեջ ներառում է մի շարք այլ՝ արտադրական, որակի վերահսկման, հաշվառման, տեղեկատվական և այլ ավելի փոքր համակարգեր:

2. Սոցիալական, «մարդ - մեքենա» և մեքենայական համակարգեր

Համակարգը, որը կազմված է բացառապես մարդկանցից, դիտարկվում է որպես սոցիալական համակարգ: Օրինակ կարող են ծառայել

կառավարական հիմնարկները, քաղաքական կուսակցությունները, հասարակական ակումբները, արհմիությունները և այլն:

Արհեստական համակարգերի մեծ մասը «մարդ - մեքենա» համակարգերն են: Դժվար է պատկերացնել որևէ համակարգ, որ բացառապես կազմված լինի մարդկանցից և առանց, թեկուզ ամենապարզ, սարքավորումների, իրականացնի արտադրատնտեսական գործունեություն: Եթե հանդիպում են որոշ շատ փոքր օբյեկտներ, ապա դրանք, որպես կանոն, այլ համակարգի ենթահամակարգեր են:

Մեքենայական համակարգերը գործող համակարգ համարվելու համար պետք է ինքնուրույն օգտվեն արտաքին միջավայրի ռեսուրսներից, ապահովեն սեփական գործունեությունը և հարմարվեն արտաքին միջավայրին: Ավտոմեքենան ինքնին բավական բարդ տեխնիկական համակարգ է, ունի իր ենթահամակարգերը, բայց ինքնուրույն գործել չի կարող:

3. Բաց և փակ համակարգեր

Փակ է համարվում այն համակարգը, որը գործում է իր ներքին ռեսուրսների հաշվին և չի արձագանքում արտաքին միջավայրի փոփոխություններին, չի ենթարկվում արտաքին միջավայրի ազդեցությանը: Օրինակ, ժամացույցը՝ այնքան ժամանակ, որքան ապահովված է ներքին էներգիայի աղբյուրով: Իրականում ամբողջովին փակ համակարգեր գոյություն չունեն, բայց «փակ համակարգ» հասկացությունը լայն տարածում է գտել կազմակերպությունը որպես համակարգ դիտարկող գիտական հետազոտություններում:

Բաց է համարվում այն համակարգը, որն առնչվում, համագործակցում է արտաքին միջավայրի հետ: Բոլոր կենդանի օրգանիզմները և այն համակարգերը, որոնք պարունակում են կենդանի օրգանիզմներ, առնչվում են արտաքին միջավայրի հետ, ենթարկվում այդ միջավայրի ներգործությանը:

Ամեն մի կազմակերպություն՝ ձեռնարկություն, բանկ, դպրոց և այլն, բաց համակարգ է, որն արտաքին միջավայրից ստանում է ռեսուրսներ, իրականացնում նրանց ձևափոխման գործընթացը և արտաքին միջավայրին վերադարձնում ստեղծված արդյունքը, որի իրացումը հնարավորություն է տալիս նորից ձեռք բերել ռեսուրսներ և շարունակել գործունեությունը:

4. Կայուն և ոչ կայուն /փոփոխական/ համակարգեր

Կայուն է համարվում այն համակարգը, որի հատկություններն ու գործելակերպը էականորեն չեն փոխվում կամ փոխվում են կրկնվող գործընթացների ձևով: Օրինակ կարող է ծառայել միջնակարգ դպրոցը:

«Կայուն համակարգ» պայմանական հասկացություն է, քանի որ բոլոր համակարգերն էլ ենթարկվում են փոփոխության: Եթե դրանք ժամանակի որոշակի /երկար/ հատվածում կայուն են կամ գտնվում են կրկնվող իրավիճակում, ապա հնարավոր է ավելի հստակ ընկալել համակարգի

գործունեության օրինաչափությունները, ավելի արդյունավետ իրականացնել կառավարչական ներագրեցությունը:

5. Մշտական և ժամանակավոր համակարգեր

Ժամանակավոր համակարգերը ստեղծվում են նախատեսված որոշակի ժամանակահատվածի համար, որից հետո վերացվում են: Այդպիսի օրինակ է ընտրարշավի համար ձևավորված հենակետը, կազմակերպությունում ստեղծված ժամանակավոր կոմիտեն և այլն:

Ընդհանրապես, արհեստական համակարգերը, որպես կանոն, ժամանակավոր են, բայց, ուսումնասիրության ու պրակտիկ գործունեության կարգավորման նկատառումներով, այն համակարգերը, որոնք գոյատևում են երկար ժամանակահատվածում, պայմանականորեն համարվում են մշտական:

Օպերատիվ կառավարման համակարգը, որն աստիճանաբար ենթարկվում է փոփոխության, գործնականորեն հեռանկարային պլանավորման տեսանկյունից համարվում է մշտական գործող համակարգ:

Համակարգերի տեսության կիրառումը կառավարման գործընթացներում հնարավորություն տվեց 60-70-ական թվականներին ձևավորել իրավիճակային մոտեցման տեսությունը: Իրավիճակային մոտեցումը, որպես գիտական ուղղություն, մշակվել է ԱՄՆ-ի Հարվարդի բիզնեսի դպրոցի կողմից և XX դարի 70-ական թվականներին ճանաչվել որպես կառավարման ժամանակակից տեսություն: Ըստ իրավիճակային տեսության կառավարման միևնույն գործառույթը, միևնույն մեթոդը կամ մոտեցումը տարբեր իրավիճակներում տարբեր կերպ են իրականացվում: Այդ տեսությունը չի ժխտում կառավարման մյուս տեսությունները, գտնում է, որ նրանց ձեռքբերումները կարող են և պետք է կիրառվեն կոնկրետ խնդիրներ լուծելիս: Ավելին, ըստ այդ տեսության, շատ մոտեցումներ և հասկացություններ պետք է ընդունվեն ինչպես կան: Օրինակ՝ կառավարման ընդհանուր գործառույթները պետք է դիտարկվեն, ինչպես առաջարկվում է դասական դպրոցի կողմից, իրենց անբավարարի կապի մեջ և ոչ թե իրարից անջատ:

Իրավիճակային մոտեցումն առաջարկում է կառավարչական գործունեությունը կապակցել որոշակի իրավիճակների հետ այնպես, որ նրանց կարգավորումը նպաստի կազմակերպության նպատակների առավել արդյունավետ իրականացմանը:

Ուսումնասիրությունների արդյունքում ձևավորվեցին և ընդհանուր ճանաչում գտան այն մոտեցումները, համաձայն որոնց՝

- իրավիճակը ձևավորող գործոնների վերլուծության արդյունքում անհրաժեշտ է ընտրել համապատասխան մոտեցում կամ մեթոդներ իրավիճակը կարգավորելու համար,

- հավանական իրավիճակային գործոնները հաշվի առնել ռազմավարության կազմակերպական կառուցվածքների ընտրության և իրականացման ժամանակ,
- ղեկավարները կարող են և պետք է կազմակերպությունը հարմարեցնեն իրավիճակին կամ, եթե հնարավոր է, փոխեն իրավիճակը՝ ելնելով կազմակերպության պահանջներից:

Ինչպես համակարգային, այնպես էլ իրավիճակային մոտեցումը առանձին կանոնների ու լուծման եղանակների հավաքածու չէ, որ ղեկավարները կարող են օգտագործել պրակտիկ գործընթացում: Այն ավելի շատ կազմակերպական հիմնախնդիրների բացահայտման /ձևավորման/ ու նրանց լուծման ուղիների որոնման մտածելակերպ է, որում պահպանվում են բոլոր կազմակերպությունների համար ընդհանուր կառավարման գործընթացին բնորոշ դրույթները:

Իրավիճակային մոտեցման գլխավոր օղակը, որի վրա դրվում է շեշտը, իրավիճակն է՝ այն գործոնների ու հանգամանքների հավաքակազմը, որոնք առավել ուժեղ են ազդում կազմակերպության վրա տվյալ ժամանակահատվածում: Դա վերաբերում է ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին միջավայրի գործոններին:

Իրավիճակային մոտեցման տեսությունն ընդունում է, որ թեև կառավարման գործընթացները ընդհանուր են, ղեկավարները, հիմնահարցեր լուծելիս, ելնելով նպատակի իրականացման արդյունավետության պահանջներից, կարող են և պետք է ընտրություն կատարեն ներազդման առանձնահատուկ եղանակներից ու մեթոդներից:

Միանգամայն արդարացիորեն նրանք նշում են, որ «չկա միակ լավագույն պլանավորման եղանակ, չկա միակ լավագույն ղեկավարման եղանակ, խմբերի կազմակերպման միակ լավագույն եղանակ, հսկողության իրականացման միակ լավագույն եղանակ: Ամենալավ հայեցակարգերն ու մեթոդները կարելի է ընտրել գործունեության ոլորտի որոշակի իրավիճակներին ծանոթանալուց հետո»:

Իրավիճակային մոտեցումը շեշտը դնում է ներքին և արտաքին միջավայրի այն փոփոխականների կամ իրավիճակների վրա, որոնք որոշակի ժամանակահատվածում ավելի մեծ ազդեցություն են ունենում կազմակերպության գործունեության վրա և, ելնելով արդյունավետության պահանջներից, կառավարչական ներազդեցությունը ուղղում դրանց կարգավորմանը:

Յուրաքանչյուր իրավիճակում, ըստ ընդհանուր ճանաչում գտած մոտեցման, առաջարկվում է իրականացնել հետևյալ գործողությունները.

- իրականացնել իրավիճակի վերլուծությունը, բացահայտել այն պահանջները, որոնք որոշակի իրավիճակը ներկայացնում է կազմակերպությանը և այն, ինչը բնորոշ է իրավիճակին,

- ընտրել կառավարման այն մոտեցումները, որոնք առավել չափով համապատասխանում են իրավիճակի ներկայացրած պահանջներին,
- ձևավորել այն ներուժն ու մոտեցումները, որոնք կապահովեն նոր ոճի կամ նոր մեթոդների կիրառումը,
- իրականացնել անհրաժեշտ միջոցառումները իրավիճակին հարմարվելու համար:

Իրավիճակային մոտեցման մեթոդաբանության մեջ ներառվում են հետևյալ չորս գործընթացները.

1. Ղեկավարը պետք է ծանոթ լինի մասնագիտական կառավարման այն միջոցներին, որոնք ապացուցել են իրենց արդյունավետությունը: Դա ենթադրում է կառավարման գործընթացների, անհատական ու խմբային վարքագծի, համակարգային վերլուծության, պլանավորման, հսկողության ու որոշումների ընդունման քանակական մեթոդների և այլնի ընկալումը:
2. Կառավարման ընդհանուր ըմբռնումներից և մեթոդներից յուրաքանչյուրն ունի իր ուժեղ և թույլ կողմերը, կամ էլ համեմատական բնութագրերը, այն դեպքում, երբ դրանք կիրառվում են կոնկրետ իրավիճակներում: Ղեկավարի խնդիրն է կանխատեսել որոշակի ըմբռնման կամ մեթոդի կիրառման ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական հետևանքները:
3. Ղեկավարը պետք է կարողանա ճիշտ մեկնաբանել իրավիճակը, ճիշտ սահմանել, թե ո՞ր գործոններն են տվյալ իրավիճակում առավել կարևոր և ինչ հավանական ազդեցություն կունենան մեկ կամ մի քանի փոփոխականների տեղաշարժերը:
4. Ղեկավարը պետք է կարողանա կապակցել այն կոնկրետ եղանակները (գործելաձևը), որոնք կարող են հանգեցնել նվազագույն բացասական ազդեցության և ունեն թաքցված ամենաքիչ թերությունները կոնկրետ իրավիճակի հետ, դրանով իսկ ապահովելով ստեղծված հանգամանքներում կազմակերպության նպատակների ձեռքբերումը ամենարդյունավետ ճանապարհով:

Իրավիճակային մոտեցման գործնական կիրառման հաջողությունը հիմնականում կախված է որոշակի իրավիճակների ճիշտ ընկալումից ու այն փոփոխականների սահմանումից, որոնք ավելի շատ են կապված և ազդեցություն ունեն այդ իրավիճակի վրա:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Ի՞նչ սոցիալ-տնտեսական և գիտատեխնիկական գործոններ են պայմանավորել կառավարման գիտության ձևավորումը:
2. Որո՞նք են Ֆ.Թեյլորի ձևակերպած 4 հիմնադրույթները:
3. Մեկնաբանեք թեյլորյան «միակ լավագույն եղանակի» ըմբռնումը, գնահատեք այդ ըմբռնումը ժամանակակից մենեջմենթի դիրքերից:
4. Ի՞նչ է նշանակում «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում»: Մեկնաբանեք այդ դրույթը որևէ կազմակերպության պաշտոնատարների գործունեության օրինակով:
5. Ինչո՞վ է տարբերվում Ա.Ֆայոլի մոտեցումը նախորդ դպրոցին բնորոշ մոտեցումից:
6. Ո՞րն է կառավարման վարչական դպրոցի հիմնական տեսական վաստակը:
7. Ի՞նչ գիտափորձ է ընկած «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի ձևավորման հիմքում:
8. Բնութագրեք «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի նվաճումներն ու թերությունները:
9. Հիմնավորեք համակարգային մոտեցման կիրառման անհրաժեշտությունը կառավարման գործընթացներում:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Берков, чяДМжФорм, рован, еянаЗк, яЗправлен, яяпро, зводс2вомжМхя НаЗка,я1973я
2. ТэйлоряФэУэНаЗчнаяярган, зац, яя2р3даэМэГранспеча2ь,я1924я
3. ФордяГэМояяж, зняя— ямо, ядос2, жен, яэЕреван,яАйас2ан,я1990я
4. ЭмерсоняХэДвенадца2ьяпр, нц, повяпро, звод, 2ельнос2, я2р3даэМэяГ, пэ НародногояКом, ссар, а2аяГ32ейяСообщен, я,я1921я
5. Словарь — справочн, кяменеджерэМэяИн —ра — М,я1996я
6. Гь, ш, ан, яДэМэОрган, зац, яя яЗправлен, еэ2 — оеядопэ здэМэяНаЗка,я1972я
7. СеменоваяИэИс2ор, яяменеджмен2а:яУчебэяпособ, еядяяв3зовэМэя ЮНИТИ — ДАНА,я2000
8. ФайольяАэУчен, еяобяЗправлен, , эРязань,яРязл, 2,я1924я
10. AlbouяРэProblemsяhumainsядея' enterprise,яэ, яParis,я1971я
10. МаюяЕэTheяSocialяProblemsяofяаняIndustrialяCivilizationэLondon,я1949я
11. 1 есконя эяАльбер2я эя едо3р, я эп сновыяменеджмен2аэ эя ело,я1995я

12. КЗнцязэяп 'ядоннеяСэя Сравлен, е:я, с2емныЛя я, 23ац, онныЛянал, зя
ЗСравленческ, эя—Знкц, Лэ2эя эя1981я
13. b, эанск, Ляя СэяпаЗмовяАэя эя енеджмен2эя эя , рмаясардар, к, эя1996
14. Какярабо2аю2яСонск, еяСредСр, я2, яэя эяЭконом, ка,я1989я
15. ЖЗравлевяф,яКЗлаСовяя эяэяСЗэаревяСэАэя , ровоЛяоСы2явяЗСравлен, , я
Серсоналомэя эя здэросс, ЛскоЛяэконом, ческоЛяэакадем, , я мэя
сфэо лезанова,я1998я
16. СЗэаревяфЭэяСЗэаревяя ээо с, эолог, яянародовя янац, Лэяонецк,я
С2алкер,я1997я
17. TakezavaяSэяWhitehillяАэяМэяWorkяWays:яJapanяандяAmericaэяТокуо,я1981я
18. Сан2алаЛеняТэяф032, лаЛеняЭэя ореннея эяп, сс, неняЯэя Сравлен, еяСоя
рез3ль2а2амэя эя прогресс,я1988я
19. I акм, лланяЧэяСонЯкаяСромышленнаяЯ, Я2емаэя эя прогрэЯя,я1988я

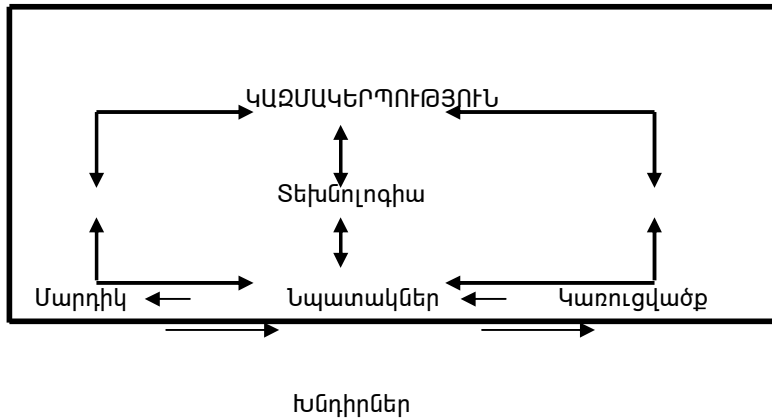
Գ Լ ՈՒ Խ 3

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՆԵՐՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ

3.1 ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՀԻՆԳ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԵՆԹԱՀԱՄԱԿԱՐԳԵՐԸ

Ինչպես նշվեց, կազմակերպությունը մեկ միասնական սոցիոտեխնիկական համակարգ է: Հետևապես, վերջինիս արդյունավետ կառավարման համար խիստ կարևոր է բացահայտել նրա բոլոր բաղադրամասերի փոխազդեցության առանձնահատկությունները: Կազմակերպության որպես սոցիոտեխնիկական համակարգի, հիմնական բաղադրամասերն են՝ նպատակները, կառուցվածքը, խնդիրները, տեխնոլոգիան, մարդկային ռեսուրսները:

Կազմակերպության գործունեության վրա ազդող բոլոր ներքին փոփոխականները խիստ փոխկապակցված են: Հետևապես, դրանցից որևէ մեկի փոփոխությունը չի կարելի դիտարկել կազմակերպության գործունեությունից անկախ: Կազմակերպության հինգ հիմնական ենթահամակարգերի փոխկապակցվածությունը կարելի է ներկայացնել 3.1 գծանկարով:



Գծանկար 3.1. Ներքին փոփոխականների փոխկապակցվածությունը

3.2.1 Նպատակներ

Նպատակը կառավարման տեսության հիմնական կատեգորիաներից մեկն է, ներկայացնում է կառավարվող համակարգի հնարավոր ցանկալի վիճակը, վերջինիս ցուցանիշներն ապագայում, գործունեության վերջնական արդյունքը: Բացի այդ, նպատակը բնութագրում է կազմակերպության ակնկալվող տեղը հասարակական միջավայրում, այսինքն՝ այն, թե կազմակերպությունը արտադրատեսակների և ծառայությունների նկատմամբ ամբողջական պահանջարկի որ մասն է բավարարելու: Նպատակների ենթահամակարգը կանխորոշում է կազմակերպության մյուս բոլոր ենթահամակարգերի ձևավորման առանձնահատկությունները: Յետևապես, այն պետք է հստակ սահմանել, որպեսզի հնարավոր լինի բոլոր ենթահամակարգերի միջև քանակական և որակական համապատասխան համամասնություններ ձևավորել:

Անկախ կազմակերպությունների առջև դրված նպատակների բազմազանությունից՝ դրանք պետք է բավարարեն հետևյալ հիմնական պահանջներին՝

- բխեն արտաքին միջավայրի պահանջներից,
- լինեն իրատեսական և հասանելի,
- լինեն որոշակի և ենթակա քանակական ու որակական գնահատման:

Նպատակը պետք է բխի շուկայի իրական պահանջներից և հասցեագրված լինի սպառողներին: Բացի այդ, նպատակի իրականացումը պետք է չառնչվի գործունեության այնպիսի ձևերի հետ, որոնք գործող օրենսդրությամբ արգելվում են:

Նպատակների ենթահամակարգի ճիշտ ձևավորման համար կարևոր նշանակություն ունի նաև դրանց դասակարգումը: Նպատակներն ընդունված է դասակարգել ըստ չորս հայտանիշների՝ բովանդակային, ժամանակային, աստիճանակարգային և կառավարման մակարդակների:

Ըստ բովանդակային հայտանիշի, տարբերում են տնտեսական, սոցիալական, քաղաքական և գիտատեխնոլոգիական նպատակներ: Անկախ կառավարման մակարդակից՝ արտադրատնտեսական գործունեության ցանկալի կամ ակնկալվող արդյունքները տնտեսական նպատակներ են: Օրինակ, համախառն ազգային արդյունքի և ազգային եկամտի ավելացումը մակրոմակարդակում, իսկ վաճառքի և շահույթի ծավալների մեծացումը, արտադրության արդյունավետության բարձրացումը՝ միկրոմակարդակում:

Սոցիալական նպատակներն առնչվում են մարդկանց բնականոն կենսագործունեության ապահովման, զբաղվածության աճի, մարդկային կապիտալի ավելացման /կրթություն, առողջապահություն/ հետ կապված խնդիրների լուծմանը:

Գիտատեխնոլոգիական են համարվում գիտության և տեխնիկայի նվաճումների, արտադրության տեխնիկական զինվածության մակարդակի բարձրացմանն ուղղված նպատակները:

Պետության քաղաքական համակարգի զարգացման, կուսակցությունների, հասարակական կազմակերպությունների գործունեության հետ առնչվող նպատակները համարվում են քաղաքական:

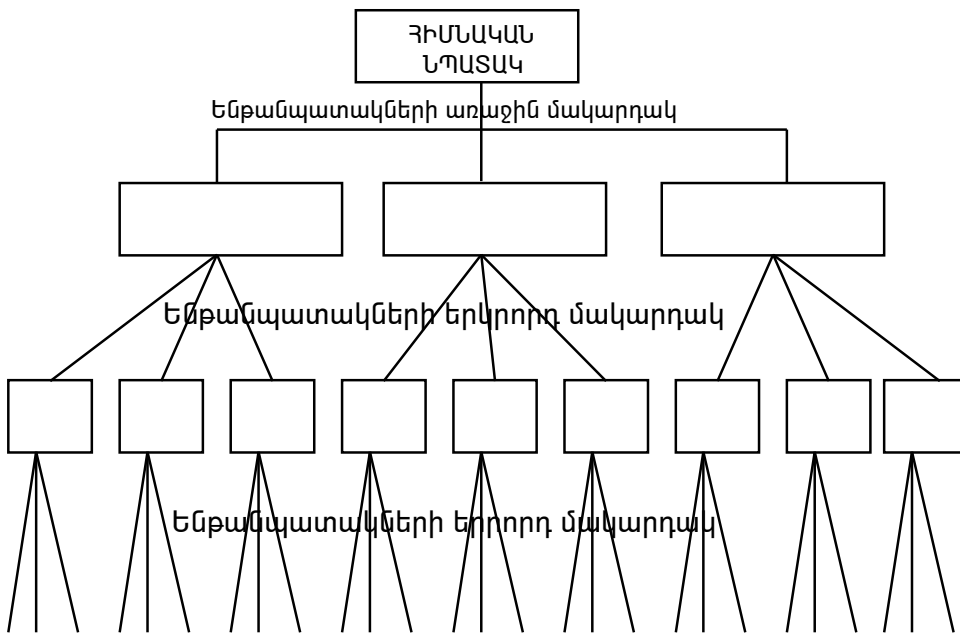
Ըստ ժամանակային հայտանիշի՝ տարբերում են ընթացիկ, միջին ժամկետային և հեռանկարային նպատակներ: Նպատակների նման դասակարգումը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ զանազան տնտեսական նպատակների իրականացման համար պահանջվում են տարբեր ժամանակահատվածներ: Ընթացիկ են համարվում մինչև մեկ տարի, միջին ժամկետային՝ 1-3, իսկ հեռանկարային՝ 3-5 և ավելի տարիների համար սահմանվող նպատակները: Ընթացիկ և միջին ժամկետային նպատակները բխում են հեռանկարային նպատակներից, վերջիններիս իրականացման փուլերն են:

Ըստ աստիճանակարգի՝ տարբերում են հիմնական (կամ գլխավոր) և ածանցյալ նպատակներ: Առաջինն արտահայտում է այն, ինչի համար ստեղծվել է կառավարվող համակարգը: Օրինակ, հաստոցաշինական գործարանը կոչված է տարբեր հաստոցների արտադրությունը կազմակերպելու և վաճառելու համար, ինչը կազմակերպության հիմնական նպատակն է: Դրա իրականացման համար ձեռնարկությունը ձեռք է բերում հումք, սարքավորումներ, վարձու աշխատողներ, իրացնում արտադրանքը, շահույթ ստանում և այլն: Վերջիններս նույնպես հանդես են գալիս որպես նպատակներ և ածանցվում են հիմնական նպատակից: Դրանք կարող են անվանվել նաև ենթանպատակներ: Ռեսուրսների և աշխատուժի ձեռք բերումը նպատակի իրագործման միջոցներ են: Գլխավոր և ածանցյալ

նպատակներն ու դրանց կապերը կազմում են, այսպես կոչված՝ «նպատակների ծառը» /գծանկար 3.2/:

Ըստ կառավարման մակարդակների՝ նպատակները վերաբերում են մակրոմակարդակին, առանձին ճյուղերին, ձեռնարկություններին և տարածքային կազմավորումներին:

Մակրոմակարդակում առաջադրվում են ողջ տնտեսության հավասարակշռված և կայուն զարգացում ապահովող նպատակներ, իսկ առանձին տարածքներում գերակշռում են տեղական նշանակության խնդիրները: Առանձին ճյուղերի և ձեռնարկությունների նպատակները վերաբերում են գլխավորապես ներճյուղային և ներարտադրական հիմնահարցերին: Մակրոնպատակները միկրոմակարդակի համար ունեն որոշիչ նշանակություն, թեև միկրոմակարդակում ծագող հիմնահարցերի լուծման անհրաժեշտությամբ մակրոնպատակները կարող են փոփոխվել:



Գծանկար 3.2 Նպատակների ծառը

3.2.2 Կառուցվածք

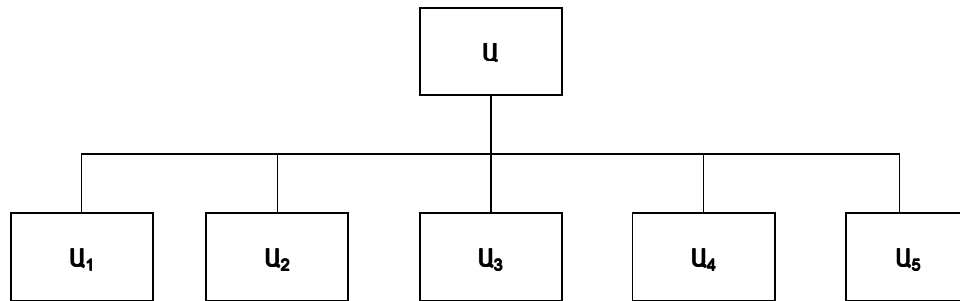
Յուրաքանչյուր ձևական կազմակերպությունում աշխատանքի հորիզոնական և ուղղահայաց բաժանման շնորհիվ ստեղծվում են առանձին ստորաբաժանումներ ու կառավարման մակարդակներ: Այնուհետև որոշվում է կառավարման տարբեր մակարդակներում գտնվող ստորաբաժանումների հարաբերակցությունը, աշխատողների իրավունքների և պարտականությունների շրջանակը, դրանց միջև գործող կապերի բնույթը: Կազմակերպության ստորաբաժանումները նաև անվանում են գործառնական ոլորտներ, որոնցից յուրաքանչյուրն իրականացնում է աշխատանքների մի որոշակի համախումբ: Օրինակ, շուկայավարություն, արտադրության պլանավորում, իրացման կազմակերպում և այլն: Կազմակերպության կառուցվածքը կառավարման մակարդակների և գործառնական ոլորտների տրամաբանական փոխհարաբերությունների այնպիսի ձև է, որը հնարավորություն է տալիս առավել բարձր արդյունավետությամբ ապահովել նպատակների իրականացումը [1, էջ 90]:

Բոլոր տեսակի կազմակերպությունները այս կամ այն չափով իրականացնում են աշխատանքի հորիզոնական և ուղղահայաց բաժանում: Ժամանակակից կազմակերպությունների առանձնահատկությունն այդ տեսակետից այն է, որ նրանցում իրականացվում է աշխատանքի մասնագիտացված բաժանում և առաջադրանքների կատարումը հանձնարարվում է նեղ մասնագիտացում ունեցող, բարձր որակավորման աշխատողների: Կառավարչական աշխատանքի բաժանումը շուկայավարության, արտադրության, ֆինանսների և իրացման գծով մասնագետների միջև նման մոտեցման ձևերից մեկն է: Կառավարման տարբեր մակարդակներում աշխատանքի մասնագիտացված բաժանման ձևերը անընդհատ փոփոխվում և կատարելագործվում են: Դրանցից յուրաքանչյուրի կիրառման տնտեսական նպատակահարմարության հարցը պետք է դիտարկել կատարման ենթակա աշխատանքների արտադրական համասեռության (աշխատանքների արտադրական համասեռություն ասելով պետք է հասկանալ դրանց համախմբի կատարման համար պահանջվող մասնագիտական գիտելիքների, տեխնիկատեխնոլոգիական միջոցների և կազմակերպչական ձևերի ընդհանրությունը), համակենտրոնացման, օգտագործվող տեխնիկական միջոցների և կառավարման մեթոդների հետ անխզելի կապի մեջ: Այսինքն՝ կառուցվածքային ենթահամակարգի ձևավորման հիմքում ընկած է կազմակերպության նպատակների իրականացման համար պահանջվող աշխատանքների համասեռ խմբերի համակենտրոնացումը:

Հաշվի առնելով այդ հանգամանքը՝ կազմակերպության գործառնական գոտիների ստեղծման նպատակով որոշվում է աշխատանքի համասեռ խմբերի քանակը: Այնուհետև, այդ համասեռ խմբերից յուրաքանչյուրի կատարման համար ստեղծվում են համապատասխան

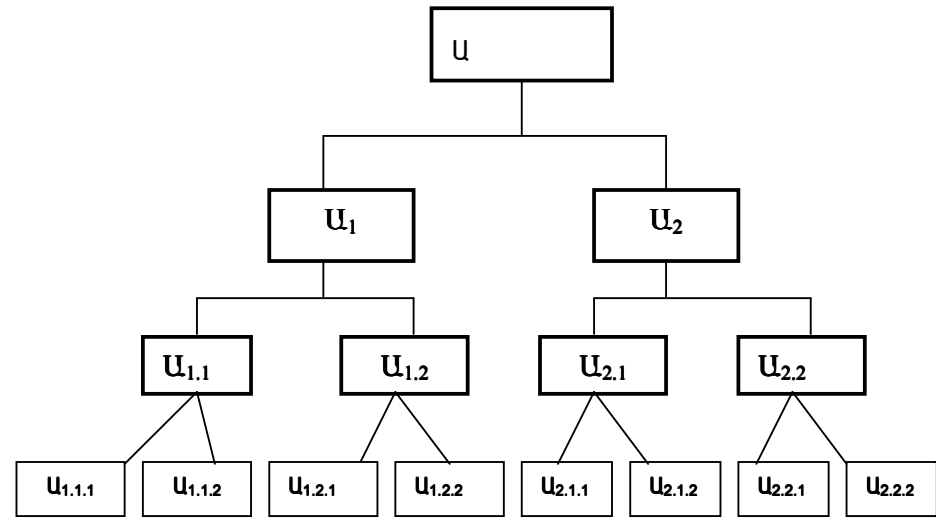
ստորաբաժանումներ /գործառնական ոլորտներ/: Համասեռ աշխատանքների համակենտրոնացման ցուցանիշի բարձր արժեքների դեպքում նպատակահարմար է հնարավորին չափով սահմանափակել մեկ ստորաբաժանման տարաբնույթ աշխատանքների թիվը: Յուրաքանչյուր ստորաբաժանման աշխատանքների համասեռության աստիճանը հակադարձ համեմատական է կատարման ենթակա տարաբնույթ աշխատանքների թվին: Գործառնական ոլորտների ճիշտ ընտրությունը էական ազդեցություն է թողնում կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի արդյունավետության վրա:

Աշխատանքի ուղղահայաց բաժանման հետևանքով ձևավորվում են կազմակերպության կառավարման մակարդակները: Յուրաքանչյուր ստորաբաժանման և նրա ղեկավարի գործունեությունը կառավարվում և վերահսկվում է նրանից վեր կանգնած ղեկավարի կողմից: Կառավարման յուրաքանչյուր օղակի ղեկավար իր ենթակայության տակ կարող է ունենալ կառավարման ավելի ցածր մակարդակում գտնվող ստորաբաժանումներ և ղեկավար աշխատողներ: Մեկ ղեկավարի անմիջական ենթակայության տակ գտնվող մարդկանց թիվն իրենից ներկայացնում է վերահսկման ոլորտը: Այլ հավասար պայմաններում այդ ցուցանիշի մեծ արժեքները վկայում են, որ վերահսկման ոլորտը լայն է, իսկ կառավարման մակարդակները՝ քիչ: Նման դեպքերում կառավարման կառուցվածքը ընդունված է անվանել հարթ /գծանկար 3.3/:



Գծանկար 3.3 Կառավարման հարթ կառուցվածքը

Կառավարման հարթ կառուցվածքները հնարավորություն են տալիս կրճատել կառավարչական որոշումների ձևավորման և իրացման շղթան: Բայց դրանց ոչ ճիշտ կիրառումը կարող է գործնականում նպատակահարմար չլինել՝ վերահսկման ոլորտի ավելորդ ընդլայնման պատճառով: Դրանից խուսափելու նպատակով ստեղծում են մեծ թվով կառավարման մակարդակներ ունեցող կառուցվածքներ, որոնք ընդունված է անվանել բարձր /գծանկար 3.4/:



Գծանկար 3.4 Կառավարման բարձր կառուցվածքը

Կառավարման բարձր կառուցվածքների կիրառումը թույլ է տալիս կրճատել վերահսկման ոլորտները: Սակայն դրանց ոչ ճիշտ կիրառումը կարող է պատճառ դառնալ կառավարչական որոշումների ձևավորման ու իրացման շղթայի ավելորդ երկարացման: Յուրաքանչյուր ճյուղի կազմակերպությունների համար վերահսկման ոլորտի արդյունավետ մասշտաբների որոշման նպատակով կարելի է օգտվել կառավարելիության նորմայի ցուցանիշից: Այն ցույց է տալիս գործունեության տվյալ ոլորտում մեկ ղեկավարի անմիջական ենթակամների թվի նպատակահարմար միջակայքը: Բացի այդ, նման հարցերի լուծման ժամանակ կարելի է կողմնորոշվել՝ օգտվելով նույն ոլորտի՝ արդյունավետության բարձր ցուցանիշներ ունեցող կազմակերպությունների մոտեցումներից: Բոլոր դեպքերում, այլ հավասար պայմաններում, կազմակերպության

կառուցվածքային ենթահամակարգը այնքանով է համարվում արդյունավետ, որքանով հնարավորություն է տալիս առաջադրված նպատակների իրականացման համար պահանջվող ամբողջ աշխատանքը բաժանել համասեռ խմբերի, դրանց կատարումը հանձնարարել նեղ մասնագիտացում և բարձր որակավորում ունեցող աշխատողների և վերջիններիս ջանքերը տարածության ու ժամանակի մեջ այնպես փոխհամաձայնեցնել, որ նվազագույն ծախսումներով հնարավոր լինի հասնել առավելագույն արդյունքների:

3.2.3 Խնդիրներ

Խնդիրն իրենից ներկայացնում է կարգադրված աշխատանք, աշխատանքների համախումբ կամ դրանց մի մասը, որը պետք է կատարվի նախօրոք սահմանված եղանակով՝ և նախատեսված ժամկետներում:

Խնդիրը ներկայացվում է ոչ թե որոշակի աշխատողին, այլ՝ աշխատատեղին և պաշտոնին: Դա կատարվում է այն նկատառումներից ելնելով, որ նախօրոք հնարավոր լինի սահմանել կազմակերպության բոլոր պաշտոնների և աշխատատեղերի համար նախատեսվող փոխկապակցված խնդիրների ենթահամակարգը: Բացի այդ, նման մոտեցումը հնարավորություն է տալիս կազմակերպության խնդիրների, հետևաբար և՛ նպատակների իրականացման գործընթացը կախվածության մեջ չդնել որոշակի անձնավորությունից, այլ դրանց կատարումը պայմանավորել համապատասխան մասնագիտական որակավորման մակարդակ ունեցող ցանկացած աշխատողի ընտրությամբ: Միաժամանակ, առանձին դեպքերում կարող են փոփոխվել խնդիրների ենթահամակարգի ձևավորման ժամանակ օգտագործվող մոտեցումները՝ հաշվի առնելով առանձին աշխատողների մասնագիտական որակավորման բարձր մակարդակը: Բայց, ընդհանուր առմամբ, խնդիրների ենթահամակարգի ձևավորման վրա որոշիչ ազդեցություն են թողնում յուրաքանչյուր ստորաբաժանման առաջադրված նպատակները կամ ենթանպատակները: Յուրաքանչյուր ստորաբաժանման բոլոր աշխատողների առաջ դրված խնդիրները պետք է ձևավորվեն՝ ելնելով խմբի գործունեության միասնականության և խմբին առաջադրված ընդհանուր նպատակների իրականացման առաջնայնությունից: Այսինքն՝ յուրաքանչյուր աշխատողի խնդիրների տարածության և ժամանակի մեջ համակարգված, փոխհամաձայնեցված կատարումը պետք է հնարավորություն տա հասնել առանձին ստորաբաժանումների և կազմակերպության նպատակների իրականացմանը:

Կազմակերպության խնդիրները ընդունված է բաժանել հետևյալ երեք խմբերի՝ աշխատանք մարդկանց, առարկաների և տեղեկատվության հետ: Կառավարման տեսակետից բարդության ավելի բարձր աստիճանով է

բնութագրվում աշխատանքը մարդկանց հետ: Պեկավարները պետք է լավ գիտակցեն, որ կազմակերպության յուրաքանչյուր աշխատող անկրկնելի անհատականություն է, իր առանձնահատուկ ընդունակություններով, սովորություններով, բնավորության գծերով, սպասելիքներով, արժեքների ընկալմամբ և անհատին բնորոշ մյուս հատկություններով, և հաշվի առնելով արտաքին միջավայրի պայմանները՝ պետք է փոփոխել նրանց վարքագծի վրա ազդելու ու կազմակերպության նպատակների իրականացման շահերին ծառայեցնելու ժամանակ օգտագործվող մոտեցումները: Այս հանգամանքը վերաբերում է նաև ձևական և ոչ ձևական խմբերի վրա ազդելու գործընթացին:

Մեքենաների հետ կապված աշխատանքների կատարման ժամանակ հարկ է կարևորել դրանց ընթացիկ խնամքի, միջին և կապիտալ նորոգման կազմակերպումը: Վերջիններիս ժամանակին և որակյալ իրականացումից էապես կախված է կազմակերպության ընդհանուր նպատակների կատարման արդյունավետությանը: Այդ տեսակետից կարևոր նշանակություն ունի նաև հումքի և նյութերի ռիթմիկ մատակարարման կազմակերպումը՝ նախօրոք կազմված գրաֆիկներին համապատասխան, ընթացիկ և ապահովագրական պաշարների ստեղծումը, դրանց առանձին տեսակների մատակարարման համար մեկից ավելի մատակարարների հետ պայմանագրերի առկայության ապահովումը և այլն: Գործիքների հետ աշխատանքներ իրականացնելիս պետք է կարևորել պահանջարկի որոշման և հաշվառման ճիշտ կազմակերպումը, դրանց մշտական, անխափան մատակարարման ապահովումը:

Տեղեկությունների հետ առնչվող խնդիրների լուծման առումով կարևորվում է տնտեսական իրավիճակները հնարավորինս որոշակի դարձնելու անհրաժեշտությունը: Գրեթե բոլոր դեպքերում տնտեսապես շահեկան է նախօրոք լրացուցիչ միջոցներ ծախսել իրավիճակները որոշակի դարձնելու նպատակով, քան գործունեություն ծավալել բարձր ռիսկայնության պայմաններում: Վերջին դեպքում, առավել հաճախ, հնարավոր կորուստները զգալիորեն գերազանցում են իրավիճակը որոշակի դարձնելու նպատակով լրացուցիչ տեղեկությունների ձեռք բերման ծախսերին:

3.2.4 Տեխնոլոգիա

Սոցիոլոգ Չարլզ Պերրուն տեխնոլոգիան համարում է հումքը արտադրանքի և ծառայությունների վերափոխման միջոց: Լյուիս Ռեյվիսի մեկնաբանմամբ՝ «տեխնոլոգիան իրենից ներկայացնում է մասնագիտական կարողությունների, սարքավորումների, ենթակառուցվածքի, գործիքների և համապատասխան տեխնիկական միջոցների այնպիսի զուգորդում, որը թույլ է տալիս նյութերի, տեղեկությունների և մարդկանց մեջ անհրաժեշտ փոփոխություններ իրականացնել»: Յուրաքանչյուր խնդիր ենթադրում է

որոշակի տեխնոլոգիական գործընթացների կիրառում: Տեխնոլոգիաների զարգացմանը բնորոշ են երեք փուլեր՝ արդյունաբերական հեղաշրջում, ստանդարտացում և մեքենայացում, հոսքային գծերի կիրառում:

Արդյունաբերական հեղաշրջումը նշանավորվեց արտադրության տարբեր ոլորտներում մեքենաների և սարքավորումների զանգվածային կիրառմամբ: Այն սկսվել է Անգլիայում 19-րդ դարում: Մեքենաների կիրառումը հնարավորություն տվեց զգալիորեն խորացնել աշխատանքի մասնագիտացված բաժանման ձևերը, բարձրացնել համասեռ աշխատանքների համակենտրոնացման և մասնագիտացման մակարդակը, ինչի շնորհիվ շեշտակիորեն աճեց աշխատանքի արտադրողականությունը:

Առաջին անգամ արտադրության մեջ ստանդարտ, փոխադարձ փոխարինելի բաղադրամասերի կիրառումը կապվում է բամբակազտիչ մեքենաների գյուտարար էլի Ուիթնիի անվան հետ: Ստանդարտ մասերի օգտագործումը հնարավորություն է տալիս զգալիորեն կրճատել ինչպես արտադրության, այնպես էլ շահագործման ծախսերը: Առաջին ուղղությամբ նման հնարավորություններ են ստեղծվում համասեռ աշխատանքների համակենտրոնացման և մասնագիտացման մակարդակի բարձրացման, հատուկ և մասնագիտացված, բարձր արտադրողականությամբ մեքենաների, ինչպես նաև ցածր որակավորման աշխատուժի կիրառման հնարավորության շնորհիվ: Մյուս կողմից, մեքենաների ու սարքավորումների շահագործման ընթացքում, ստանդարտ մասերի շարքից դուրս գալու դեպքերում դրանք հեշտությամբ կարելի է փոխարինել նորով: Այդ հնարավորության շնորհիվ ներկայումս ստանդարտացումը արտադրության բոլոր ոլորտներում զանգվածային կիրառում է գտել:

Ստանդարտացման և մեքենայացման առավելություններն արդեն լայնորեն հայտնի էին, երբ 20-րդ դարի սկզբներին սկսեց ձևավորվել ավտոմոբիլային արդյունաբերությունը: Սկզբնական շրջանում այդ ոլորտի բանվորները ամբողջ տեխնոլոգիական գործընթացին համապատասխան փոփոխել են բանվորական տեղերը և իրականացրել ավտոմոբիլի հավաքման աշխատանքները: Յենրի Ֆորդը 1913թ. առաջարկեց ավտոմոբիլի հավաքումն իրականացնել հոսքային գծի միջոցով, որի վրա մեքենայի հիմնային մասերը տեղափոխվում են հաստատուն աշխատատեղերով, ըստ նախատեսված հերթականության, որոնցում էլ կատարվում է հավաքումը: Այս դեպքում բանվորները ամբողջ աշխատաժամանակը ծախսում են մեքենայի մասերի հավաքման վրա, և բանվորական տեղերով տեղաշարժի համար պահանջվող ժամանակամիջոցը տնտեսվում է: Եթե մինչև այդ նորամուծության ներդրումը «Տի» մեքենաների մեծածախ գինը 2100 դոլար էր, ապա ներդրումից հետո՝ 290 դոլար:

Ներկայումս հոսքային գծերը լայն կիրառում են գտել գրեթե բոլոր խոշոր արտադրություններում: Դրանց առավելությունների լրիվ իրացման համար աշխատողների խնդիրները պետք է ունենան համասեռության և մասնագիտացման բարձր մակարդակ:

Կախված կազմակերպության առջև դրված նպատակների առանձնահատկություններից, դրանց իրականացման համար պահանջվող աշխատանքների համասեռ խմբերի քանակից, վերջիններիս մասնագիտացման ու համակենտրոնացման մակարդակից՝ գործնականում նպատակահարմար է լինում կիրառել զանազան տեխնոլոգիական գործընթացներ: Այդ տեսակետից կարևոր նշանակություն ունի դրանց դասակարգումը: Ուսումնասիրելով արտադրական ֆիրմաների գործունեությունը, բրիտանացի մասնագետ Ջոան Վուդվորդը տեխնոլոգիական գործընթացները դասակարգել է հետևյալ կերպ.

- Չատային, մանր սերիական կամ անհատական արտադրություն, որի դեպքում միաժամանակ իրականացվում է միայն մեկ արտադրատեսակի կամ դրանց մանր խմբաքանակի թողարկում: Չաճախ վերջինս թողարկվում է որոշակի պատվիրատուի համար կամ էլ հանդես է գալիս որպես փորձնական նմուշ:
- Ձանգվածային կամ խոշոր սերիական արտադրությունը: Կիրառվում է մեծ քանակի նույնատիպ կամ իրար խիստ նման արտադրատեսակների թողարկման համար: Այն բնութագրվում է մեքենայացման բարձր աստիճանով, ստանդարտ մասերի և հոսքային գծերի լայնամասշտաբ օգտագործմամբ:
- Անընդհատ արտադրություններ: Այս դեպքում օգտագործվում են ավտոմատացված սարքավորումներ, որոնք շուրջօրյա աշխատանք են կատարում, թողարկելով մեծ քանակի նույնատիպ արտադրանք: Որպես օրինակ կարող է ծառայել նավթի վերամշակումը, էլեկտրակայանների աշխատանքը և այլն:

Կառավարման տեսության և սոցիոլոգիայի բնագավառի մասնագետ Ջեյմս Թոմպսոնը առաջարկել է տարբերել տեխնոլոգիաների հետևյալ տեսակները.

- Բազմօղակ տեխնոլոգիաներ, որոնք բնութագրվում են իրականացվող փոխկապակցված խնդիրների համախմբերի առկայությամբ: Ձանգվածային արտադրության հոսքային գծերը նման տեխնոլոգիաների կիրառման օրինակներ են: Մեքենայի հավաքման յուրաքանչյուր գործողություն պետք է իրականացվի խիստ որոշակի հերթականությամբ: Օրինակ չի կարելի տեղադրել շարժիչը, քանի դեռ հավաքված չէ հիմքը:
- Միջնորդական տեխնոլոգիաներ, որոնք բնութագրվում են առաջարկ և պահանջարկ ներկայացնող կողմերի միջև մարդկանց որոշակի խմբի առկայությամբ: Օրինակ, բանկային գործունեությունն իրենից ներկայացնում է միջնորդական տեխնոլոգիա:
- Ինտենսիվ տեխնոլոգիաներ, որոնք բնութագրվում են արտադրություն մուտք գործող կոնկրետ նյութերի մեջ պահանջվող

փոփոխությունների հասնելու համար անհրաժեշտ հատուկ մեթոդների, հմտությունների կամ ծառայությունների օգտագործման հնարավորություններով: Որպես օրինակ կարող է ծառայել կինոնկարի մոնտաժումը:

3.2.5 Մարդկային ռեսուրսներ

Կազմակերպության ներքին միջավայրում աշխատողների մասնագիտական որակավորման մակարդակը, նրանց վարքի և փոխհարաբերությունների առանձնահատկությունները վճռորոշ ներգործություն են ունենում նպատակների իրականացման և խնդիրների լուծման գործընթացի արդյունավետության վրա: Ընդ որում, ինչպես կազմակերպությունը, այնպես էլ ղեկավարներն ու ենթականերն իրենցից ներկայացնում են մարդկանց խմբեր: Ղեկավարը կազմակերպության նպատակների իրականացմանը հասնում է աշխատողների ջանքերի շնորհիվ: Յետևապես, մարդիկ կառավարման ամեն մի մոդելի պայմաններում հանդես են գալիս որպես այդ գործընթացի արդյունավետության վրա ազդող վճռորոշ փոփոխական: Ընդունված է տարբերել մարդկային գործոնի դրսևորման երեք տեսանկյուններ՝ առանձին անհատի վարքը, մարդկանց վարքը խմբերում, ղեկավարի վարքը և ազդեցությունն առանձին մարդկանց ու նրանց խմբերի վարքի դրսևորման վրա:

Մարդու վարքի դրսևորման առանձնահատկությունները այս կամ այն իրավիճակում բնութագրվում են անորոշության բարձր աստիճանով, որպես տվյալ անհատին բնորոշ հատկանիշների և արտաքին միջավայրի բարդ համակցման հետևանք: Ընդ որում, որևիցե իրավիճակում դրա դրսևորման հնարավոր տարբերակների թիվը գործնականում անսահմանափակ է: Կառավարման գործընթացի արդյունավետության բարձրացման տեսակետից մենեջերը պետք է կարողանա գտնել մարդկանց և նրանց խմբերի վարքի վրա ազդելու այնպիսի ձևեր, որոնց դեպքում վերջիններս իրենց պահանջումների բավարարումը առավելագույնս կկապեն կազմակերպության առաջադրած նպատակների իրականացման հետ: Այդ տեսակետից կարևոր նշանակություն ունի նաև մարդկանց մասնագիտական կողմնորոշմանն առնչվող հարցերի ճիշտ լուծումը: Վերջինս, որպես գործող տնտեսական հարաբերությունների, ի ծնե տրված հատկանիշների և ձեռք բերված փորձի զարգացման արդյունք, մարդկանց հնարավորություն է տալիս իմացության և մասնագիտական աշխատանքների կատարման այս կամ այն ոլորտում լուրջ հաջողությունների հասնել:

Այս տեսակետից կարևորվում են հետևյալ երկու հիմնական հարցերը.

- կազմակերպության խնդիրների և նպատակների իրականացման համար ստեղծված աշխատատեղերի և ոլորտների համալրում համապատասխան որակավորման մասնագետներով,
- առանձին մարդկանց և նրանց ձևական ու ոչ ձևական խմբերի միջև այնպիսի հարաբերությունների ապահովում, որոնց դեպքում վերջիններիս վարքն առավելագույնս կնպաստի կազմակերպության ձևական նպատակների իրականացմանը:

Չետևապես, կազմակերպության աշխատողների ենթահամակարգը կարելի է համարել արդյունավետ ձևավորված, եթե յուրաքանչյուր աշխատող իր մասնագիտական մակարդակով բավարարում է համապատասխան պաշտոնի կամ աշխատատեղի պահանջներին, իսկ ղեկավարներին ամեն իրավիճակում հաջողվում է ստեղծել կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրի համակցման այնպիսի տարբերակ, որի դեպքում յուրաքանչյուր աշխատողի, մարդկանց ձևական և ոչ ձևական խմբերի ջանքերը բարձր արդյունավետությամբ օգտագործվում են առաջադրված ձևական նպատակների իրականացման գործընթացում:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Բնորոշել «համակարգ» հասկացությունը և ներկայացնել կազմակերպության՝ որպես սոցիոտեխնիկական համակարգի, առանձնահատկությունները:
2. Բնորոշել նպատակը որպես ենթահամակարգ և ներկայացնել վերջինիս ձևավորման պահանջները:
3. Ինչպե՞ս են դասակարգվում նպատակները:
4. Ի՞նչ գործոնների ազդեցությամբ է ձևավորվում «նպատակների ծառը»:
5. Բնորոշել «կառավարման կազմակերպական կառուցվածք», «աշխատանքի մասնագիտացված բաժանում», «կառավարման մակարդակներ և կառուցվածքային ստորաբաժանումներ» հասկացությունները:
6. Բնորոշել «վերահսկողության ոլորտ», «կառավարման հարթ և բարձր կառուցվածքներ», «կառավարելիության նորմա» հասկացությունները:
7. Բնորոշել խնդիրների ենթահամակարգը:
8. Պարզաբանել տեխնոլոգիայի ենթահամակարգը և դրա փոփոխությունների ազդեցությունը կառավարման գործընթացի վրա:

9. Բնութագրել նարդկանց վարքագծի դրսևորման երեք հիմնական ուղղությունները:
10. Ինչպե՞ս է գնահատվում կազմակերպության ներքին միջավայրը

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

- 1э 1 эй еЯкон,я эАльбер2,я эш едо3р, эп Яновыяменеджмен2аэи эядело,я 1992я
- 2э серч, коваяш эиэи енеджмен2эи эяанк, я яб, рж, ,я1995яэя
- 3э Та2ар, новяАэАэяг Сравлен, еякадрам, явякорСорац, яэяСША,яЯСон, , ,я серман, , эи оЯква,я1992яэя
- 4э 1 енеджмен2жорган, зац, , эи эяш mt рА-1 эя1995яэя

я

Գ Լ ՈՒ Խ 4

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ

4.1. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԻ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Կառավարման գործընթացում արտաքին միջավայրն իրենից ներկայացնում է այն արտաքին ուժերի, գործոնների և պայմանների ամբողջությունը, որոնք ուղղակի կամ անուղղակի կերպով ազդում են կազմակերպության գործունեության վրա:

Արտաքին միջավայրի ներգործությամբ աշխատող կազմակերպությունը ներքուստ նման է կենդանի օրգանիզմի: Բանն այն է, որ ամեն մի օրգանիզմ գոյատևում է և բարգավաճում, եթե կարողանում է հարմարվել արտաքին աշխարհին (կլիմա, աշխարհագրական դիրք, շրջապատող այլ կենդանի օրգանիզմներ): Կազմակերպությունը նույնպես հաջող գործունեություն ծավալելու համար, պարտավոր է ենթարկվել արտաքին միջավայրի հարափոփոխ պայմաններին: Այլ կերպ ասած, ձեռնարկության ամեն մի գործողություն նպատակահարմար է միայն այն դեպքում, երբ համապատասխանում է արտաքին միջավայրի պահանջներին:

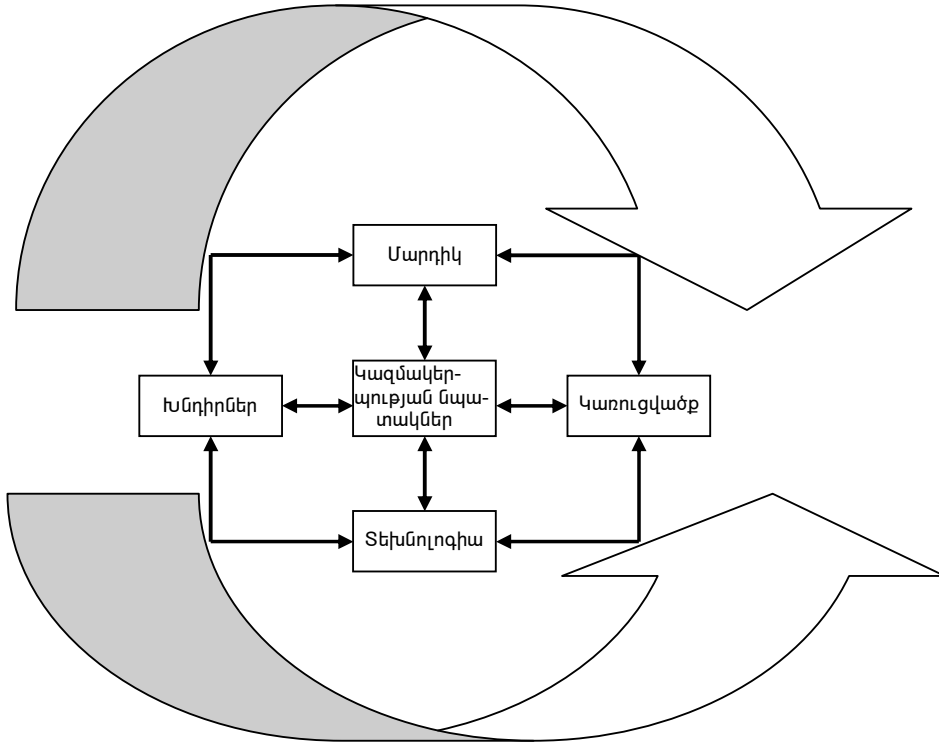
Արտաքին միջավայրը կազմակերպությանն անհրաժեշտ ռեսուրսների հայթայթման հիմնական աղբյուրն է: Սակայն, ինչպես հայտնի է, արտաքին միջավայրի ռեսուրսները սահմանափակ են, և կազմակերպությունը կարող է նաև չհայթայթել անհրաժեշտ ռեսուրսներ, ինչը, ըստ էության,

կսահմանափակի ձեռնարկության գործունեության շրջանակները: Ուստի կառավարման կարևոր խնդիրներից է արտաքին միջավայրի հետ կազմակերպության և այլ տնտեսավարող սուբյեկտների փոխհարաբերությունների կարգավորումը, ինչը հնարավորություն կտա իրականացնելու նրա հիմնական նպատակները:

Կազմակերպության վրա ազդում են արտաքին միջավայրի բազմաթիվ գործոններ, որոնցից յուրաքանչյուրի դերն ու նշանակությունը տարբեր է: Ընդգծելով արտաքին միջավայրի ներգործության կարևորությունը, Ջորջ Շտեյները և Ջոն Մայները «Կառավարման քաղաքականություն և ռազմավարություն» աշխատության մեջ նշում են, որ եթե նախկինում էր արտաքին միջավայրի սոսկ տնտեսական և տեխնիկական փոփոխությունների վրա, ապա ժամանակակից պայմաններում կադրերին ներկայացվող պահանջների, սոցիալական արժեքների, քաղաքական ուժերի և այլ գործոնների փոփոխությունը ձեռնարկության ղեկավարությանը պարտադրում է ընդլայնել արտաքին միջավայրի գործոնների հաշվառման սպեկտրը:

Յուրաքանչյուր ձեռնարկության բնորոշ է իր արտաքին միջավայրը՝ առանձնահատուկ գործոնները, որոնք իրենց ազդեցությունն են ունենում նրա ընթացիկ և հեռանկարային գործունեության վերջնական արդյունքների վրա: Կազմակերպության արտաքին միջավայրը կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ (զծանկար 4.1).

Ուղղակի ներգործության միջավայր



Անուղղակի ներգործության միջավայր

Գծանկար 4.1. Կազմակերպության արտաքին միջավայրը

Կազմակերպության վրա ազդող արտաքին միջավայրի գործոնները փոխկապակցված են, և մի գործոնի էական փոփոխությունը առաջ է բերում մյուսների քանակական և որակական բնութագրիչների համապատասխան փոփոխություն: Ուստի ձեռնարկության ղեկավարությունը արտաքին միջավայրի գործոնների ուսումնասիրությունը, հնարավոր կանխատեսումներն ու վերլուծությունը պետք է իրականացնի համակարգված մոտեցմամբ:

Բացի այդ, կազմակերպության արտաքին միջավայրը բնութագրվում է բարդությամբ, բազմազանությամբ և անորոշությամբ: Շուկայական տնտեսության ժամանակակից պայմաններում էականապես բարդացել է արտաքին միջավայրի գնահատման

գործընթացը՝ դրա գործոնների բազմատեսակացման պատճառով: Արտաքին միջավայրի անորոշության գործոնն ավելի է մեծանում անբավարար տեղեկատվության հետևանքով: Պաշտոնական տեղեկատվության պակասը փորձում են լրացնել ոչ պաշտոնական տեղեկատվության աղբյուրները, որոնք թեև, ընդհանուր առմամբ, որոշակի պարզաբանում մտցնում են ուսումնասիրվող հիմնախնդրի մեջ, այդուհանդերձ ունեն մի շարք թերություններ, որոնցից էականը մատուցվող տեղեկատվության արժանահավատության ցածր աստիճանն է: Այսպիսով, որքան բարձր է անորոշության գործոնը, այնքան ավելի բարդանում է հիմնավորված կառավարչական կարևորագույն որոշումների ընդունման գործընթացը:

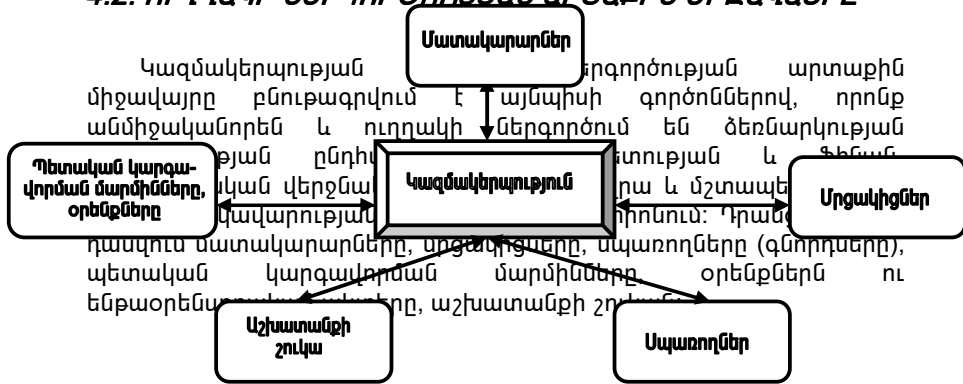
Կազմակերպության արտաքին միջավայրի փոփոխական գործոնների ուսումնասիրության համար, որպես կանոն, յուրաքանչյուր ձեռնարկությունում ստեղծվում են նարքեթինգային ծառայություններ և նորանուծական գործունեությամբ զբաղվող մասնագիտացված ստորաբաժանումներ: Դրանք ուսումնասիրում են շուկայում կատարվող անընդհատ փոփոխությունները, կանոնավորապես վերլուծության են ենթարկում ձեռնարկության գործունեության վրա արտաքին միջավայրի գործոնների ազդեցության աստիճանը՝ դրական և բացասական հետևանքներով: Վերոհիշյալ ուսումնասիրություններն ու վերլուծություններն իրականացվում են տարբեր եղանակներով, որոնցից առավել տարածված են.

- գիտատեխնիկական առաջադիմության նվաճումների համալիր ուսումնասիրություն և կազմակերպությունում գործնական կիրառման հնարավորության փորձերը,
- մասնագիտական, գիտահամարամատչելի և տեղեկատվական հրապարակումների վերլուծությունը,
- մասնակցությունը մասնագիտական նստաշրջաններին և գիտաժողովներին,
- շուկայում առաջատար ձեռնարկությունների և կազմակերպությունների փորձի վերլուծությունը,
- սոցիոլոգիական հարցումների իրականացումը, կազմակերպության աշխատողների կարծիքների վերլուծությունը,
- ներկազմակերպական ժողովների, խորհրդակցությունների անցկացումը և այլն:

Կազմակերպության արտաքին միջավայրի գործոնները բաժանվում են երկու խմբի.

1. ուղղակի ներգործության միջավայրի գործոններ,
2. անուղղակի ներգործության միջավայրի գործոններ:

4.2. Ուղղակի ներգործության արտաքին սիճակները



Գծանկար 4.2. Ուղղակի ներգործության արտաքին միջավայրի գործոնները

Մատակարարների անխափան աշխատանքից են կախված կազմակերպության աշխատանքի արդյունավետությունը, թողարկվող արտադրանքի քանակական և որակական ցուցանիշները, քանի որ նրանք են ապահովում հումքի, նյութերի, կիսաֆաբրիկատների, էներգետիկ և տեղեկատվական ռեսուրսների անընդհատ մատակարարումը: Օրինակ,

արդյունաբերական ձեռնարկություններում նյութատեխնիկական մատակարարման համակարգի գլխավոր գործառնական օղակը մատակարարման կառուցվածքային ստորաբաժանումն է, որն ունի առաջնակարգ դեր և նշանակություն հատկապես նյութական ռեսուրսների մատակարարման և փաստացի սպառման միջև համամասնություն ստեղծելու գործում՝ նպատակ հետապնդելով արտադրության գործընթացն ապահովել անհրաժեշտ հումքով ու նյութերով և հաստատուն պահել աշխատանքի բնականոն ընթացքը:

Բացի նյութական ռեսուրսների մատակարարներից, պրակտիկայում մեծ դեր և նշանակություն ունեն նաև կապիտալի մատակարարները. դրանք հիմնականում ֆինանսավարկային հաստատություններն են, մասնավորապես՝ առևտրային և մասնագիտացված բանկերը, ֆինանսական և ապահովագրական ընկերությունները, միջազգային ֆինանսական կազմակերպությունները, որոնք ձեռնարկությունների անհրաժեշտության դեպքում տրամադրում են ֆինանսական ռեսուրսներ: Ժամանակակից պայմաններում կապիտալի մատակարարումներն իրականացվում են հիմնական կապիտալի (արտադրական ֆոնդերի) մեծացման, շրջանառու կապիտալի ձևավորման, ինչպես նաև ֆինանսական միջոցների անբավարար քանակի ժամանակավոր համալրման նպատակներով:

Որոշակի մատակարար ընտրելիս՝ ձեռնարկության ղեկավարությունը պարտավոր է հանգամանորեն ուսումնասիրել.

- մատակարարի մասնագիտացման աստիճանը,
- նրա նախկին փորձագիտական զնահատականը (այլ ձեռնարկությունների հետ աշխատանքի կազմակերպման առավելություններն ու թերությունները),
- մատակարարի կողմից առաջարկվող ապրանքների, աշխատանքների և ծառայությունների տեսականու բազմազանությունը, մատակարարվելիք ապրանքների որակը,
- մատակարարի պարտաճանաչությունը,
- մատակարարի հեղինակությունն ու կերպարը (իմիջը),
- մատակարարի մրցակցային առավելությունները համանման մյուս մատակարարների համեմատությամբ,
- մատակարարի սպասարկման կուլտուրան, հուսալիությունը, նրա հետ բարձրորակ սպասարկման համատեղ համակարգի ստեղծման հնարավորությունը և այլն:

Գործնականում ձեռնարկությունն ուղղակի կախվածության մեջ է հայտնվում մատակարարներից: Այս առումով ուշագրավ է նյութատեխնիկական մատակարարման ճապոնական համակարգը, որտեղ արտադրական գործընթացի համար անհրաժեշտ հումքի, նյութերի և կիսաֆաբրիկատների մատակարարումն իրականացվում է «ճիշտ ժամանակին» սկզբունքով: Մատակարարման այս համակարգը ապահովում է սերտ կապ վերջնական ապրանքարտադրողների և -

մատակարարների միջև: Բայց, որպես կանոն, ճապոնական ձեռնարկություններն աշխատում են խուսափել միայն մեկ մատակարարի հետ գործարքի մեջ մտնելուց, որպեսզի ձեռնարկության տեխնոլոգիական ընդհանուր գործընթացը չհայտնվի ծանր կացության մեջ՝ մատակարարի արտադրական կամ ֆինանսական բնույթի դժվարությունների ծագման դեպքում:

Ձեռնարկության գործունեության արդյունավետության բարձրացման տեսանկյունով չափազանց կարևոր է կանխատեսել հնարավոր **մրցակիցների** ազդեցիվությունը, նրանց վաճառքի սպասվելիք ծավալները, թողարկվելիք արտադրանքի տեխնիկատնտեսական ցուցանիշները, կոնստրուկտորա-տեխնոլոգիական լուծումները, ապրանքի որակն ու վաճառքի գները, քանի որ վերոհիշյալ ցուցանիշներից յուրաքանչյուրը վճռորոշ ազդեցություն կարող է ունենալ շուկայում սեփական մասնաբաժնի փոփոխության վրա: Շուկայական տնտեսության անցման ժամանակակից պայմաններում շուկայում գոյատևելու և հաջողակ գործունեություն ծավալելու նպատակով կազմակերպությունները պարտավոր են դիմակայել սուր մրցակցությանը, քանի որ, ինչպես հայտնի է, թույլերն ու անմրցունակները սնանկանում են և դադարեցնում իրենց գործունեությունը:

Ինչպես արդարացիորեն նշում է մենեջմենթի տեսաբան Փիթեր Դրաքերը, գործարարության միակ զլխավոր նպատակը **սպառող** «ստեղծելն է»: Շուկայական տնտեսության ժամանակակից պայմաններում գործարարության հիմնական չափանիշը (նշանաբանը) դարձել է արտադրությունը ոչ թե արտադրության, այլ իրացման համար: Սպառողների վարքագծի՝ որպես ուղղակի ներգործության միջավայրի կարևորագույն գործոնների, վերլուծությունը անհրաժեշտ է սկսել հետևյալ ելակետային տվյալների հավաքագրումով. հավանական սպառողների թիվը, ժողովրդագրական բնութագիրը (մասնավորապես՝ սեռատարիքային կազմը, գնողունակությունը), գնորդների սոցիալ-հոգեբանական բնութագրերը, ավանդույթներն ու սովորույթները, մտածելակերպի ու կենցաղի յուրահատկությունները և այլն:

Սպառողների քանակի և սպառման ծավալի վերլուծության ժամանակ ձեռնարկության ղեկավարը պետք է հիմք ընդունի իր արտադրանքի նպատակաուղղվածությունն ու բնույթը, առաջին հերթին պարզի, թե այդ արտադրանքը ո՞ր պահանջարկն է բավարարելու՝ արտադրակա՞ն, թե՞ սպառողական:

Արտադրական նշանակության ապրանքատեսակ սպառողները, նախ և առաջ, արդյունաբերական ձեռնարկություններն են (որոնք ձեռք են բերում արտադրական նշանակության հումքը, նյութերը, մեքենաներն ու սարքավորումները, կոմպլեկտավորող նյութերը և այլն՝ տեխնոլոգիական գործընթացներում օգտագործելու նպատակով), ինչպես նաև առևտրա-միջնորդական, մասնավորապես՝ մեծածախ, վերաբաշխող

(դիստրիբյուտոր), արտահանող կազմակերպությունները: Վերջիններիս վերաբերյալ անհրաժեշտ է ունենալ տեղեկություններ պահանջարկի կայունության կամ սեզոնայնության, արտադրական հզորությունների և դրանց ընդլայնման (կամ կրճատման) հեռանկարների մասին:

Սպառողական նշանակության ապրանքատեսակ սպառողները մանրածախ գնորդներն ու առևտրա-միջնորդական ֆիրմաներն են: Սրանց հնարավորությունների վերլուծության ժամանակ անհրաժեշտ է բացահայտել մանրածախ առևտրի մեթոդների առավելությունները, հավանական գնորդներին տրամադրվող տարբեր տեսակի արտոնությունների (սպառողական վարկ, զեղչեր, հետվաճառքային անվճար սպասարկում) պայմանները, այդ ձեռնարկությունների կողմից իրականացվող ծառայությունների անվանացանկը և այլն [5, էջ 166-167]:

Կատարելով իր մշտական ու հնարավոր հաճախորդների սոցիոլոգիական հարցումներ, ուսումնասիրելով նրանց պահանջները, ձեռնարկությունը կանխատեսում է թողարկվելիք արտադրանքի ծավալը, տեսականին, մրցակցային առավելությունները, իրականացնում գնային քաղաքականություն և սահմանում իր ապրանքատեսակների որակի բարձրացման ուղիները:

Օրենքներն ու ենթաօրենսդրական ակտերը ուղղակիորեն ազդում են ձեռնարկության գործունեության վրա: Ընդ որում, ձեռնարկության ղեկավարության կողմից իրավական կարգավորման վերլուծությունը, որը ենթադրում է գործող օրենսդրության, ենթաօրենսդրական, նորմատիվային և այլ ակտերի ուսումնասիրում, հնարավորություն է ընձեռնում սահմանել ձեռնարկության շահերի պաշտպանության ընդունելի մեթոդները և կազմակերպա-իրավական այլ սուբյեկտների հետ փոխհարաբերությունների իրավական դաշտը: Իրավական կարգավորման հիմնական ուղղությունների հետազոտումը չի նշանակում միայն իրավական նորմատիվային ակտերի բովանդակության ուսումնասիրում: Առավել կարևոր է ուշադրությունը կենտրոնացնել իրավական միջավայրի այնպիսի հիմնադրույթների վրա, ինչպիսիք են իրավական համակարգի գործունեությունը, իրավական դաշտի գործողության մեխանիզմը, այս բնագավառում ձևավորված ավանդույթները և, որ ամենակարևորն է՝ օրենսդրության իրականացման գործընթացային (պրոցեսուալ) կողմը:

Կազմակերպությունները պարտավոր են հետևել ոչ միայն օրենսդրության փոփոխություններին, այլ նաև տնտեսության պետական կարգավորման մարմինների պահանջներին, քանի որ վերջիններս կարող են իրականացնել այնպիսի միջոցառումներ, որոնք նույնպես ունեն օրենքի ուժ: Օրինակ, ըստ բանկային օրենսդրության՝ Կենտրոնական բանկերին իրավունք է վերապահված երկրի դրամաշրջանառության կարգավորման և առևտրային ու մասնագիտացված բանկերի գործունեության կոորդինացման և օպերատիվ վերահսկողության նպատակով իրականաց-

նել դրամավարկային համապատասխան քաղաքականություն: Օրինակ, առանձին դեպքերում, երբ երկրում նկատվում են ինֆլյացիայի բարձր տեմպեր, գործազրկության մակարդակի աճ, պետական բյուջեի և վճարային հաշվեկշռի մեծ պակասուրդ (բաց), ապա Կենտրոնական բանկը սկսում է իրականացնել կոշտ դրամավարկային քաղաքականություն կամ «թանկ փողի» քաղաքականություն՝ ուղղակիորեն կիրառելով վարչական և տնտեսական մի շարք արգելքներ, սահմանափակումներ, որոնք դառնում են պարտադիր բոլոր առևտրային բանկերի և այլ ֆինանսավարկային հաստատությունների համար:

Աշխատանքի շուկայի վերլուծությունն ուղղված է այն բանին, որ բացահայտվեն կազմակերպությանն անհրաժեշտ որակյալ կադրերով ապահովելու հնարավորությունները:

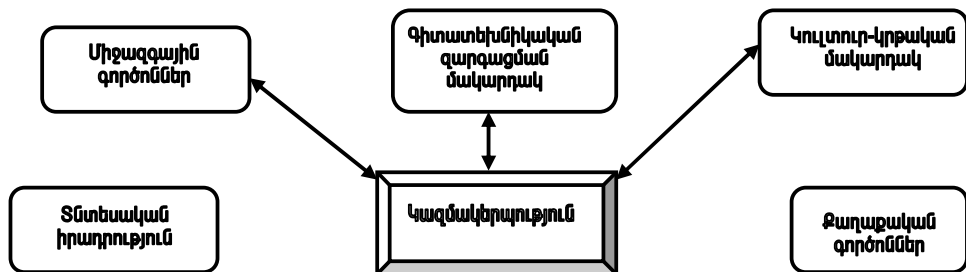
Աշխատողների մասնագիտական որակավորման բարձրացումը կարևորվում է նաև այն պատճառով, որ այն ոչ միայն որպես թողարկվող արտադրանքի բարձր որակի և նրցունակության երաշխիք է, այլև՝ նորամուծությունների էական նախադրյալ:

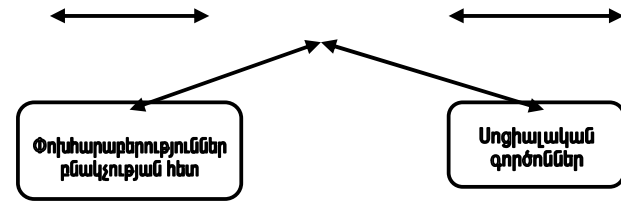
Կազմակերպության ղեկավարությունը պետք է ուսումնասիրի աշխատանքի շուկան անհրաժեշտ մասնագիտական կրթության, տարիքի, բարձրորակ արհեստավարժ կադրերի ներգրավման հնարավորության տեսանկյունով:

Այսպիսով, կազմակերպության ուղղակի ներգործության միջավայրի գործոնները կարևոր նշանակություն ունեն նրա ֆինանսատնտեսական, արտադրական գործունեության վերջնական արդյունքների վրա ուղղակիորեն ներգործելու առումով և մշտապես պետք է գտնվեն տնտեսավարող սուբյեկտների ուշադրության կենտրոնում:

4.3. ԱՆՈՒՂՂԱԿԻ ՆԵՐԳՈՐԾՈՒԹՅԱՆ ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ

Անուղղակի ներգործության միջավայրի գործոնների վերլուծությունը սովորաբար ավելի բարդ գործընթաց է, քանի որ անորոշության դաշտն ավելի ընդարձակ է:





Գծանկար 4.3. Անուղղակի ներգործության միջավայրի գործոնները

Անուղղակի ներգործության միջավայրի հիմնական գործոններն են՝ գիտատեխնիկական զարգացման նակարդակը, տնտեսական իրադրությունը, սոցիալական և քաղաքական գործոնները, փոխհարաբերությունները բնակչության հետ, մարդկանց կուլտուրկրթական նակարդակը, միջազգային գործոնները:

Տեխնոլոգիան միաժամանակ հանդես է գալիս և՛ որպես կազմակերպության ներքին միջավայրի փոփոխական, և՛ որպես անուղղակի ներգործության արտաքին միջավայրի գործոն: Երկրորդ դեպքում տեխնոլոգիան քննարկվում է որպես գիտատեխնիկական առաջադիմության գործոն, քանի որ տեխնոլոգիայի վիճակի վերլուծությունը հնարավորություն է ընձեռում ժամանակին բացահայտել այն հնարավորությունները, որ առաջարկում են գիտությունն ու տեխնիկան նոր ապրանքատեսակների թողարկման, հին ապրանքատեսակների բարելավման, արտադրանքի թողարկման ու վաճառահանման տեխնոլոգիայի նորացման նպատակով:

Գիտատեխնիկական առաջադիմությունը կազմակերպություններին լայն հնարավորություններ է ընձեռում կիրառել նոր մեքենաներ ու սարքավորումներ, կապի էլեկտրոնային նորագույն միջոցներ, տեղեկատվական առաջավոր տոխնոլոգիաներ, ստեղծել սկզբունքորեն նոր տեխնոլոգիական գործընթացներ և նոր արտադրատեսակներ:

Կազմակերպության գիտատեխնիկական քաղաքականությունը կոչված է լուծելու հետևյալ հիմնական խնդիրները.

- արտադրության (ծառայության, աշխատանքի) արագ հարմարման ապահովումը շուկայի մշտապես փոփոխվող պայմաններին,
- համապատասխան ճշգրտող գործողությունների իրականացումը կազմակերպության ընթացիկ և միջինժամկետային պլանների մեջ,
- նոր արտադրատեսակների արագ յուրացումը և զանգվածային արտադրության կազմակերպումը,
- հին ապրանքատեսակների կատարելագործումն ու հարմարեցումը արդի պահանջներին:

Գիտատեխնիկական առաջադիմության վերջին նորույթները՝ համակարգիչների վերջին սերունդները, լազերային և ռոբոտային

տեխնիկան, արբանյակային կապը և այլն, իրենց անուղղակի ազդեցությունն ունեն ձեռնարկությունների գործունեության վրա: Եվ ինչպես կանխատեսել է ամերիկացի հանրահայտ սոցիոլոգ Դանիել Բելը, գիտատեխնիկական առաջադիմության բնագավառում ապագան պատկանում է մանրանուրբ տեխնոլոգիային [1, էջ 125]:

Տնտեսական իրադրության վերլուծությունը կարևոր նշանակություն ունի ձեռնարկությունների ընթացիկ և հետագա գործունեության պլանավորման և կազմակերպման համար:

Տնտեսության ընդհանուր վիճակի վերլուծությունը ենթադրում է մակրոտնտեսական այնպիսի կարևորագույն ցուցանիշների ազդեցության վերլուծություն և հաշվառում, ինչպիսիք են համախառն ազգային արդյունքի, ազգային եկամտի մեծություններն ու աճի տեմպերը, գործազրկության մակարդակը, հարկաբյուջետային և դրամավարկային քաղաքականությունը, ինֆլյացիայի տեմպերը: Բացի այդ, հետազոտվում են այնպիսի հաշվարկային ցուցանիշներ, ինչպիսիք են տնտեսության առանձին ճյուղերում հիմնական միջոցների նորացման և ընդլայնման նպատակով կատարվող կապիտալ ներդրումները, բնակչության վճարունակ պահանջարկը, միջազգային առևտրի կառուցվածքը, երկրի արտահանման և ներմուծման ծավալները և դինամիկան, արժույթային քաղաքականության ընդհանուր ուղղությունները, վճարային հաշվեկշռի հիմնական հոդվածները և այլն:

Սոցիալ-կուլտուրական գործոնների վերլուծությունը ուղղված է սոցիալական երևույթների և գործընթացների ուսումնասիրությանն ու կազմակերպության գործունեության վրա ներգործության բացահայտմանը: Օրինակ, կարևոր գործոն է մարդկանց վերաբերմունքը աշխատանքի նկատմամբ, կազմակերպության աշխատանքային միջավայրում տիրող բարոյահոգեբանական ու աշխատանքային մթնոլորտը: Պակաս կարևոր նշանակություն չունեն նաև սովորույթներն ու ավանդույթները:

Կազմակերպությունը շրջապատող միջավայրի սոցիալական բաղադրամասերի շարքում կարևոր տեղ են զբաղեցնում նաև հասարակության ժողովրդագրական կառուցվածքը, բնակչության աճի տեմպերը, կրթական մակարդակը, սեռատարիքային կազմը և այլն:

Ի տարբերություն մյուս գործոնների՝ սոցիալ-կուլտուրական գործոններն ու մտածողության ստերեոտիպերը համեմատաբար դանդաղ են փոփոխվում, սակայն, եթե դրանք, այնուամենայնիվ, փոփոխվում են, ապա էական տեղաշարժեր են առաջացնում կազմակերպության արտաքին միջավայրում: Այդ պատճառով կազմակերպությունը պետք է մշտապես հետևի հնարավոր սոցիալական փոփոխություններին:

Արտաքին միջավայրի **քաղաքական գործոնների** վերլուծությունն անհրաժեշտ է առաջին հերթին նրա համար, որ ձեռնարկության ղեկավարությունը հստակ պատկերացում կազմի պետական իշխանության մարմինների քաղաքականության գլխավոր ուղղությունների մասին:

Քաղաքական գործունեների վերլուծության ժամանակ պետք է բացահայտել, թե ի՞նչ ծրագրեր են պատրաստվում իրականացնել տարբեր կուսակցությունները և առաջին հերթին ընդդիմադիր կուսակցությունները, ինչպիսի՞ն է կառավարության վերաբերմունքը տնտեսության կոնկրետ ճյուղերի հետագա զարգացման նկատմամբ, տնտեսական գործընթացները կարգավորող նոր օրենքների և իրավական ակտերի ընդունման և իրականացման արդյունքում ի՞նչ իրավական փոփոխություններ են սպասվում, ի՞նչ գաղափարախոսություն է իշխում կառավարության քաղաքականությունում, որքանո՞վ է գործող կառավարությունը կայուն և արհեստավարժ և որքանո՞վ են ուժեղ ընդդիմադիր քաղաքական, կուսակցական կառույցները և այլն:

Եվ, վերջապես, պետք է չանտեսել **բնակչության հետ փոխհարաբերությունները**: Խոսքը, նախ և առաջ, վերաբերում է տեղական համայնքին, որտեղ գտնվում և գործում է տվյալ ձեռնարկությունը: Այդ առումով ձեռնարկության ղեկավարության առաջնահերթ խնդիրներից մեկը նորմալ փոխհարաբերությունների հաստատումն է տեղական բնակչության հետ, ինչը սովորաբար իրականացվում է տեղական համայնքի ֆինանսավորման, բարեգործական միջոցառումների իրականացման եղանակներով [1, էջ 128]:

Միջազգային գործունեների վերլուծությունը առաջին հերթին վերաբերում է այն ձեռնարկություններին և կազմակերպություններին, որոնք գործում են միջազգային շուկաներում կամ զբաղվում են արտահանման-ներմուծման գործառնություններով: Ըստ մեկ այլ սահմանման միջազգային գործարարության կառավարումն ու միջազգային գործունեների վերլուծությունը վերաբերում է գործունեության այն ոլորտներին, որոնք կապված են ազգային սահմաններից դուրս ռեսուրսների, ապրանքների, ծառայությունների, աշխատանքների և աշխատուժի տեղաշարժերի հետ [8, էջ 16]:

Միջազգային շուկաներում ձեռնարկությունների գործունեությունն իրականացվում է հետևյալ ուղղություններով.

1. Արտահանման գործունեություն ծավալելու միջոցով, որի ընթացքում ձեռնարկությունը պարտավոր է ուսումնասիրության ենթարկել միջազգային շուկաներում տիրող ընդհանուր իրավիճակը, առկա պահանջարկը, տեղական շուկայի համեմատությամբ միջազգային շուկաների գործունեության առանձնահատկությունները և այլն: Ընդ որում, միջազգային շուկաներում գործող ձեռնարկությունները պետք է վերակազմավորեն իրենց կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները՝ դրանք հարմարեցնելով միջազգային շուկայի պահանջներին:
2. Ֆրանչայզինգի միջոցով, որի դեպքում ձեռնարկությունը կարող է տրամադրել իր լիցենզիան արտասահմանյան որևէ կազմակերպության լիցենզիոն

վճարումների համատեղ համաձայնագրի կնքման ճանապարհով: Լիցենզիան տրամադրվում է ապրանքարտադրողին, մատակարարին կամ առևտրական գործունեություն ծավալող տնտեսավարող սուբյեկտին, ինչը հնարավորություն է ընձեռում արտադրել կամ վաճառել համապատասխան ապրանքներ (ծառայություններ, աշխատանքներ) որոշակի տարածքում նախասահմանված պայմանագրային ժամկետում:

3. Համատեղ ձեռնարկությունների ստեղծման միջոցով: Խոսքը վերաբերում է կոլեկտիվ կամ խառը սեփականության վրա հիմնված, իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող, օտարերկրյա քաղաքացիների, ձեռնարկությունների կամ կազմակերպությունների պարտադիր գույքային և (կամ) արտարժույթային ներդրմամբ ձեռնարկություններին: Ընդ որում, ձեռնարկության կանոնադրական հիմնադրամում օտարերկրյա մասնակցի ներդրման նորմատիվ (նվազագույն մեծություն) չի սահմանվում:
4. Ուղղակի կապիտալ ներդրումների իրականացման միջոցով, որի դեպքում ձեռնարկության ղեկավարությունը հանգամանորեն ուսումնասիրության է ենթարկում շուկան, նրանում տիրող հիմնական միտումները, հնարավոր մրցակիցներին, վերջիններիս ազդեցիվության աստիճանը, արտադրանքի իրացման սխեման ու բաշխման ուղիները, հավանական սպառողների հետ կապերի հաստատման հնարավորությունը, գործարարության ռիսկի աստիճանը, որից հետո որոշում է ուղղակի կապիտալ ներդրումներ իրականացնելու տնտեսական նպատակահարմարությունն ու արդյունավետությունը:

Այսպիսով, կազմակերպության արտաքին միջավայրի վերլուծությունն անհրաժեշտ է իրականացնել ռազմավարական կառավարման գործընթացում՝ կազմակերպության հնարավորություններն ու սպասվող սպառնալիքները բացահայտելու և համապատասխան միջոցառումներ ձեռնարկելու նպատակով:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

- 1) Բնութագրել կազմակերպության արտաքին միջավայրը:
- 2) Որո՞նք են կազմակերպության արտաքին միջավայրի հիմնական հատկանիշները:
- 3) Լուսաբանել ուղղակի ներգործության միջավայրն իր փոփոխական գործոններով:
- 4) Որո՞նք են մատակարարներին ներկայացվող հիմնական պահանջները:
- 5) Ի՞նչ է նշանակում «հնարավոր մրցակիցների ազդեցիվության աստիճան»:

- 6) Ինչու՞ են օրենքներն ու ենթաօրենսդրական ակտերը համարվում ուղղակի ներգործության միջավայրի գործոններ:
- 7) Բնութագրել անուղղակի ներգործության միջավայրը:
- 8) Ինչպե՞ս է տնտեսական իրադրության փոփոխությունն ազդում կազմակերպության գործունեության վրա:
- 9) Որո՞նք են սոցիալ-կուլտուրական գործոններն ու մտածողության ստերեոտիպերը:
- 10) Բնութագրել միջազգային շուկաներում ձեռնարկությունների գործունեության հիմնական ուղղությունները:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., ЮНИТИ, 1995
3. Սուվարյան Յու., Սուվարյան Ա. Գործարարության ծրագրի մշակման հիմունքները: «Ապոլոն», Երևան, 1996
4. Брэдлик У. Менеджмент в организации. М., ИНФРА-М, 1997
5. Покровский А.И., Филадель К. Перестройка рыночных структур на Западе и на Востоке. М., Аудит, ЮНИТИ, 1992
6. Виханский О., Наумов А. Менеджмент. М., ГАРДАРИКА, 1996
7. Львов Ю. Основы экономики и организации бизнеса. С-Пт., ГМП ФОРМИКА, 1992
8. George A. Steiner. Strategic Factors in Business Siencess (New York: Financial Executives Research Foundations, 1969)

я
я
я
я
я
я
я

ԳԼՈՒԽ 5

ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

5.1. ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

Պլանավորումը՝ որպես կառավարման կարևորագույն գործառույթ, հնարավորություն է ընձեռում պարզել կազմակերպության արդեն նվաճված մակարդակը, որոշել զարգացման նպատակը և խնդիրները, հստակեցնել սահմանված նպատակին հասնելու ուղիներն ու մեթոդները: Արևմտյան տնտեսագետների պատկերավոր արտահայտությամբ՝ «պլանավորումը՝ նախօրոք ընդունված որոշումներ են այն մասին, թե ինչ է պետք անել, երբ անել և ով է կատարելու: Պլանավորումը կամուրջ է անցկացնում մեր ներկա և ցանկալի վիճակների միջև»: Կառավարման այս գործառույթի գլխավոր խնդիրը ապագայի անորոշության մեջ կազմակերպության գործունեության նպատակամետ ուղղությունների և դրանց իրացման մեթոդների կանխագուշակումն է: Երբ որոշակիացված է ապագան, ապա կառավարման մյուս գործառույթները՝ կազմակերպումը, մոտիվացիան, վերահսկողությունը, ուղղվում են առաջադրված նպատակի ու խնդիրների կենսագործմանը:

Պլանավորման օբյեկտը բարդ, բազմագործոն սոցիալ-տնտեսական երևույթներն են: Սովորաբար պլանային հաշվարկներին նախորդում է այդ երևույթների փոփոխության կանխատեսումը, որն իրագործվում է որոշակի մեթոդներով, դրանք պայմանավորող գործոնների ազդեցության բազմակողմանի հաշվառումով:

Կանխատեսումային հաշվարկների շնորհիվ ի հայտ են գալիս սոցիալ-տնտեսական զարգացման բազում տարբերակներ, որոնցից հարկ է ընտրություն կատարել: Հետևաբար, կանխատեսման ու պլանավորման միջև օբյեկտիվորեն առաջանում է ռազմավարության անհրաժեշտությունը, որի խնդիրն է որոշել կազմակերպության զարգացման հիմնական նպատակները, գլխավոր գերակայությունները, դրանց հասնելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսների ծավալը և բաշխման ուղղությունները: Այդպիսով հնարավոր այլընտրանքներից կատարվում է ռազմավարության ընտրություն, որը կազմում է պլանային հաշվարկների հիմքը, մշակվելիք պլանը ստանում է ելակետային հստակ ուղղվածություն: Ուստի, հենվելով կանխատեսման արդյունքների վրա, ռազմավարությունը պայմանավորում է պլանի բովանդակությունը և ուղղվածությունը: Եթե պլանը ներառում է սոցիալական ու տնտեսական երևույթների փոփոխության միտումներն արտահայտող ցուցանիշներն ու հաշվարկները, ապա ռազմավարությունը

բովանդակում է զարգացման հիմնական ուղղությունները, մշակված պլանների իրականացման կազմակերպա-կառուցվածքային միջոցառումները:

20-րդ դարի 50-ական թվականներից արևմտյան երկրների ձեռնարկություններում ռազմավարական պլանավորումը լայն տարածում ստացավ: Յուրաքանչյուր տնտեսավարող կազմակերպություն իր նպատակներն իրագործելու համար մշակում և կենսագործում է նպատակասլաց ռազմավարություն, որը բովանդակում է արտադրանքի անվանակարգի, արտադրության տեխնոլոգիայի ընտրությունից մինչև մրցակցային պայքարի միջոցով իրացման շուկաների նվաճմանն ուղղված, առավելագույն շահույթ ապահովող ձեռնարկատիրական գործունեություն և ենթադրում է համապատասխան մարտավարություն:

Այդ նպատակով կազմակերպության ղեկավարությունը, որպես կանոն, մշակում է ռազմավարության երեք տեսակ՝

- կորպորատիվ կամ պորտֆելային,
- գործարար կամ մրցակցային,
- գործառնական (ֆունկցիոնալ):

Կորպորատիվ կամ պորտֆելային ռազմավարությունը վերաբերվում է կազմակերպությանը ամբողջությամբ: Այն պարունակում է կազմակերպության աճի, արտադրաիրացումային գործունեության զարգացման ընդհանուր ուղղությանը: Պորտֆելային ռազմավարությունը ցույց է տալիս, թե ինչպես պետք է կառավարել գործարարությունը, որ ձևավորվի կազմակերպության ապրանքների և ծառայությունների հավասարակշռված պորտֆել: Այդպիսի ռազմավարության նպատակներից է պորտֆելային վերլուծության հիման վրա ընտրել այն տնտեսական ստորաբաժանումները, ուր անհրաժեշտ է ուղղել ներդրումները:

Գործարար կամ մրցակցային ռազմավարությունը մշակվում է կազմակերպության տնտեսական ստորաբաժանումների մակարդակով: Դա տնտեսական ստորաբաժանման երկարաժամկետ մրցակցային առավելությունների ապահովման ռազմավարությունն է: Այն հաճախ արտացոլվում է գործարարության ծրագրերում և ցույց է տալիս, թե ինչպես է կազմակերպությունը մրցակցելու որոշակի ապրանքային շուկայում, ինչ գներով է և ում է վաճառելու արտադրանքը, ինչպես է այն գովազդելու և հաջողության հասնելու մրցակցային պայքարում և այլն: Այդ պատճառով էլ այդպիսի ռազմավարությունը անվանում են նաև մրցակցային ռազմավարություն: Գործունեության մեկ ձև ունեցող կազմակերպությունների համար կորպորատիվ ռազմավարությունը համընկնում է գործարար ռազմավարության հետ:

Գործառնական ռազմավարությունը մշակվում է կազմակերպության բաժինների և ծառայությունների կողմից՝ կորպորատիվ և գործարար ռազմավարությունների հիման վրա որպես մարքեթինգի, ֆինանսական, արտադրական և այլ ստորաբաժանումների ռազմավարություն: Գործառնական ռազմավարության նպատակն է լավագույն օգտագործմամբ

ռեսուրսների ընդհանուր ռազմավարության շրջանակներում ֆունկցիոնալ ստորաբաժանման արդյունավետ գործելակերպի մշակումը:

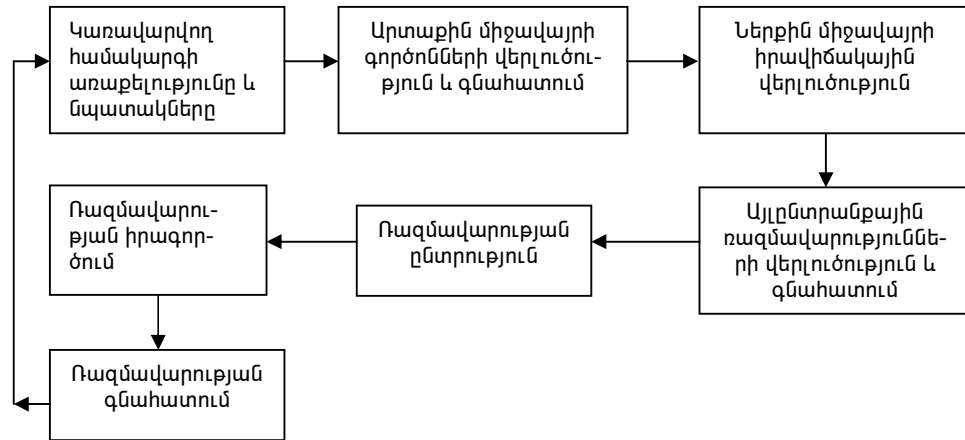
Ռազմավարությունների այս երեք մակարդակները ձևավորվում են դրանց աստիճանակարգային կառուցվածքը, այսինքն՝ կորպորատիվ ռազմավարությունը բաղկացած է մի շարք գործարար և գործառնական ռազմավարություններից:

5.2. ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ՏՐԱՄԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՓՈՒԼԵՐԸ

Յուրաքանչյուր ձեռնարկություն շուկայում հաջող գործելու համար պետք է ունենա հստակ ռազմավարություն: Ռազմավարությունը գործարարության փիլիսոփայությունն է: Տնտեսական ռազմավարության մշակմամբ կազմակերպությունը կամ ձեռնարկությունը ձգտում է առավելագույն չափով խուսափել իր ապագա գործունեության ընթացքում անորոշությամբ պայմանավորված ռիսկի վտանգից: Գոյություն չունի բոլոր ձեռնարկությունների համար համընդհանուր ռազմավարության մոդել: Ամեն մի ձեռնարկություն ինքնատիպ է, այդ պատճառով էլ յուրատեսակ է դրանցից յուրաքանչյուրի ռազմավարությունը: Այն կախված է շուկայում ձեռնարկության զբաղեցրած դիրքից, նրա ներուժից, զարգացման դինամիկայից, մրցակիցների վարքագծից, թողարկվող արտադրանքի բնութագրերից, տնտեսության վիճակից և մի շարք այլ գործոններից: Ձեռնարկատերը, հիմնվելով մարքեթինգի՝ որպես շուկայի պահանջներին առավել հարմարվելու միջոցի վրա, իրականացնելով արտադրահրացումային գործունեություն, նպատակ է հետապնդում ոչ միայն փոխհատուցել իր կատարած ներդրումներն ու ստանալ առավելագույն շահույթ, այլև ունենալ զարգացման հեռանկարներ: Դրա համար ձեռնարկատերը պետք է իմանա, թե շուկայում ո՞ր արտադրանքի նկատմամբ գոյություն ունի և կարող է լինել պահանջարկ, ի՞նչ գներով և ի՞նչ այլ պայմաններով ինքը կարող է արտադրել ու իրացնել ապրանքը: Այս նպատակով ձեռնարկատերը, հիմնվելով արտաքին միջավայրի հնարավորությունների և ներքին միջավայրի ուժեղ կողմերի վրա, մշակում է իր գործունեության հիմնական ուղղությունները արտադրական գնային, իրացումային քաղաքականության բնագավառներում: Մշակել ռազմավարություն՝ նշանակում է հստակեցնել ձեռնարկության հիմնական նպատակները, խնդիրները, վերլուծել և գնահատել արտաքին միջավայրը, ներքին միջավայրի թույլ և ուժեղ կողմերը, պարզել ռազմավարական այլընտրանքները, ընտրել անհրաժեշտ ռազմավարությունը, ապահովել վերջինիս իրականացումն ու գնահատումը:

Ռազմավարական պլանավորման գործընթացի տրամաբանությունն արտահայտվում է գծանկար 5.1.-ի միջոցով: Այն ընդհանուր է միկրո և մակրոմակարդակների համար:

Ռազմավարություն մշակելու համար ձեռնարկության ղեկավարությունը նախ և առաջ պետք է սահմանի ձեռնարկության առաքելությունը: Ցանկացած ձեռնարկություն ստեղծվում է որոշակի պահանջմունքներ բավարարելու համար, և առաքելության միջոցով հստակեցվում է բավարարվող պահանջմունքների շրջանակը: Ըստ էության առաքելության սահմանումը պահանջում է կենտրոնացնել ձեռնարկության ուշադրությունը սպառողի, այլ ոչ թե ապրանքի վրա: Առաքելությունը ցույց է տալիս ձեռնարկության գոյության իմաստը, հիմնական նպատակը և որոշում է դրա գործունեության ոլորտը [3, էջ 25]: Առաքելության ձևակերպումը թույլ է տալիս հստակ սահմանել ձեռնարկության գործունեության բնույթը՝ դրա էությունը, մասշտաբները, հեռանկարները և աճի ուղղությունները, տարբերությունը մրցակիցներից, և որոշվում է հաշվի հաշվի առնելով սպառողների պահանջները: Հետևաբար, առաքելության սահմանումը սերտորեն կապված է մարքեթինգի հետ և ցույց է տալիս, թե ինչ կարող է տալ ձեռնարկությունը սպառողներին՝ այդ ընթացքում շուկայում հասնելով հաջողության: Առաքելության սահմանումը ստիպում է ղեկավարին մտածել այն հիմնական հարցերի շուրջը, որոնք էական են ձեռնարկության համար, առնչվում են մրցակցային միջավայրում կազմակերպության թույլ և ուժեղ կողմերին, ինչպես նաև հաշվի են առնում արտաքին միջավայրի ազդեցությունը կազմակերպության վարքագծի վրա:



Գծանկար 6.1. Ռազմավարական պլանավորման փուլերը

Կազմակերպության ձևակերպմանը ներկայացվում են հետևյալ պահանջները:

Նախ՝ առաքելությունը պետք է ձևակերպված լինի հստակ, հակիրճ, ոլորտին ընկալելի և արտահայտի՝

1. բավարարվող պահանջումների շրջանակը,
2. կազմակերպության արտադրանքի բնութագիրը և դրա մրցակցային առավելությունները,
3. գործարարության աճի հեռանկարները:

Երկրորդ՝ առաքելության ձևակերպումը պետք է կախված չլինի ձեռնարկության ընթացիկ վիճակից: Միևնույն ժամանակ այն պետք է ունենա դիմամիկ կառուցվածք: Պահանջումների աճի և փոփոխության, նոր հնարավորությունների ի հայտ գալուն զուգընթաց ձեռնարկությունը կարող է վերանայել իր առաքելությունը:

Ընտրված առաքելության իրականացման համար ձեռնարկության ղեկավարությունը պետք է մշակի նպատակների համակարգ: Նպատակները սահմանվում են առաքելության հիման վրա և արտացոլում են այն ցանկալի արդյունքները, որոնց ձգտում է ձեռնարկությունը և որոնց հասնելուն է ուղղված ձեռնարկության գործունեությունը:

Կազմակերպության առաքելության և նպատակների վերջնական որոշման և հիմնավորման համար կարևորվում է արտաքին և ներքին միջավայրերի գործոնների հանգամանալից վերլուծությունը և գնահատումը: Այդ գործընթացների արդյունքում նախօրոք ընտրված նպատակները կարող են ճշգրտվել և փոփոխվել:

Արտաքին միջավայրը, որում գործում է կազմակերպությունը, միասեռ չէ և տարբերակված է ըստ կազմակերպության վրա ունեցած ներգործության ուժի և պարբերականության: Նրանում առանձնացվում են ուղղակի ներգործության միջավայրը կամ միկրոմիջավայրը և անուղղակի ներգործության միջավայրը կամ մակրոմիջավայրը:

Մակրոմիջավայրի փոփոխությունները ազդում են շուկայում կազմակերպության ռազմավարական դիրքի վրա՝ ներգործելով միկրոմիջավայրի գործոնների վրա: Այդ պատճառով էլ միկրոմիջավայրի վերլուծության նպատակն է անցկացնել կազմակերպության կողմից չվերահսկվող և նրա ռազմավարության պոտենցիալ արդյունավետության վրա ազդող միտումների (իրադարձությունների) մոնիտորինգը և վերլուծությունը: Քանի որ միկրոմիջավայրի գործոնների թիվը բավականին մեծ է, ապա վերլուծության մեջ չխճճվելու նպատակով նպատակահարմար է սահմանափակվել այն գործոնների վերլուծությամբ, որոնք ունեն էական ազդեցություն կազմակերպության գործունեության վրա: Դրանք են՝

- քաղաքական,
- տնտեսական,
- տեխնոլոգիական,

- սոցիալական,
- շուկայական և մրցակցային,
- միջազգային:

Քաղաքական գործոնները բնորոշում են տնտեսական գործունեության իրավական դաշտը և հնարավոր փոփոխություններն առաջիկայում: Կազմակերպություններին առաջին հերթին հետաքրքրում է պետության քաղաքականությունը հարկային, վարկային, արտաքին առևտրի, ներդրումների ոլորտներում, սեփականատիրական հարաբերություններում:

Տնտեսական իրադրության բնութագրիչները, ըստ էության, տնտեսական գործոններն են տնտեսական աճի, գնաճի կամ գնանկման տեմպերը, զբաղվածության և գործազրկության մակարդակները, ներդրումների ծավալը և կառուցվածքը, վարկի տոկոսադրույքը, ազգային արժույթի փոխարժեքը, առևտրային բանկերին ներկայացվող պահուստի օրինական պահանջները, վճարային հաշվեկշռի վիճակը, առևտրական հաշվեկշռի ծավալային և կառուցվածքային ցուցանիշները, դրա սալդոն, մաքսատուրքերը և այլն:

Տեխնոլոգիական գործոնները չափազանց կարևոր են տնտեսական մրցակցությանը դիմանալու, շուկայում տեղ գրավելու համար: Դրանք գիտության և տեխնիկայի զարգացման շնորհիվ առաջացող տեխնոլոգիական փոփոխություններն են, արտադրանքի նոր տեսակների արտադրությունը, ինչպես նաև տեղեկատվական համակարգերում առաջընթացը:

Գիտատեխնիկական առաջադիմությունը ներկայումս ընթանում է արագ, և գործարարության ոլորտում հաջողության հասնելու համար կարևոր նախադրյալ է գիտության և տեխնիկայի վերջին նվաճումների արդյունաբերականացումը: Առանց դրա կազմակերպությունը շուկայից դուրս կմղվի, քանի որ չի ապահովվի արտադրանքի մրցունակությունը:

Շուկայական ու մրցակցային գործոնները բնորոշում են շուկայի և հնարավոր մրցակիցների վարքը: Մասնավորապես, այդ գործոններից են պահանջարկը արտադրանքի կամ ծառայությունների նկատմամբ, սպառողների քանակական բնութագրերը /բնակչության թիվը, նրանց եկամուտների ծավալը և բաշխվածությունը ըստ խավերի, արտադրական սպառողների թիվն ու սպառման տեսակարար ծավալը և այլն/, արտադրանքի առանձին տեսակների ծառայության ժամկետը /հաճախ նաև անվանվում է կյանքի տևողություն, պարբերաշրջան/, մրցակցի ագրեսիվությունը:

Սոցիալական գործոնները բնութագրում են հասարակության սոցիալական միջավայրը՝ բնակչության կենսամակարդակը և բավարարվածությունը կենսապայմաններից, գնահատվող արժեքները, վերաբերմունքը աշխատանքի և գործարարության նկատմամբ, ավանդույթներն ու սովորույթները: Այս ամենը պահանջարկ ձևավորող և աշխատուժի առաջարկի գործոններ են, որոնք չեն կարող շրջանցվել, դեռ

ավելին, ձեռնարկատիրությունը կարող է միայն հարմարվել կազմավորված և փոփոխվող սոցիալական միջավայրին:

Ժամանակակից պայմաններում, երբ երկրների զերակշիռ մասը վարում է բաց տնտեսական քաղաքականություն, առանձին ձեռնարկություններ մուտք ունեն միջազգային շուկա, տնտեսական գործունեությունը մեծապես պայմանավորված է միջազգային գործոններով: Հատկապես կարևորվում են տնտեսական և քաղաքական իրադրությունը առանձին երկրներում, հումքի և վառելիքաէներգետիկ ռեսուրսների գների փոփոխությունը, արտասահմանյան արժույթների փոխարժեքների դինամիկան /դոլար, մարկ, իեն, ռուբլի և այլն/, ֆինանսական կապիտալի միջպետական հոսքերը և այլն:

Թեև արտաքին միջավայրի գործոնները կարևոր են, սակայն տնտեսական ռազմավարության և գործարարության այլընտրանքները որոշվում են նաև **կազմակերպության ներքին միջավայրի** իրավիճակով: Ներքին միջավայրի գնահատումը նպատակ ունի պարզել կառավարվող համակարգի շուկայում /պահանջարկի աշխարհում/ հանդես գալու ուժեղ և թույլ կողմերը, արտադրանքի և ծառայությունների առաջարկի ներուժային հնարավորությունները, արտաքին միջավայրի դրական ու բացասական երևույթներին արձագանքելու կարողությունները: Ընդունված է ներքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծությունն ու գնահատումը անվանել կառավարչական հետազոտություն, որը սովորաբար կատարվում է ըստ կազմակերպության գործունեության գործառնական հետևյալ հիմնական գոտիների.

- արտադրություն /գործողություններ/,
- շուկայավարություն,
- ֆինանսներ,
- մարդկային ռեսուրսներ,
- կազմակերպության կուլտուրան և կերպարը:

Կազմակերպության նպատակների իրագործման համար ելակետային նշանակություն ունի արտադրանքի կամ ծառայությունների ստեղծման գործառույթը՝ արտադրությունը, որի հնարավորություններն ամենից առաջ պայմանավորված են արտադրական կարողություններով, սարքավորումների, մեքենաների, կիրառվող տեխնոլոգիական լուծումների առաջադիմականությամբ: Ուստի, նախ կարևորվում են արտադրական կարողությունների քանակական ու որակական գնահատումը, դրանց տեխնոլոգիական արդիականացմամբ աշխատանքի արտադրողականության, արտադրանքի որակի և մրցունակության անընդհատ բարձրացման ուղղությունների բացահայտումը և գործնական կիրառությունը: Չափազանց էական է ոչ միայն շատ արտադրելը, այլ նաև արտադրության ծախսերն անընդհատ կրճատելը, ինչը հնարավորություն է ընձեռում մրցակցի համեմատ նվազեցնել արտադրանքի կամ ծառայությունների գները: Այս առումով առանձնակի կարևորություն են ստանում

արտադրության ծախսերի համակողմանի վերլուծությունը, դրանց կրճատման հնարավորությունների օգտագործումը:

Արտադրական գործառույթը չի կարող իրագործվել առանց հունքաէներգետիկ ապահովվածության:

Այս ոլորտում հարկ է պարզել.

- ստացվող հունքի և նյութերի որակը, արդիականությունը,
- հունքաէներգետիկ ռեսուրսների ներկրման երաշխավորվածությունը և այլընտրանքային հնարավորությունները /արդյո՞ք կազմակերպությունը միակ մատակարարից վտանգավոր կախվածության մեջ չի գտնվում/,
- նյութական ծախսերի կրճատման տարբերակները, որոնք առնչվում են մատակարարման ռիսկիկության ու հեռավորության սահմանափակման շնորհիվ պաշարների չափի, տրանսպորտային ծախսերի, ինչպես նաև ձեռքբերման գների նվազեցմանը: Մակրոմասշտաբով քննարկվող հարցը դրսևորվում է որպես միջգործարանային կոոպերացված կապերի արդյունավետության բարձրացման խնդիր:

Հաջորդ գործառնական գոտին շուկայավարությունն է, որի բաղադրիչներն են.

- արտադրանքի մրցունակության և շուկայում կազմակերպության գրաված տեղի նկատմամբ վերահսկողության, այդ ցուցանիշների անընդհատ աճի ապահովումը,
- շուկայում առաջարկվող արտադրանքի տեսականու, դրա նորացման ուղղությամբ հետազոտությունների ծավալման քաղաքականությունը,
- արտադրանքի և ծառայությունների զովագրը, վաճառքից հետո արտադրանքի շահագործման սպասարկման կազմակերպումը,
- պահանջարկը պայմանավորող գործոնների մշտական հետազոտությունը և, ըստ այդմ, առաջարկի ծավալի որոշումը: Օրինակ, սպառման առարկաների առումով այդպիսի գործոն է բնակչության թիվը և սեռահասակային կազմը, կենցաղային էլեկտրառադիոսարքավորումների համար՝ ընտանիքների թիվը և այլն,
- նոր շուկաների հայտնաբերումը և նվաճումը:

Կազմակերպության ֆինանսական դրության գնահատումը թերևս կարևորագույն նշանակություն ունի տնտեսական ռազմավարության մշակման համար: Դրա միջոցով բնութագրվում են կազմակերպության շահույթի ծավալը, բաշխումը և օգտագործումը, արտադրության շահութաբերության մակարդակը, հիմնադիր կապիտալը, պետության հանդեպ հարկային պարտավորությունների կատարումը, ստացված ու նարված վարկերի ծավալը, հիմնական միջոցների մաշվածքի արժեքը: Կազմակերպության ֆինանսական դրության հայելին եկամուտների ու

ծախսերի հաշվեկշիռն է, որն ամփոփ արտահայտում է տարվա ընթացքում կատարված բոլոր բազմաբնույթ ծախսերն ու ստացված եկամուտները:

Ֆինանսական դրության զնահատման բաղկացուցիչ տարրերից է հաշվառման ու վերահսկողության վիճակի ուսումնասիրությունը, դրա բարելավումը:

Կազմակերպության ֆինանսական վերլուծությունը միաժամանակ նախանշում է նոր հնարավոր ներդրումների ծավալը և աղբյուրները, լայն առումով՝ ֆինանսական ռազմավարությունը, որի այլընտրանքներից են՝ բաժնետոմսերի, այլ արժեթղթերի վաճառքի միջոցով սեփական ռեսուրսների հայթայթումը, նոր վարկերի ստացումը և այլն:

Կազմակերպության գործունեության որոշիչ գործոնը մարդկային ռեսուրսներն են: Թե՛ կառավարողները, թե՛ կառավարվողները մարդիկ են, որոնց թիվը, մասնագիտական հատկանիշները, ֆիզիկական ու մտավոր ունակությունները կազմում են սոցիոտեխնիկական համակարգի սոցիալական բաղադրիչները: Դրանց զուգակցումը նույն ենթահամակարգի տեխնիկական բաղադրիչների հետ ստեղծում է այն արտադրական միջավայրը, որը պայմանավորում է տնտեսական գործունեության արդյունքները: Ակնհայտ է, որ առաջադիմական տեխնոլոգիան անպայմանորեն ենթադրում է համապատասխան բարձրորակ աշխատուժ, ակտիվ մոտիվացիոն մեխանիզմ: Ահա թե ինչու, յուրաքանչյուր կազմակերպության համար առանձնակի կարևորություն ունեն աշխատողների մասնագիտական որակավորման մակարդակը, դրա բարձրացման հնարավորությունների օգտագործումը կրթական համակարգի տարբեր օղակների /ստաժավորման, որակավորման բարձրացման, մագիստրատուրայի և այլնի/ միջոցով, մոտիվացիոն արդյունավետ համակարգի կիրառումը, աշխատողների հոսունության կրճատումը, ստեղծարար աշխատանքային մթնոլորտի ստեղծումը: Արդի պայմաններում արտադրանքի մրցունակության ապահովման գործում կարևորվում է գիտակ ու նախաձեռնող զծային և ֆունկցիոնալ ղեկավար, ինժեներատեխնիկական կադրերով ապահովվածության, նրանց փոխարինողների պատրաստման նշանակությունը:

Կազմակերպության կուլտուրան բնորոշվում է տիրապետող մթնոլորտով, սովորույթներով, ավանդույթներով: Այն ստեղծվում է կառավարվող համակարգի ղեկավարության ջանքերով և կազմում է մոտիվացիոն համակարգի բաղադրիչներից մեկը: Աշխատանքի տրամադրող բարենպաստ մթնոլորտը, գեղեցիկ ավանդույթները արտադրողականության բարձրացման էական գործոններ են, որակյալ աշխատուժի ներգրավման նախադրյալներ: Կազմակերպության կուլտուրան, անշուշտ, նաև թողարկված բարձրորակ արտադրանքը, ձևավորում են նրա կերպարը, ինչը հասարակական կարծիքի, սպասարկյալների և աշխատողների տպավորությամբ ստեղծված հեղինակությունն է: Կազմակերպության կերպարը /image/ էական գործոն է շուկա նվաճելու, արտադրանքի կամ ծառայությունների սպառողների թիվը

ավելացնելու համար: Սովորաբար գնորդը կամ սպառողը գնում է այն կազմակերպության արտադրանքը, որի հեղինակությունը բարձր է: Ուստի, կարևորելով կառավարվող համակարգի կուլտուրայի և կերպարի նշանակությունը, պետք է որոշակի քայլեր ձեռնարկվեն բարձրացնելու նրա հեղինակությունը, բարեփոխելու կուլեկտիվի աշխատանքային մթնոլորտը:

Յուրաքանչյուր կազմակերպություն ունի ռազմավարության ընտրության բազմաթիվ տարբերակներ, որոնք ընդունված է դասակարգել ըստ դրանց հիմնական հատկանիշի՝ տնտեսական դիմամիկայի էության և ուղղվածության: Նման դասակարգման դեպքում տարբերակները չորսն են՝

- սահմանափակ աճ,
- աճ,
- կրճատում,
- դրանց համակցում:

Նշված այլընտրանքները վերաբերում են թե՛ գործող, թե՛ նոր ձևավորվող կազմակերպություններին: Ի դեպ, այդ տարբերակները արտահայտում են առևտրային նպատակ հետապնդող արտադրական ձեռնարկությունների այլընտրանքները: Ոչ առևտրային կազմակերպությունների համար, ելնելով նրանց նպատակներից, այլընտրանքային տարբերակները կարող են տարբեր լինել: Եթե, օրինակ, կազմակերպությունը բուհ է, ապա այլընտրանքները կարող են վերաբերել մասնագիտությունների ցանկին ու կառուցվածքին: Տարբերակային ընտրության գործընթացում, ներքին և արտաքին միջավայրի գնահատումից բացի, հաշվի է առնվում արտադրանքի և տեխնոլոգիայի կենսական պարբերաշրջանը, որը բաղկացած է հետևյալ հինգ փուլերից՝ ա) ձևավորում, երբ առաջացող պահանջարկի շնորհիվ ստեղծվում է արտադրությունը, բ) ընդլայնում և աճ, երբ պահանջարկը գերազանցում է առաջարկը, գ) աճի դանդաղում /այս փուլում առաջարկը սկսում է գերազանցել հագեցում դրսևորող պահանջարկը/, դ) հասունացում, երբ հագեցած պահանջարկի պատճառով արտադրական կարողությունների մի մասը չի գործում, ե) նվազում և մարում, երբ պահանջարկը խիստ կրճատվում է՝ ընդհուպ մինչև զրոյական մակարդակ:

Արտադրանքի և տեխնոլոգիայի կենսական պարբերաշրջանը պայմանավորված է գիտատեխնիկական առաջադիմության տեմպերով, մասնավորապես՝ արտադրանքի և տեխնոլոգիայի նորաստեղծություններով: Ակնհայտ է, որ արտադրանքի կամ տեխնոլոգիայի կենսապարբերաշրջանի հաշվի առնելը ռազմավարության ընտրության խնդրում չափազանց էական է:

Սահմանափակ աճի ռազմավարությունը ձեռնտու է այն կազմակերպություններին, որոնց արտադրանքի կենսապարբերաշրջանը նվազման միտում չունի, արտադրությունը կայուն շահութաբեր է, վաճառքի ծավալը թեև դանդաղ, բայց աճում է: Այս ռազմավարության տարբերիչ առանձնահատկություններն են ռիսկի աննշան հավանականությունը,

ներդրումների չափավոր, ինքնավերարտադրություն ապահովող աճը, արտադրության ընդլայնումը նախորդ տարվա չափերով:

Աճի ռազմավարությունը ենթադրում է նախորդ ժամանակաշրջանի համեմատ արտադրության ընդլայնման բարձր տեմպեր: Այն պահանջում է նոր, աճող ներդրումներ, արտադրանքի բարձր տեմպերով աճ և տեսականու ընդլայնում: Վերջինն ուղղվում է ռիսկի մեղմացմանը, քանի որ ընդլայնվող տեսականին երաշխավորում է հաջողության հավանականության մեծացում: Աճի ռազմավարություն կարող են ընտրել այն կազմակերպությունները, որոնց ներքին ու արտաքին միջավայրը բարենպաստ են, արտադրանքի տեսակների մեծ մասի պահանջարկի կենսապարբերաշրջանը ձևավորման ու ընդլայնման փուլում է:

Սովորաբար աճը ուղեկցվում է ընկերակցությունների ուղղահայաց և հորիզոնական միաձուլմամբ, հաճախ վերջինը հանգեցնում է միմյանց հետ ճյուղային առնչություն չունեցող ոլորտների միահյուսմանը և կոնգլոմերատ /խառը/ ձեռնարկությունների ստեղծմանը:

Կրճատման ռազմավարություն իրականացնելիս նախորդ ժամանակաշրջանի համեմատ նվազեցվում են արտադրության չափերը: Այդ ռազմավարության ընտրության հնարավոր դեպքերն են՝ ներքին և արտաքին անբարենպաստ միջավայրը, արտադրանքի նկատմամբ պահանջարկի նվազումը, տեխնոլոգիայի կենսապարբերաշրջանի նվազման փուլ հասնելն ու արտադրանքի մրցունակության կորուստը և այլն: Կրճատման անհրաժեշտությունը դրսևորվում է տնտեսական ցուցանիշների շարունակ վատացմամբ՝ վաճառքի ծավալի և շահույթի կրճատմամբ, աշխատատեղերի նվազմամբ: Կրճատումը տեղի է ունենում նաև այն դեպքում, երբ ողջ տնտեսությունը գտնվում է անկման ու լճացման պարբերաշրջանում, և անհրաժեշտ է դրանով փրկել կազմակերպությունը: Բնականաբար, կրճատվում է այն արտադրատեսակների կամ ծառայությունների թողարկումը, որոնց նկատմամբ նկատվում է պահանջարկի նվազում:

Կրճատման վատթար տարբերակը ձեռնարկության գործունեության դադարեցումն է, բոլոր միջոցների վաճառքը և պարտքերի ու ստացված վարկերի մարումը:

Համակցման ռազմավարությունը չափավոր աճի, աճի և կրճատման տարբերակների համատեղ կիրառությունն է, որը ամենաբնութագրականն է դինամիկ զարգացող ժամանակակից տնտեսությունների համար:

Ժամանակակից կառավարման պրակտիկայում ռազմավարության ընտրության համար դիտարկված մատրիցաների հետ մեկտեղ լայն տարածում է ստացել լայն տարածում են ստացել Բոստոնի խորհրդատվական խմբի կողմից մշակած մատրիցան: ԲԽԽ-ի մատրիցայի հիմքում ընկած է ապրանքի կենսապարբերաշրջանի մոդելը, ըստ որի՝ ապրանքն իր զարգացման ընթացքում անցնում է չորս փուլ.

- շուկա մուտք գործելը (ապրանք - «հարցական նշան»),
- աճ (ապրանք - «աստղ»),
- հասունություն (ապրանք - «կթան կով»),
- անկում (ապրանք - «շուն»):

Ըստ այդմ փոխվում են նաև ձեռնարկության դրամական հոսքերը և շահույթը՝ դրա բացակայությունը կամ ցածր մակարդակը փոխարինվում է աճով, այնուհետև՝ աստիճանական նվազումով:

Ձեռնարկության թողարկվող արտադրանքի անվանացանկը վերլուծվում է մատրիցայի հիման վրա, այսինքն՝ որոշվում է, թե տվյալ մատրիցայի որ դիրքին կարելի է վերագրել ձեռնարկության յուրաքանչյուր արտադրատեսակը: Ըստ էության, ԲԽԽ-ի մատրիցան համեմատում է արտադրատեսակների դիրքերը՝ կախված վաճառքի աճի տեմպերից և շուկայի հարաբերական մասնաբաժնից:

ԲԽԽ-ի մատրիցայի հիմնական գաղափարը ապրանքի և շուկայի ռազմավարությունների ներդաշնակության ապահովումն է, իսկ էությունը՝ դրա միջոցով շուկայի (պահանջարկի) աճի և ձեռնարկության շուկայական մասնաբաժնի հարաբերակցության որոշումը: Այդ հարաբերակցությունը որոշում է հեռանկարում ձեռնարկության համեմատական մրցակցային դիրքը: ԲԽԽ-ի մատրիցայի մոդելը ենթադրում է, որ վաճառքի աճի տեմպերը և շուկայում ձեռնարկության ունեցած հարաբերական մասնաբաժինը առավել մեծ ազդեցություն ունեն շահույթի և իրացվելիության վրա:

ԲԽԽ-ի երկչափանի մատրիցայի կառուցման համար որպես չափանիշ օգտագործվում են

- վաճառքի աճի տեմպերը,
- շուկայի հարաբերական մասնաբաժինը:

ԲԽԽ մատրիցան կառուցվում է հետևյալ փուլերով:

I փուլ: Հաշվարկել վաճառքի աճի տեմպերը: Դրանք բնութագրում են արտադրանքի շարժը շուկայում, այսինքն՝ վաճառքի ծավալների փոփոխությունը և կարող են որոշվել յուրաքանչյուր արտադրատեսակի համար՝ դիտարկվող ժամանակահատվածում վաճառքի աճի տեմպի ինդեքսի կամ էլ դրա փոփոխության միջին տարեկան տեմպերի միջոցով:

Յուրաքանչյուր արտադրատեսակի համար աճի տեմպի ինդեքսը որոշվում է որպես ընթացիկ տարվա իրացված արտադրանքի ծավալի հարաբերություն նախորդ տարում այդ արտադրանքի վաճառքի ծավալին և արտահայտվում է տոկոսներով կամ էլ աճի գործակիցներով:

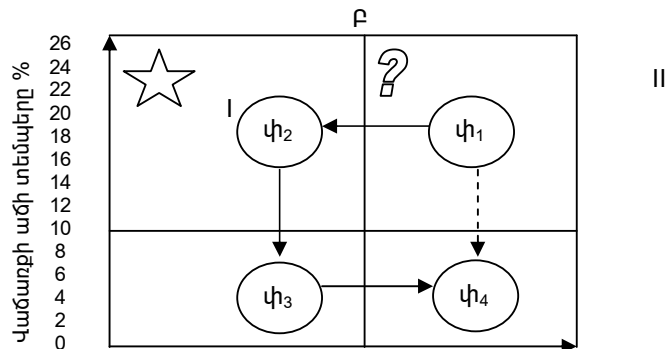
II փուլ: Հաշվարկել, ըստ յուրաքանչյուր արտադրատեսակի, շուկայում ձեռնարկության ունեցած հարաբերական մասնաբաժինը: Այն որոշվում է որպես ձեռնարկության շուկայական մասնաբաժնի հարաբերակցություն հիմնական մրցակցի շուկայական մասնաբաժնին: Ձեռնարկության (կամ հիմնական մրցակցի) շուկայական մասնաբաժինը որոշվում է որպես այդ ձեռնարկության (կամ հիմնական մրցակցի) տվյալ արտադրատեսակի

իրացման ծավալի հարաբերությունն տվյալ արտադրատեսակի համար շուկայի տարողությանը:

III փուլ: Հաշվարկել ընթացիկ ժամանակահատվածում յուրաքանչյուր արտադրատեսակի մասնաբաժինը ձեռնարկության իրացման ընդհանուր ծավալում: I-III փուլերում հաշվարկած բոլոր տվյալները ներկայացնել աղյուսակների տեսքով, և դրանց հիման վրա կառուցել ԲԽԽ-ի մատրիցան (զծանկար 6.6.): «Ա» գիծը արտահայտում է տվյալ շուկայում վաճառքի միջին տարեկան տեմպերը, «Բ»-ն խոշորագույն մրցակցի բաժնեմասը շուկայում: X-ը յուրաքանչյուր ապրանքի գծով մրցակցի բաժնեմասն է, ինչը հնարավորություն է ընձեռում մատրիցայում արտահայտել մի շարք այլընտրանքային ապրանքներ:

Մատրիցան բաղկացած է 4 քառորդակներից, որոնք բնութագրվում են վաճառքի ծավալի և շուկայում բաժնեմասի տարբեր ցուցանիշներով: 1-ին քառորդակում հայտնված ապրանքը /որ անվանվում է «վայրի կատու»/ ունի վաճառքի աճող տեմպեր, բայց շուկայում բաժնեմասը դեռևս աննշան է: Այն, անհրաժեշտ ներդրումների դեպքում, կարող է շուկայում զբաղեցնել զգալի բաժնեմաս, տեղափոխվել 2-րդ քառորդակ /«Աստղիկ»/ կամ իջնել 4-րդ քառորդակ /«Շուն»/ և շուկայից դուրս մղվել: Ահա թե ինչու, աճի ռազմավարությունը ռիսկային է: 3-րդ քառորդակում գտնվող ապրանքները շուկայում զգալի բաժնեմաս ունեն, բայց վաճառքի տեմպերը չափավոր են, ուստի շատ ներդրումներ չեն պահանջում ու բարձր շահութաբեր են /«Կթան կով»/: 1-ին և 2-րդ քառորդակները նախանշում են աճի, 3-րդը՝ չափավոր աճի, իսկ 4-րդը՝ կրճատման ռազմավարությունը:

Բոստոնյան մատրիցայում արտահայտվում են նաև ապրանքի կենսաապրբերաշրջանի փուլերը /փ₁ - փ₂ - փ₃ - փ₄ կորը/: Ապրանքի ներդրումը /փ₁/ սկսվում է աճող շուկայում: Դրա նկատմամբ պահանջարկի աճը հանգեցնում է վաճառքի ծավալի աճին /փ₂/, այնուհետև, հասունացման փուլում, ապրանքը հայտնվում է 3-րդ քառորդակում /փ₃/: Այն 4-րդ քառորդակում /փ₄/ կարող է գտնվել երկու դեպքերում՝ կամ կենսաապրբերաշրջանի անկման փուլում, կամ եթե ի սկզբանե նոր արտադրանքը շուկայում ներդրման փուլում պահանջարկ չի վայելում և դուրս է մղվում:



Կթան կով

Շուն

6 x 5 x 4 x 3 x 2 x 1 x 0.8 x 0.6 x 0.4 x 0.2 x 0.1 x

Բաժնետնասը վաճառքի ծավալում

*(հիմնական մրցակցի ցուցանիշը հավասար է 1-ի)***Գծանկար 6.6. Բոստոնի խորհրդատվական խմբի մատրիցան**

Այսպիսով, ԲԽԽ մատրիցայի վերլուծության հիման վրա կարելի է հանգել հետևյալ եզրահանգումների.

- որոշել բիզնես-միավորների կամ ապրանքների հնարավոր ռազմավարությունը,
- գնահատել դրանց պահանջը ֆինասական ռեսուրսների նկատմամբ և հնարավոր շահութաբերությունը,
- գնահատել կորպորատիվ պորտֆելի հավասարակշռությունը:

Ռազմավարության ընտրությանը հաջորդում է **դրա իրագործումը**: Այս փուլում կարևորվում են ռեսուրսների հատկացումը և բաշխումը՝ ըստ նպատակների, ռազմավարության իրականացման կազմակերպումը, մոտիվացիան ու վերահսկողությունը:

Ռեսուրսների հատկացման համար, նախ, արդեն նշված նորմատիվային մեթոդով, որոշվում է պահանջը դրանց նկատմամբ: Այնուհետև մշակվում են ռեսուրսների բաշխման բյուջեներ /հաշվեկշիռներ/, որոնցում արտացոլվում են ըստ նպատակների տարբեր ռեսուրսների անհրաժեշտ ծավալը՝ բնեղեն կամ արժեքային արտահայտությամբ և դրանց ապահովման աղբյուրները: Սովորաբար ռեսուրսների բաշխումը բարձր ղեկավարության գործառույթն է:

Ընտրված ռազմավարության և դրա հիման վրա մշակված գործարարության ծրագրի իրականացման կազմակերպման համար էական է մարտավարության /տակտիկայի/ մշակությունը: Սովորաբար երկարաժամկետ ծրագրերը բաժանվում են կարճաժամկետ առանձին խնդիրների, որոնց ամբողջությունը ներկայացնում է ողջ ռազմավարությունը:

Կառավարման հարաբերական եզրափակիչ փուլը ընդունված **ռազմավարության գնահատումն է**: Այն իրականացվում է ստացված կոնկրետ արդյունքների և նպատակների /վաճառքի ծավալ, շահույթ, շահաբաժնի նորմա և այլն/ համադրմամբ և հետապնդում է երկու հիմնական խնդիրների լուծում.

- ռազմավարության ճշգրտում կատարման ընթացքում՝ առանձին ցուցանիշների վերանայման միջոցով,
- նոր ժամանակահատվածի ռազմավարության մշակման նպատակով նվաճված մակարդակի, կանխատեսման սկզբունքների ու տնտեսավարման մեթոդների վերլուծություն ու թերությունների բացահայտում և ելակետային վիճակի բնութագրություն:

Այդպիսով ապահովվում է հետադարձ կապը ընդունված ռազմավարության, դրա կատարման ընթացքի, ինչպես նաև նորի մշակման միջև:

5.4. ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ՄԵԹՈՂԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

5.4.1. Գործարարության ծրագրի էությունը, կառուցվածքը և հիմնական ցուցանիշները

Երկարաժամկետ տնտեսական ռազմավարությունն իրականացվում է կարճաժամկետ գործարարության ծրագրերի մշակման ու իրագործման միջոցով: Թեև գործարարության ծրագիրը /բիզնես-պլանը/ ազատ ստեղծագործության փաստաթուղթ է, հիմնօրինականացված /ստանդարտացված/ չէ, սակայն դրան ներկայացվում են որոշակի պահանջներ: Մասնավորապես, այն պետք է արտահայտի.

- թողարկվելիք արտադրանքի /ծառայության/ անվանացանկը և մրցակցային առավելությունները,
- իրացման շուկայի հանգամանալից նկարագրությունը և շուկայում սեփական մասնաբաժնի քանակական բնութագիրը,
- արտադրանքի գովազդման միջոցառումներն ու մատակարարների հետ կապերի հուսալիությունը և անհրաժեշտ ռեսուրսների մատակարարման երաշխավորվածությունը,
- արտադրական ծրագիրը, արտադրության ծախսերը, արտադրանքի որակի վերահսկման համակարգը,
- զանազան ռիսկերից ապահովագրվածության միջոցառումները,
- ձեռնարկատիրական գործունեության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը,
- անձնակազմի կառավարումը և մոտիվացիոն մեխանիզմը,
- ձեռնարկության ֆինանսական ցուցանիշները և ֆինանսական ռազմավարությունը, ներդրումների հետզնման ժամկետը:

Նշված պահանջները բավարարելու համար գործարարության ծրագիրը սովորաբար մշակվում է 10 հատվածներից բաղկացած՝ ստորև ներկայացված օրինակելի կառուցվածքով.

- ամփոփ բաժին,
- ապրանքների և ծառայությունների բնութագրություն,
- ապրանքների և ծառայությունների իրացման շուկա,
- տեղեկություններ մրցակիցների մասին,
- շուկայավարության ծրագիր,
- արտադրական ծրագիր,
- կառավարման կազմակերպում և անձնակազմ,
- իրավական բաժին,
- ռիսկերի կանխատեսում և կառավարում,
- ֆինանսական ծրագիր:

Նշված հատվածներից յուրաքանչյուրը բովանդակում է ցուցանիշներ, որոնք քանակական որոշվածությամբ արտահայտում են ձեռնարկատիրական գործունեության առանձին բնագավառների ուղղվածությունը և ծավալը:

5.4.2. Գործարարության ծրագրի մշակման մեթոդական սկզբունքները

5.4.2.1. Արտադրանքի և ծառայությունների բնութագրությունը

Թեև գործարարության ծրագրի առաջին կառուցվածքային հատվածը ամփոփ բաժինն է, սակայն այն մշակվում է մյուս հատվածներից հետո և հակիրճ արտահայտում է դրանց ամփոփ բովանդակությունը: Ըստ էության, գործարարության ծրագրի մշակման աշխատանքը սկսվում է կազմակերպության առաքելության և նպատակների սահմանումից ու հիմնավորումից: Դա նշանակում է մեկնաբանել թողարկվելիք արտադրատեսակների կամ ծառայությունների մրցակցային առավելությունները, որոնց շնորհիվ դրանք շուկայում պահանջարկ կվայելեն և կվաճառվեն: Ուստի, խնդիրը ոչ թե արտադրվելիք արտադրանքի անվանացանկի և տեսականու սոսկ թվարկումն է, այլ սեփական ապրանքի առանձնահատուկ սպառողական այն հատկանիշները ներկայացնելը, որոնք դրան օժտելու են մրցակցային առավելություններով: Չափազանց կարևոր է հիշել, որ շուկայական տնտեսության պայմաններում գլխավորը արտադրանքի վաճառքն է, անիմաստ է արտադրել, եթե երաշխավորված չէ իրացումը: Առանց վաճառքի երաշխիքի արտադրությունը սնանկացման ուղի է:

Արտադրանքի մրցակցային առավելությունների ապահովման առաջին նախադրյալը մասնագիտացումն է: Տվյալ դեպքում այս հասկացությունը, ինչպես մասամբ նշվել է, չպետք է ընկալել իր ավանդական իմաստով՝ որպես որոշակի տեսակի արտադրանքի թողարկում: Գործարարի խնդիրն է սպառողներին առաջարկել այնպիսի ապրանք, որն իր հատկանիշներով կարող է բավարարել հատուկ պահանջներ և շահեկանորեն տարբերվում է մրցակից ապրանքներից: Մեծ մասամբ նման հատկանիշների հիմք են ծառայում գիտատեխնոլոգիական-կոնստրուկտորական նշակումները, որոնք հնարավորություն են ընձեռում թողարկել նոր արտադրատեսակ կամ նոր տեխնոլոգիայով էականորեն բարելավել արտադրանքի որակը: Սակայն նորաստեղծությունը վերաբերում է նաև արտադրության և իրացման գործընթացների նպատակահարմար կազմակերպմանը: Նորաստեղծությունը դիտելով ձեռնարկատիրական գործունեության կարևոր հատկանիշ, Փ.Դրաքերը այն բնորոշում է որպես մի գործողություն, որի շնորհիվ ռեսուրսները հարստություն ստեղծելու նոր ունակություն են ձեռք բերում կամ դրական փոփոխություն են մտցնում գոյություն ունեցող ռեսուրսների նյութական արժեք ստեղծելու ներուժի մեջ: Գործարարության ծրագրում, այսպիսով, հարկ է շեշտել մասնագիտացման ուղղությունը, ինչը ապրանքը դարձնելու է մրցունակ և պահանջարկ վայելող:

Այնուհետև գործարարության ծրագրում հարկ է նկարագրել ապրանքի դիզայնը, դրա առավելությունները, փաթեթավորումը: Անհրաժեշտ է կարևորել արտադրանքի կենսապարբերաշրջանի բնութագրությունը, մասնավորապես այն, թե որչափ է համապատասխանում գիտության ու տեխնիկայի ժամանակակից նվաճումներին, սպառողների ճաշակին ու նորաձևության միտումներին, որքան կարող է տևել դրա արդյունավետ օգտագործման կամ սպառման ժամանակաշրջանը:

5.4.2.2. Ապրանքների և ծառայությունների իրացման շուկան

Գործարարության ծրագրի այս հատվածում հիմնական ցուցանիշներն են շուկայի տարողությունը և կազմակերպության մասնաբաժինը շուկայում:

Շուկայի տարողությունը հաշվարկելու նպատակով անհրաժեշտ է ունենալ հետևյալ կարևոր ելակետային տեղեկությունները. սպառողների հնարավոր թիվը, տեսակարար զննան չափը, ապրանքների և ծառայությունների շուկայական գները և դրանց փոփոխության միտումները:

Սպառման ապրանքների արտադրության համար սպառողների թիվը որոշվում է ժողովրդագրական տեղեկատվության հիման վրա: Կարևորվում են բնակչության թիվը, սեռահասակային կազմը, դրանց փոփոխության միտումները, արմատացած ավանդույթները, ճաշակների և նորաձևության բնագավառներում նկատվող տեղաշարժերը:

Արտադրական սպառման առարկաների, սարքավորումների պահանջարկի քանակական բնութագրման համար հարկ է որոշել այն ձեռնարկությունների արտադրական կարողությունները և արտադրության սպասվելիք ծավալը, որ սպառելու են թողարկված արտադրանքը:

Տեսակարար գնման չափը կամ սպառման ծավալը կարող է հաշվարկվել նախորդ ժամանակաշրջանի փաստացի տվյալների և դրանց արտարկման հիման վրա: Տեսակարար սպառման ցուցանիշին համարժեք են սպառման նորմաները: Եթե հայտնի են դրանք, ապա շուկայի տարողությունը կարելի է որոշել դրանց օգնությամբ:

Սպառողների թվի /արտադրության ծավալի/ և տեսակարար սպառման /գնման/ արտադրյալը կազմում է վաճառքի հնարավոր ծավալը բնեղեն արտահայտությամբ: Սակայն շուկայի իրական տարողության արժեքային գնահատման համար հարկ է կանխատեսել ապրանքների /ծառայությունների/ շուկայական գները: Այդ բարդ խնդիրը լուծելու բազմաթիվ եղանակներից պարզագույնը գների փոփոխության միտումների գնահատումը և արտարկումն է՝ հաշվի առնելով տնտեսական ու քաղաքական իրադրության /արտաքին միջավայր/ հնարավոր և սպասվելիք փոփոխությունները: Գների կանխատեսման նպատակով չափազանց կարևոր է հաշվի առնել շուկայական իրադրության, մրցակիցների վարքի և ագրեսիվության գործոնները: Մասնավորապես, էական է, թե ինչպիսին կլինեն ապրանքների առաջարկը, սպառողների գնողունակությունը, մրցակիցների առաջարկվող գները:

5.4.2.3. Տեղեկություններ մրցակիցների մասին

Գործարարության ծրագրի մշակման և դրա իրագործումն անվերապահորեն ապահովելու համար չափազանց էական է կանխատեսել հավանական մրցակիցների ագրեսիվությունը, մասնավորապես՝ նրանց սպասվելիք վաճառքի ծավալը, թողարկվելիք արտադրանքի որակը, կոնստրուկտորա-տեխնոլոգիական լուծումները, ապրանքի վաճառքի գները: Նշված ցուցանիշներից յուրաքանչյուրը վճռորոշ ազդեցություն կարող է ունենալ շուկայում սեփական մասնաբաժնի փոփոխության վրա: Այդ առումով առանց մրցակիցների վարքի կանխորոշման գործարարության ծրագիրը հավաստի և իրատեսական չէ, իսկ դրանում առաջադրվող խնդիրների իրականացման հավանականությունը փոքր է:

Մրցակիցների վարքի կանխատեսման մեթոդը արտաքին միջավայրում և, մասնավորապես, շուկայում դրսևորվող միտումների գնահատումը և արտարկումն է: Արդյունավետ կարող է լինել նաև փորձագիտական կանխատեսումը:

5.4.2.4. Շուկայավարության ծրագիր

Գործարարության ծրագրի կարևորագույն բաղկացուցիչներից է շուկայավարության ծրագիրը: Նկատի ունենալով, որ գործարարության գլխավոր խնդիրը շուկայում տեղ նվաճելը և ապրանքների վաճառքի ծավալի առավելագույն մեծացումն է, շուկայավարության նպատակը իրացման շուկաների մանրագնին ուսումնասիրությունն է և արտադրանքի /ծառայությունների/ վաճառքի ապահովումը: Մասնավորապես, ծրագրի սույն հատվածում արտացոլվում են արտադրանքի գովազդման միջոցառումները, ապրանքների իրացման սխեման, վաճառքի խթանման կիրառվելիք մեթոդները, արտադրանքի շահագործման հետիրացումային սպասարկումը, ձեռնարկության և նրա ապրանքների /ծառայությունների/ մասին հասարակական կարծիքի ձևավորման անհրաժեշտ քայլերը:

Գովազդը ժամանակակից շուկայում ապրանքն առաջ մղելու, դրա իրացումն ապահովելու հզոր լծակ է:

Ժամանակակից պայմաններում գովազդային ծախսերը հասնում են վաճառքի ծավալի ավելի քան 5 տոկոսին: Գովազդային գործունեությամբ զբաղվում են այդ նպատակով ստեղծված խոշոր գործակալությունները, իսկ ձեռնարկություններում սովորաբար գործում են գովազդի բաժիններ կամ առաքման բաժնում առանձնացվում են աշխատողներ, ովքեր զբաղվում են գովազդով: Շուկայավարության ստորաբաժանման անբաժանելի մասը կազմող գովազդային ծառայության հիմնական խնդիրը գովազդային ենթածրագրի մշակումը և դրա իրականացման ապահովումն է: Այդ ենթածրագիրը ներառում է.

- գովազդի նպատակը և խնդիրները,
- գովազդի բյուջեն,
- գովազդային հայտարարության բովանդակությունը,
- տեղեկատվության տարածման միջոցների, ընդգրկման և հաճախականության ընտրությունը,
- գովազդային ենթածրագրի արդյունավետության գնահատումը:

5.4.2.5. Արտադրական ծրագիր

Թեև գործարարության համար, ինչպես հայտնի է, գլխավորը ապրանքների և ծառայությունների վաճառքն է, սակայն դրանից առաջ անհրաժեշտ է արտադրել այն, ինչ պետք է վաճառել: Ահա այդ առումով արտադրական ծրագիրը գործարարության ծրագրի կարևորագույն բաժիններից մեկն է: Այդ ծրագրում ամենից առաջ արտացոլվում են արտադրական կարողությունների և թողարկվելիք արտադրանքի ծավալի առանցքային ցուցանիշները:

Արտադրական կարողություններն արտահայտում են միավոր ժամանակում /ժամ, օր, ամիս, տարի/ սարքավորումների և մեքենաների

արտադրանք թողարկելու առավելագույն հնարավորությունը արտադրության լավագույն կազմակերպման պայմաններում: Դրանց մեծությունը ստանալու համար անհրաժեշտ հիմնական ելակետային տվյալներն են. սարքավորումների և մեքենաների թիվը, դրանց տեխնիկական հզորությունը /արտադրողականությունը/, օգտակար աշխատաժամանակի ֆոնդը /ամսվա կամ տարվա օրացուցային օրերից հանած տոն և կիրակի օրերը, սարքավորումների նորոգման նորմատիվային ժամկետը, հաշվի առնելով նաև աշխատանքային հերթափոխությունների թիվը և տևողությունը/, սարքավորումների հզորության և օգտակար աշխատաժամանակի օգտագործման գործակիցները /ինտենսիվ և էքստենսիվ/: Թվարկված ցուցանիշների արտադրյալով ստացված արտադրական կարողությունները հիմք են ծառայում զնահատելու ձեռնարկության արտադրանք թողարկելու ներուժը: Արտադրանքի ծավալի /Ա/ և միջին տարեկան արտադրական կարողությունների /Կ/ կապն արտահայտվում է հետևյալ բանաձևով.

$$OQ = A : K$$

որտեղ OQ-ն արտադրական կարողությունների օգտագործման գործակիցն է և բնութագրում է սարքավորումների օգտագործման արդյունավետությունը:

Երբ հայտնի է վաճառքի /արտադրանքի թողարկման/ սպասվող ծավալը, ապա կիրառելով բերված բանաձևը՝ դժվար չէ որոշել պահանջվող միջին տարեկան արտադրական կարողությունները և անհրաժեշտ ներդրումների մեծությունը: Միաժամանակ, հայտնի արտադրական կարողությունների պայմաններում կարող է որոշվել արտադրանքի թողարկման, ուստի նաև՝ վաճառքի հնարավոր ծավալը:

Միավոր արտադրանքի արտադրության ծախսերը որոշելու նպատակով հարկ է տարբերել ուղղակի /փոփոխական/ և անուղղակի /պայմանական կայուն/ ծախսերը: Ուղղակի կամ փոփոխուն են այն ծախսերը, որոնք անմիջականորեն կատարվում են արտադրության գործընթացում և դրանց փոփոխությունը ուղիղ համեմատական է արտադրանքի ծավալին: Այդպիսի ծախսեր են՝ հողմքի, նյութերի, տեխնոլոգիական կարիքների համար օգտագործվող վառելիքի, էներգիայի ծախսերը, հիմնական արտադրական բանվորների աշխատավարձը:

Անուղղակի կամ պայմանականորեն կայուն ծախսերը անմիջականորեն չեն վերաբերում արտադրանքի որևէ տեսակի, դրանք ընդհանուր են ողջ արտադրական գործընթացի համար և արտադրանքի ծավալին համամասնորեն չեն փոփոխվում: Նման ծախսերից են՝ վարչական անձնակազմի, ինժեներատեխնիկական աշխատողների աշխատավարձը, ոչ տեխնոլոգիական կարիքների համար վառելիքաէներգետիկ ռեսուրսների օգտագործումը /ջեռուցման, լուսավորության համար/ և այլն:

Ուղղակի ծախսերը ներառվում են արտադրանքի ինքնարժեքի մեջ: Հաշվարկման սկզբունքները ծախսերի մեծ մասի համար ընդհանուր են. միավոր արտադրանքի թողարկման համար որևէ ռեսուրսի տեսակարար ծախսը /նորման/ բազմապատկվում է դրա ձեռք բերման զնով, այնուհետև ստացված մեծությունից հանվում է արտադրական թափոցների արժեքը.

$$\bar{O}_i = \sum_{j=1}^m \bar{L}_{ij} \times Q_j, \text{ որտեղ}$$

\bar{O}_i -ն՝ i ռեսուրսի ծախսն է միավոր արտադրանք թողարկելու համար,
 \bar{L}_{ij} -ն՝ արտադրանքի j տեսակի միավորի արտադրության համար i ռեսուրսի տեսակարար ծախսն /նորման/ է,

Q_j -ն՝ i ռեսուրսի միավորի ձեռք բերման փաստացի գինը:

Այս մեթոդը կիրառելի է հումքի, նյութերի, վառելիքի, էներգիայի ծախսերի հաշվարկման համար: Հիմնական արտադրական բանվորների աշխատավարձը որոշվում է գործավարձային գնահատման և թողարկված արտադրանքի ծավալի արտադրյալով: Դրան ավելացվում են սոցիալական ապահովության պարտադիր վճարումները օրենքով սահմանված չափով:

Անուղղակի ծախսերը արտահայտվում են արտադրանքի միավորի ինքնարժեքում՝ գործակցային մեթոդով: Նախ, հաշվարկվում են անուղղակի բոլոր ծախսերն ըստ խմբերի, ողջ ձեռնարկության մասշտաբով և համադրվում արտադրության ծախսերի առավել ընդհանուր մի ծախսի հետ: Սովորաբար նման դեր կատարում է աշխատավարձը: Համադրելով ըստ խմբերի անուղղակի ծախսերը աշխատավարձի հետ՝ որոշվում են վերջինիս նկատմամբ դրանց հարաբերության գործակիցները: Այնուհետև, ստացված գործակիցների և տվյալ արտադրանքի ինքնարժեքում արտացոլվող արտադրական բանվորների աշխատավարձի արտադրյալով հաշվարկվում է անուղղակի ծախսերի այն մեծությունը, որը կարող է վերագրվել արտադրանքի որոշակի տեսակին:

Կիրառվում է լրիվ ինքնարժեքի հաշվարկման մեկ այլ եղանակ ևս. անուղղակի ծախսերը դիտվում են որպես ընդհանուր տնտեսական ծախսեր, հաշվարկվում առանձին և հաշվի առնվում շահույթի ծավալը որոշելիս:

Լրիվ ինքնարժեքը որոշելու նպատակով անհրաժեշտ է հաշվարկել ոչ միայն արտադրության և ընդհանուր տնտեսական ծախսերը, այլ նաև արտադրանքի իրացման հետ կապված ծախսերը, երբ դրանք կատարում է արտադրող կազմակերպությունը:

5.4.2.6. Կառավարման կազմակերպումը և անձնակազմը

Գործարարության ծրագրի այս հատվածում նկարագրվում են կազմակերպության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը, այսինքն՝ ստորաբաժանումները և գործառնական ծառայությունները:

Այդպիսով ներկայացվում է ձեռնարկության նպատակն ու խնդիրներն իրագործելու համար լիազորությունների բաշխումը ըստ հորիզոնական /արտադրական ստորաբաժանումների/ և ուղղահայաց /կառավարման աստիճանակարգեր/ կազմակերպական կառուցվածքների: Նպատակահարմար է, որ կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը լինի ժամանակակից /ճկուն կամ հարմարվողական, որոնցից են նախագծային, մատրիցային, խառը տիպի կառուցվածքները/ և, անշուշտ, խնայողական: Չհիմնավորված բարդ ու ծախսատար, հատկապես բյուրոկրատական /մեխանիստական/ կազմակերպական կառուցվածքները ոչ միայն արդյունավետ չեն, այլև հավանական գործընկերներին և վարկատուներին կարող են վանել կազմակերպությունից /ձեռնարկությունից/:

Այնուհետև նշվում է կազմակերպության աշխատողների թիվը, բնութագրվում անձնակազմի կառուցվածքը /դեկավար ու ինժեներատեխնիկական աշխատողներ, ծառայողներ, բանվորներ/ և աշխատողների որակավորման մակարդակն ու փորձը: Հարկ է նաև ներկայացնել աշխատողների որակավորման բարձրացման համար ձեռնարկվելիք միջոցառումները, մասնավորապես՝ ստաժավորման, մասնագիտական գիտելիքների բարձրացման դասընթացների կազմակերպման կամ դրանց մասնակցության ծրագրերը: Աշխատողների մասնագիտական որակավորման բարձրացումը կարևորվում է ոչ միայն որպես թողարկվող արտադրանքի բարձր որակի և մրցունակության երաշխիք, այլև նորամուծությունների էական նախադրյալ:

Գործարարության ծրագրի սույն հատվածում հարկ է բնութագրել աշխատանքի վարձատրության ձևը /գործավարձային կամ ժամանակավարձային/, համակարգը /ժամանակավարձային - պարզևատրական, գործավարձային - պարզևատրական, խառը և այլն/, միջին աշխատավարձը՝ ըստ աշխատողների կատեգորիաների: Անշուշտ, աշխատանքի վարձատրության նշված հարցերը լուծվում են գործատուների և աշխատանքային կոլեկտիվի բանակցությունների հիման վրա, որոնց արդյունքում կնքվում է տարիֆային համաձայնագիրը: Բաժնետիրական ընկերությունում, որը ներկայումս ձեռնարկությունների տիրապետող ձևն է, աշխատողները, որպես բաժնետերեր, մասնակցում են շահույթի բաշխմանը՝ ստանալով շահաբաժիններ /դիվիդենդներ/: Գործարարության ծրագրում անհրաժեշտ է ներկայացնել հիմնավոր տվյալներ շահաբաժինների սպասվելիք բաշխման վերաբերյալ:

5.4.2.7. Ռիսկերի կանխատեսումը և կառավարումը

Գործարարության ընթացքում ռիսկը անխուսափելի է: Դա կարող է լինել թե՛ բնական պատահարների /ջրհեղեղ, երկրաշարժ, երաշտ և այլն/, թե՛ սոցիալ-տնտեսական երևույթների հետևանք: Դրանցից են՝ զանազան պատճառներով հումքի ու նյութերի մատակարարումների խափանումները,

զնային ցնցումները, գործադուլները, վարկային և հարկային քաղաքականության կտրուկ փոփոխությունները, արժույթի փոխարժեքի էական տատանումները և այլն: Յուրաքանչյուր գործարարի խնդիրն է կանխատեսել սպասվող հնարավոր ռիսկերը և կիրառել համապատասխան կանխարգելիչ միջոցառումներ, որոնք երկու խմբի են բաժանվում: Դրանք են՝

- ինքնապահովագրման ծրագիր,
- արտաքին ապահովագրման ծրագիր:

Ինքնապահովագրման ծրագրում նախատեսվող միջոցառումները մասնավորապես վերաբերում են ռեսուրսների անհրաժեշտ ապահովագրական պաշարների ստեղծմանը, մեկ մատակարարից վտանգավոր կախվածության փոխարեն մի քանի մատակարարների հետ տնտեսական կապերի հաստատմանը, իրացման շուկաների ցանցի ընդլայնմանը: Ֆինանսական միջոցների ապահովագրական աղբյուր է պահուստային ֆոնդը, որն ստեղծվում է բաժնետիրական ընկերություններում՝ նրանց շահույթի հաշվին, կանոնադիր կապիտալի 15 տոկոսից ոչ պակաս չափով: Այդ ֆոնդին մասհանումներ կատարվում են զուտ շահույթի 5 տոկոսից ոչ պակաս՝ մինչև պահուստային ֆոնդի որոշված չափը լրանալը: Պահուստային ֆոնդին հատկացումներ կարող են կատարվել նաև ընկերության նոր արժեթղթերի թողարկման արժեքի և դրանց անվանական արժեքի տարբերությունից ստացվող միջոցներից: Ըստ «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքի՝ պահուստային ֆոնդն օգտագործվում է ընկերության կորուստները ծածկելու, ինչպես նաև պարտատոմսերը մարելու, բաժնետոմսերը հետ գնելու համար, եթե շահույթն այդ նպատակներին չի բավարարում:

Արտաքին ապահովագրման ծրագիրը ներառում է շենքերի, զույքի ապահովագրումը ապահովագրական ընկերություններում, այդ թվում՝ նշված ուղղությամբ կատարվող տարեկան ծախսերը:

5.4.2.8. Ֆինանսական ծրագիր և ֆինանսական ռազմավարություն

Ֆինանսական ծրագիրը գործարարության ծախսային և արդյունքային հայելին է: Այն արտահայտում է կազմակերպության բոլոր սպասվելիք փողային ծախսերը և ֆինանսական արդյունքները, ինչպես նաև բովանդակում է ֆինանսական ռազմավարությունը: Ձեռնարկության համար հիմնական արդյունքային ցուցանիշ է շահույթի ծավալը: Հաշվապահական հաշվառման գործող ստանդարտներով տարբերվում են շահույթի հետևյալ ցուցանիշները.

1. համախառն շահույթ, որը որոշվում է որպես ապրանքների (ծառայությունների) իրացումից ստացված հասույթի (առանց անուղղակի հարկերի) և լրիվ արտադրական ինքնարժեքի տարբերություն,

2. սովորական գործունեությունից ստացված շահույթ, այն հաշվարկվում է համախառն շահույթից հանելով իրացման և վարչական շախսերը,
3. արտաիրացումային գործունեություններից շահույթը. այն ընդգրկում է սարքավորումների և գույքի մի մասի վաճառքից, ստացված ու վճարված տույժերի և տուգանքների տարբերություններից, ինչպես նաև այլ գործառնություններից ստացվող օգուտները,
4. զուտ շահույթ, որը հաշվարկվում է երկրորդ և երրորդ ցուցանիշների գումարից պետական բյուջեին վճարված շահութահարկը հանելու միջոցով:

Ֆինանսական ծրագրում այնուհետև հարկ է արտացոլել շահույթի բաշխման և օգտագործման ուղղությունները. պետական բյուջեի հանդեպ պարտավորությունների կատարումը /հարկերի վճարումը/, վարկերի մարումը, պահուստային, սպառման, կուտակման և շահաբաժինների /դիվիդենդների/ ֆոնդերի ստեղծումը: Ի դեպ, շահույթի բաշխման և օգտագործման գործընթացը կանոնակարգվում է հարկային օրենսդրությամբ, ձեռնարկությունների կանոնադրությամբ /վերը նշված ֆոնդերի ձևավորման առումով/, ինչպես նաև բանկային գործունեության մասին օրենքով /վարկեր ստանալու և վերադարձնելու կարգի վերաբերյալ/:

Յուրաքանչյուր ձեռնարկության համար հիմնական ֆոնդերի մաշվածքը /ամորտիզացիան/ ոչ միայն դրանց ծախսման տարեկան չափն է, այլ նաև ներդրումների աղբյուր՝ սարքավորումների նորացման, մաշված սարքավորումները նորերով փոխարինելու համար: Ահա թե ինչու, ֆինանսական ծրագրում անհրաժեշտ է արտահայտել ամորտիզացիոն հատկացումների մեծությունն ու կառուցվածքը ըստ տարիների և ամորտիզացիոն ֆոնդի՝ ներդրման նպատակներով օգտագործման ուղղությունները:

Ֆինանսական ծրագրի կարևոր բաղադրիչներից է վարկային մուտքերի և ելքերի ենթածրագիրը: Այստեղ արտացոլվում են ստացվելիք վարկերը ըստ նպատակների և ժամկետների, ինչպես նաև վարկերի մարման փուլերը: Ֆինանսական ծրագիրը, այդ թվում՝ վարկային ենթածրագիրը, կառուցվում է ֆինանսական ռազմավարության հիմքի վրա: Այն կազմում է տնտեսական ռազմավարության բաղադրամասը, արտահայտում է գործարարության ֆինանսական միջոցների պահանջն ու դրանց հայթայթման աղբյուրները և ներդրումների ուղղությունները: Շուկան թելադրում է վաճառքի հնարավոր ծավալը, որից բխում է արտադրանքի թողարկման համար անհրաժեշտ երեք ներդրանքների /կապիտալ, հող, աշխատանք/, ուստի նաև՝ ֆինանսական միջոցների պահանջը: Առանց ֆինանսների չկա գործարարություն: Դա հանրահայտ է: Իսկ ֆինանսական միջոցները կարող են լինել սեփական և փոխառու: Սեփական ֆինանսական միջոցները ամենից առաջ ձեռնարկությունների ներգրաված միջոցներն են,

որոնք դրսևորվում են որպես բաժնետիրական կամ փայտտիրական կապիտալ, ինչպես նաև ձեռնարկությունների դեռևս չօգտագործված կուտակման ֆոնդերը, շահույթի չբաշխված այն մասը, որը կարող է օգտագործվել ներդրման նպատակներով: Փոխառու միջոցները բանկային վարկերն են և այլ բնույթի պարտքերը:

Յուրաքանչյուր գործարար կազմակերպության առաջ միշտ հարց է ծագում. ֆինանսավորման ո՞ր աղբյուրից օգտվել: Փորձը և տնտեսական վերլուծությունը վկայում են, որ նոր ստեղծվող ձեռնարկությունը պետք է ապավինի սեփական ֆինանսական միջոցներին, տվյալ դեպքում բաժնետիրական կապիտալին, քանի որ նոր գործի ռիսկը մեծ է, վարկը վերադարձնելու երաշխիքները՝ դեռևս այս կամ այն չափով պակաս հաստատուն: Մինչդեռ գործող ձեռնարկությունները, որոնք ձգտում են ընդլայնել իրենց գործունեությունը, ունեն ակտիվներ, վարկը վերադարձնելու առարկայական և ծրագրային հիմնավոր երաշխիքներ, կարող են համարձակորեն ստանալ բանկային վարկ:

Ֆինանսական ռազմավարության մշակման նպատակով յուրաքանչյուր գործող ձեռնարկություն պարտավոր է վերլուծել իր ֆինանսական ցուցանիշները, մասնավորապես՝ շահույթի, շահութաբերության փոփոխության միտումները:

Շահութաբերության մակարդակը կարող է գնահատվել հետևյալ ցուցանիշներով.

- արտադրանքի շահութաբերություն, սովորական գործունեությունից շահույթը հարաբերվում է արտադրանքի ինքնարժեքին,
- արտադրության շահութաբերություն, երբ սովորական գործունեությունից շահույթը հարաբերվում է արտադրական ֆոնդերի միջին տարեկան մեծությանը,
- վաճառքի շահութաբերություն, երբ սովորական գործունեությունից շահույթը հարաբերվում է վաճառքի ծավալին:

Առանձնակի կարևորություն ունեն ձեռնարկության իրացվելիության /լիկվիդայնության/, վճարունակության և ֆինանսական կայունության ցուցանիշները, որոնք ձեռնարկության գործունեության հատուկ բնութագրիչներն են ու հարկ է մշտապես գնահատել և հետևել դրանց դինամիկային:

Կիրառվում են իրացվելիության երկու ցուցանիշներ՝ ընթացիկ և բացարձակ իրացվելիության գործակիցները:

Ընթացիկ իրացվելիության գործակիցը /Գ_բ/ արտահայտում է ձեռնարկության ընթացիկ ակտիվների /ԸԱ/ և կարճաժամկետ պարտավորությունների /ԿՊ/ հարաբերությունը՝

$$\text{ԸԱ} \\ \text{Գ}_\text{բ} = \frac{\text{-----}}{\text{ԿՊ}} :$$

Ընդ որում, ԸԱ-ն ներառում է ձեռնարկության դրամական միջոցները /դրամարկղում և բանկային հաշիվներում/, արագ իրացվելի արժեթղթերը, հուսալի դեբիտորական պարտավորությունները, կանխավճարները, արտադրական պաշարները /պատրաստի արտադրանք, անավարտ արտադրություն/: Կարճաժամկետ պարտավորություններն ընդգրկում են կարճաժամկետ բանկային վարկերը, կրեդիտորական պարտավորությունները /աշխատավարձի, շահաբաժինների, ապրանքների և ծառայությունների դիմաց վճարման, ապահովագրական վճարումների, բյուջեի հանդեպ պարտավորությունների գծով և այլն/:

Ընթացիկ իրացվելիության գործակցի տնտեսագիտական իմաստն այն է, թե հաշվետու ժամանակաշրջանում ձեռնարկությունը կարո՞ղ է կարճաժամկետ պարտավորությունները կատարել իր ընթացիկ /շրջանառու/ ակտիվների հաշվին: Ակնհայտ է, որ այդ գործակիցը պետք է մեծ լինի մեկից, քանի որ դրանից փոքր լինելու դեպքում ձեռնարկությունն ի վիճակի չի լինի կատարելու իր պարտավորությունները և կսնանկանա: Ընդունված է, որ իրացվելիության գործակիցը պետք է գտնվի 1-ից 2-ի սահմաններում, ինչը հնարավորություն կընձեռի կատարելու կարճաժամկետ պարտավորությունները: Միաժամանակ, նպատակահարմար չէ, որ այդ գործակիցը հավասար լինի 3-ի կամ ավելի մեծ, քանի որ դա վկայում է միջոցների ոչ արդյունավետ օգտագործման մասին:

Բացարձակ իրացվելիության գործակիցը /Գ_բ/ որոշվում է հետևյալ բանաձևով.

ԸԱ - ԱՊ

$$Գ_p = \frac{\text{-----}}{\text{ԿՊ}}, \text{ որտեղ ԱՊ- ն արտադրական պաշարներն են:}$$

Ընդունված է, որ Գ_բ-ն պետք է գտնվի 1-ից 2-ի միջակայքում:

Ձեռնարկության վճարունակությունն արտահայտում է նրա կարողությունը՝ իր կարճաժամկետ և երկարաժամկետ պարտավորությունները կատարելու սեփական ակտիվների հաշվին: Ձեռնարկությունը վճարունակ է, եթե սեփական ակտիվների գումարը գերազանցում է արտաքին պարտավորությունները: Վճարունակության գործակիցը /Վ_գ/ որոշվում է որպես ձեռնարկության ակտիվների գումարի /Ա_գ/ և պարտավորությունների /Պ/ հարաբերություն՝

$$Վ_g = \frac{Ա_g}{\text{Պ}} :$$

Ձեռնարկության վճարունակության և ֆինանսական կայունության կարևոր ցուցանիշներից է սեփականության գործակիցը /Գ_ս/, որն արտահայտում է սեփական կապիտալի /ՍԿ/ և պարտավորությունների հարաբերակցությունը՝

ՍԿ

$Q_u = \dots\dots\dots :$
ՍԿ+Պ

Ընդունված է, որ այդ գործակիցը պետք է կազմի շուրջ 0,6, ինչը վկայում է ձեռնարկության ֆինանսական կայունության մասին, որի միջոցների 60 տոկոսը սեփական են, իսկ փոխառու միջոցներն ավելի քիչ են:

Ակնհայտ է, որ Q_u գործակցի 0,6-ից փոքր լինելու դեպքում ձեռնարկության գործունեությունը կախված է փոխառու միջոցներից և զգալի են վարկային ռեսուրսների օգտագործման դիմաց տրվող տոկոսավճարները:

Սեփականության գործակիցը կարող է հաշվարկվել նաև սեփական կապիտալի և երկարաժամկետ ու կարճաժամկետ արտաքին պարտավորությունների հարաբերությամբ, ինչը կարտահայտի ֆինանսավորման աղբյուրների կառուցվածքը:

Ձեռնարկության ֆինանսական դրության բնութագրիչներից է փոխառու միջոցների գործակիցը $/Q_{\phi}/$, որը հաշվարկվում է փոխառու կապիտալի $/\PhiԿ/$ և պարտավորությունների ու սեփական կապիտալի հարաբերությամբ՝

ՓԿ

$Q_{\phi} = \dots\dots\dots :$
ՍԿ+Պ

Քանի որ այն Q_u -ի հակադարձ մեծությունն է, ապա բնականաբար չպետք է գերազանցի 0,4 գործակիցը:

Առանձին հետաքրքրություն է ներկայացնում ֆինանսական կախվածության ցուցանիշը, որը հաշվարկվում է հետևյալ բանաձևով.

ՓԿ

$Q_{\PhiԿ} = \dots\dots\dots$, որտեղ $Q_{\PhiԿ}$ -ն ֆինանսական կախվածության գործակիցն է:
ՍԿ

Այդ գործակիցը նորմալ տնտեսավարման պայմաններում պետք է փոքր լինի մեկից: Եթե այն մեծ է մեկից, ապա նշանակում է, որ ձեռնարկության գործունեությունը մեծ մասամբ կախված է արտաքին ֆինանսավորումից, ինչը կարող է հանգեցնել միջոցների պակասի, պարտքի աճի և սնանկացման:

Այդ ցուցանիշի մասնավոր դեպքերից է ինքնաֆինանսավորման գործակիցը $/Q_{\text{իֆ}}/$, որը հաշվարկվում է հաշվետու տարում առկա դրամական միջոցների $/ԴՄ/$ և ներդրումների $/Ն/$ հարաբերությամբ՝

ԴՄ

$Q_{\text{իֆ}} = \dots\dots\dots :$
Ն

Ձեռնարկություններում կատարվող ներդրումների արդյունավետությունը / $Q_{\text{գա}}$ / գնահատելու համար անհրաժեշտ է շահույթը / C / հարաբերել սեփական կապիտալի և երկարաժամկետ փոխառու միջոցների / ΦU / գումարին՝

$$C \\ Q_{\text{գա}} = \frac{\quad}{U_4 + \Phi U} :$$

Բաժնետիրական կապիտալի օգտագործման արդյունավետությունը գնահատելու համար կիրառվող ցուցանիշներից են.

ա) կապիտալի եկամտաբերությունը, որը որոշվում է բաժնետերերի զուտ եկամուտը /հարկերի մուծումից և տոկոսավճարների մարումից հետո մնացած եկամուտը/ հարաբերելով բաժնետիրական կապիտալի միջին տարեկան մեծությանը,

բ) մեկ բաժնետոմսի տեսակարար շահույթը, որը հաշվարկվում է բաժնետերերի զուտ եկամուտը հարաբերելով բաժնետոմսերի միջին թվին,

գ) շահաբաժինների վճարման գործակիցը, որը հաշվարկվում է շահաբաժինների ֆոնդի և զուտ շահույթի հարաբերությամբ:

Վերը ներկայացված ցուցանիշների և դրանց դինամիկայի հանգամանակից վերլուծությունը պարտադիր չէ մանրամասն արտացոլել գործարարության ծրագրում, սակայն չափազանց կարևոր է ֆինանսական ճշգրիտ ռազմավարության ընտրության և նոր ներդրողներ /ինվեստորներ/ ներգրավելու համար:

5.4.2.9. Իրավական կարգավիճակը

Յուրաքանչյուր գործարար նախքան կազմակերպություն ստեղծելը պարտավոր է ուսումնասիրել ձեռնարկությունների իրավակազմակերպական տեսակների տնտեսական և իրավական առանձնահատկությունները, կազմավորման սկզբունքները և անհրաժեշտ փաստաթղթերը, գործունեության կարգը: Այնուհետև, հաշվի առնելով գործարարության նպատակը և ֆինանսական հնարավորությունները, կարող է որոշում ընդունվել ձեռնարկության այս կամ այն տեսակը ստեղծելու մասին:

Գործարարության ծրագրում մեկնաբանվում է ձեռնարկության իրավական կարգավիճակը /եթե այն նոր է ստեղծվում/ և հիմնավորվում է այն: Եթե ձեռնարկությունը գործող է, ապա պետք է ներկայացնել դրա իրավական կարգավիճակը, սեփականության բնույթը և կառուցվածքը /պետական, մասնավոր, խառը, համատեղ և այլն/: Բացի այդ, ներկայացվում է այն իրավական դաշտը, որում գործելու է ձեռնարկությունը: Այդ նպատակով հարկ է ձեռնարկության կանոնադրության մեջ հստակեցնել ներդրողների իրավունքները և պարտականությունները,

համառոտ լուսաբանել այն օրենսդրական ակտերը /հարկային, բանկային, աշխատանքային և այլն/, որոնք կարգավորում են կազմակերպության գործունեությունը:

5.4.2.10. Ամփոփ բաժին

Գործարարության ծրագիրն սկսվում է 3-4 էջանոց ամփոփ բաժնով: Դա, ըստ էության, ողջ ծրագրի հակիրճ ու սեղմ բովանդակությունն է: Մասնավորապես, համառոտ բնութագրվում են ձեռնարկության նպատակը և խնդիրները, արտադրանքի մրցակցային առավելությունները, վաճառքի ծավալը, հատույթը, արտադրական և ընդհանուր տնտեսական ծախսերը, համախառն շահույթը, արտադրության շահութաբերությունը, ներդրումների հետզնման ժամկետը: Ակներև է, որ այս ցուցանիշները ստացվում են գործարարության ամբողջ ծրագրի մշակման արդյունքում: Ամփոփ բաժինը գործարարության ծրագիրը ընթերցողների համար յուրօրինակ մուտք է, ծանոթություն առաջարկվող գործին: Այն կարող է ընթերցողին գրավել, եթե հիմնավոր ու համոզիչ է և, ընդհակառակը, վանել, եթե մշակված է անփույթ, դրույթները և ցուցանիշները պակաս հավաստի են: Ուստի, ամփոփ բաժինն անհրաժեշտ է մշակել ուշադրությամբ ու խնամքով՝ միշտ հիշելով դրա նշանակությունը ամբողջ ծրագրի գնահատման համար:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Բնութագրել պլանավորման՝ որպես կառավարման հիմնական գործառույթի էությունը:
2. Լուսաբանել ռազմավարական պլանավորման անհրաժեշտությունը և խնդիրները:
3. Բնութագրել ռազմավարական պլանավորման հիմնական փուլերը:
4. Որո՞նք են կորպորատիվ, գործարար և գործառնական (ֆունկցիոնալ) ռազմավարությունների տարբերությունները:
5. Որո՞նք են կազմակերպության արտաքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծության գործոնները:
6. Որո՞նք են կազմակերպության ներքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծության ենթակա գործառնական գոտիները:
7. Պարզաբանել SWOT վերլուծության բովանդակությունը և SWOT մատրիցայի մշակման սկզբունքները:
8. Ռազմավարության ինչպիսի՞ այլընտրանքային տարբերակներ կարող է ունենալ յուրաքանչյուր կազմակերպություն:

Գ Լ ՈՒ Խ 6

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ

6.1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔՆԵՐԸ

«Կառուցվածք» հասկացությունն արտահայտում է համակարգի ներքին տարրերի կազմը և փոխկապակցվածությունը: Կառուցվածքի առկայությունը գործող բոլոր համակարգերի անբաժանելի մասն է: Այն նրա կայունության ցուցանիշն է և օժանդակում է, որ համակարգն ունենա հաստատուն դիրք:

Բոլոր կազմակերպությունները, որպես բաց համակարգ, անկախ գործունեության բնույթից, ունեն իրենց կառուցվածքը, որի անբաժանելի մասն են կազմում նրա ենթահամակարգերը:

Առանձնացվում են տեխնիկական միջոցների, հիմնական ֆոնդերի, շրջանառու միջոցների, աշխատանքային ռեսուրսների, կազմակերպության, արտադրական /օպերացիոն/, կառավարման և այլ կառուցվածք հասկացությունները: Որոշիչը, ընդհանրացնողն այստեղ «կազմակերպության կառուցվածք» հասկացությունն է:

Ըստ Յ.Մինցբերգի «Կազմակերպության կառուցվածքը աշխատանքային գործընթացների բաժանման մեթոդների միասնությունն է, ոչ կոնկրետ բանվորական առաջադրանքների և նրանց կատարման կորդինացումը»: Ըստ էության, կազմակերպության կառուցվածքի այս սահմանումը ավելի շուտ բնորոշ է արտադրական կառուցվածքներին, քանի որ կառավարման գործընթացները, հատկապես կառավարման բարձր հարթություններում, հնարավոր չէ /նպատակահարմար չէ բաժանել առանձին կոնկրետ բանվորական առաջադրանքների: Այնուամենայնիվ, այս ձևակերպումը շարունակում է ընդունվել ժամանակակից որոշ տեսաբանների կողմից:

«Կազմակերպության կառուցվածք» հասկացությունն ավելի հստակ է ձևակերպված Մ.Մեսկոնի և նրա համախոհների կողմից, համաձայն որի՝ «դա կառավարման մակարդակների և ֆունկցիոնալ ոլորտների տրամաբանական փոխհարաբերություններն են կառուցված այնպես, որը թույլ է տալիս պահանջվող արդյունավետությամբ հասնել կազմակերպության նպատակներին»:

Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները բնորոշվում են որպես՝

1. ձևական խնդիրների համալիր՝ սահմանված աշխատակիցներին ու ստորաբաժանումներին,

2. ձևական ենթակայության փոխհարաբերություններ, ներառյալ իշխանական իրավասության գծերը, ընդունված որոշման համար պատասխանատվությունը, աստիճանակարգի մակարդակների քանակը և կառավարելիության նորման,

3. բաժինների աշխատողների գործունեության արդյունավետ կորդինացման ապահովման համակարգի մշակում [1, էջ 308]:

Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների առկայությունը, հատկապես ժամանակակից պայմաններում, ամբողջ կազմակերպության գործունեության իրականացման հիմքն է, որի շրջանակներից դուրս բացառվում է կառավարման գործառույթների և ընդհանրապես կառավարման գործընթացի իրականացումը:

6.3. Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ձևավորման տարրերը: Լիազորություններ և պատասխանատվություն

Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը, ինչպես նշվել է, ձևավորվում է կառավարման գործընթացում աշխատանքի հորիզոնական և ուղղահայաց բաժանման արդյունքում:

Աշխատանքի հորիզոնական բաժանման դեպքում ձևավորվում են կառավարման բջիջներն ու օղակները, իսկ ուղղահայաց բաժանման ժամանակ կառավարման հարթությունները /մակարդակները/:

Կառավարման բջիջը, օղակը կառավարման ապարատի առանձնացված, հստակ սահմանազատված գործառույթներով /խնդիրներով/ ստորաբաժանումն է /միավորը/, իսկ կառավարման հարթությունը կառավարման հիերարխիայի նույն աստիճանում գտնվող օղակների, բջիջների կազմն է:

Կառուցվածքը, որն արտահայտում է կառավարման առանձին օղակների, բջիջների կազմը, դրանց կապն ու ենթակայությունը, պայմանավորված որոշակի նպատակի /նպատակների/ իրականացմամբ, կոչվում է կառավարման կազմակերպական կառուցվածք:

Կազմակերպական կառուցվածքները, ինչպես նաև դրա առանձին օղակները, բջիջները և հարթությունները ձևավորվում են, ելնելով այն խնդիրներից, որոնք անհրաժեշտ է իրականացնել կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար: Կազմակերպության ղեկավարները /կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը ձևավորողները/ պետք է որոշեն՝ ով, երբ, որտեղ և ինչպես պետք է իրականացնի որոշակի խնդիրը /խնդիրները/, կատարի աշխատողների բաշխումը և ձևավորի կապերը:

Այդ գործընթացում առանձնահատուկ նշանակություն են ստանում կազմակերպությունում իրականացվող աշխատանքների ու խնդիրների խմբավորումը, առանձնացումը և այնպիսի օղակների ու բջիջների ձևավորումը, որոնք հնարավորություն կտան առավել արդյունավետ օգտագործել մասնագիտացման առավելությունները, ձևավորել կառավարման հստակ գործող համակարգ:

Կազմակերպության տրոհումը կազմակերպական առումով առանձնացված հատվածների /բլոկների/, բաժանմունքների, ստորաբաժանումներին կամ օղակների, կոչվում է դեպարտամենտացում, որի հիմքի վրա էլ ձևավորում են արդարական ու կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները, ընդ որում, ինչպես արդեն նշվել է, նախ ձևավորվում է արտադրական կառուցվածքը, որի հիման վրա էլ կազմակերպական կառուցվածքը:

Դեպարտամենտացման ընթացքում հաշվի են առնվում մի շարք այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են իրականացվող խնդիրների կապն ու հաջորդականությունը, տեղաբաշխումը, կառավարելիության նորման, հրամանների շղթան և այլն:

Ելնելով դեպարտամենտացման ընտրված տարբերակից՝ կազմակերպական կառուցվածքները և կազմակերպությունը, ամբողջությամբ վերցրած, բաժանվում են երկու խմբի՝ մեխանիստական և օրգանական կամ ճկուն:

Մեխանիստական են համարվում այն կառուցվածքները կամ կազմակերպությունները, որում ընդգրկված ստորաբաժանումները լուծում են առանձին, հեշտ ձևականացման ենթակա նեղ խնդիրներ: Կապը մյուս ստորաբաժանումների հետ թույլ է, դժվարությամբ են հարմարվում փոփոխություններին:

Օրգանական /ճկուն/ են համարվում այն կառույցները, որոնցում ձևականացված կանոններն ու ընթացակարգերը օգտագործվում են թույլ կամ չափավոր: Մեծ է ստորաբաժանումների ինչպես ինքնուրույնությունը, այնպես էլ պատասխանատվությունը: Նրանք արագ են հարմարվում ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխություններին:

Կազմակերպական կառուցվածքների ձևավորման վրա ազդում են մի շարք գործոններ, որոնց թվին են դասվում՝ նպատակները, կառավարման գործառույթները, սկզբունքներն ու մեթոդները, կառավարման կադրերն ու տեխնիկան, աշխատանքի գիտական կազմակերպման մակարդակը, լիազորություններն ու պատասխանատվությունը և այլն:

Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների ձևավորման վրա ազդող հաջորդ հիմնական գործոնը հրամանների շղթան է:

Գծային լիազորությունների բաշխման հետևանքով ձևավորվում են կառավարման աստիճանակարգը և հրամանների շղթան: Յուրաքանչյուր հարթության /ստորաբաժանման/ գծային ղեկավար ընդունում է որոշումներ,

ձևակերպում հրամաններ և հաղորդում հաջորդ հարթության գծային ղեկավարներին, որոնց համար այդ հրամանների կատարումը պարտադիր է:

Ելնելով ստացված հրամաններից /առաջադրանքներից/ ենթակա հարթության գծային ղեկավարներն, իրենց հերթին, ընդունում են որոշումներ, ձևակերպում հրամաններ և հաղորդում հաջորդ հարթության իրենց ենթակայության տակ գտնվող գծային ղեկավարներին: Այդ գործընթացն ընդգրկում է կառավարման ամենաբարձր հարթությունից մինչև բանվորական աշխատատեղերն ընկած բոլոր հարթություններն ու օղակները՝ ձևավորելով հրամանների սահող շղթան:

Կազմակերպական կառուցվածքները ձևավորելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել, որ ինչքան մեծ է հարթությունների թիվը, ինչքան երկար է հրամանների շղթան, այնքան մեծ է վերից վար հաղորդվող տեղեկատվության համար պահանջվող ժամանակը և նրա խեղաթյուրման հավանականությունը: Եթե դրան ավելացնենք, որ հետադարձ կապի ապահովումը պահանջում է համապատասխան տեղեկատվության հակառակ հոսք՝ ներքևից վերև, պարզ կդառնա կառավարման հարթությունների քանակի և դրան համապատասխան հրամանների շղթայի երկարության սահմանափակման անհրաժեշտությունը:

Կառավարման կառուցվածքները ձևավորելիս առաջնահերթ նշանակություն է ստանում լիազորությունների բաշխումը ինչպես առանձին աշխատողների, այնպես էլ ստորաբաժանումների միջև:

Լիազորությունն ասելով հասկացվում է որոշակի խնդիրների իրականացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների, այդ թվում նաև՝ աշխատանքային, ինքնուրույն օգտագործման սահմանափակ իրավունք, իսկ վերջինս նշանակում է, որ տնօրինության տակ գտնվող ռեսուրսները կարող են օգտագործվել միայն կազմակերպության առջև դրված նպատակների ու խնդիրների իրականացման համար:

Լիազորությունները ենթակա են պատվիրակման:

Պատվիրակման միջոցով ղեկավարը, կառավարման վերին մակարդակը կազմակերպության նպատակներն իրականացնելու համար անհրաժեշտ խնդիրները բաշխում է աշխատողների միջև, նրանց փոխանցելով անհրաժեշտ լիազորություններ: Եթե կոնկրետ խնդիրը /խնդիրները/ և դրանց իրականացման համար անհրաժեշտ լիազորությունները չեն բաշխվում, նշանակում է ինքը՝ ղեկավարը, պետք է իրականացնի դրանք:

Լիազորությունները սահմանվում են ոչ թե անհատի, այլ աշխատատեղի, պաշտոնի համար: Բայց քանի որ լիազորությունը փոխանցել հնարավոր է միայն այն դեպքում, երբ պաշտոնը զբաղեցնում է որոշակի աշխատող կամ անհատ, հաճախ ստեղծվում է այն տպավորությունը, թե լիազորությունը տրված է որոշակի մարդու: Մինչդեռ,

երբ տվյալ անհատը փոխում է իր պաշտոնը կամ աշխատատեղը, զրկվում է ունեցած լիազորություններից:

Ռեսուրսների տնօրինման լիազորությունը կառավարման վերին հարթության մենաշնորհն է, և բնական է, որ լիազորությունների փոխանցումը իրականացվում է վերևից ներքև՝ ըստ կառավարման հարթությունների:

Լիազորության սահմաններն աստիճանաբար նեղանում են կառավարման ցածր հարթություններում, սակայն նույնիսկ ամենաբարձր հարթության ղեկավարության լիազորությունները սահմանափակ են:

Լիազորությունների փոխանցմանը զուգահեռ որոշվում է ռեսուրսների տնօրինման իրավունք ունեցող անհատների պատասխանատվությունը:

«Պատասխանատվություն» ասելով հասկացվում է առաջադրված խնդիրները կատարելու պարտավորությունը և դրանց իրագործման համար հաշվետու լինելը:

Փաստորեն, անհատը, դառնալով կազմակերպության անդամ, պարտավորություն է ստանձնում բավարար մակարդակով իրականացնել բոլոր այն խնդիրները, որոնք նախատեսված են կոնկրետ պաշտոնի /աշխատատեղի/ կանոնակարգով, որի համար էլ նա հատուցում է ստանում:

Պատասխանատվություն նշանակում է, որ աշխատողը հաշվետու է նրան, ով իրեն է փոխանցել լիազորությունը:

Ի տարբերություն լիազորության, պատասխանատվությունը փոխանցման ենթակա չէ: Ղեկավարը չի կարող ազատվել պատասխանատվությունից՝ այն հանձնարարելով ենթականերին: Որպես կանոն, կազմակերպության բարձր հարթության ղեկավարները, վերջին հաշվով, ամբողջությամբ պատասխանատու են այն գործընթացների համար, որոնք իրականացվում են կազմակերպությունում: Եվ հենց պատասխանատվության ծավալով էլ պայմանավորված է ղեկավարների բարձր աշխատավարձը:

Կազմակերպության ներսում փոխանցվող լիազորությունների սահմանները խիստ փոփոխական են և պայմանավորված այն խնդիրներով, որոնց իրականացման համար տրվում են դրանք: Լիազորությունների սահմաններն ու բովանդակությունն էլ պայմանավորում են դրանց բնույթը, որը և հնարավորություն է տալիս տարբերել գծային և շտաբային լիազորությունները:

Գծային են համարվում այն լիազորությունները, որոնք անմիջականորեն ղեկավարից փոխանցվում են ենթակային, իսկ այնուհետև՝ մյուս ենթականերին: Գծային լիազորությունները ղեկավարին տալիս են օրինական իշխանություն ենթակաների նկատմամբ: Միաժամանակ, գծային լիազորություններով օժտված ղեկավարն իրավունք ունի ընդունել որոշումներ և ինքնուրույն գործել իր ենթակայության տակ գտնվող ստորաբաժանումների շրջանակներում՝ առանց համաձայնեցնելու դրանք վերադասի հետ: Գծային լիազորություններով է պայմանավորված

միանձնյա կառավարման սկզբունքը, համաձայն որի յուրաքանչյուր աշխատող /ենթակա/ լիազորություն կարող է ստանալ միայն մեկ անձի կողմից և պատասխանատու լինել միայն նրա առջև:

Միաժամանակ, գծային լիազորությունները հնարավորություն են տալիս հստակեցնել ղեկավար ենթակա հարաբերությունները: Ենթական միշտ գիտի, թե ումից է ստացել լիազորությունը և ում առջև է անձնական պատասխանատվություն կրում: Այստեղ գործում է «իմ վասալի վասալը իմ վասալը չէ» սկզբունքը: Գծային լիազորություններն ուղղակիորեն առնչվում են կառավարման հարթությունների հետ, ձևավորում դրանք:

Ի տարբերություն դրա, շտաբային իրավասությունները առնչվում են կառավարման օղակների, ստորաբաժանումների հետ՝ ձևավորելով կառավարման ապարատը /շտաբը/: «Շտաբ» հասկացությունը փոխառնված է զինվորական տերմինաբանությունից: Հին ժամանակներում աշխատանքի հստակ բաժանումը և գործողությունների կոորդինացման անհրաժեշտությունը առավել ցայտուն էր դրսևորվում հատկապես բանակում: Առաջին անգամ «շտաբ» հասկացության հիշատակության հանդիպում ենք Ալեքսանդր Մակեդոնացու, իսկ այնուհետև՝ հռոմեական բանակի առնչությամբ, որի կառուցվածքը զարմանալիորեն նման է ժամանակակից բանակի կառուցվածքին: Ալեքսանդր Մակեդոնացու բանակում բարձրաստիճան սպաները բաժանվում էին երկու խմբի: Մի խումբը ուղղակի իրականացնում էր զինվորական ստորաբաժանումների հրամանատարությունը, օժտված էր գծային լիազորություններով: Մյուս խումբը մշակում էր ռազմավարությունը, օգնում հրամանատարներին ճիշտ կողմնորոշվելու մարտի դաշտում: Երկրորդ խմբի բարձրաստիճան սպաներից էլ ձևավորվում էր բանակի շտաբը, որը կատարում էր ռազմավարության պլանավորման գործառույթը և բանակի կառավարման ապարատի դերը: Նույնիսկ շտաբում ընդգրկված բարձրաստիճան սպաները զրկված էին գծային լիազորություններից:

Եթե գծային լիազորությունները միանշանակ են, ապահովում են օրինական իշխանություն կառավարման գործընթացներում, ապա շտաբային լիազորության սահմանները բավականին ընդարձակ են և, որպես կանոն, որոշվում են գծային ղեկավարի կողմից:

Շտաբային լիազորությունների ծագումը հետևանք է այն բանի, որ գծային լիազորությունները չեն բավարարում կազմակերպության, հատկապես ժամանակակից կազմակերպության կառավարման պահանջները:

Գծային ղեկավարի գործունեությունը, ժամանակակից ընթրմամբ, ուղղակիորեն առնչվում է կազմակերպության թողարկված ապրանքի կամ ծառայության ստեղծմանը և իրացմանը, իսկ դա իր մեջ ներառում է ամենատարբեր բնույթի խնդիրների հսկայական ծավալ, որ գծային ղեկավարը ի վիճակի չէ միայնակ լուծել: Ձևավորվում են կառավարման

ապարատներ /շտաբներ/, որոնք կոչված են օգնելու գծային ղեկավարներին արդյունավետ իրականացնելու իրենց գործունեությունը:

Ներկայումս գործող կառավարման ապարատներում ձևավորվում են շտաբային լիազորությունների հետևյալ հիմնական տարբերակները.

- **խորհրդատվական**, երբ ապարատը /ստորաբաժանումը/ իրականացնում է խորհրդատվություն այն ժամանակ, երբ գծային ղեկավարը դիմում է իրեն: Այս դեպքում գծային ղեկավարն է որոշում, թե երբ և ինչ խորհրդատվություն է պահանջվում: Նա կարող է որոշակի հարցեր լուծելիս ոչ միայն չօգտվել ապարատի ծառայությունից, այլև նույնիսկ նրան տեղյակ չպահել ընդունված որոշման մասին: Օրինակ՝ հոգեբանական ծառայությունը /ստորաբաժանումը/, որը կոչված է կազմակերպության ներսում ուսումնասիրելու և կարգավորելու անձնական ու խմբային փոխհարաբերությունները: Ունենալով միայն խորհրդատվական լիազորություններ, ստորաբաժանումը ստիպված է լինում շատ ժամանակ վատնել՝ իր ծառայության /առաջարկների/ անհրաժեշտությունն ու արդյունավետությունը ապացուցելու համար, իսկ գծային ղեկավարները հաճախ նրանց են դիմում միայն այն դեպքում, երբ արդեն առաջացել են որոշակի հակասություններ կամ ծագել կոնֆլիկտներ:

- **Պարտադիր համաձայնեցման**, երբ գծային ղեկավարները որոշակի խնդիրներ լուծելիս պետք է անպայման քննարկեն կառավարման ապարատի կամ դրա որոշակի ստորաբաժանման հետ: Այս դեպքում, մինչև որոշման ընդունումը, կազմակերպվում է հարցի քննարկումը, բայց դա չի նշանակում, որ գծային ղեկավարը զրկվում է ինքնուրույն որոշում ընդունելու իրավունքից: Խորհրդակցելուց հետո գծային ղեկավարը կարող է կա՛մ ընդունել ապարատի առաջարկը, կա՛մ ընդունել սեփական որոշում: Այսպես, գծային ղեկավարը, նախքան թողարկվող արտադրանքի տեսականու և քանակի մասին որոշում ընդունելը, պարտադիր կարգով պետք է խորհրդակցի մարքեթինգի և շուկայի ուսումնասիրմանն առնչվող ապարատի այն ստորաբաժանումների հետ, որոնք ձևավորում են շուկայի գնահատումը:

- **Չուզահեռ**, որը որոշման ընդունման գործընթացում ենթադրում է ինչպես գծային, այնպես էլ կառավարման ապարատի /կամ կոնկրետ ստորաբաժանման/ պարտադիր համաձայնությունը: Հիմնականում այդ իրավասությունները կառավարման ապարատին տրվում են հսկողությունը ուժեղացնելու նպատակով:

Բոլոր գործող օրենքները օրինական ուժ են ստանում միայն այն դեպքում, երբ հավանության են արժանանում թե՛ Ազգային ժողովի և թե՛ Հանրապետության նախագահի կողմից, իսկ կազմակերպություններում խոշոր ֆինանսական գործարք կատարելիս հաճախ պարտադիր կերպով պահանջվում է առնվազն երկու ստորագրության առկայություն:

- **Ֆունկցիոնալ**, երբ կառավարման ապարատին կամ նրա ստորաբաժանմանը կոնկրետ խնդիրների լուծման համար տրվում են գծային լիազորություններ:

Կառավարման ժամանակակից ապարատները բազմազան են, իրականացնում են ամենատարբեր խնդիրներ, և յուրաքանչյուր կազմակերպություն ինքն է որոշում իր կառավարման ապարատի գործունեության կարգը, գործառույթները: Բայց ժամանակակից կառավարման ապարատներն ունեն նաև որոշակի ընդհանրություններ, որոնք էլ հնարավորություն են տալիս դրանք դասակարգել ըստ հետևյալ խմբավորումների՝ խորհրդատվական, սպասարկող և անձնական ապարատներ:

խորհրդատվական ապարատը ձևավորվում է այն ժամանակ, երբ անհրաժեշտ է լուծել այնպիսի խնդիրներ, որոնք պահանջում են հատուկ մասնագիտական գիտելիքներ: Ժամանակավոր կամ մշտական հիմունքներով հրավիրվում են մասնագետներ, որոնք օգնում են գծային ղեկավարներին և ձևավորում խորհրդատվական ապարատը:

խորհրդատվական ապարատի պարտականությունների մեջ է մտնում գծային ղեկավարներին մասնագիտական օգնություն ցույց տալը, եթե կա դրա անհրաժեշտությունը: Գծային ղեկավարն ինքն է որոշում երբ և ինչպես օգտվել խորհրդատվական ապարատի ծառայություններից: Խորհրդատվական ապարատները լայն կիրառություն են գտնում այն դեպքում, երբ կազմակերպություններում իրականացվում են նոր, համեմատաբար բարդ արտադրատեսակների /ծառայությունների/ նորագույն կամ հատուկ տեխնոլոգիաների յուրացում, ծագում են լուրջ իրավական պրոբլեմներ և այլն: Այդ ապարատները հիմնականում ձևավորվում են համեմատաբար խոշոր կազմակերպություններում, իսկ մանր ու միջին կազմակերպությունները անհրաժեշտության դեպքում հաճախ գերադասում են օգտվել համապատասխան խորհրդատվական կազմակերպությունների ծառայություններից:

Սպասարկող ապարատը, որ ստացել է վարչակառավարչական ապարատ անվանումը, ներկայումս համարյա բոլոր կազմակերպությունների կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի անբաժանելի մասն է: Եթե խորհրդատվական ապարատները ձևավորվում են որոշակի հիմնահարցերի առկայության դեպքում, ապա սպասարկող ապարատը մշտական գործող մարմին է, հատուկ գործառույթներով, խնդիրներով և համապատասխան լիազորություններով: Համարյա բոլոր գործող կազմակերպություններում /բացառությամբ որոշ փոքր կազմակերպությունների/ ձևավորվել և գործում են շուկայավարության, ֆինանսների, արտադրության /օպերացիոն/, պլանավորման, նյութատեխնիկական մատակարարման, կադրերի և այլ ստորաբաժանումներ կամ ծառայություններ:

Անձնական ապարատը սպասարկող ապարատի տարատեսակն է, որը ձևավորում է գծային ղեկավարը: Այդ ապարատի պարտականությունը գծային ղեկավարի հանձնարարությունները կատարելն է: Ապարատի աշխատողները ձևական ոչ մի լիազորություն չունեն, բայց երբեմն ձեռք են բերում մեծ ազդեցություն շնորհիվ այն բանի, որ անընդհատ առնչվում են գծային ղեկավարի հետ, նրան մատուցում որոշակի ծառայություններ, տրամադրում անհրաժեշտ տեղեկատվություն: Հաճախ նրանք միջանկյալ օղակի դեր են կատարում գծային ղեկավարի և սպասարկող ապարատի աշխատողների միջև և ուղղակիորեն ազդում վերջիններիս գործունեության վրա:

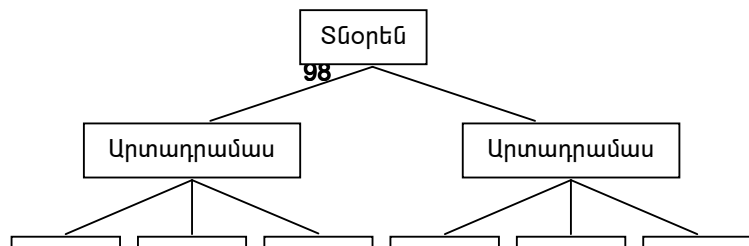
6.4. Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների տեսակները

Կառավարման կառուցվածքի ձևավորման առանձին տարրերը գոյություն են ունեցել ավելի վաղ ժամանակներում, քան ձևավորվել են բուն կառուցվածքները: Դրանք ցայտուն են արտահայտվել հատկապես արտադրության ոլորտում, որտեղ աշխատանքի բաժանման դերն ավելի մեծ է:

Մեխանիստական կառուցվածքների ձևավորման տեսության բնագավառում մեծ վաստակ ունեն Ա.Ֆայոլը և Ֆ. Թեյլորը, որոնք ձևակերպեցին կառավարման գծային և ֆունկցիոնալ կառուցվածքները, որոնց հիման վրա ձևավորվել և ձևավորվում են կառավարման կառուցվածքների բոլոր տարատեսակները:

Կառավարման գծային կառուցվածքի հիմքում ընկած է Ա. Ֆայոլի ձևակերպած միանձնյա ղեկավարման սկզբունքը, համաձայն որի, կառավարման յուրաքանչյուր օղակ, բջիջ ունի իր անմիջական ղեկավարը, որը կենտրոնացված կարգով իրականացնում է կառավարման բոլոր գործառնությունները, իսկ կառավարման միջանկյալ օղակները բացակայում են:

Օրինակ, արդյունաբերական ձեռնարկություններում գծային կառուցվածքը, ելնելով միանձնյա ղեկավարման սկզբունքից, պահանջում է, որ արտադրամասի պետը անմիջականորեն կապված լինի տնօրենի հետ՝ որպես ենթակա և իր արտադրամասի տեղամասերի պետերի հետ՝ որպես վերադաս (գծանկար 6.3): Իր հերթին, տեղամասի պետը պետք է կապված լինի արտադրամասի պետի հետ՝ որպես ենթակա և իր տեղամասի վարպետների հետ՝ որպես վերադաս: Տնօրեն-տեղամասի պետ, առավել ևս տնօրեն վարպետ կապը պետք է բացառվի: Եթե խախտվում է այս պահանջը, ապա ոչ միայն խաթարվում են կառավարման գործընթացները՝ պայմաններ ստեղծելով չհամաձայնեցված որոշումների ընդունման համար, այլև հեղինակազրկվում է այն օղակի ղեկավարը, որին շրջանցել են:



Գծանկար 6.3. Գծային կազմակերպական կառուցվածք

Կառավարման գծային կառուցվածքն ունի մի շարք առանձնահատկություններ, որոնք բնորոշում են նրա արդյունավետությունը:

Նախ և առաջ, բոլոր որոշումներն ընդունվում են միանձնյա, որը և բացառում է հակասությունների առաջացումը, իսկ դա շատ կարևոր է կառավարման գործընթացները հստակ կազմակերպելու համար: Բացի դրանից, կառավարող և կառավարվող համակարգերի միջև կապը իրականացվում է ուղիղ գծով, անմիջականորեն, որը, մի կողմից, բարձրացնում է կառավարման օպերատիվությունը, մյուս կողմից, հավաստի դարձնում տեղեկատվությունը, հաղորդակցման ընթացքում նվազագույնի հասցնում աղմուկը: Քանի որ որոշումներն ընդունվում են միանձնյա, ապա հնարավորություն է ստեղծվում ավելի հստակ սահմանել յուրաքանչյուր ղեկավարի ինչպես լիազորությունների, այնպես էլ պատասխանատվության շրջանակները:

Կառավարման գծային կառուցվածքները կիրառվել և կիրառվում են միայն պարզ կազմակերպություններում, որտեղ բացակայում են խոր մասնագիտացումը և բարդ ճյուղավորված կոոպերացիոն կապերը, իսկ գործունեության մասշտաբները համեմատաբար մեծ չեն:

Կառավարման գծային կառուցվածքները, բացահայտ առավելությունների հետ մեկտեղ, ունեն նաև որոշակի թերություններ՝ կապված արտադրության համակենտրոնացման մակարդակի բարձրացման, բարդ կազմակերպությունների ձևավորման, կառավարման գործընթացների բարդացման և վարչակառավարչական ապարատի ներսում կառավարման գործառույթների տարբերակման հետ:

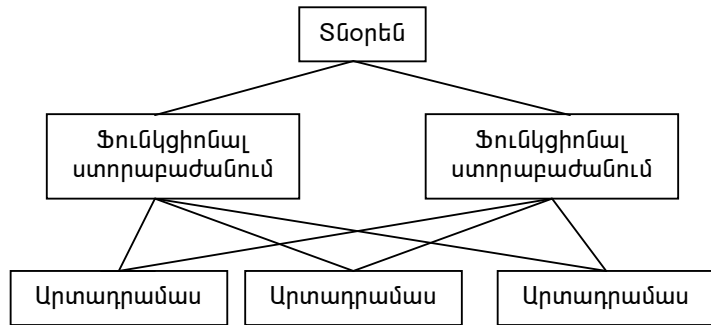
Գծային կառուցվածքների թերությունն այն է, որ այդ կազմակերպություններում միանձնյա ղեկավարն ի վիճակի չէ ամբողջությամբ ընկալել ու մշակել կառավարչական որոշումների ընդունման համար անհրաժեշտ տեղեկատվությունը, մասնագիտանալ կառավարման բոլոր հիմնական գործառույթների իրականացման մեջ, որոշում ընդունելիս բազմակողմանի քննարկել այն, հետևել որոշումների

կատարման ընթացքին, շեղումները շտկելու համար ժամանակին միջոցառումներ մշակել ու իրականացնել:

Գիտատեխնիկական առաջադիմությունն ու կառավարման գործառնությունների բարդացումը կենսական անհրաժեշտություն դարձրին գծային կառուցվածքի կատարելագործումը:

20-րդ դարի սկզբին Ֆ. Թեյլորը արդյունաբերական ձեռնարկությունների կառավարման մեջ օգտագործեց «ֆունկցիոնալ կառուցվածք» հասկացությունը, որի հիմքում ընկած էր կառավարման գործընթացում աշխատանքի բաժանման խորացումն ու մասնագիտացումը: Նա առաջարկում էր ստեղծել նեղ մասնագիտացված ստորաբաժանումներ կառավարման առանձին գործառնությունների իրականացման համար:

Թեյլորը գտնում էր, որ աշխատողները պետք է առաջադրանք ստանան այն ղեկավարներից, որոնք նեղ մասնագետ են և ավելի լավ են ձևակերպում առաջադրանքները /գծանկար 6.4/:



Գծանկար 6.4. Ֆունկցիոնալ կազմակերպական կառուցվածք

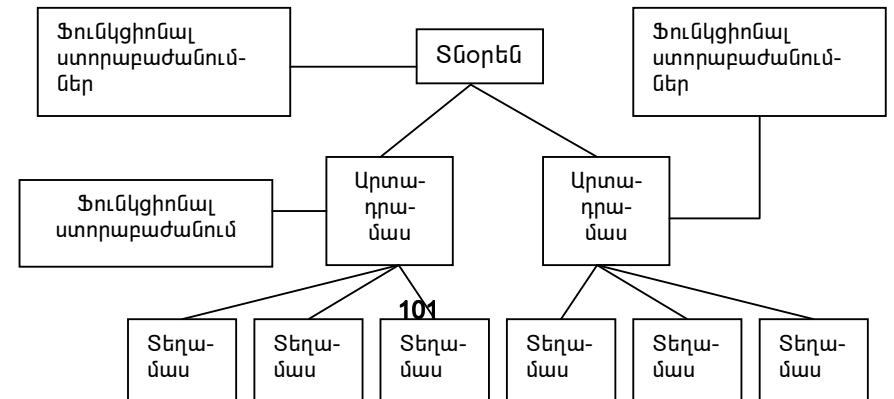
Այս տարբերակում կառավարման արդյունավետությունը բարձրանում է շնորհիվ այն բանի, որ կառավարչական որոշումներն ընդունվում են համեմատաբար բարձր որակավորում ունեցող նեղ մասնագետների կողմից: Կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածքները, ի տարբերություն գծայինի, բավական շարժուն են և ավելի շուտ են հարմարվում առաջադրվող պահանջներին: Եթե գծային կառուցվածքների կիրառման պայմաններում առաջին պլան են մղվում ղեկավարի կազմակերպչական հատկությունները, ապա կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածքի դեպքում համեմատաբար ավելի մեծ ուշադրություն է դարձվում նրա գիտելիքներին ու անձնական փորձին: Կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածքի հիմնական առավելություններից մեկն էլ այն է, որ իրական պայմաններ են ստեղծվում կառավարման գործընթացում աշխատանքի բաժանման խորացման և կառավարման առանձին գործառնությունների

մասնագիտացման համար, ինչը հանգեցնում է կառավարման գործընթացների կատարելագործմանը և նպաստում ընդունվող որոշումների որակի բարձրացմանը: Եվ բնական է, որ նեղ մասնագիտացումը և համապատասխան ստորաբաժանումների կողմից կոնկրետ գործառնությունների իրականացումը զգալի կերպով կարող են բարձրացնել ամբողջ վարչակառավարչական ապարատի աշխատանքի արդյունավետությունը:

Սակայն կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածքները ևս ունեն թերություններ, որոնք բացասաբար են անդրադառնում կառավարման արդյունավետության վրա: Ինչպես կառավարման գծային, այնպես էլ ֆունկցիոնալ կառուցվածքի կիրառման հիմնական նախապայմանը ստորին /արտադրական/ օղակների գործունեության կազմակերպումն է, և եթե գծային կառուցվածքի կիրառման դեպքում ստորադաս օղակը /օղակները/ ենթարկվում է մեկ վերադասի, ապա կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածքի կիրառման պայմաններում այն ենթարկվում է մի քանի վերադասների: Բացի դրանից, միևնույն հարթությունում գտնվող կառավարման առանձին /ֆունկցիոնալ/ ստորաբաժանումներն ուղիղ գծով կապված չեն մեկը մյուսին, բացակայում է ընդհանուր ղեկավարությունը և պայմաններ են ստեղծվում չհամաձայնեցված, իսկ երբեմն էլ՝ իրար հակասող որոշումների ընդունման համար, առավել ևս, երբ նրանց առջև օբյեկտիվորեն դրվում են տարբեր խնդիրներ: Եվ պատահական չէ, որ կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածքների կիրառման դեպքում իջնում է պատասխանատվությունը, խախտվում են միանձնյա ղեկավարման սկզբունքները, իսկ ստորին օղակները հաճախ դժվարանում են առաջնությունը տալ այս կամ այն հրամանի, հրահանգի իրականացմանը, որոնք ստացել են տարբեր ֆունկցիոնալ ղեկավարներից:

Թերություններով հանդերձ կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածքը լայն հնարավորություններ ստեղծեց կառավարման կառուցվածքների մշակումը գիտական հիմքերի վրա դնելու համար:

Կառավարման գծային կառուցվածքների կիրառման հետ կապված դժվարություններն ու ֆունկցիոնալ կառուցվածքի թերությունները պատճառ դարձան կառավարման կառուցվածքի նոր տարատեսակի առաջացմանը, որը ստացավ գծային-շտաբային անունը:



Գծանկար 6.5. Գծային-ֆունկցիոնալ կազմակերպական կառուցվածք

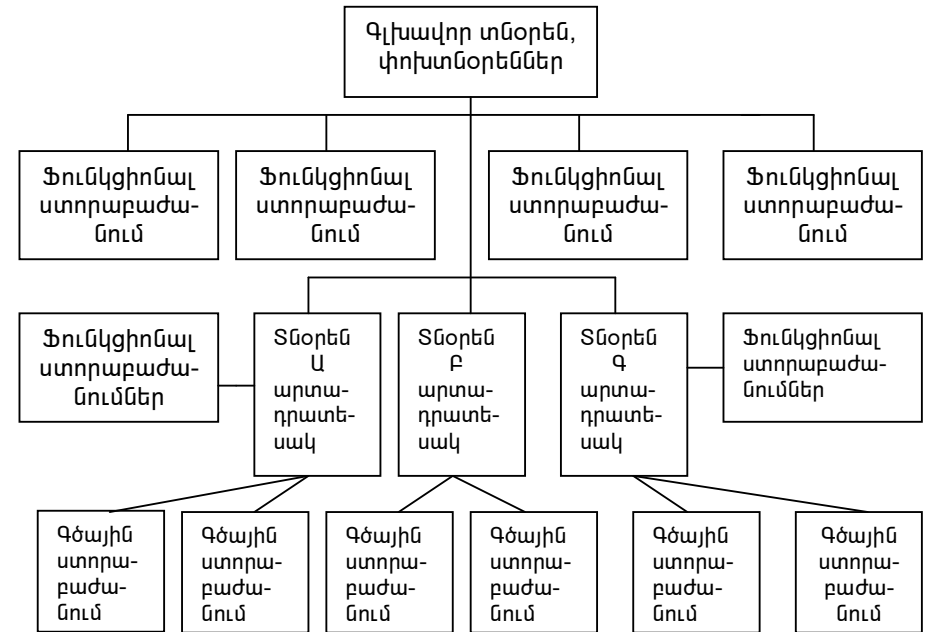
Յանդիսանալով կառավարման գծային ու ֆունկցիոնալ կառավարման կառուցվածքների զուգակցման արդյունք, գծային-շտաբային կառուցվածքները կարճ ժամանակում ապացուցեցին իրենց առավելությունները և լայն ճանաչում ստացան /գծանկար 7.5/:

Կառավարման գծային-շտաբային կառուցվածքի առավելությունն այն է, որ, հիմք ընդունելով կառավարման գծային կառուցվածքը, յուրաքանչյուր հարթությունում ստեղծվում են ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումներ, որոնք կոչվում են շտաբ: Շտաբում կենտրոնացվում են այն գործառնությունների մասնագետները, որոնց իրականացման բնագավառում ղեկավարը հանդիպում է դժվարությունների: Շտաբներն ընդունում են տեղեկատվությունը, վերանշակում, նախապատրաստում հարցերը, մշակում կառավարչական որոշումների նախագծերը և այլն: Ընդ որում, դա արվում է բավական բարձր մասնագիտական մակարդակով, իսկ ղեկավարը կողորդիմացում է շտաբում գործող առանձին ֆունկցիոնալ ծառայությունների կամ օղակների աշխատանքը, ընդունում որոշման առավել նպատակահարմար տարբերակը, կազմակերպում դրա իրականացումը:

Կապը ստորադաս հարթության հետ իրականացվում է գծային ղեկավարի կողմից, որը և պատասխանատվություն է կրում ընդունված որոշման համար: Յետևաբար, կառավարման գծային-շտաբային կառուցվածքում զուգակցվում են ինչպես գծային, այնպես էլ ֆունկցիոնալ կառուցվածքների առավելությունները:

Դեռևս 20-րդ դարի սկզբին, մի շարք խոշոր ու գերխոշոր կազմակերպություններ սկսեցին բախվել լուրջ դժվարությունների: Նրանց գործունեության բնույթն ու կազմակերպության մասշտաբները այլևս հնարավորություն չէին տալիս բավարարվել ավանդական կառավարման կոմբինացված կառուցվածքով: Մի կողմից, կառավարելիության նորման ստիպում էր մեծացնել կառավարման ապարատի ստորաբաժանումների քանակը, ընդլայնելով հորիզոնական կապերը, մյուս կողմից, պահանջում մեծացնել ինչպես կազմակերպությունում, այնպես էլ ստորաբաժանման ներսում կառավարման հարթությունների քանակը: Դրությունից դուրս գալու համար ձևավորվեցին ղեկարտամենտացման նոր մոտեցումներ: Խոշոր կազմակերպություններն սկսեցին մշակել դիվիզիոնալ կառուցվածքները՝ հիմնված կազմակերպության մասնատման վրա՝ ըստ տարբեր հատկանիշների: Կազմակերպության ներսում ձևավորվում են առանձին խոշոր

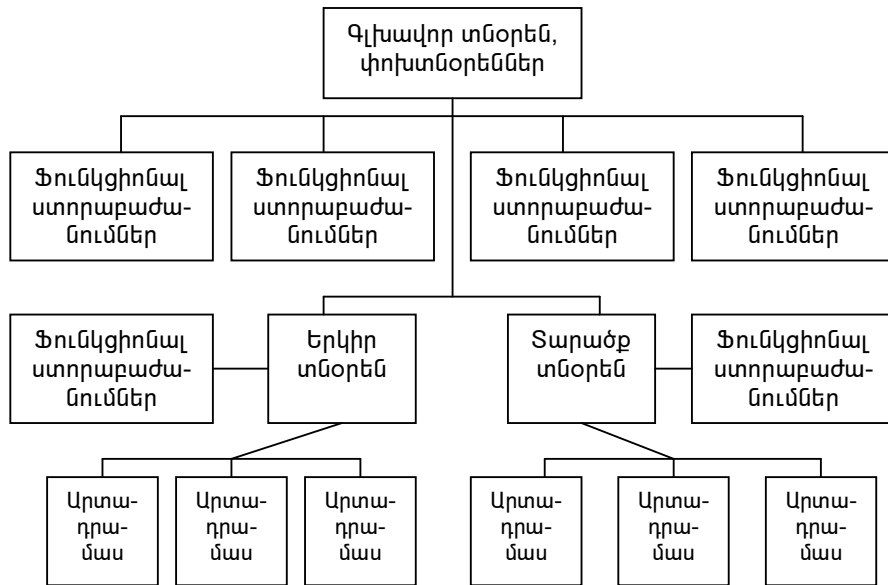
ստորաբաժանումներ (բլոկներ), որոնք առանձին-առանձին ունեն նորմալ կառավարման կոմբինացված կառուցվածք:



Գծանկար 7.7.Ըստ արտադրատեսակի դիվիզիոնալ կազմակերպական կառուցվածք

Ըստ արտադրատեսակի կառավարման կառուցվածքները հնարավորություն են տալիս խոշոր կազմակերպությանը այնքան ուշադրություն դարձնել կոնկրետ արտադրատեսակին, որքան ուշադրություն է դարձնում իր ամբողջ գործունեությանը մեկ կամ երկու արտադրատեսակ թողարկող ոչ մեծ կազմակերպությունը: Միաժամանակ, նպաստավոր պայմաններ են ստեղծվում թե՛ մասնագիտացման հետագա խորացման և թե՛ կառավարման բարձրորակ, արհեստավարժ կադրեր ընդգրկելու համար:

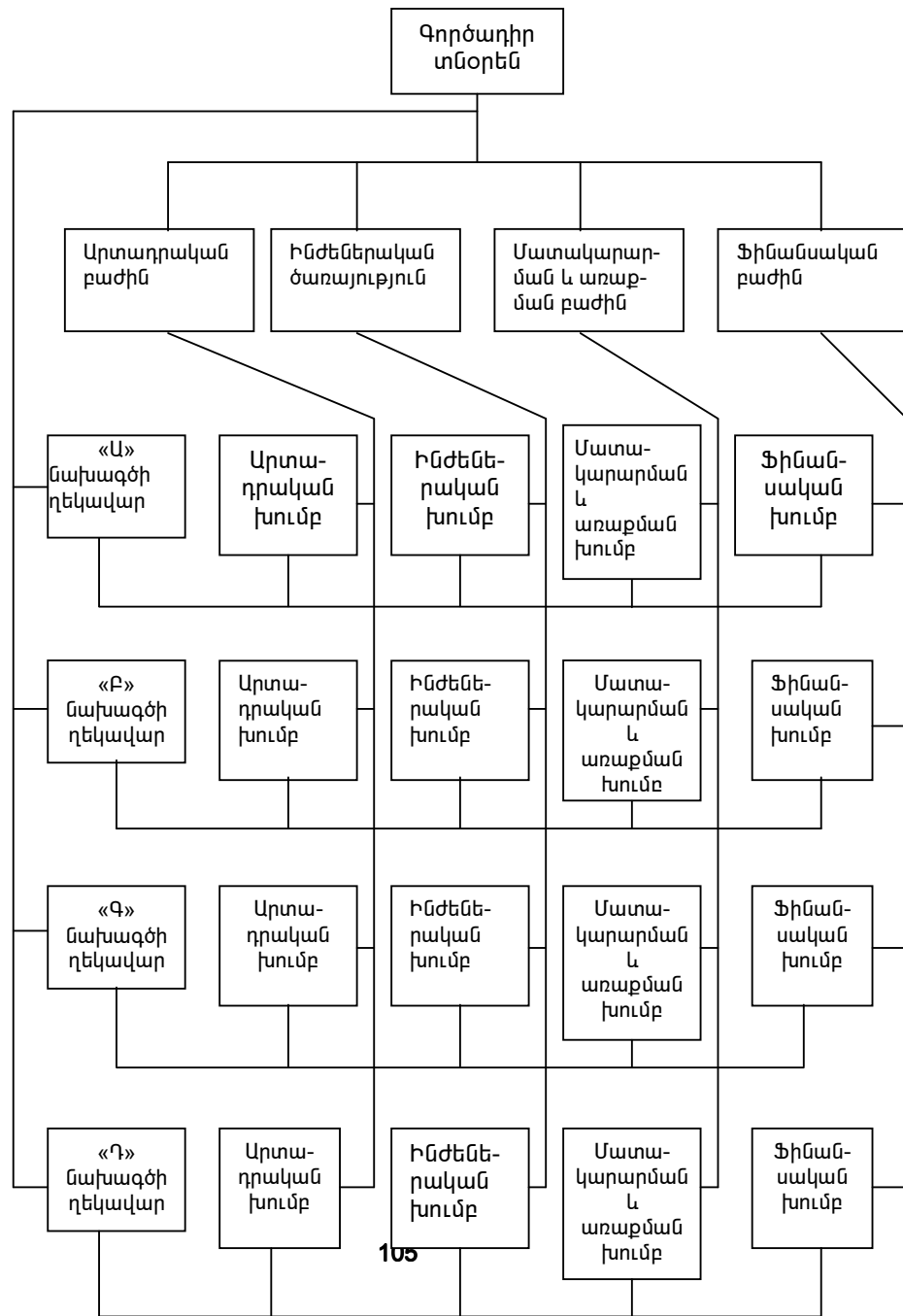
Կառավարման դիվիզիոնալ կառուցվածքների հաջորդ տարատեսակը տարածքային կազմակերպական կառուցվածքներն են: Այս կառուցվածքների ձևավորման հիմքում ընկած է կազմակերպության մասնատումը ըստ գործունեության իրականացման վայրի /գծանկար 7.8/:



Գծանկար 7.8. Տարածքային կազմակերպական կառուցվածք

Տարածքային կազմակերպական կառուցվածքները բնորոշ են այն կազմակերպություններին, որոնք իրենց գործունեությունը ծավալում են վարչական, աշխարհագրական կամ պետական տարբեր տարածքներում: Բացի դիվիզիոնալ կառուցվածքներին բնորոշ առավելություններից՝ տարածքային կառուցվածքները հեշտացնում են այն խնդիրների լուծումը, որոնք կապված են տեղական օրենսդրական դաշտի, սովորույթների և սպառողների պահանջմունքների հետ: Այդ կառուցվածքներն ավելի դյուրին են հարմարվում արտաքին միջավայրի պայմաններին:

Կառավարման դիվիզիոնալ կառուցվածքները ձևավորվում են նաև ըստ սպառողների: Այդպիսի կազմակերպական կառուցվածքները նույնպես հիմնվում են կազմակերպության ըստ խոշոր բաժանմունքների մասնատման վրա, իսկ մասնատման համար չափանիշ են համարվում սպառողների առանձին խմբերը: Այդ կառուցվածքները հատկապես լայն տարածում ունեն սպասարկման ոլորտում /էներգասպասարկում, բանկային համակարգ, առևտրի ոլորտ և այլն/:



Գծանկար 7.11. Ձեռնարկության կառավարման մատրիցային կազմակերպական կառուցվածքը

60-ական թվականներից հետո ձևավորվեցին գործունեության այնպիսի ոլորտներ, որտեղ կառուցվածքների կայունությունը /հատկապես այն կառուցվածքների, որտեղ հրամանների շղթան երկար է/ բացասաբար է անդրադառնում կառավարման ողջ գործընթացի վրա: Դա հիմնականում պայմանավորված էր կազմակերպության թե՛ ներքին և թե՛ արտաքին միջավայրի վրա ազդող գործոնների փոփոխությունների արագության մեծացմամբ, կատարվող աշխատանքների բարդությամբ և ծավալներով:

Կառուցվածքների կայունության բացասական հետևանքները առավել ցայտուն էին դրսևորվում այն կազմակերպություններում, որոնք առավել սերտորեն էին կապված գիտատեխնիկական առաջընթացի նվաճումների ներդրման հետ և իրականացնում էին բավական խոշոր ծրագրեր՝ սկսած ավտոմեքենաների արտադրությունից մինչև տիեզերական տեխնիկայի նախագծումն ու թողարկումը մեկ կազմակերպության շրջանակներում:

Նման կազմակերպությունների համար մշակվեց հատուկ կազմակերպական կառուցվածք, որի հիմքում ընկած է կազմակերպության ըստ խոշոր ծրագրերի /նախագծերի/ մասնատման սկզբունքը:

Առանձին խոշոր ծրագրի /նախագծի/ համար ձևավորվում է ժամանակավոր կառուցվածք, որի կազմում ընդգրկվում են կազմակերպության համապատասխան ամենաբարձրորակ մասնագետները: Նրանց առջև դրվում է միայն մեկ խնդիր՝ ծրագրի /նախագծի/ իրականացումը սահմանված ժամկետներում, տրված ռեսուրսներով:

Ադապտիվ /ճկուն/ կառուցվածքների՝ լայն տարածում գտած տարբերակներից է մատրիցային կազմակերպական կառուցվածքը /գծանկար 5.11/:

Մատրիցային կառուցվածքում ծրագրի /նախագծի/ իրականացման գործընթացում ընդգրկված անձնակազմը ենթարկվում է ինչպես նախագծի ղեկավարին, այնպես էլ կազմակերպության այն ֆունկցիոնալ ստորաբաժանման ղեկավարին, որտեղ մշտական աշխատում են: Նախագծի ղեկավարին տրվում են, այսպես կոչված, նախագծային լիազորություններ, որոնց սահմանները տատանվում են լիարժեք գծայինից մինչև զուտ շտաբային լիազորությունները: Կառավարման այս կառուցվածքի կիրառման դեպքում, առաջադրված նախագծի իրականացման համար անհրաժեշտ բոլոր ռեսուրսները տրվում են նրանց լիիրավ տնօրինմանը, իսկ նախագծի ղեկավարը պատասխանատու է նախագծի իրականացման համար:

Ֆունկցիոնալ ստորաբաժանման ղեկավարները, իրենց հերթին, որոշում են լիազորության այն սահմանները, որ նրանք տալիս են նախագծի ղեկավարին կամ խմբերին, միաժամանակ՝ հսկում առաջադրված խնդիրների կատարման ընթացքը: Նախագծի իրականացումից հետո

կառուցվածքը վերացվում է, և յուրաքանչյուր աշխատող վերադառնում է իր տեղը:

Մատրիցային կառուցվածքի հիմնական առավելությունն այն է, որ մասնագետների ուշադրությունն ու հնարավորությունները կենտրոնացվում են մեկ որոշակի նախագծի իրականացման վրա, ավելի արագ են ընկալում և հարմարվում արտաքին միջավայրի փոփոխություններին: Միաժամանակ, կազմակերպությունը հնարավորություն է ստանում ավելի ճկուն քաղաքականություն վարել աշխատանքային ռեսուրսների օգտագործման բնագավառում, կատարել ցանկացած տեղաշարժ, այն դեպքում, երբ դիվիզիոնալ կառուցվածքների կիրառման ժամանակ յուրաքանչյուր աշխատող ունի հստակ ամրագրված աշխատանքային տեղ ու պարտականություններ: Բայց դա դեռևս չի նշանակում, որ բոլոր իրավիճակներում կառավարման ճկուն կառուցվածքներն ավելի արդյունավետ են: Ճկուն կառուցվածքները հարմար է կիրառել այն կազմակերպություններում, որոնք գործում են արագ փոխվող միջավայրում, և հակառակը, համեմատաբար դանդաղ փոխվող միջավայրում ավելի նպատակահարմար է մեխանիստական կառուցվածքների կիրառումը: Բայց սրանք ընդամենը ընդհանուր դատողություններ են: Գործնականում չկա և չի կարող լինել կառավարման որևէ կառուցվածք, որ հարմար լինի բոլոր կազմակերպություններին, բոլոր իրավիճակներում: Ավելին, գործող կազմակերպություններում հաճախ միաժամանակ առկա են թե՛ մեխանիստական և թե՛ ճկուն կառուցվածքների հատկանիշները: Բացի դրանից, միևնույն կազմակերպության շրջանակներում կարող են կիրառվել կառավարման կառուցվածքների համարյա բոլոր տարատեսակները: Դա բնորոշ է հատկապես գերխոշոր կոնգլոմերատային տիպի կազմակերպություններին, որոնք հիմնականում ձևավորվում են ոչ թե ներքին ընդլայնման, այլ ուրիշ կազմակերպությունների ձեռք բերման հաշվին: Այստեղ բարձր հարթության ղեկավարությունն իրականացնում է հեռանկարային ռազմավարությունը և կորպորացիայի շրջանակներում ընդգրկված կազմակերպությունների գործունեության, /հատկապես ֆինանսական/ կոորդինացումը, իսկ վերջիններիս տրվում է ամենալայն ինքնավարություն: Հաճախ նույնիսկ ընդգրկված կազմակերպությունը պահպանում է իր գործող կառուցվածքը առանց փոփոխության, եթե այն ապահովել ու ապահովում է համապատասխան արդյունավետություն:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱՂԴՐԱԼՔՆԵՐ

1. Ինչու՞ է անհրաժեշտ կազմակերպումը, բացահայտել դրա որպես կառավարման հիմնական գործառույթի էությունը:
2. Որոնք են գծային և շտաբային լիազորությունների առանձնահատկությունները:

տեսությունը, լայն կիրառում գտավ նյութական խթանման քաղաքականությունը: Վերջինս, իր հիմքում ունենալով կատարված աշխատանքի համապատասխան վարձատրության սկզբունքը, ապահովեց բարձր արտադրողականություն և մեծ հաջողություն ունեցավ կազմակերպություններում: Սակայն «տնտեսական մարդու» տեսությունը բացարձակացնում էր աշխատանքի վարձատրության գործոնը, անտեսում մարդու աշխատանքային վարքը կարգավորող մյուս գործոնները:

Արտադրության հետագա զարգացումը, բնակչության կենսամակարդակի աճը կառավարման տեսաբանների առջև դրեցին նոր խնդիրներ: Ավելի ու ավելի էր զգացվում, որ նյութական խթանման մեթոդը չունի նախկին արդյունավետությունը, և աշխատողի ցանկալի վարքի ապահովումը պարտադրում է սոցիալ-հոգեբանական մոտեցում դրսևորել մոտիվացիայի խնդրին:

Աշխատանքային մոտիվացիայի խնդիրը ներկայումս մեծ ուշադրության է արժանանում: Կառավարման տեսությունը հարուստ է մոտիվացիայի խնդրին առնչվող տարբեր մոտեցումներով և մեկնաբանություններով: Առավել տարածված է այն մոտեցումը, ըստ որի, մարդու մոտիվները ծագում ու ձևավորվում են պահանջմունքների և շահերի հիմքի վրա և նրան մղում գործելու այս կամ այն ձևով:

Կառավարման տեսության զարգացման ընթացքում համապատասխանաբար զարգացել են և մոտիվացիայի տեսությունները, որոնք ընդունված է բաժանել երկու հիմնական բովանդակային և գործընթացային խմբի:

Մոտիվացիայի բովանդակային տեսությունները հիմնվում են, առաջին հերթին, պահանջմունքների վրա, գտնելով, որ պահանջմունքներն են մարդուն մղում գործողության, և դրանց ճանաչումը խիստ կարևոր է հատկապես աշխատանքի ծավալի և բովանդակության սահմանման, աշխատողի վարքի կարգավորման և վերահսկման համար:

Մոտիվացիայի ժամանակակից տեսությունների վրա էական ազդեցություն են թողել Աբրահամ Մասլոուի, Ֆրեդերիկ Չերցբերգի, Մաք-Քլեյլանդի, Դուգլաս Մաք-Գրեգորի աշխատանքները [1, էջ 248-250; 2, էջ 184-187; 3, էջ 366; 4, էջ 145; 5, էջ 144]:

40-ական թթ. Ա.Մասլոուի ստեղծած աշխատանքային մոտիվացիայի տեսությունը հիմնված է մարդու պահանջմունքների աստիճանակարգային կառուցվածքի գաղափարի վրա: Ա. Մասլոուն պահանջմունքները ներկայացնում է բրգաձև, հինգ մակարդակների տեսքով: Ըստ նրա տեսության՝ պահանջմունքի յուրաքանչյուր մակարդակ հիմնվում է նախորդ, ավելի ցածր կարգի պահանջմունքների վրա, մոտիվացիոն դերը պատկանում է տվյալ պահին առավել սուր արտահայտված պահանջմունքին, իսկ ավելի բարձր մակարդակի պահանջմունքներն ակտիվանում են և մոտիվացիայի դեր կատարում, երբ որոշ չափով բավարարված են ստորին մակարդակի պահանջմունքները: Ըստ Մասլոուի՝ առաջին

մակարդակի պահանջումները մարդու կենսագործունեությունը պայմանավորող կենսաբանական պահանջումներն են (գծանկար 8.1):

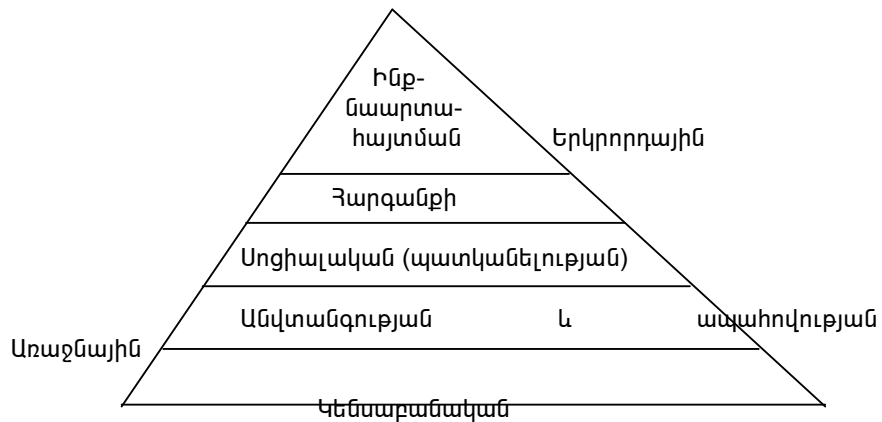
Երկրորդ մակարդակը ապահովության և անվտանգության պահանջումներն են /ֆիզիկական անվտանգության, զգացողական և տնտեսական ապահովվածության, վաղվա օրվա նկատմամբ վստահության և այլն/:

Երրորդ մակարդակը սոցիալական կամ պատկանելության պահանջումներն են:

Չորրորդ մակարդակը հարգանքի պահանջումն է, որը կապվում է հեղինակության, իշխանության, շրջապատի կողմից ճանաչման, որոշակի դիրք գրավելու հետ:

Հինգերորդ, ամենաբարձր մակարդակը ինքնաարտահայտման պահանջումներն են, այսինքն՝ անձի պահանջումները՝ կապված ընդունակությունների, սեփական ուժերի դրսևորման, նոր խնդիրների լուծման հետ և այլն:

Համաձայն Մասլուի՝ այս վերջին մակարդակի պահանջումները երբեք չեն կարող ամբողջովին բավարարվել, և, այդ պատճառով, մոտիվացիայի գործընթացը անվերջ է:



Գծանկար 7.1. Պահանջումների բուրգը՝ ըստ Մասլուի

Ժամանակակից մեներջմենթում և սոցիոլոգիայում մոտիվացիայի առավել տարածված մյուս տեսությունը ամերիկացի գիտնական Ֆրեդերիկ Հերցբերգի, այսպես կոչված, «հիգիենիկ - մոտիվացիոն» տեսությունն է, որը նույնպես հիմնված է պահանջումների վրա: Ինժեներների և

գրասենյակային աշխատողների շրջանում անցկացված սոցիոլոգիական հարցման արդյունքներով, Ֆ.Յերցբերգը եկել է այն եզրակացության, որ աշխատանքում կան հիգիենիկ և մոտիվացիոն գործոններ: Հիգիենիկ գործոնները կապված են շրջապատող միջավայրի, իսկ մոտիվացիոն գործոնները՝ աշխատանքի բնույթի և բովանդակության հետ: Ըստ նրա՝ մարդուն բնորոշ են երկու խումբ պահանջմունքներ: Առաջին խմբի պահանջմունքները մարդուն բնորոշում են որպես կենսաբանական էակի և պայմանավորում հիգիենիկ գործոնների դերը, իսկ երկրորդ խումբը մարդու՝ որպես սոցիալական էակի պահանջմունքներն են և պայմանավորում են մոտիվացիոն գործոնները: Յերցբերգը գտնում է, որ մարդու աշխատանքային բավարարվածության և աշխատանքային մոտիվացիա առաջացնող գործոնները տարբերվում են անբավարարվածություն պատճառող գործոններից: Հիգիենիկ գործոնների բացակայությունը կամ ոչ անհրաժեշտ մակարդակը կարող են անբավարարվածություն առաջացնել, սակայն դրանց առկայությունը ինքնին չի կարող աշխատանքից բավարարվածության զգացում առաջացնել և մարդու համար մոտիվ հանդիսանալ: Ի տարբերություն դրա, մոտիվացիայի բացակայությունը կամ անհամապատասխանությունը չի կարող աշխատանքից անբավարարվածություն առաջացնել, սակայն դրա առկայությունը առաջ է բերում բավարարվածություն և դառնում մոտիվ՝ աշխատողի բարձր արդյունավետ աշխատանքային գործունեության: Աշխատանքի հիգիենիկ գործոններն են՝ ձեռնարկության և դեկավարության քաղաքականությունը, միջանձնային փոխհարաբերությունները, աշխատանքային պայմանները, աշխատանքի ռեժիմը, կազմակերպումը և այլն: Մոտիվացիոն գործոններ են՝ աշխատանքն ինքնին, առաջխաղացման, զարգացման հնարավորությունը, ինքնուրույնությունը, պատասխանատվությունը, աշխատանքի արդյունքների ճանաչումը և այլն [5, էջ 140-142]:

Գործոնների խումբը	Գործոնները	Ազդեցությունը մարդկանց գործունեության վրա
Հիգիենիկ (կապված աշխատանքային պայմանների հետ)	Աշխատավարձ	Չեն կարող հանդիսանալ արդյունավետ, բարձր արտադրողական աշխատանքի մոտիվացիա
	Աշխատանքի պայմաններ	
	Փոխհարաբերությունները մթնոլորտը կուլեկտիվում	
Մոտիվացիոն (կապված աշխատանքի բնույթի, բովանդակության, նրա արդյունքների ճանաչման հետ)	Կազմակերպության գործերին իրազեկվածությունը	Մոտիվ են հանդիսանում արդյունավետ, որակյալ և բարձր արտադրողական աշխատանքային գործունեության համար
	Ծառայողական, մասնագիտական առաջընթացի հնարավորություն	
	Ղեկավարության կողմից աշխատանքի	

	Բարձր ինքնուրույնություն և պատասխանատվություն	
	Չետաքրքիր, բարդ, ստեղ- ծագործական մոտեցում պահանջող աշխատանք	

**Փճանկար 7.2 Ֆ.Չեղցբերգի մոտիվացիոն-հիզիենիկ տեսությունը
(7, էջ 213)**

Աշխատանքային մոտիվացիայի տեսությունների զարգացման մեջ իրենց ավանդն ունեն Մաք-Քլեյլանդը, Դուզլաս Մաք-Գրեգորը: Առաջինը շեշտը դնում էր պահանջմունքների վերին մակարդակների վրա և գտնում, որ մարդուն բնորոշ են երեք հիմնական պահանջմունքներ՝ իշխանության, հաջողության և մասնակցության: Դուզլաս Մաք-Գրեգորը, որի գաղափարները լայն տարածում գտան 60-70-ական թվականներին, իր «X և Y» տեսության մեջ շեշտադրում էր աշխատողին ներքնապես բնորոշ մոտիվացիայի ուսումնասիրությունը, հիմնավորում, որ մարդն ունի չհագեցած պահանջմունքներ, որոնց բավարարումը մղում է որոշակի վարքագծի:

Գործնական առումով այդ տեսությունը որպես մոդել ծառայեց կառավարիչների վարքի տարբերակման համար՝ մի մասը հակված է հետևելու «X»-ի ըմբռնումներին (սովորական աշխատողը խուսափում է աշխատանքից և պատասխանատվությունից), մյուսը՝ «Y»-ի (մարդը ձգտում է ինքնուրույնության, պատասխանատվության):

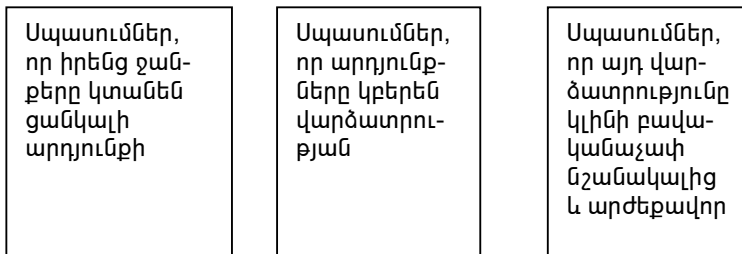
Մոտիվացիոն տեսությունների հետագա զարգացումն առաջ բերեց մոտիվացիոն մեխանիզմի նոր բացատրություններ, որոնք գիտական գրականության մեջ հանդես եկան որպես մոտիվացիայի գործընթացային տեսություններ [3, էջ 376-382; 6, էջ 341-342; 4, էջ 150]:

Գործընթացային տեսությունները, չժխտելով անձի գործունեության մեջ պահանջմունքների դերը, անձի վարքը պայմանավորում են նրա սպասելիքների, առաջադրված նպատակին հասնելու համար գործադրած ջանքերի հատուցմամբ: Մոտիվացիայի առավել տարածված գործընթացային տեսություններն են սպասելիքների տեսությունը, արդարացիության տեսությունը և Պորտեր-Լոուլերի մոդելը:

Սպասելիքների տեսության հիմքում ընկած են Վիկտոր Վռումի աշխատանքները: Վռումի հիմնական դրույթն այն է, որ որոշակի նպատակի հասնելու համար մարդու մոտիվացիայի միակ անհրաժեշտ պայմանը ակտիվ պահանջմունքի առկայությունը չէ. մարդը նաև պետք է հույս ունենա, որ իր ընտրած վարքի կերպը իրականում կհանգեցնի բավարարման կամ ցանկալիի ձեռք բերման:

Սպասելիքների տեսությունը առանձնահատուկ տեղ է տալիս մոտիվացիայի երեք գործոններին՝ աշխատանքային ծախսումներարդյունք, արդյունք-վարձատրում, վալենտականություն /վարձատրման բավարարվածություն/:

Ըստ այս տեսության, մոտիվացիան առավել արդյունավետ է, երբ մարդիկ հավատում են, որ իրենց ջանքերն անպայման հնարավորություն կտան հասնելու առաջադրված նպատակներին և առավել բարձր վարձատրման, և մոտիվացիան թուլանում է, երբ հաջողության հավանականությունը կամ վարձատրման արժեքավորությունը մարդկանց կողմից գնահատվում է ցածր [1, էջ 376-382; 4, էջ 150-152]:



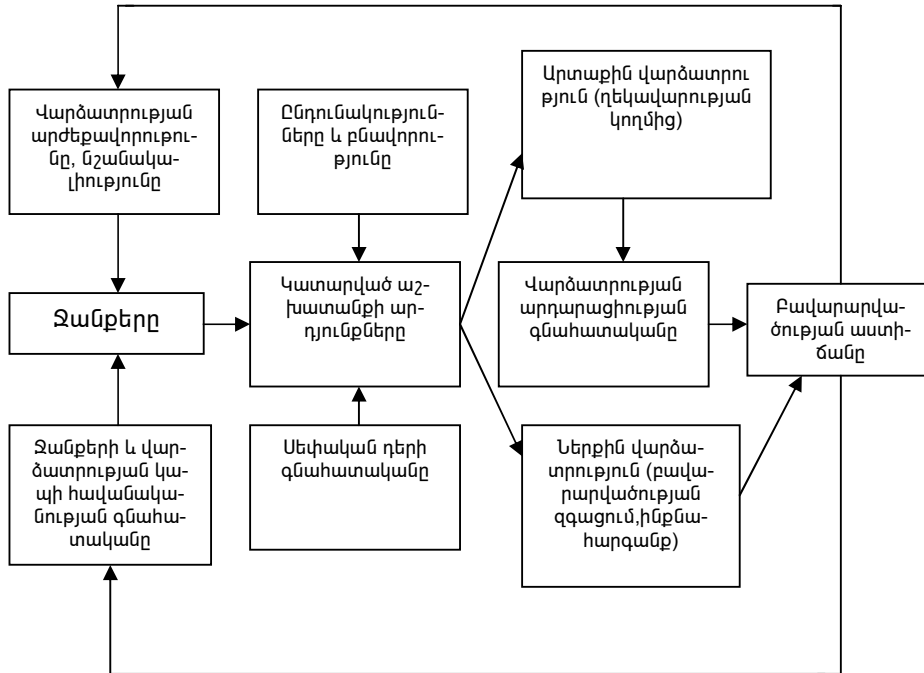
$$\text{Մոտիվացիա} = \quad \quad \quad \times \quad \quad \quad \times$$

Գծանկար 7.3. Սպասելիքների տեսություն [7, էջ 214]

Մոտիվացիայի արդարացիության տեսությունը ենթադրում է, որ մարդիկ սուբյեկտիվորեն են գնահատում վարձատրության հարաբերությունը իրենց գործադրած ջանքերին և համեմատում այն այլ աշխատողների, իրենց կարծիքով, համանման ջանքերի դիմաց ստացածի հետ: Ըստ այդ տեսության՝ եթե այդ համեմատման արդյունքում իր ստացած վարձատրությունը աշխատողը գնահատում է անարդարացի, ապա առաջանում է հոգեբանական լարվածություն, որը հանգեցնում է աշխատանքի արտադրողականության անկման:

Լայնան Պորտերի և Էդվարդ Լոուերի մշակած մոտիվացիայի տեսությունն իր մեջ ներառում է սպասելիքների և արդարացիության տեսության տարրերը: Նրանց մոդելում մոտիվացիան արդյունք է պահանջմունքների, սպասելիքների և աշխատողի կողմից արդարացի վարձատրության ընկալման: Աշխատանքի արդյունքը կախված է աշխատողի թափած ջանքերից, նրա ընդունակություններից, ինչպես նաև սեփական դերի գնահատականից: Կատարած աշխատանքի ծավալը կախված է աշխատողի կողմից իր ստացած վարձատրության գնահատականից, ինչպես նաև վստահությունից, որ ինքն այն անպայման կստանա: Համաձայն Պորտեր-Լոուերի մոդելի՝ աշխատանքի

արդյունավետությունն է, որ ստեղծում է աշխատանքի բավարարվածություն և ոչ թե հակառակը, ինչպես կարծում են մարդկային հարաբերությունների տեսության կողմնակիցները:



Չճանկար 7.4. Պորտեր-Լոուերի մոդելը [7, էջ 216]:

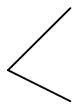
Վերը նշված աշխատանքային մոտիվացիայի տեսությունների ցանկը ամբողջական չէ, բայց արտահայտում է խնդրի վերաբերյալ հիմնական մոտեցումները, դրանց զարգացումը, որն, ինչ խոսք, շարունակվելու է մարդկային մտքի և իրական կյանքի զարգացմանը համընթաց:

7.2. ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՅԻ ՉԵՎԵՐԸ

Մոտիվացիայի առաջին և առավել տարածված ձևը եղել է պատժի և խրախուսման համակարգը, այսպես կոչված, «մտրակի և բլիթի» քաղաքականությունը: Այն օգտագործվել է ցանկալի արդյունք ստանալու համար, կիրառվել է վարչահրամայական համակարգերի պայմաններում աստիճանաբար ձևափոխվելով վարչական ու տնտեսական պատժամիջոցների ու խթանների համակարգի:

Կազմակերպության արդյունավետ գործունեությունը մեծապես պայմանավորված է, թե որքանով է գործող խթանման համակարգը հաշվի առնում կազմակերպության աշխատողների մոտիվացիան: Կարելի է ասել, որ աշխատանքի խթանումը աշխատողի աշխատանքային վարքագծի վրա ազդեցությունն է մոտիվացիայի միջոցով:

Ժամանակակից ձեռնարկություններում կիրառվող խթանները կարելի է բաժանել նյութականի և ոչ նյութականի: Նյութական խթանները կարող են լինել և՛ դրամական և՛ ոչ դրամական տեսքի: Նյութական խթանների թվում են աշխատավարձը, պարգևները, հավելավճարները, շահույթի կամ եկամուտների բաշխմանը աշխատողների մասնակցության զանազան եղանակները և այլն:



Աշխատանքի վարձատրություն	Աշխատավարձ	Գործավարձ (ուղղակի, գործավարձապարգևատրային, աճող, անուղղակի, ակորդային) Ժամանակավարձ (պարզ ժամանակավարձ, ժամանակավարձային-պարգևատրական)
		Պարգևատրումներ, հավելավճարներ, տարբեր լրացուցիչ վճարներ
		Շահաբաժինների տարբեր համակարգեր
Սոցիալական վճարներ		Տրանսպորտային ծախսերի վճարներ
		Սննդի ծախսերի լրացուցիչ ֆինանսավորում (սննդի սուբսիդիաներ)
		Ապահովագրություն
		Բժշկական սպասարկումներ
		Ուսման ծախսեր (իր կամ երեխայի)
		այլ

Գծանկար 7.5. Նյութական խթանման ձևերը

Ոչ նյութական խթանները, որոնք կապված են առավել բարձր մակարդակի պահանջմունքների բավարարման հետ, կարելի է ներկայացնել 2 տեսակի խթանների տեսքով՝ սոցիալ-հոգեբանական և ստեղծագործական: Սոցիալ-հոգեբանական խթանները կապված են

շրջապատի կողմից աշխատողի ճանաչման, հարգանքի, պատկանելության, ինչպես նաև ինքնահաստատման պահանջները հետ: Այդ խթանները կարող են արտահայտվել աշխատողին ծառայողական և մասնագիտական առաջխաղացման հնարավորության ընձեռնմամբ, նրան առավել պատասխանատու և կարևոր աշխատանքների կատարումը վստահելով, կազմակերպության կառավարման գործընթացին աշխատողի մասնակցության ապահովման տարբեր ձևերի կիրառմամբ, աշխատանքային գործունեության ընթացքում շփման բավարար մակարդակի ընձեռնմամբ և այլն:

Ստեղծագործական խթանները պայմանավորված են աշխատողի ինքնահաստատման, ինքնաիրացման, ինքնակատարելագործման պահանջներով: Դրանք կարող են արտահայտվել աշխատողին առավել հետաքրքիր և ստեղծագործական բնույթի աշխատանքի վստահմամբ, աշխատողի ներուժին համապատասխան և այն լրիվ բացահայտելու, զարգացնելու հնարավորություն ընձեռնող պաշտոնի նշանակմամբ և այլն:

Հարկ է նշել, որ նյութական և ոչ նյութական խթանները գտնվում են դիալեկտիկական կապի մեջ, որը պայմանավորված է խթանների հիմքում ընկած տարբեր մակարդակի պահանջները փոխկապվածությամբ: Օրինակ, նյութական խթանների թվում մենք նշել ենք աշխատավարձը, սակայն նույն աշխատավարձը նաև սոցիալ-հոգեբանական խթան է, քանի որ դրա մեծությունը ազդում է աշխատողի ինքնահաստատվածության զգացումի, շրջապատի կողմից նրա հարգվածության և մի շարք այլ երկրորդային պահանջները բավարարման վրա: Միևնույն ժամանակ, խթանման համակարգը միայն նյութական խթանների շուրջ կառուցելը, և այլ խթաններն անտեսելը, չի կարող երկարատև ապահովել աշխատանքի ցանկալի արդյունք: Նմանապես և՛ սոցիալ-հոգեբանական խթանների դերի բացարձակացումը, և՛ նյութական խթանների անտեսումը որոշ ժամանակից աշխատողի մոտ կառաջացնի իր աշխատանքից անբավարարվածություն և, իհարկե, աշխատանքային մոտիվացիայի թուլացում: Այսպիսով, պետք է նկատի ունենալ, որ նյութական և ոչ նյութական խթանները փոխադարձ կապված են և հարստացնում են միմյանց:

Նյութական խթանման համակարգում գլխավոր դերը պատկանում է աշխատավարձին, որը կոչված է կատարելու երկու գործառույթ՝ ա) աշխատողների և նրանց ընտանիքի վերարտադրության ապահովում, բ) աշխատանքի մեջ մարդկանց ներգրավումը և աշխատանքի արդյունավետության խթանում:

Շուկայական տնտեսության պայմաններում աշխատանքի վարձատրության համակարգում ելակետայինը օրենսդրորեն նվազագույն աշխատավարձի սահմանումն է, որի հիմքը նվազագույն սպառողական զանբյուրի արժեքն է: Ձեռնարկություններում և կազմակերպություններում

բանվորների տարիֆային դրույքները, մասնագետների պաշտոնական ռոճիկները, զանազան հավելավճարները, պարգևատրումները սահմանվում են կոլեկտիվ պայմանագրերի կամ տարիֆային համաձայնագրերի հիման վրա:

Աշխատավարձի նոտիվացիոն գործառույթը ենթադրում է մի շարք պայմանների ապահովում: Դա և՛ աշխատավարձի ճիշտ շերտավորումն է, և՛ աշխատավարձի ու աշխատանքի արդյունքի անմիջական կապի ապահովումը: Եթե այդ կապը ապահովված չէ, ապա խիստ թուլանում է աշխատավարձի նոտիվացիոն գործառույթը:

Գոյություն ունի աշխատանքի վարձատրության երկու հիմնական ձև՝ գործավարձ և ժամանակավարձ, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի իր համակարգերը:

Աշխատանքի վարձատրության գործավարձային ձևի համակարգերը հինգն են՝ 1) ուղղակի, 2) գործավարձապարգևատրային, 3) աճող, 4) անուղղակի, 5) ակորդային:

Ուղղակի գործավարձի դեպքում նախօրոք հաշվարկվում են արտադրանքի նորման և միավորի վարձաչափը, և աշխատավարձի մեծությունը անմիջականորեն որոշվում է թողարկված արտադրանքի քանակով:

Գործավարձապարգևատրային համակարգը, բացի ուղղակի աշխատավարձից, ենթադրում է նաև աշխատողների պարգևատրում որոշակի ցուցանիշների, մասնավորապես՝ արտադրանքի նորմայի գերակատարման, արտադրանքի որակի էական բարելավման համար:

Աճող գործավարձը սովորաբար կիրառվում է որոշակի ժամանակահատվածի համար, երբ ձեռնարկությանն անհրաժեշտ է արագորեն ապահովել աշխատանքի բարձր արտադրողականություն:

Անուղղակի գործավարձը կիրառվում է հատկապես օժանդակ բանվորների նկատմամբ՝ վարձատրությունը պայմանավորելով նրանց կողմից սպասարկվող հիմնական բանվորների թողարկած արտադրանքի քանակով:

Ակորդային գործավարձը հիմնականում կիրառվում է շինարարության մեջ և գյուղատնտեսության այն ենթաճյուղերում, որտեղ արտադրանքը ստացվում է տարվա որոշակի ժամանակահատվածում:

Աշխատանքի վարձատրության ժամանակավարձային ձևը ևս ունի իր համակարգը՝ պարզ ժամանակավարձ և ժամանակավարձային-պարգևատրական: Այս ձևը հիմնականում կիրառվում է մասնագետների և ծառայողների աշխատանքի վարձատրության դեպքում:

Որպեսզի աշխատանքի վարձատրության համակարգը արդյունավետ լինի, այն պետք է ընտրվի մանրամասնորեն, համապատասխանի և՛ կազմակերպության, և՛ աշխատողների այն խմբի պահանջներին, որոնց նկատմամբ կիրառվելու է: Օրինակ, աշխատողների մեծ մասին կարող է

բավարարել աշխատանքի վարձատրության ժամանակավարձային ձևը, սակայն այն անբավարար է, եթե կազմակերպությանն անհրաժեշտ է աշխատանքի արտադրողականության արագ բարձրացում և թողարկվող արտադրանքի կամ ծառայությունների որակի բարելավում: Միևնույն ժամանակ, խթանման ընտրված համակարգը պետք է հնարավորություն տա հաշվի առնել աշխատողի անձնական արտադրական ցուցանիշները:

Վերջին տարիներին կիրառվում է նաև շահաբաժինների մեխանիզմի միջոցով աշխատողների խթանման ձևը, որն իր մեջ ներառում է մոտիվացիայի և՛ նյութական, և՛ սոցիալ-հոգեբանական ձևերը: Դրանք աշխատողի մոտ ձևավորում են կազմակերպումը պատկանելության, ղեկավարության կողմից իր ավանդի գնահատման, իր նկատմամբ հարգանքի զգացում և, անշուշտ, մղում առավել արդյունավետ աշխատանքի: Այստեղ կարևոր է այն հանգամանքը, որ ապահովվում է անհատի և կազմակերպության շահերի զուգակցումը: Ստանալով ձեռնարկության բաժնետոմս՝ աշխատողն իրեն զգում է կազմակերպության սեփականատերերից մեկը, որը կազմակերպության հաջող աշխատանքի դեպքում կստանա նաև շահաբաժին, դրանով իսկ շահադրդվելով հասնելու ոչ միայն անհատական բարձր արդյունքի, այլև ողջ կազմակերպության վերջնական ֆինանսական արդյունքների մեծացման:

Սոցիալ-հոգեբանական խթանման եղանակները բավականին տարբեր են: Դրանցից են և նախկինում բավականին լայն կիրառում ունեցած այնպիսի եղանակներ, ինչպիսիք են ղեկավարության կողմից աշխատողի գովաբանումը կոլեկտիվի ժողովի ընթացքում, լավ աշխատողների նկարների փակցումը պատվո տախտակին, գրավոր շնորհակալություն հայտնումը և այլն: Վերջին տարիներին գործում են սոցիալ-հոգեբանական խթանների ավելի «նուրբ» մեթոդներ: Դրանցից են, օրինակ, աշխատողի «ազատ ժամանակը ավելացնող» խթանման համակարգը: Էական խթանիչ արդյունք է տալիս լրացուցիչ արձակուրդի հատկացումը՝ ելնելով աշխատանքի արդյունքներից կամ աշխատանքի առանձնահատկություններից (առավել վտանգավոր, վնասակար պայմանները և այլն): Արդյունավետ ձև է աշխատաժամանակի վերաբաշխման մեթոդը, երբ աշխատողին հնարավորություն է տրվում ինքնուրույն որոշել աշխատաժամանակի սկիզբը, վերջը, նրա տևողությունը, իհարկե պայմանով, որ չխաթարվի արտադրական կամ աշխատանքային գործունեության բնականոն ընթացքը և ճշտորեն կատարվեն աշխատանքային պարտականությունները:

Նմանատիպ խթանման ընդունված ձև է նաև ճկուն կամ սահող գրաֆիկով աշխատանքը: Ընդունելի ձև է նաև աշխատաժամանակի կրճատումը (կրճատ աշխատանքային օր կամ շաբաթ) բարձր արտադրողական աշխատանքի շնորհիվ տնտեսված ժամանակի հաշվին և այլն:

Սոցիալ-հոգեբանական խթանման ձևերից է և աշխատողների ներգրավումը ձեռնարկության կառավարման գործընթացին, երբ աշխատողները մասնակցություն են ունենում ոչ միայն որոշումների ընդունմանը, այլև վերլուծության, պլանավորման, կազմակերպման և հսկման գործընթացներին: Այս համակարգում ընդունված ձև է այսպես կոչված «պարտականությունների վերաբաշխման» եղանակը, երբ որևէ կոնկրետ խնդրի իրականացման համար աշխատողին տրվում է գործողությունների ազատություն: Վերջինս ենթադրում է ինքնուրույն գործունեություն և որոշումների ընդունում սեփական պատասխանատվությամբ, իրադարձությունների, պատահարների մասին ղեկավարին ժամանակին և հանգամալից տեղեկության տրամադրում, սեփական որակավորման անընդհատ բարձրացում և այլն [8, էջ 217-219]:

«Պարտականությունների վերաբաշխման» եղանակը նպատակահարմար է կիրառել կա՛մ սովորական, կրկնվող իրավիճակներում, կա՛մ անձնակազմի կառուցվածքի փոփոխման, կազմակերպության, նրա տարբեր ստորաբաժանումների կառուցվածքային վերակազմավորումների, ինչպես նաև սկզբունքորեն նոր իրավիճակներում: Այստեղ կարևոր է աշխատողի մասնագիտական պատրաստվածության խնդիրը, նրա համոզվածությունը, թե ինքն ի վիճակի է կատարել առաջադրանքը:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱԼՔՆԵՐ

1. Բնութագրեք մոտիվացիայի էությունը:
2. Ո՞րոնք են մոտիվացիայի հիմնական տեսությունները և ի՞նչն է ընկած այդ բաժանման հիմքում:
3. Ներկայացրեք անձի պահանջմունքների բուրգն ըստ Ա.Մասլոուի:
4. Որո՞նք են, ըստ Ֆ.Յերցբերգի, հիգիենիկ և մոտիվացիոն գործոնները և ինչպիսի՞ն է դրանց ազդեցությունը մարդու աշխատանքային գործունեության վրա:
5. Ի՞նչ մոտիվացիոն գործոններ են իրենց մոդելում ներառել Լ.Պրտերը և Է.Լոուլերը:
6. Որո՞նք են մոտիվացիայի հիմնական ձևերը:
7. Թվարկեք նյութական խթանման ձևերը:
8. Աշխատողի ո՞ր պահանջմունքների հետ են կապված սոցիալ-հոգեբանական և ստեղծագործական խթանները:

9. Սեկնաբանեք նյութական և ոչ նյութական խթանների դիսկրետիկական կապի առկայության դրույթը:
10. Սոցիալ-հոգեբանական խթանման ի՞նչ ժամանակակից ձևեր գիտեք:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. яредд, няг эи енеджмен2вяярган, зац, , эи эи mt pA,я1997я
2. Т, эонравояОээГеор, яяЗСравлен, яэг чебныЛжЗрЯя эбеЯ2н, к,я1997я
3. l еЯконя эяАльбер2я эяи едоЗр, ят эп Яновыяменеджмен2азя эядело,я1992я
4. l енеджмен2э г чебн, кя ддяя вЗзовэя о одя редэ l э э акЯ, мцова,я Аээ гна2ьевоLэя эяОmh Th ,я1998
5. Միրզոյան Վ.Ա. Աշխատանքի պրոբլեմը արդի արևմտյան սոցիոլոգիայում: Եր., Հայաստանի ԳԱ հրատ., 1990
6. n бщ, ЛжЗрЯяменеджмен2аявя2абл, цаэя ятра –, каээг чебн, кядляявЗзовэю одя редэа ээ рык, наэя эяОmh Th ,я1998я
7. n бщ, Ля менеджмен2э даLджеЯ2я Зчебногоя кЗрЯя (о одя редэя АЖЖазанцева)э–l эи mt pA,я1999я
8. г 2к, няЭэАэя о2, вац, онныЛяменеджмен2эя э«Тандем» н эдэ– вояЭКl n C,я 1999я

я
я
я
я
я
я
я
я

Գ Լ Ո Ւ Խ 8

ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆԸ ՈՐՊԵՍ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹ

8.1. ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

Վերահսկողությունը կառավարման հիմնական (ընդհանուր) եզրափակիչ գործառույթն է, առանց որի անհնար է գործնականապես արդյունավետորեն իրականացնել կառավարման մյուս երեք ընդհանուր գործառույթները (պլանավորումը, կազմակերպումը և մոտիվացիան):

Տնտեսագիտական գրականության մեջ գոյություն ունեն վերահսկողության՝ որպես կառավարման գործառույթի, մի շարք սահմանումներ և մեկնաբանություններ: Այսպես, Անրի Ֆայոլը գտնում է, որ «վերահսկողությունն իրենից ներկայացնում է այն բանի հաստատումը, որ ամեն ինչ ընթանում է հաստատված պլանին, գոյություն ունեցող դիրեկտիվ փաստաթղթերին և գործող սկզբունքներին համապատասխան»:

«Մեներջմենթի հիմունքներ» ուսումնական ձեռնարկի հեղինակները գտնում են, որ վերահսկողությունը, որպես կառավարման գործառույթ, հանդես է գալիս որպես կազմակերպությունների կողմից իրենց առջև դրված նպատակներին հասնելու ապահովման գործընթաց:

Մեկ այլ բնորոշման համաձայն՝ «վերահսկել»՝ նշանակում է կարգավորել կամ կառավարել և այս տեսանկյունից վերահսկողություն իրականացնող անձը կազմակերպության տնտեսական նավապետն է, որն իր տրամադրության տակ գտնվող քանակական տեղեկատվության շնորհիվ օժանդակում է գծային և ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ղեկավարներին առավել համարձակ վարել իրենց նավը գործարարության անհանգիստ աշխարհում:

Վերահսկողությունը տնտեսավարող սուբյեկտների արտադրական ու ֆինանսատնտեսական գործունեության անքակտելի մասն է, որը պարտադիր իրականացվում է կառավարման բոլոր մակարդակներում ու օղակներում, և որի գլխավոր խնդիրը կազմակերպության ընթացիկ ու հեռանկարային գործունեության օպերատիվ կառավարումն է, առաջադրված պլանների և փաստացի ձեռք բերված արդյունքների համապատասխանության գնահատումը և, որ ամենակարևորն է, ձեռնարկության առջև դրված հիմնական նպատակների, հատկապես գլխավոր նպատակի՝ առաքելության, իրականացման ապահովումը:

Ձեռնարկության ինստիտուցիոնալ մակարդակի ղեկավարությունն սկսում է վերահսկողություն իրականացնել այն պահից, երբ ձևավորվում է կազմակերպությունը, սահմանվում են գործունեության ուղղությունները, որոշվում նպատակները, ինչպես նաև աշխատանքի հորիզոնական և ուղղահայաց բաժանման միջոցով ստեղծվում է կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը:

Վերահսկողության անհրաժեշտությունը պայմանավորված է նաև այն հանգամանքով, որ կազմակերպության գործերը կարող են ընթանալ ոչ այնպես, ինչպես հարկն է: Եվ, այս տեսանկյունից, վերահսկողության

խնդիրն է հնարավորին չափ արագ բացահայտել անբարենպաստ իրավիճակները, բացթողումներն ու թերությունները, հնարավորություն ընձեռել ղեկավարությանը ձեռնարկելու համապատասխան միջոցառումներ՝ դրանց շտկման ուղղությամբ:

Ըստ իրականացման ժամանակի՝ տարբերում են վերահսկողության հետևյալ տեսակները՝ նախնական, ընթացիկ և եզրափակիչ:

Նախնական վերահսկողությունը, որի հիմնական իմաստը կազմակերպության հնարավորությունների գնահատումն է նախատեսվող գործունեության տեսանկյունից, ցանկացած կազմակերպիչական կարգավիճակ ունեցող ձեռնարկությունում իրականացվում է նյութական, ֆինանսական և աշխատանքային ռեսուրսների գծով:

Հայտնի է, որ որակյալ հումքի առկայությունը ձեռնարկությունների թողարկած արտադրանքի, կատարած աշխատանքների կամ մատուցած ծառայությունների մրցունակության, բարձր որակի և հուսալիության գրավականն է: Դա է պատճառը, որ ձեռնարկություններում մեծ ուշադրություն է հատկացվում հումքի, նյութերի, կիսաֆաբրիկատների, կոմպլեկտավորող իրերի և այլ նյութական ռեսուրսների որակի նախնական վերահսկողությանը: Պակաս կարևոր նշանակություն չունի նաև նյութական ռեսուրսների հիմնական մատակարարների ընտրությունը, քանի որ նրանց անխափան և բնականոն գործունեությունից է կախված ձեռնարկության աշխատանքային ռիթմն ու դինամիկան: Նյութական ռեսուրսների նախնական վերահսկողության երրորդ հիմնական ուղղությունը դրանց պաշարների ռացիոնալ պլանավորումն է՝ աշխատանքային պարապորդներից խուսափելու նպատակով:

Ֆինանսական նախնական վերահսկողությունն իրականացվում է կազմակերպության բյուջեի (ընթացիկ ֆինանսական պլանի) հիման վրա: Որպես կանոն, նախ և առաջ վերլուծության են ենթարկվում եկամուտների ու ծախսերի պլանը, շահույթի բաշխման մեխանիզմը: Ուսումնասիրության են ենթարկվում նաև ձեռնարկության ակտիվների և պասիվների ընդհանուր վիճակը, սեփական և փոխառված դրամական միջոցների հարաբերակցությունը ակտիվների ընդհանուր կառուցվածքում, կանխիկ և անկանխիկ դրամական միջոցների հարաբերակցությունը, ձեռնարկության հիմնական և շրջանառու կապիտալի փաստացի տարողունակությունը: Բացի այդ, կազմակերպության բյուջեի նախնական վերահսկողությունը հնարավորություն է տալիս որոշելու տեսակարար ծախսերի սահմանային նշանակությունը:

Ֆինանսական վերահսկողության գործընթացը ներառում է ֆինանսական ռեսուրսների հոսքերի և ներկազմակերպական հաշվառման նախնական վերլուծությունը, որն իր մեջ բովանդակում է.

- արտադրական հաշվառման նախնական վերահսկողությունը,
- ծախսերի նախահաշվի կազմումը, աշխատավարձի, հարկերի և այլ պարտադիր վճարումների վերահսկողությունը,

- հաշվապահական հաշվառման տվյալների հավաքագրումն ու մշակումը ֆինանսական ռեսուրսների ներքին կառավարման նպատակով,
- ֆինանսական հաշվետվության վերլուծությունը,
- ընթացիկ ժամանակաշրջանում կազմակերպության ֆինանսատնտեսական վիճակի գնահատումը:

Աշխատանքային ռեսուրսների բնագավառում նախնական վերահսկողությունն իրականացվում է հավաքագրվելիք կադրերի ընտրության, պատրաստման և վերապատրաստման հիմնախնդիրների բացահայտմամբ ու վերլուծությամբ: Կադրերի ընտրության նպատակով սահմանվում են որոշակի անհատական պահանջներ տվյալ կոնկրետ աշխատատեղերը համալրող կադրերի համար:

Այսպիսով, աշխատանքային ռեսուրսների նախնական վերահսկողությունը բաղկացած է հետևյալ բաղկացուցիչ ընթացակարգերից.

- աշխատատեղերի նկատմամբ ներկայացվող պահանջների հետազոտում,
- աշխատատեղի բնութագրում,
- աշխատատեղի գնահատում:

Ընթացիկ վերահսկողությունն իրականացվում է բուն աշխատանքային գործընթացում: Կազմակերպության գործունեության ընթացիկ վերահսկողության գործընթացում մեծ դեր է խաղում ռելեվանտային (գործին անմիջականորեն վերաբերող) տեղեկատվության վերլուծությունը, ինչը, որպես ելակետային բազա, անհրաժեշտ է արտադրական պարբերաշրջանի կարգավորման և տնտեսավարման գործընթացում առաջադրված նպատակներից շեղումների բացահայտմանն ու վերացմանն ուղղված կառավարչական կարևորագույն որոշումների ընդունման համար: Այսպիսի վերլուծությունը հնարավորություն է ընձեռում վերահսկել կառավարչական որոշումների իրականացման գործընթացը, աշխատանքային պայմանների և սահմանված նորմերի ու նորմատիվների պահպանումը:

Ընթացիկ վերահսկողությունը իրականացվում է հետադարձ կապի համակարգով, որի պարզագույն օրինակը վարընթաց (ղեկավարի հրամանները, հրահանգները, կարգադրությունները, ցուցումները և այլն) և վերընթաց (ենթակառուցվածքի զեկույցները, բացատրությունները, հաշվետվությունները՝ կատարված աշխատանքների վերաբերյալ) կոմունիկացիաներն են: Հետադարձ կապի համակարգերը ձեռնարկության ղեկավարությանը թույլ են տալիս արագ և օպերատիվ կերպով բացահայտել բազմաթիվ չկանխատեսված հիմնախնդիրներ և գտնել դրանց լուծման օպտիմալ տարբերակներ:

Ի վերջո, եզրափակիչ վերահսկողությունն իրականացվում է աշխատանքների փաստացի ավարտի ժամանակ: Առաջին հայացքից

կարող է թվալ, թե եզրափակիչ վերահսկողությունն իրականացվում է բավականին ուշ, երբ արդեն աշխատանքն ավարտվել է և ոչինչ ձեռնարկել հնարավոր չէ: Սակայն այդպես չէ: Օրինակ, ամերիկացի պրոֆեսոր, կառավարման հարցերի մասնագետ Վիլյամ Նյումենի կարծիքով, եզրափակիչ վերահսկողությունն իրականացնում է երկու հիմնական գործառույթ: Ըստ առաջին գործառույթի, եզրափակիչ վերահսկողությունը կազմակերպության ղեկավարությանը հնարավորություն է տալիս հայթայթել անհրաժեշտ տեղեկատվություն՝ ապագայում պլանավորման գործընթացը կատարելագործելու նպատակով: Այնուհետև՝ համեմատելով պլանային և փաստացի արդյունքները, ղեկավարությունը հնարավորություն է ստանում գնահատելու, թե կազմված պլանները որքանով են հավաստի և օպտիմալ:

8.2. ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾՆԹԱՑԻ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՓՈՒԼԵՐԸ

Վերահսկողության գործընթացը բաղկացած է երեք հիմնական փուլերից.

1. ստանդարտների մշակում,
2. փաստացի ձեռք բերված արդյունքների համադրում ստանդարտների հետ,
3. ճշգրտող գործողությունների իրականացում:

Ստանդարտները կարճաժամկետ նպատակներ են, որոնք ձևավորվում են կառավարման առաջին ընդհանուր գործառույթի՝ պլանավորման ընթացքում և վերջնական, ամփոփ տեսքով ներկայացվում են վերահսկողության գործընթացի առաջին փուլում: Դրանք, որպես կանոն, պետք է լինեն որոշակի և չափելի: Համեմատաբար ավելի հեշտ է սահմանել ստանդարտներ՝ քանակապես չափելի ցուցանիշների գծով: Օրինակ, գրեթե բոլոր տեսակի ձեռնարկություններում և կազմակերպություններում պարտադիր պետք է սահմանվեն հետևյալ ստանդարտները.

1. արտադրանքի ծավալը,
2. արտադրանքի իրացումից ձևավորված հասույթի մեծությունը,
3. արտադրական կարողություններն ու դրանց օգտագործումը,
4. վաճառքի և շահույթի ծավալները,
5. շահութաբերության մակարդակը,
6. իրացվելիության (լիկվիդայնության) և վճարունակության ցուցաբիշները,
7. ֆինանսական կայունության գործակիցները և այլն:

Բավականին բարդ է (իսկ որոշ դեպքերում՝ գրեթե անհնար) սահմանել ստանդարտներ՝ քանակապես ոչ չափելի ցուցանիշների գծով: Օրինակ, աշխատանքից բավարարվածության աստիճանը շատ դժվար է

ճերկայացնել ստանդարտի տեսքով: Հարաբերական առումով, որպես հիմք կարելի է ընդունել, ասենք, կադրերի հոսունության աստիճանը (որի բարձր մակարդակը վկայում է աշխատանքային մի շարք հիմնախնդիրների և, մասնավորապես, աշխատանքից բավարարվածության ցածր աստիճանի մասին) կամ կոնֆլիկտային իրավիճակների ծագման հաճախականությունը, այդուհանդերձ, դրանք չեն կարող բացարձակ առումով հիմք լինել ճշգրիտ ստանդարտների սահմանման:

Վերահսկողության գործընթացի երկրորդ փուլը փաստացի ձեռք բերված արդյունքների համադրումն է ստանդարտներին: Այս փուլում ձեռնարկության ղեկավարությանը հայտնի է դառնում, թե ինչպես են կատարվում մշակված ծրագրային ցուցանիշները: Սակայն պլանային և փաստացի արդյունքների համադրումը զուտ մեխանիկական գործընթաց է: Ընդհակառակը, սա վերահսկողության ընդհանուր գործընթացի առավել կարևոր փուլն է, որի ընթացքում պետք է որոշվեն շեղումների թույլատրելի սահմանները:

Պետք է նշել, որ շեղումների առկայությունը համադրվող ցուցանիշների մեջ, բնական երևույթ է, քանզի գործնականում գրեթե զոյություն չունեն այնպիսի ձեռնարկություններ, որոնք աշխատում են հարյուր տոկոսանոց ճշտությամբ՝ առանց շեղվելու պլանային ստանդարտներից: Եվ բնական է, որ յուրաքանչյուր ձեռնարկություն պետք է իր համար սահմանի շեղումների թույլատրելի մասշտաբ այն վերապահումով, որ յուրաքանչյուր տնտեսավարող սուբյեկտ ինքը որոշի դրա մեծությունը: Այսպես, որքան մեծ է ձեռնարկության գործունեության ռիսկի աստիճանը, այնքան ավելի մեծ է շեղումների թույլատրելի մասշտաբը, իսկ վերահսկողության գործընթացը կարելի է համարել անարդյունավետ և անօգուտ, որովհետև պլանային և փաստացի ցուցանիշների համեմատության միջավայրը շատ մեծ է, և դժվար է (եթե ոչ՝ անհնար) կանխատեսել ձեռնարկության հետագա ֆինանսատնտեսական գործունեությունը:

Իսկ եթե շեղումների թույլատրելի մասշտաբը փոքր է, ապա, թեև այս պարագայում ձեռք է բերվում վերահսկողության բարձր աստիճան (ձեռնարկության ֆինանսատնտեսական ցուցանիշների նույնիսկ աննշան շեղումները ահագանգում են պլանային և փաստացի ցուցանիշների անհամապատասխանության մասին), այնուամենայնիվ, վերահսկողության բուն գործընթացն է դառնում չափից ավելի մանրակրիտ և ինչ որ տեղ՝ նույնիսկ անարդյունավետ: Բանն այն է, որ այս դեպքերում ձեռնարկության ղեկավարությունը սկսում է իր ուշադրության կենտրոնում պահել աննշան շեղումները՝ մոռանալով ձեռնարկության առավել կարևոր, հանգուցային հիմնախնդիրների և վերահսկողության ընդհանուր գործընթացի այլ կարևոր տարրերի մասին:

Որո՞նք են շեղումների հիմնական պատճառները:

1. Պլանավորման թերությունները: Գործնականում պատահում են դեպքեր, երբ ռազմավարական պլանները կամ գործարարության ծրագրերը կազմվում են ոչ իրազեկ մասնագետների կողմից, լավատեսորեն, ուռճացված ցուցանիշներով, ինչը չի համապատասխանում իրականությանը: Այս դեպքում կամ տվյալ ձեռնարկությունը ունի որոշակի ակնկալիքներ՝ ստանալու առավել բարձր ցուցանիշներ՝ արագ և որակով, կամ էլ պլանավորման գործընթացում հաշվի չի առնում մի շարք հնարավոր դժվարություններ, որոնք իրենց զգացնել են տալիս հաշվետու ժամանակաշրջանի վերջին:
2. Կազմակերպման թերությունները: Հաճախ ձեռնարկության ղեկավարությունը ժամանակին չի զբաղվում պլանավորման անհրաժեշտ աշխատանքներով, վերլուծություններով ու եզրահանգումներով, որի հետևանքով պլանները կազմվում են հապշտապ, առանց անհրաժեշտ հիմնավորման: Եվ արդյունքում կազմակերպատեխնիկական բնույթի այդ թերությունները պատճառ են դառնում պլանների թերակատարման և շեղումների առաջացման:
3. Ղեկավարման թերությունները: Այս բնագավառի ամենաեական թերությունը վատ կոմունիկացիաներն են ղեկավարի և ենթակամների միջև, վերահսկողության անարդյունավետությունը, ղեկավարի անիրազեկությունը, կառավարման կուլտուրայի և տարրական նորմերի բացակայությունը, աշխատանքային կոլեկտիվում ավելորդ լարվածությունների առաջացումն ու անառողջ բարոյահոգեբանական մթնոլորտը, կոնֆլիկտային իրավիճակների առաջացման հաճախականությունն ու դիսֆունկցիոնալ հետևանքները և այլն:
4. Մոտիվացիայի թերությունները: Աշխատողները ցանկություն չեն ունենում կատարելու իրենց առջև դրված պլաններն ու առաջադրանքները կամ լավագույն դեպքում այն կատարում են առանց խանդավառության, այլ որոշակի պայմաններից ելնելով, քանի որ, ըստ էության, բացակայում են շահադրող գործոնները, բարձր է կադրերի հոսունության աստիճանը և ցածր՝ մոտիվացիայի արդյունավետությունը: Խոսքը վերաբերում է ոչ միայն նյութական, այլև բարոյական խթանման գործոններին:
5. Գործունեության պայմանների փոփոխությունը: Այն բանից հետո, երբ ընթացիկ պլանները հաստատվում են և սկսվում է աշխատանքը, տեղի են ունենում պայմանների որոշակի փոփոխություններ՝ արտաքին միջավայրի պահանջներին համապատասխան, ինչը չի արտացոլվել պլաններում:

Վերահսկողության գործընթացի այս փուլում կատարվում է ձեռնարկության տնտեսական ներուժը բնութագրող կարևորագույն

ցուցանիշների արդյունքների գնահատում: Այդ ցուցանիշներից են ձեռնարկության ակտիվների մեծությունը, վաճառքի ծավալները, սովորական գործունեությունից ստացված ու զուտ շահույթի ծավալը և զբաղվածների թիվը:

Ժամանակակից պայմաններում ձեռնարկության տնտեսական ներուժի առավել հանգամանակից ուսումնասիրության համար օգտագործվում են նաև մի շարք այլ ընդհանրացնող ցուցանիշներ, ինչպես օրինակ՝

1. հիմնական կապիտալի մեծությունը, որն իր մեջ ներառում է ձեռնարկության արտադրական հզորությունները (շենքերը, սարքավորումները, շինությունները): Ընդ որում, պետք է նկատի ունենալ, որ վերահսկողության արդյունավետության բարձրացման նպատակով անհրաժեշտ է հաշվարկել նաև այն միջոցների հաշվարկային մեծությունը, որոնք նախատեսված են արտադրական հզորությունների վերանորոգման և վերականգնման համար,
2. թողարկված արտադրանքի քանակությունն ու արժեքը՝ ըստ արտադրանքի անվանացանկի և տեսականու: Այս ցուցանիշը հնարավորություն կտա բացահայտել տվյալ ձեռնարկության (կազմակերպության) տեսակարար կշիռը համանման արտադրանք թողարկող այլ ձեռնարկությունների շարքում,
3. ձեռնարկության ենթակառուցվածքի բնութագրերը, մասնավորապես՝ տրանսպորտային միջոցների, պահեստների, տեխնիկական սպասարկման կենտրոնների, էներգիայի աղբյուրների սեփական միջոցների առկայությունը, ինչպես նաև սեփական հունքային բազայի ապահովվածության մակարդակը,
4. ձեռնարկության կողմից կատարվող ուղղակի կապիտալ ներդրումների չափերն ու տեղաբաշխումը,
5. ձեռնարկության գիտահետազոտական ներուժը,
6. ընդհանուր ծախսերի ցուցանիշը (նոր շուկաների գրավում, նարքեթինգային հետազոտություններ, գիտահետազոտական աշխատանքներ, վարչատնտեսական ծախսեր, արտադրանքի կատարելագործման ծախսեր, վարձավճարներ և այլն),
7. միջոցների մուտքագրման և ծախսման ցուցանիշները, որոնց մեջ մտնում են միջոցների մուտքագրման աղբյուրները, զուտ շահույթը, ամորտիզացիոն հատկացումները, երկարաժամկետ պարտավորությունների երկարաձգումը, բաժնետոմսերի էմիսիան և այլն,
8. միջոցների օգտագործման ցուցանիշները, այսինքն՝ շահաբաժինների վճարումը, կազմակերպական բնույթի ծախսերը, բաժնետոմսերի էմիսիայի ծախսերը, կապիտալ ներդրումները և այլ ոչ շրջանառու ակտիվներ, բանկում ձեռնարկության հաշվարկային հաշվի մեծացումը և այլն:

Վերահսկողության գործընթացի վերջին փուլում իրականացվում են ճշգրտող գործողություններ՝ ելնելով ստացված փաստացի արդյունքներից: Եթե ձեռնարկության ստանդարտների և փաստացի ցուցանիշների համադրման գործընթացը վկայում է այն մասին, որ ընթացիկ նպատակները հիմնականում կատարվել են (շեղումների թույլատրելի մասշտաբը գտնվում է նորմայի սահմաններում), ապա ձեռնարկությունը ոչինչ չի նախաձեռնում և հիմնականում բավարարվում է ձեռք բերված արդյունքներով:

Ճշգրտող գործողությունների իրականացումը կախված է պլանային ցուցանիշներից խախտումները պայմանավորող պատճառներից:

Ստանդարտների սահմանման ընթացքում ձեռնարկության վերին օղակի ղեկավարությունը պետք է մտածի այն մասին, թե ով և ինչպես պետք է իրականացնի համապատասխան ստանդարտների կատարման վերահսկողությունը: Այլ կերպ ասած, մշակելով ստանդարտների համակարգ, մենեջերը չպետք է մոռանա դրա մեջ ներառել վերոհիշյալ ստանդարտների վերահսկողության կոնկրետ մեթոդները: Այս փուլում մենեջերը պետք է պատասխանի հետևյալ հարցերին.

- որոնք են այն հիմնական ստանդարտները, որ անհրաժեշտ է մշակել և վերահսկել ձեռնարկության ֆինանսատնտեսական գործունեության ընթացքում,
- ովքեր պետք է վերահսկեն այդ գործընթացները և պատասխանատվություն կրեն դրանց կատարման համար,
- որտեղ և ինչ հաճախականությամբ պետք է իրականացվի ստանդարտների վերահսկողությունը,
- որոնք են ստանդարտների վերահսկողության առավել ընդունելի մեթոդները:

Որո՞նք են այն հիմնական պահանջները, որոնք դրվում են վերահսկողության արդյունավետ իրականացման համար: Նախ և առաջ, վերահսկողության ժամանակին կազմակերպումը: Այնուհետև, վերահսկողությունը պետք է ունենա օպերատիվ բնույթ, լինի մշտական և ամենակարևորը՝ ճկուն, քանի որ ժամանակակից պայմաններում շուկայի պահանջները շատ արագ են փոփոխության ենթարկվում, ինչը նկատելի դժվարություններ է առաջացնում կառավարման գործընթացում:

8.3. ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ ԵՎ ԱՈՒՂԻՏ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ԿԱՐԳԸ

Ներկայումս կազմակերպություններում վերահսկողության կազմակերպման առավել արդյունավետ և հաճախակի հանդիպող ձևերից են մենեջերների կողմից իրականացվող ուղղակի վերահսկողությունը, տեղեկատվության մշակման կենտրոնների, վերահսկիչ (վերստուգիչ)

հանձնաժողովների գործունեությունն ու աուդիտ վերահսկողության իրականացումը:

Կազմակերպության ինստիտուցիոնալ մակարդակի ղեկավարության կողմից իրականացվող վերահսկողությունը մշտական կատարվող գործընթաց է, որի հիմնական նպատակը կազմակերպությունում առկա ընթացիկ դժվարությունների բացահայտումն է ու համապատասխան միջոցառումների շտապ ձեռնարկումը դրանց հաղթահարման ուղղությամբ:

Որոշ ձեռնարկություններում արդյունավետ կերպով գործում են տեղեկատվության մշակման կետերներ, որոնք իրականացնում են տեղեկատվության հաղորդում, տարածում և գնահատում: Տեղեկատվության տարածումը առանցքային դեր է խաղում վերահսկողության արդյունավետության բարձրացման գործում: Կարևոր է, որ թե՛ ստանդարտները և թե՛ փաստացի արդյունքները տեղեկացվեն կառավարման բոլոր մակարդակներով և օղակներով, ինչը հնարավորություն կընձեռի կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարներին ձեռնարկել կոնկրետ միջոցառումներ և ընդունել կառավարչական որոշումներ՝ պլանային և փաստացի արդյունքների համադրումը արդյունավետ դարձնելու նպատակով:

Կազմակերպությունների վերստուգիչ հանձնաժողովի անդամները ընտրվում են կազմակերպության բաժնետերերի (փայատերերի) ընդհանուր ժողովի կողմից: Ընդ որում, ընկերության խորհրդի անդամները չեն կարող միաժամանակ լինել վերստուգիչ հանձնաժողովի անդամներ:

Կազմակերպության վերստուգիչ հանձնաժողովը.

- ♦ սահմանում է վերահսկողություն հաշվապահական հաշվառման և հաշվետվությունների վարման նկատմամբ,
- ♦ կազմակերպության տնօրենների (դիրտորդ) խորհրդին հաշվետվություն է ներկայացնում օրենքներին, ենթաօրենսդրական ու այլ իրավական ակտերին կազմակերպության գործունեության համապատասխանության մասին,
- ♦ կազմակերպության տնօրենների խորհրդի կողմից ներկայացված հիմնահարցերի և զրավոր հանձնարարությունների վերաբերյալ տալիս է եզրակացություններ,
- ♦ հաստատում է կազմակերպության հաշվետվություններում և այլ ֆինանսական փաստաթղթերում բովանդակող տեղեկատվության հավաստիությունը,
- ♦ իրականացնում է տվյալ կազմակերպության կանոնադրությամբ նախատեսված այլ լիազորություններ:

Վերստուգիչ հանձնաժողովից բացի, ֆինանսավարկային և բանկային հաստատություններում հաջողությամբ գործում է վերահսկողություն իրականացնող մի կառույց ևս, որը կոչվում է վարկավորման կոմիտե: Վերջինս, որպես կանոն, ստեղծվում է հիմնականում խոշոր առևտրային բանկերում:

Վարկավորման կոմիտեի հիմնական գործառույթներն են.

- ♦ բանկի վարկային քաղաքականության հիմնական ուղղությունների մշակումն ու վարկային ընթացիկ վերահսկողության (մոնիտորինգի) իրականացումը,
- ♦ դրամական միջոցներ ներգրավող և տեղաբաշխող գծային և ֆունկցիոնալ կառուցվածքային ստորաբաժանումների աշխատանքների կազմակերպումն ու կոորդինացումը,
- ♦ առավել խոշոր չափերի հասնող վարկերի տրամադրման թույլտվությունների տրամադրումն ու համապատասխան վարկային ստանդարտների մշակումը,
- ♦ հավատարմագրային (տրաստային) գործառնությունների իրականացման, ինչպես նաև ներդրումային գործունեության ծավալման վերահսկումը,

Աուդիտը ձեռնարկությունների, կազմակերպությունների և այլ տնտեսավարող սուբյեկտների գործունեության անկախ, չեզոք վերահսկողության տարատեսակ է: Այլ կերպ ասած, աուդիտն իրենից ներկայացնում է անկախ փորձաքննության և տնտեսավարող սուբյեկտների գործունեության ֆինանսական և հաշվապահական հաշվետվությունների վերլուծության իրականացում լիազորված անձանց՝ աուդիտորների կողմից, որոնց հիմնական նպատակն է՝ որոշել հաշվետվությունների հավաստիության աստիճանը, դրանց ամբողջականությունը և համապատասխանությունը գործող օրենսդրության պահանջներին:

Աուդիտն իրականացվում է 2 հիմնական ձևերով.

1. արտաքին աուդիտ,
2. ներքին աուդիտ:

Ձեռնարկության գործունեության արտաքին աուդիտը նշանակում է նրա ֆինանսատնտեսական դրության և ֆինանսական ու հաշվապահական հաշվետվությունների փորձաքննություն և վերլուծություն: Այն ելնում է ձեռնարկության բաժնետերերի կամ փայտերերի շահերից: Աուդիտի հիմնական խնդիրը հաշվապահական հաշվեկշռի ճշտության հաստատումն է և ձեռնարկության ղեկավարությանը համապատասխան եզրահանգումներ ներկայացնելը, որտեղ մանրամասն արտահայտվում են ձեռնարկության ընթացիկ ֆինանսական վիճակը, նրա եկամտաբերությունն ու իրացվելիությունը, ինչպես նաև ձեռնարկության կողմից իրականացվող գործառնությունների ռիսկի աստիճանը:

Ձեռնարկության աուդիտ ստուգումներն իրականացվում են նրա բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի հաստատած աուդիտ կազմակերպությունների կողմից: Աուդիտային գործունեությամբ կարող են զբաղվել ինչպես ֆիզիկական, այնպես էլ իրավաբանական անձինք՝ աուդիտ կազմակերպությունները, որոնք գրանցվում են որպես ձեռնարկություններ և կարող են ունենալ ձեռնարկության ցանկացած

կազմակերպահրավական տեսակ (բացառությամբ՝ բաց բաժնետիրական ընկերության):

Արտաքին աուդիտ վերահսկողության հիմնական նպատակներն են.

- ձեռնարկության ֆինանսական հաշվետվությունների առանցքային ցուցանիշների ճշտության ստուգումը,
- տվյալ ձեռնարկության կողմից սահմանված տնտեսական նորմատիվների և այլ պահանջների պահպանման փաստի հաստատումը,
- ձեռնարկության ակտիվների և պասիվների օգտագործման արդյունավետության գործոնային վերլուծությունը,
- ձեռնարկության ֆինանսատնտեսական ընդհանուր գործունեության վերլուծությունը,
- աուդիտորների պաշտոնական եզրակացության պատրաստումը:

Արտաքին աուդիտ վերահսկողության գործընթացում կիրառվում են տարբեր մեթոդներ և գործելակերպեր, մասնավորապես՝

1. ձեռնարկության կողմից իրականացվող գործառնությունների մանրակրկիտ վերլուծություն,
2. վերլուծական գործելակերպ,
3. վերստուգիչ գործելակերպ:

Ձեռնարկության կողմից իրականացվող հիմնական գործառնությունների մանրակրկիտ վերլուծությունը հիմնված է փաստաթղթային ստուգումների վրա: Այս դեպքում աուդիտորի կողմից կիրառվում են պաշտոնական, տրամաբանական և թվաբանական ստուգումներ: Պաշտոնական ստուգման դեպքում բացահայտվում են՝ արդյոք բոլոր փաստաթղթերն են առկա, թե՞ ոչ, ճի՞շտ են լրացված, թե՞ ոչ: Տրամաբանական ստուգումը թույլ է տալիս բացահայտել՝ տվյալ ձեռնարկատիրական գործունեությունը կատարվել է անհրաժեշտ ծավալով, թե՞ ոչ: Թվաբանական ստուգումը նպատակ է հետապնդում պարզաբանել ամփոփիչ փաստաթղթերի ձևակերպման գործընթացում թվաբանական սխալները, ինչպես նաև վերլուծական հաշվառման համապատասխանությունը ամփոփիչ հաշվառմանը: Թեև ձեռնարկության կողմից իրականացվող գործառնությունների մանրակրկիտ վերլուծությունը բավական աշխատատար գործընթաց է, այնուհանդերձ այն վստահեցնում է, որ ստուգումն իրականացվել է պատշաճ որակով:

Վերլուծական գործելակերպերն իրենց մեջ ներառում են. ձեռնարկության (կազմակերպության) եկամտաբերության, շահութաբերության, գործառնությունների առանձին տեսակների ծավալի փոփոխությունների տեմպերի հետազոտումը: Իսկ վերստուգիչ գործելակերպերն իրենց մեջ ներառում են համակարգչային վերահսկիչ համակարգերի օգտագործումը, ինչպես նաև ֆիզիկական ստուգման անցկացումը, այսինքն՝ ակտիվների (դրամարկղի, արժեթղթերի) ստուգումը բնեղեն տեսքով:

Աուդիտ վերահսկողության արդյունքները ամփոփվում են աուդիտ եզրակացությամբ, որը բաղկացած է 3 մասից՝ ներածությունից, վերլուծական մասից և ամփոփիչ կամ արդյունքային մասից: Առաջին մասում նշվում է, թե որտեղ և ում կողմից է իրականացվել աուդիտ ստուգումը, ում կողմից է տրված արտոնագիրը, ինչ ժամկետում է կատարվել ստուգումը: Երկրորդ բաժնում նշվում է, թե ձեռնարկության գործունեության որ բնագավառներն ու որ գործառնություններն են ամբողջությամբ ստուգվել, ձեռնարկության տարեկան հաշվետվության մեջ ինչպես է արտացոլվել նրա տնտեսական և ֆինանսական գործունեությունը, ինչպիսին է հաշվապահական հաշվառման և հաշվետվությունների որակը, նրանց համապատասխանությունը գործող նորմերին ու կանոններին, ձեռնարկության կողմից տնտեսական նորմատիվների պահպանումը, ներքին վերահսկողության վիճակը: Բացի այդ, արձանագրվում են առկա խախտումները, սխալներն ու բացթողումները: Ամփոփիչ (արդյունքային) մասում հաստատվում է ձեռնարկության տարեկան հաշվապահական հաշվետվությունների արժանահավատությունը, աուդիտ կազմակերպության կողմից կատարվում են համապատասխան առաջարկություններ և հանձնարարականներ:

Ձեռնարկությունը պարտավոր է աուդիտորներին ներկայացնել անհրաժեշտ բոլոր փաստաթղթերը: Բացի այդ, աուդիտորներին իրավունք է վերապահված մասնակցելու ձեռնարկության կառավարման մարմինների ժողովներին, ինչպես նաև ստանալ համապատասխան մեկնաբանություններ և ճշտումներ ամեն մի հիմնախնդրի մասին:

Ընդհանուր առմամբ, աուդիտ վերահսկողությունը լինում է պարտադիր և նախաձեռնողական կամ կամավոր: Այսպես, նախաձեռնողական աուդիտ ստուգումն իրականացվում է ձեռնարկության վարչության, գործադիր տնօրենի կամ խորհրդի որոշմամբ՝ իրականացվող գործառնությունների և հաշվապահության վարման ճշտության գնահատման համար: Պարտադիր աուդիտ ստուգումներն անցկացվում են ձեռնարկությունների և կազմակերպությունների կողմից, ամեն տարի՝ տարեկան հաշվապահական հաշվեկշռի և շահույթների ու վնասների հաշվետվության արժանահավատությունը հաստատելու նպատակով:

Այսպիսով, անկախ աուդիտային կազմակերպությունը.

- օժանդակում է ձեռնարկության ֆինանսական և հաշվապահական հաշվետվությունների պատշաճ ձևակերպմանը,
- պատրաստում է և ստուգում ձեռնարկության տարեկան ֆինանսական հաշվետվությունները, ներկայացնում է աուդիտային եզրակացություն այն մասին, թե արդյո՞ք ֆինանսական հաշվետվությունները ճշգրիտ են արտահայտում ձեռնարկության ֆինանսական վիճակը,

- ստուգում է ձեռնարկության վերստուգիչ հանձնաժողովի աշխատանքների կազմակերպման և գործունեության համապատասխանությունն օրենքներին և այլ իրավական ակտերին:

Ներքին աուդիտն իրենից ներկայացնում է կառավարչական վերահսկողության մի ձև, որի իրականացման նպատակով ձեռնարկությունում ստեղծվում է հատուկ մասնագիտացված ստորաբաժանում՝ ներքին վերահսկողության վարչություն (բաժին): Որոշ ձեռնարկություններում ներքին վերահսկողության բաժինն անմիջականորեն ենթարկվում է միայն ԲԸ տնօրենների խորհրդի նախագահին, իսկ վերջինս էլ ինքնուրույնաբար հաստատում է այդ ստորաբաժանման գործունեության պլանը: Ընդհանուր առմամբ, ներքին վերահսկողության ծառայությունների ստեղծման և հետագա գործունեության նպատակը գործարարության ռիսկի նվազեցումն է և աշխատանքային կարգապահության ամրապնդումը: Եվ քանի որ նման մասնագիտացված ֆունկցիոնալ ստորաբաժանման ստեղծումը բավականին թանկ է, ապա փոքր և միջին ձեռնարկությունները, որպես կանոն, ներքին աուդիտի գործառույթների կատարումը վերափոխահում են արտաքին աուդիտորներին:

Ներքին աուդիտի ծառայությունների հիմնական գործառույթներն են.

- ձեռնարկության կառուցվածքային ստորաբաժանումների կողմից ղեկավարության ցուցումների կատարման ճշտության վերահսկողությունը,
- ձեռնարկության առանձին ծառայությունների և կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործունեության «թույլ» տեղերի բացահայտումը,
- ձեռնարկության վարչության հանձնարարությամբ հատուկ ուսումնասիրությունների իրականացումը,
- նյութական, ապրանքային և ֆինանսական արժեքների պահպանության ապահովումը,
- ձեռնարկության ցանցի (մասնաճյուղերի, բաժանմունքների, ներկայացուցչությունների) գործունեության ստուգումը,
- անհրաժեշտ տեղեկատվության հաղորդումը արտաքին աուդիտորներին,
- ակտիվների որակի նկատմամբ վերահսկողության իրականացումը:

Ինչ վերաբերում է ներքին վերահսկողության ծառայության կատարած ստուգումներին, ապա դրանք հիմնականում ուղղված են լինում ձեռնարկության հաշվապահական հաշվառման ճշտության զննատմանը, ակտիվների պահպանման ստուգմանը, գործառնական գործունեության և տեխնիկայի ճշտության վերահսկողությանը, անսպասելի ստուգումների անցկացմանը, ձեռնարկության աշխատակիցների մասնագիտական մակարդակի զննատմանը:

Ստուգումների վերջնական արդյունքների հիման վրա կազմվում է արձանագրություն, որտեղ նշվում են բացահայտված թերություններն ու ներկայացվում առաջարկություններ դրանց վերացման ուղղությամբ: Արձանագրությունն անմիջականորեն ուղղվում է ինստիտուցիոնալ մակարդակի ղեկավարությանը և, մասնավորապես, ԲԸ տնօրենների խորհրդի նախագահին:

Ձեռնարկության գործունեության աուդիտ ստուգման առաջին հիմնադրույթը ձեռնարկության հաշվապահական հաշվեկշռի ճշտության և արժանահավատության հաստատումն է և, հետևապես, ոչ իրական և անարժանահավատ հաշվեկշռային ակտիվների ու պասիվների բացահայտումը:

Ձեռնարկության աուդիտի երկրորդ նպատակային խնդիրը վերաբերում է հաշվապահական հաշվառման վիճակի ստուգմանը, այսինքն՝ աուդիտորները ստուգում են հաշվապահական հաշվառման կազմակերպման համապատասխանությունը գործող նորմատիվային դրույթներին:

Ի վերջո, աուդիտի երրորդ և չորրորդ նպատակները տնտեսական նորմատիվների հաշվարկների ճշտության ստուգումը և ձեռնարկության ֆինանսատնտեսական գործունեության վերլուծությունն են: Վերջին խնդիր լուծման ընթացքում ստուգման են ենթարկվում մեներջմենթի որակը, ակտիվների և պասիվների կառավարման որակը:

8.4. ԲԱՆԿԱՅԻՆ ՎԵՐԱՀԱՅՈՒԹՅԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Շուկայական տնտեսության պայմաններում բանկային համակարգի բնականոն գործունեության նախապայմաններից է բանկերի գործունեության վերահսկման կազմակերպումը: Քանի որ առևտրային բանկերը հանդիսանում են տնտեսության ենթակառուցվածքի կարևորագույն տարրերից մեկը, ապա նրանց անխափան և կայուն գործունեության ապահովումը պահանջում է մշտական վերահսկողության առկայություն: Բանկային վերահսկողությունը միջոցառումների որոշակի համալիր է՝ ուղղված բանկային հաստատությունների աշխատանքի կազմակերպման, ստանդարտների մշակման, կորդինացման ու ֆինանսատնտեսական գործունեության պարբերական ստուգման ապահովմանը:

ՀՀ-ում բանկային վերահսկողության կազմակերպումը խարսխվում է ազգային օրենսդրական դաշտի և միջազգային իրավասու կազմակերպությունների հանձնարարականների վրա: Այն սովորաբար իր մեջ ներառում է.

- վերահսկման ենթակա բանկային հաստատությունների տեսակները,

- բանկային գործառնությունների իրականացման նպատակով լիցենզիաների տրամադրման ընթացակարգը,
- բանկային և վիճակագրական հաշվետվությունների, հաշվապահական հաշվառման ստանդարտները,
- բանկային գործունեության լիցենզիաների չեղյալ հայտարարման կամ բանկային գործառնությունների սահմանափակման կարգը,
- աուդիտ ստուգումների անհրաժեշտությունը,
- բանկի կառավարման ժամանակավոր ղեկավարության նշանակման կարգը,
- բանկի անվճարունակության բացահայտումն ու հայտարարումը:

Բանկային պրակտիկայում միջպետական վերահսկողությունն իրականացվում է.

ա) պետությունների տարբեր ինքնուրույն միավորումների և խմբավորումների շրջանակներում, որոնք կոորդինացում են դրամավարկային, արժույթային և ֆինանսական քաղաքականությունները (Բրետտոն Վուդսյան կամ Բազելյան համաձայնագրերի շրջանակներում),

բ) միջազգային ֆինանսական-արժույթային կազմակերպությունների (հիմնադրամների) ուժերով, որոնց կողմից վերահսկողությունն իրականացվում է ոչ միայն կոնկրետ տվյալ բանկային հաստատության գործունեության նկատմամբ, այսինքն՝ միկրոնակարգակով, այլ նաև ընդհանուր առմամբ՝ երկրում տնտեսական իրավիճակի և, մասնավորապես՝ վարկային համակարգի զարգացման նկատմամբ, այսինքն՝ մակրոնակարգակով (օրինակ՝ Արժույթի Միջազգային Հիմնադրամը):

Բանկային վերահսկողության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը բնութագրվում է զգալի տարատեսակությամբ: Օրինակ, այնպիսի երկրներում, ինչպիսիք են Մեծ Բրիտանիան, Իտալիան և Նիդեռլանդները, առևտրային բանկերի գործունեության նկատմամբ վերահսկողությունն իրականացնում են ազգային Կենտրոնական բանկերը: Կանադայում և Շվեյցարիայում բանկային վերահսկողությունն իրականացնող մարմիններն առանձնացված են Կենտրոնական բանկերից: Իսկ Պերմանիայում, Ճապոնիայում և ԱՄՆ-ում գոյություն ունի խառը համակարգ, որի դեպքում Կենտրոնական բանկերը իրենց վերահսկողության գործառնությունները կիսում են պետական իշխանության մարմինների հետ [9, էջ 113]:

Բանկերի գործունեության նկատմամբ վերահսկողությունն իրականացվում է նաև տեղերում ստուգումների անցկացման ճանապարհով: Նման ստուգումները սովորաբար լինում են 2 տեսակի.

1. համալիր ստուգումներ,
2. ոչ համալիր կամ ընտրամքային ստուգումներ:

Համալիր ստուգումը, որպես կանոն, կատարվում է ոչ ավելի, քան 30 օրվա ընթացքում և նախատեսում է բանկի կողմից իրականացվող բոլոր գործառնությունների, գործառնական օրվա ժամանակին ավարտման և

ամենօրյա հաշվապահական հաշվեկշռի ձևակերպման ստուգում: Բոլոր բանկերը ենթակա են համալիր ստուգման առնվազն տարին մեկ անգամ:

Ընտրանքային կամ ոչ համալիր ստուգումը սահմանափակվում է մինչև 15 օր ժամկետով և շոշափում է բանկի գործունեության այն առանձին ոլորտներն ու գործունեության բնագավառները, որտեղ խախտումների, բացթողումների, չարաշահումների և թերությունների հավանականությունն առավել բարձր է:

Բանկային գործունեության հիմնադրական վերահսկողությունը (կամ բանկի հիմնադիրների կողմից իրականացվող վերահսկողությունը) իրականացվում է մի քանի ձևերով.

- ♦ բանկի վարչության (գործադիր տնօրենի) գործունեության վերահսկողությունը վերստուգիչ հանձնաժողովի կողմից,
- ♦ բաժնետերերի (փայատերերի) կողմից իրականացվող ստուգումը:

Անհրաժեշտ է ի նկատի ունենալ, որ բանկի մասնակիցներն իրավունք ունեն բանկի գործունեության ուղղակի վերահսկողության: Իսկ դա նշանակում է, որ նրանք կարող են բանկի գործադիր ղեկավարից պահանջել անհրաժեշտ տեղեկատվություն անցած ֆինանսական տարում բանկի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքների վերաբերյալ, ինչպես նաև կատարել որոշակի հարցադրումներ: Առևտրային բանկի ղեկավարությունը պարտավոր է պարբերաբար բաժնետերերին (փայատերերին) տեղեկացնել գործերի ընդհանուր վիճակի վերաբերյալ: Հիմնադիրների ֆինանսական ընթացիկ դրությունը կարող է ստուգվել բանկի հաշվապահական հաշվեկշռի և հաշվետու տարվա ֆինանսական արդյունքների վերաբերյալ հաշվետվությունների վերլուծության օգնությամբ: Վերջիններիս հիման վրա սահմանվում է բանկի շահույթների և վնասների առկայությունը, դեբիտորական և կրեդիտորական պարտավորությունների մակարդակը և այլն: Առանձնահատուկ ուշադրություն պետք է հատկացնել բյուջեին և արտաբյուջետային հիմնադրամների հետ իրականացվող հաշվարկներին, քանի որ դրանք գործում են առաջնահերթ վճարումների ռեժիմով:

Առևտրային և մասնագիտացված բանկերի գործունեության պետական վերահսկողության հիմնական ձևերը 4-ն են.

1. ներգերատեսչական վերահսկողություն,
2. միջգերատեսչական վերահսկողություն,
3. տարածքային վերահսկողություն,
4. արտագերատեսչական վերահսկողություն:

Պետական վերահսկողության վերոհիշյալ ձևերից յուրաքանչյուրի կատարման նպատակով ստեղծվում են համապատասխան վերահսկիչ մարմիններ: Այսպես, բանկերի գործունեության ներգերատեսչական վերահսկողությունը, որպես կանոն, իրականացվում է տնտեսության կառավարման ֆունկցիոնալ մարմինների կողմից.

1) Կենտրոնական բանկի կողմից, որը հանդիսանում է բանկային համակարգի վերահսկողություն իրականացնող գլխավոր մարմինը,

2) ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարությունների կողմից:

Ներգերատեսչական վերահսկողության առաքելությունը հանդիսանում է բանկային հաստատությունների գործողությունների օրինականության, կայունության և հուսալիության ապահովումը: Այս վերահսկողությունն իրականացվում է այդ նպատակների իրականացման համար ստեղծված մասնագիտացված կառուցվածքային ստորաբաժանումների համատեղ ուժերով, որոնք ընդհանուր առմամբ կոչվում են վերահսկիչ-վերստուգիչ ստորաբաժանումներ (ծառայություններ):

Միջգերատեսչական վերահսկողությունն իրականացվում է մի շարք շահադրված նախարարությունների և գերատեսչությունների ջանքերի միավորման ճանապարհով: Այսպես, բանկային համակարգում որպես միջգերատեսչական վերահսկողության մարմիններ կարող են հանդես գալ.

- ♦ բանկերի գծով կոմիտեները կամ ասոցիացիաները, որոնց աշխատանքներին մասնակցում են շահադրված գերատեսչությունների ներկայացուցիչներ,

- ♦ հատուկ ստեղծված վերահսկիչ մարմիններ (օրինակ, վերահսկիչ բյուրոները կամ հանձնաժողովները), որոնք մի շարք հարցերի գծով հաշվետու են Կենտրոնական բանկին:

Պետական արդյունավետ վերահսկողություն իրականացնելու նպատակով վերահսկիչ մարմինների կողմից օգտագործվում են աշխատանքի հետևյալ հիմնական մեթոդները. տեղերում ստուգումների անցկացում, վերլուծության ենթակա պարտադիր հաշվետվությունների կանոնավոր ներկայացման կարգի, նորմատիվների և գործակիցների սահմանումը, շեղումների թույլատրելի մասշտաբի ճշգրտումները և այլն:

Հայաստանի Հանրապետության բանկային գործունեության կարգավորումն ու վերահսկումն իրականացնում է Կենտրոնական բանկը, որը հանդես գալով պետության անունից՝ անհրաժեշտ պայմաններ է ստեղծում բանկերի և այլ ֆինանսավարկային հաստատությունների կայուն գործունեության համար՝ դրանով իսկ ամրապնդելով հասարակության վստահությունը բանկերի հանդեպ:

Կենտրոնական բանկի կողմից իրականացվող կարգավորումն ու վերահսկողությունը չեն շոշափում բանկերի օպերատիվ գործունեությունը, այլ ուղղակի սահմանում են ելակետային պահանջներ բանկերի և ֆինանսավարկային հաստատությունների ստեղծման ու գործունեության նկատմամբ:

ՀՀ կենտրոնական բանկի կարգավորման հիմնական ոլորտներն են հանդիսանում բանկերի լիցենզավորումը և գրանցումը, ինչպես նաև տնտեսական նորմատիվների սահմանումը, որոնց պահպանումը առևտրային բանկերի կողմից կրում է պարտադիր բնույթ:

Բանկային գործունեության լիցենզիաները Կենտրոնական բանկի կողմից տրվող բանկային գործունեությունն իրականացնելու թույլ-

սվությունը հավաստող փաստաթուղթ է: Լիցենզավորման ընթացակարգը սկսվում է լիցենզիաների հավանություն ստանալու միջնորդագրի ներկայացնելու պահից, շարունակվում է բանկի գրանցմամբ և ավարտվում լիցենզիա տալու կամ լիցենզիայի ստացման դիմումը մերժելու պահով: Կենտրոնական բանկը լիցենզիա է տալիս, եթե բավարարվել են հետևյալ պայմանները.

- Կենտրոնական բանկի կողմից սահմանված բանկերի կանոնադրական հիմնադրամի նվազագույն չափի լրիվ համալրումը,
- բանկային գործունեության համար ձեռք բերված կամ վարձակալված տարածքը և նրա տեխնիկական հագեցվածությունը համապատասխանում է Կենտրոնական բանկի կողմից սահմանված պահանջներին և բանկի կամ օտարերկրյա բանկի մասնաճյուղի գործունեության տնտեսական ծրագրին,
- ստեղծվել են բանկի կամ օտարերկրյա բանկի մասնաճյուղի ներքին կազմակերպական կառուցվածքը և գործառնական համակարգը,
- բանկի կամ օտարերկրյա բանկի մասնաճյուղի ղեկավարների, բացառությամբ ֆունկցիոնալ կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարների որակավորումը, մասնագիտական համապատասխանությունը բավարարում են Կենտրոնական բանկի կողմից սահմանված պահանջներին: Կենտրոնական բանկը կարող է քննել բանկի կամ օտարերկրյա բանկի մասնաճյուղի ղեկավարներին նրանց մասնագիտական համապատասխանությունը պարզելու նպատակով,
- օտարերկրյա բանկի մասնաճյուղի համար նաև օտարերկրյա բանկի գրանցման կամ հիմնական գործունեության վայրի երկրում բանկային վերահսկողության պետական մարմնի համաձայնությունը Հայաստանի Հանրապետությունում բանկային գործունեություն իրականացնելու համար:

Բանկային գործունեության կարգավորման մյուս ուղղությունը հանդիսանում է առևտրային բանկերի համար տնտեսական նորմատիվների սահմանումը, որոնք իրենց հիմքում իրականացնում են բանկային ռիսկի կառավարում: Վերջին հաշվով, Կենտրոնական բանկի կողմից սահմանված բանկերի գործունեության կարգավորման տնտեսական նորմատիվները ուղղված են, ընդհանուր առմամբ, բանկային համակարգի կայունության և մասնավորապես, յուրաքանչյուր առանձին բանկի անխափան գործունեության համար անհրաժեշտ պայմանների ապահովմանը:

Որպես տարածքային վերահսկողության մարմիններ կարող են հանդես գալ բանկային հանձնաժողովները: Ռուսաստանի Դաշնությունում և արտասահմանյան մի շարք պետություններում այդ հանձնաժողովների գործունեությունը ֆինանսավորվում է բանկերի և պետության կողմից՝ համատեղ կարգով: Հանձնաժողովի անդամները նշանակվում են պետական ծառայությունների և զերատեսչությունների աշխատակիցներից և խոշորագույն բանկային հաստատություններից: Օրինակ, Ռուսաստանի

Դաշնությունում տարածքային (ռեգիոնալ) բանկային հանձնաժողովների հիմնական գործառույթներն են հանդիսանում.

- բանկային հաստատությունների կողմից հարկերի վճարման ճշտության ստուգումն ու ապահովումը,
- ինվեստիցիոն, հավատարմագրային և այլ բնույթի բանկային գործառնությունների իրականացման ճշտության ստուգումն ու ապահովումը,
- մասնավոր բանկային հաստատությունների վերահսկողությունն ու համապատասխան օժանդակության ցուցաբերումը,
- բանկային համակարգում հակամենաշնորհային օրենսդրության դրույթների կատարման վերահսկողությունը:

Տարածքային բանկային հանձնաժողովներին իրավունք է վերապահվում ինչպես մեթոդական, այնպես էլ նորմատիվային փաստաթղթերի մշակումն ու տարածումը բանկերի միջև:

Արտագերատեսչական վերահսկողությունն իրականացվում է հատուկ ստեղծված մարմինների (օրինակ՝ վերահսկողության պալատների, վերստուգիչ կոմիտեների) կողմից:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Սեկնաբանել վերահսկողության՝ որպես կառավարման հիմնական գործառույթի, էությունն ու նշանակությունը
2. Որո՞նք են վերահսկողության իրականացման ձևերը
3. Ի՞նչ է նշանակում նախնական ֆինանսական վերահսկողություն
4. Որո՞նք են վերահսկողության գործընթացի փուլերը
5. Ինչպե՞ս են սահմանվում ստանդարտներ քանակապես ոչ չափելի ցուցանիշների գծով
6. Լուսաբանել շեղումների թույլատրելի մասշտաբի էությունը
7. Որո՞նք են շեղումների առաջացման հիմնական պատճառները
8. Ի՞նչ է նշանակում աուդիտ վերահսկողություն
9. Ինչպե՞ս է իրականացվում արտաքին աուդիտը
10. Բնութագրել ներքին աուդիտը՝ որպես կառավարչական վերահսկողության ձև:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

9. Fayol H. General and Industrial Management. Trans. J. Coubrough. (Geneva: International Management Institute, 1930), քաղ 171
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992

11. Дайле А. Практика контроллинга. М., Финансы и статистика, 2001
12. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., ЮНИТИ, 1995
13. Drucker P Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New – York: Harper & Row, 1973)
14. Кишлен К. Вопросы управления. М., Экономика, 1981
15. Newman W Constructive Control: Design and Use of Control Systems, 1975
16. О. Адамс Р. Основы аудита. М., АУДИТ, 1995
17. Полфреман Д., Форд Ф. Основы банковского дела. М., Инфра– М, 1998
18. ՀՀ կենտրոնական բանկի խորհրդի որոշումը «Բանկերի գործունեության կարգավորման հիմնական տնտեսական նորմատիվների մասին». ՀՀ ԿԲ տեղեկագիր, կանոնակարգ թիվ 2, (նոր խմբագրություն), հատուկ թողարկում, 1998
19. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: Управление и операции. М., ЦПП §Вазар-Ферро!, 1994

յ
յ
յ
յ
յ

Գ Լ ՈՒ Խ 9

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ

9.1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆՆ ՈՒ ԴԱՍԱԿԱՐԳՈՒՄԸ

Կազմակերպության ձևավորման ու գործունեության իրականացման առանցքային գործոնը մարդիկ են, առանց որոնց բացառվում է որևէ արտադրա-տնտեսական գործունեություն: Մարդկանց նպատակաուղղված համատեղ գործունեությունը, ինչպես նշվել է, անհրաժեշտ է համակարգել, կառավարել, որն էլ ղեկավարի գործունեության բովանդակությունն է:

Կառավարման տեսության ճանաչված ներկայացուցիչ Մերի Պարկեր Ֆոլետը մենեջմենթը սահմանել է որպես «աշխատանքների իրականացման ապահովում ուրիշ մարդկանց օգնությամբ» [1, էջ 69]: Կազմակերպության ղեկավարությունը պետք է կարողանա ձևավորել ներազդման այնպիսի համակարգ, որ մարդկանց ստիպի կամ շահադրդի առավելագույն արդյունավետությամբ իրագործելու կազմակերպության նպատակները:

Միաժամանակ պետք է գիտակցել, որ յուրաքանչյուր աշխատող անհատականությունն է, անկրկնելի զգացմունքներով, ընդունակություններով ու պահանջմունքներով, ինչն էլ պայմանավորում է նրա աշխատանքային վարքագիծը: Մարդկանց մի մասը առաջադրանք ստանալիս գերադասում է հանդես բերել նախաձեռնություն, ինքնուրույն գտնել դրանց իրականացման ուղիները, մյուս մասը, խուսափելով պատասխանատվությունից, նախընտրում է առաջադրանքի հետ ստանալ այն իրականացնելու մանրամասն պաշտոնական հրահանգներ կամ ցուցումներ: Մարդկանց մի մասի վրա մեծ ազդեցություն են գործում նյութական փոխհատուցումն ու պարգևատրումները, մյուսների վրա՝ պատասխանատվության ենթարկվելն ու վարչական տույժերը: Միևնույն առաջադրանքը ստանալիս նրանք, հատկապես կառավարման ոլորտի աշխատողները, կարող են ցուցաբերել ամենատարբեր մոտեցումներ, ընտրել առաջադրանքի կատարման տարբեր ուղիներ:

Եթե մարդկային գործունը անտեսվում է, եթե չի կիրառվում ներազդման մեթոդների ճկուն համակարգ, ապա շատ դժվար, անգամ անհնար է ապահովել կազմակերպության արդյունավետ գործունեությունը:

Կառավարման մեթոդները, որ ըստ ուղղվածության լինում են տնտեսական, վարչակազմակերպական և սոցիալ-հոգեբանական բնույթի, կառավարման գործընթացում սուբյեկտի կողմից օբյեկտի վրա իրականացվող կառավարչական ներազդման ձևերի ու եղանակների ամբողջությունն են:

Կառավարման մեթոդները պատմական կատեգորիա են: Յուրաքանչյուր սոցիալ-տնտեսական հասարակարգում գործում են որոշակի տնտեսական օրենքներ, ձևավորվում արտադրական հարաբերություններ և դրանց համապատասխան՝ կառավարման մեթոդներ: Կառավարման գործընթացում վերջիններս միշտ գտնվել ու գտնվում են ուղղակի կապի մեջ, գործում միաժամանակ և ոչ միայն չեն բացառում, այլև փոխադարձաբար լրացնում են միմյանց, կազմելով միասնական համակարգ:

Կառավարման մեթոդները տարբեր իրադրություններում և ժամանակահատվածներում կիրառվում են տարբեր համամասնությամբ: Մի դեպքում առաջնությունը տրվում է տնտեսական, մյուս դեպքում՝ վարչակազմակերպական կամ սոցիալ-հոգեբանական մեթոդներին:

Ստրկատիրական հասարակարգում կիրառվող հանրահայտ՝ «մտրակի և բլիթի» սկզբունքը վարչական ու տնտեսական ներազդման մեթոդների, իսկ հասարակական պարսավանքն ու զովասանքը՝ հոգեբանական մեթոդի արտահայտման ձևերն էին: Բնական է, որ ստրկատիրական ու ֆեոդալական հասարակարգերում գործող կառավարման մեթոդների նույնությամբ կիրառումը շուկայական հարաբերություններում անիմաստ է:

Սոցիալիստական հասարակարգում, ելնելով տնտեսության կենտրոնացված կառավարման պահանջներից, առաջին պլան էին մղվել

վարչակազմակերպական մեթոդները: Անհատ ձեռներեցությունը, որպես այդպիսին, գոյություն չուներ, իսկ ձեռնարկությունները վերադասի կողմից ստանում էին հաստատված պլաններ, որոնք ունեին օրենքի ուժ և կարգավորում, կանոնակարգում էին գործունեության բոլոր ոլորտները: Մարդկային գործունե ու տնտեսական շահերը գրեթե անտեսվում էին, ճնշվում էր նախաձեռնությունը: Վարչակազմակերպական մեթոդների դերի գերազնահատումը և, հատկապես, տնտեսական մեթոդների դերի անտեսումը ոչ միայն պայմաններ չէին ստեղծում, այլև արգելակում էին ամբողջ ժողովրդական տնտեսության բնականոն զարգացումը, որով էլ, մասնավորապես, պայմանավորված էր այդ հասարակարգի փլուզումը:

Շուկայական հարաբերություններում հնարավոր չէ պատկերացնել որևէ արտադրատնտեսական գործունեություն՝ առանց անհատական ու խմբային տնտեսական շահերի:

Կառավարման մեթոդների ճիշտ ընտրությունը, համակցումն ու կիրառումը հույժ կարևոր նշանակություն ունեն արտադրատնտեսական արդյունավետ գործունեության կարգավորման համար, դեկավարի և, ընդհանրապես, կառավարող համակարգի գործունեության առանցքն են, և երբ խոսվում է կառավարման, որպես արվեստի մասին, ապա առաջին հերթին նկատի է առնվում հենց այդ գործընթացը:

9.2. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ

Մարդկանց՝ նպատակադրված համատեղ գործունեության մղող կարևորագույն գործոններից մեկը տնտեսական շահերն են: Տնտեսական շահեր են հետապնդում թե՛ կազմակերպությունները և թե՛ նրանցում ընդգրկված կառուցվածքային խմբերն ու անհատները: Նույնիսկ շահույթ չիտեսապնդող կազմակերպություններում առկա են տնտեսական շահերը:

Հայտնի է, որ գոյություն ունեն անձնական, կոլեկտիվ /խմբային/ և հասարակա-կան շահեր, որոնք որոշակի իրավիճակում միշտ չէ, որ համընկնում են:

Կառավարման տնտեսական մեթոդները ձևավորվում են ելնելով համատեղ գործունեության շրջանակներում կազմակերպության, անհատի և հասարակության տնտեսական շահերի համաձայնեցման, զուգակցման ու կարգավորման պահանջներից: Այդ մեթոդները կոչված են ոչ միայն կարգավորելու տնտեսական հարաբերությունները, այլև ձևավորելու ներազդման այնպիսի համակարգ /մեխանիզմ/, որն ապահովի մասնակիցների տնտեսական շահադրվածությունը առաջադրված նպատակների իրականացման գործընթացում:

Կառավարման տնտեսական մեթոդներն ուղղակիորեն առնչվում են որոշակի ժամանակաշրջանում ձևավորված

արտադրահարաբերություններին և գործող տնտեսական օրենքների: Դրանք կոչված են կարգավորելու հասարակության, առանձին անհատների ու կազմակերպությունների փոխհարաբերությունները արտադրատնտեսական գործունեության շրջանակներում:

Կառավարման տնտեսական մեթոդները ձևավորվում են տարբեր գործոնների ազդեցությամբ: Մի դեպքում դրանք պայմանավորված են արտաքին, մյուս դեպքում՝ ներքին միջավայրում իրականացվող գործընթացների կարգավորման պահանջներով:

Արտաքին միջավայրի հետ հարաբերությունների կարգավորման տնտեսական մեթոդների կիրառումը հիմնականում պայմանավորված է երկրում իրականացվող տնտեսական քաղաքականությամբ և պետության տնտեսական ներազդման համակարգով: Պետական /տեղական/ օրենսդիր մարմինները ձևավորում են այն իրավական դաշտը, առաջին հերթին՝ հարկային քաղաքականությունը, որի շրջանակներում կարող է իրականացվել տնտեսական գործունեությունը: Օրենսդրությամբ սահմանվում են հարկերի տեսակները, հարկման ենթակա օբյեկտները, հարկման դրույքաչափերը, հարկատուի իրավունքներն ու պարտականությունները, հսկողության իրականացման ու պատասխանատվության կարգը:

Հայաստանի Հանրապետությունում, ըստ գործող օրենսդրության, սահմանվել են հետևյալ հարկատեսակները՝ շահութահարկ, ավելացված արժեքի հարկ, եկամտահարկ, ակցիզային հարկ, գույքահարկ և հողի հարկ: Հարկերի այս համակարգով կարգավորվում են պետության, կազմակերպությունների ու ֆիզիկական անձանց տնտեսական փոխհարաբերությունները:

Հարկային քաղաքականությունը տնտեսական հզոր գործիք է, որն ուղղակիորեն ազդում է երկրում տնտեսավարող սուբյեկտների գործունեության վրա: Այն կարող է ինչպես օժանդակել, այնպես էլ արգելակել տնտեսության զարգացումը: Փորձը ցույց է տվել, որ շահութահարկի բարձր դրույքաչափերը նվազեցնում են այն ազատ միջոցների ձևավորման հնարավորությունները, որոնք պետք է ներդրվեն արտադրության ընդլայնման ու զարգացման նպատակներով, դրանով իսկ նեղացնելով հարկման ենթակա դաշտի սահմանները և, վերջին հաշվով, պակասեցնելով զանձվող հարկի ընդհանուր չափը, իսկ ցածր հարկադրույքները հնարավորություն չեն տալիս ստանալ այն միջոցները, որոնք անհրաժեշտ են պետությանը /իշխանության տեղական մարմիններին/ հասարակության սոցիալ-տնտեսական ու քաղաքական խնդիրների լուծման համար:

Մաքսային քաղաքականությամբ կարգավորվում է ներմուծման ու արտահանման գործընթացը, որը կարող է համապատասխանել կամ

հակասել կազմակերպությունների /ձեռներեցների/ շահերին, ուղղակիորեն ազդել գործունեության տարբեր ոլորտների վրա:

Կազմակերպությունների ու ձեռներեցների գործունեության վրա մեծ ազդեցություն ունեն մաք վարկային ու ներդրումային քաղաքականությունը /տե՛ս գլուխ 22/:

Պետությունը օրենսդրությամբ կարգավորում է հաշվառման գործընթացը, կազմակերպություններում հաշվապահությանը ներկայացվող պահանջները, հաշվարկների կատարման կարգն ու ժամկետները: Դա հնարավորություն է տալիս հստակեցնել պետության ու տնտեսավարող սուբյեկտների հարաբերությունները: Միաժամանակ, վերջիններս, թողարկելով որոշակի ապրանք /արտադրանք/ կամ մատուցելով ծառայություն, հետապնդում են մեկ ընդհանուր նպատակ՝ ստացված արդյունքի և կատարված ծախսերի տարբերության հաշվին ստանալ որոշակի շահույթ: Հետևաբար, նրանք առանձնահատուկ ուշադրություն պետք է դարձնեն ինչպես ծախսերի, այնպես էլ ստացված արդյունքի հաշվառմանը:

Հաշվառումը՝ որպես տնտեսական մեթոդ, անհրաժեշտ է կազմակերպության ռեսուրսների ձեռք բերման ու տեղաշարժերին հետևելու, դրանց օգտագործման արդյունավետությունը ապահովելու համար:

Մարդիկ, ինչպես արդեն նշվել է, ակտիվ գործունեության են դիմում այն դեպքում, երբ ունեն չբավարարված պահանջումներ: Որպես կանոն, նրանք իրենց պահանջումների հիմնական մասը բավարարում են ձևական կազմակերպության շրջանակներում, որտեղ իրենց աշխատանքի կամ մատուցած ծառայության դիմաց ստանում են փոխհատուցում: Բնական է, որ կազմակերպության ղեկավարները միշտ էլ ձգտում են ձևավորել փոխհատուցման այնպիսի համակարգ, որը մարդկանց ստիպի լավագույն ձևով օգտագործել իրենց ունակություններն ու հնարավորությունները՝ առաջադրված խնդիրների ու նպատակների իրականացման համար:

Այդ առումով կառավարման տնտեսական ներգործության լծակների թվում առանձնապես կարևորվում է աշխատավարձը: Վերջինս այն դրամական փոխհատուցումն է, որը կազմակերպությունը վճարում է կատարված աշխատանքի դիմաց: Աշխատավարձի չափն ու կառուցվածքը, աշխատանքի արդյունքներից կախվածությունը ուղղակիորեն ազդում են կազմակերպությունում իրականացվող գործընթացների վրա, պայմանավորում դրանց արդյունավետությունը:

Աշխատավարձի վրա ազդում են մի շարք գործոններ, որոնք ձևավորվում են ինչպես արտաքին, այնպես էլ ներքին միջավայրում: Օրինակ, առանց աշխատանքի շուկայի ուսումնասիրման և մրցունակ աշխատավարձի չափի սահմանման, հնարավոր չէ հավաքագրել ու պահպանել աշխատակազմը: Միաժամանակ, առանց աշխատանքի

պահանջվող արդյունավետության ապահովման, հնարավոր չէ պահպանել աշխատավարձի մրցունակ սահմանները:

Կազմակերպությունում ընդգրկված մարդկանց առջև դրվում են խնդիրներ, որոնց իրականացումը պահանջում է ամենատարբեր որակավորման ու բարդության աշխատանք և դրան համապատասխան աշխատավարձի չափի սահմանում: Հիմնականում այդ խնդիրը լուծվում է աշխատանքի նորմավորման օգնությամբ /գլուխ 19/:

Տնտեսական կարևոր լծակներից են նաև հավելավճարներն ու պարգևատրումները, որոնք լայն կիրառում են գտել գործնականում: Եթե աշխատավարձը սահմանվում է ըստ հաստատված նորմաների կամ առաջադրանքների կատարման, ապա պարգևատրումները տրվում են հիմնականում դրանց գերակատարման համար: Պարգևատրման համակարգը կարևոր է հատկապես այն գործընթացներում, որոնց վրա ազդում են տարբեր գործոններ և որտեղ որոշիչ դեր են կատարում անձնական, խմբային մոտեցումներն ու աշխատանքային ներդրումները: Օրինակ, հոսքային գծերում բանվորները ստիպված են հարմարվել շարժման պարբերականությանը, իսկ բեռնակիրներն իրենք են կարգավորում սեփական գործողությունները: Բնական է, որ նրանց համար անհրաժեշտ է կիրառել պարգևատրման տարբեր համակարգեր:

Այդ համակարգերը ձևավորվում են՝ նպատակ ունենալով խթանել անհատական ու խմբային աշխատանքի արդյունավետության բարձրացումը և պահանջում են քանակական ու որակական այնպիսի ցուցանիշների սահմանում, որոնք հնարավորություն կտան հստակ գնահատել աշխատանքի վերջնական արդյունքները:

Աշխատավարձից ու պարգևատրումներից բացի, լայնորեն կիրառվում են լրացուցիչ փոխհատուցումներ՝ ձևավորելով արտոնությունների որոշակի համակարգ: Այդ արտոնությունների թվին են դասվում մշտական աշխատողների վճարովի արձակուրդները, կենսաթոշակային ապահովումը, առողջության ու կյանքի ապահովագրումը, աշխատավայրում անվճար սննդի տրամադրումը և այլն:

Վերջին տարիներին լայն տարածում է գտել աշխատողների ընդգրկումը բաժնետիրական ընկերություններում: Ձեռք բերելով /հաճախ՝ արտոնյալ պայմաններով/ բաժնետոմսեր, աշխատողը, մի կողմից, ավելի սերտորեն է կապվում կազմակերպության հետ, մյուս կողմից, ավելի է շահադրժվում կազմակերպության գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը՝ ակնկալելով իր ունեցած բաժնետոմսերին համապատասխան շահաբաժնի մեծացում:

Աշխատավարձն ու արտոնությունները ձևավորում են նյութական շահադրժման այն մեխանիզմը, որը պայմաններ է ստեղծում աշխատողների ակտիվ ու արդյունավետ գործունեության համար:

Քանի որ կառավարման տնտեսական մեթոդներն ուղղակի առնչվում են առանձին անհատների և խմբերի շահերին, ապա պահանջում են կիրառման

որոշակի ճկունություն: Չկա և չի կարող լինել այնպիսի մոտեցում, որը հավասարապես բավարարի բոլորի պահանջները: Նույնիսկ կառավարման նույն հարթությունում գտնվող աշխատողների համար նախատեսված արտոնությունները բոլորի կողմից միանշանակ չեն ընդունվում: Օրինակ, կազմակերպության կողմից իրականացվող կյանքի ապահովագրման միջոցառումները խիստ դրական են ընդունվում այն աշխատողների կողմից, ովքեր ունեն ընտանիք, սակայն դրանց նկատմամբ անտարբեր են երդվյալ ամուրիները:

Կառավարման տնտեսական մեթոդները կապված են մյուս մեթոդների հետ, պայմանավորված են վերջիններով: Ինչքան լավ ու արդյունավետ են գործում տնտեսական մեթոդները, այնքան /իհարկե, ոչ ուղիղ համեմատական/ փոքրանում են վարչակազմակերպական և սոցիալ-հոգեբանական մեթոդների կիրառման շրջանակները և, հակառակը, անարդյունավետ գործող տնտեսական մեխանիզմը հանգեցնում է վարչակազմակերպական մեթոդների դերի մեծացմանը և սոցիալ-հոգեբանական մեթոդների դերի թուլացմանը: Օրինակ, եթե արդարացի չէ աշխատավարձի համակարգը, և լավ, արդյունավետ աշխատողը նույն կազմակերպությունում վատ աշխատողից ավելի քիչ է վարձատրվում, ապա սոցիալ-հոգեբանական մեթոդները կորցնում են իրենց արժեքը:

9.3. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՎԱՐՉԱԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ

Ի տարբերություն տնտեսական մեթոդների, որոնք կազմակերպությանը, անհատին հնարավորություն են ընձեռում ինքնուրույն գործել առաջադրված նպատակներն ու խնդիրները իրականացնելու համար, կառավարման վարչակազմակերպական մեթոդները ձևավորում են այն սահմաններն ու կանոնները, որոնց շրջանակներում միայն կարելի է իրականացնել համակարգի գործունեությունը: Այս մեթոդների հիմքը օրինական իշխանությունն է, ինչպես նաև վարչական հարկադրանքը, որն անմիջականորեն է ներգործում կառավարման օբյեկտի վրա:

Վարչակազմակերպական մեթոդների առանձնահատկությունն այն է, որ յուրաքանչյուր իրավիճակում ընդունվում է միանշանակ որոշում, ձևակերպվում են որոշակի նորմեր, հրամաններ ու կարգադրություններ, որոնք պարտադիր ուժ ունեն կատարողների համար, և շեղումները դիտարկվում են որպես կարգապահության ուղղակի խախտում, որին հետևում է վարչական համապատասխան պատիժ:

Կառավարման վարչակազմակերպական մեթոդները գործնականում դրսևորվում են որպես կազմակերպական և կարգադրական ներազդման եղանակներ:

Կազմակերպական ներազդման մեթոդներն արտահայտում են կազմակերպության ու նրա կառավարման կայունությունը ժամանակի որոշակի հատվածում և, իրենց հերթին, բաժանվում են կազմակերպական կանոնակարգման /ռեգլամենտավորման/ և նորմավորման, հրահանգավորման մեթոդների:

Կազմակերպման կանոնակարգումը արտադրական /գործառնական/ և կառավարման գործընթացների նախագծման և իրականացման համար հիմք հանդիսացող կանոնների համակարգն է:

Պետությունն օրենսդրությամբ սահմանում է ձեռնարկատիրական գործունեության հիմունքները, ձեռներեցների իրավունքներն ու պարտականությունները, ձեռնարկությունների կազմակերպահրավական տեսակները, դրանց ստեղծման, գործելու և գործունեությունը դադարեցնելու հիմքերը /տես գլուխ 14/:

Ելնելով օրենքի պահանջներից, ձեռնարկությունները ձևակերպում /վերանայում/ են կանոնադրությունը և հիմնադիր փաստաթղթերը, որտեղ նշվում են ձեռնարկության անվանումը, գտնվելու վայրը, գործունեության նպատակները, խնդիրներն ու բնագավառները, գույքի կազմավորման, եկամուտների գոյացման ու բաշխման կարգը, գործունեության, հսկողության և կառավարման կազմակերպումը, վերակառուցման և գործունեության դադարեցման կարգը և այլն:

Կանոնադրությունն ու հիմնադիր փաստաթղթերը սահմանված կարգով ներկայացվում են գրանցման /վերագրանցման/ պետական լիազորված մարմնին:

Հաստատված /գրանցված/ կանոնադրությունն այն հիմնական իրավական փաստաթուղթն է, որով կարգավորվում է ձեռնարկության գործունեությունը:

Պետական /տեղական/ իշխանության մարմինները, ի լրումն հիմնականի, ընդունում են օրենքներ /ենթօրենսդրական ակտեր/, սահմանում կանոններ, որոնք կարգավորում են կազմակերպությունների գործունեության տարբեր ոլորտները:

Արտադրողի և սպառողի փոխհարաբերությունները, ռեսուրսների ձեռքբերումն ու օգտագործումը, աշխատանքի ընդունման ու ազատման կարգը, աշխատանքի անվտանգությունը, շրջակա միջավայրի պահպանումը, սպառողների շահերի պաշտպանումը և բազմաթիվ այլ հարցեր կարգավորվում են ընդունված օրենքներով և հաստատված կանոններով: Դրանք կանոնակարգում են կազմակերպության և արտաքին միջավայրի փոխհարաբերությունները: Կազմակերպության շրջանակներում գործընթացները նույնպես ենթարկվում են կազմակերպական կանոնակարգման: Կազմակերպությունը, որպես համակարգ, ինչպես նշվել է, բաղկացած է առանձին բջիջներից, որոնք ունեն իրենց խնդիրները: Միաժամանակ, նրանք պետք է համագործակցեն: Հակառակ դեպքում,

ընդհանուր նպատակի արդյունավետ իրականացումը կմնա սուկ որպես ցանկություն:

Կազմակերպության առանձին ստորաբաժանումների՝ օղակների ու բջիջների գործունեությունը, նրանց կապն ու փոխհարաբերությունները տարերայնորեն չեն ձևավորվում, այլ գործողությունների իրականացման նախօրոք մշակված կարգի արդյունք են, ձևակերպվում են համապատասխան փաստաթղթերով: Այդպիսի փաստաթղթերից են, օրինակ, ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների կանոնադրությունը, որտեղ տրվում են ստորաբաժանման խնդիրները, լիազորություններն ու իրավունքները, պարտականություններն ու պատասխանատվությունը, միաժամանակ՝ ձևակերպվում են փոխհարաբերությունները մյուս ստորաբաժանումների ու օղակների հետ:

Առանձին փաստաթղթերով սահմանվում են աշխատողների տեղն ու դերը կառավարման կառուցվածքում, ձևակերպվում նրանց լիազորությունները, իրավունքներն ու պատասխանատվությունը: Կառավարման ապարատում լայն տարածում են գտել պաշտոնական հրահանգները, որոնք սահմանում են որոշակի պաշտոնի համար սահմանված խնդիրները և դրանց իրականացման կարգը:

Սովորաբար, իրար հետ կապված և ընդհանուր նպատակային ուղղվածություն ունեցող աշխատանքների իրականացման միասնական կապերն ու հաջորդականությունն ապահովելու համար մշակվում են մեթոդական ցուցումներ կամ հրահանգներ, որոնց պահանջներին հետևելը կատարողների համար պարտադիր է: Օրինակ, ընդունված է հաշվապահական հաշվառման միասնական կարգ, որտեղ տրվում են ոչ միայն հաշվառման հոդվածները, այլև նրանց լրացման կարգը:

Վերը նշված փաստաթղթերը կանոնակարգում են կառավարման գործընթացը, սահմանում որոշակի աշխատանքների կատարման կարգն ու ձևը:

Գործնականում կանոնակարգման դերի թերազնահատումը, ինչպես նաև գերազնահատումը հաճախ հանգեցնում են խիստ բացասական հետևանքների: Որոշ ղեկավարներ կառավարման գործընթացների կանոնակարգումը համարում են բյուրոկրատիզմի արդյունք, ավելորդ փաստաթղթերի կույտ, որը հիմնականում օգուտ չի տալիս: Նրանք ելնում են այն բանից, որ գործնականում դժվար է ստույգ ու լիովին որոշել կառուցվածքային ստորաբաժանման կամ առանձին պաշտոնատար անձանց գործունեության բովանդակությունն ու պարտականությունների շրջանակները, քանի որ վերջիններիս վրա ազդում են բազմաթիվ գործոններ: Բայց, ինչպես ցույց է տվել բազմամյա փորձը, առանց կանոնակարգման հնարավոր չէ իրականացնել կառավարման գործընթացը՝ պահանջվող արդյունավետությամբ:

Երբեմն նկատվում է հակառակ ծայրահեղությունը, երբ փորձ է արվում փաստաթղթերում արտացոլել, ինչպես Մ.Վեբերն էր պահանջում,

կատարվելիք աշխատանքի բոլոր մանրամասները, որով այն փաստորեն վերածվում է խիստ ծանրաբեռնված, նախաձեռնությունը ճնշող և հաճախ կառավարման ճկունությունն արգելակող գործոնի:

Իրականում կանոնակարգման փաստաթղթերի մշակումը բարդ ու պատասխանատու խնդիր է, հատկապես եթե նկատի ունենանք, որ դրանցում են դրվում կառավարման գործընթացի հստակության, կազմակերպական ներդաշնակության ու որոշումների ընդունման օպերատիվության նախադրյալները:

Կազմակերպական ներագդեցությունն իրականացվում է նաև նորմավորման միջոցով:

Կազմակերպությունն իր գործունեությունն իրականացնելու համար, ինչպես արդեն նշվել է, պետք է ունենա ռեսուրսներ, որոնց արդյունավետ օգտագործումն էլ պայմանավորում է նրա կենսունակությունը, իսկ ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործումը հնարավոր է միայն այն դեպքում, երբ առկա են մշակված առաջավոր նորմաներն ու նորմատիվները:

Արտադրության /օպերացիաների/ կառավարման ու գործընթացի կարգավորման նորմաներն ու նորմատիվները բազմաթիվ ու բազմազան են, պայմանավորված կազմակերպության գործունեության բնույթով: Ընդունված է դրանք դասակարգել ըստ հետևյալ խմբերի.

- սպառողի կողմից ներկայացվող պահանջների ու թողարկվող արտադրանքի /ծառայության/ համապատասխանությունն ապահովող որակական նորմատիվներ /ստանդարտներ, տեխնիկական պայմաններ և այլն/,

- արտադրանքի /ծառայության/ թողարկման ժամանակի, սարքավորումների օգտագործման, վերականգնման, կարգավորման, մաշվածքի նորմաներ,

- աշխատատարության, աշխատանքային օրվա, արձակուրդների տևողության, աշխատանքային գործընթացը բնութագրող նորմաներ:

Նորմաների ու նորմատիվների ռացիոնալ մշակված համակարգը գործնականորեն շոշափում է կազմակերպության գործունեության բոլոր ոլորտները և ռեսուրսների ռացիոնալ օգտագործման երաշխիքն է:

Առանց նորմաների ու նորմատիվային դաշտի, հնարավոր չէ ձևավորել հստակ գործող տնտեսական համակարգ:

Ռեսուրսների պահանջարկի պլանավորումը, դրանց արդյունավետ օգտագործումը, աշխատանքային գործընթացում տեղի ունեցող շեղումների բացահայտումն ու կարգավորումը ուղղակիորեն հենվում են նորմատիվային դաշտի վրա:

Այսպես, առանց միավոր արտադրանքի /ըստ գործառնությունների/ աշխատատարության նորմաների սահմանման, հնարավոր չէ հստակ հաշվարկել աշխատուժի պահանջարկը, որոշել որակական կազմը: Նույնը վերաբերում է նաև մյուս ռեսուրսներին: Միաժամանակ, նորմաներն ու

նորմատիվները փաստացի գործունեության վերլուծության ու գնահատման հիմքն են:

Վարչակազմակերպական մեթոդներում առանձնահատուկ դեր ունեն կարգադրական ներազդման մեթոդները: Դրանք կոչված են կարգավորելու կազմակերպության գործունեության ընթացքում ձևավորվող այն շեղումները, որոնք պահանջում են անմիջական միջամտություն և կառավարչական համապատասխան որոշման ընդունում:

Ի տարբերություն կազմակերպականի, կարգադրական ներազդման անհրաժեշտությունը միշտ առաջանում է որոշակի իրավիճակում, որոշակի ժամանակում և մշտական բնույթ չի կրում: Այն ուղղված է որոշակի խնդրի լուծմանը: Կարգադրական ներազդման մեթոդներն օգտագործվում են կառավարման բոլոր հարթություններում, բայց դրանց կիրառման ձևերն ու շրջանակները պայմանավորված են կառավարման որոշակի սուբյեկտի առջև դրված խնդիրների առանձնահատկություններով, նրա լիազորություններով ու պարտականություններով: Միաժամանակ, դրանց կիրառման շրջանակներն ու ձևերը անմիջականորեն կախված են կազմակերպական ներազդման մեթոդներից: Որքան բարձր է կազմակերպական կարգավորման ու նորմավորման մակարդակը, որքան հստակ է գործում այդ համակարգը, այնքան փոքրանում է կարգադրական ներազդման պահանջը:

Կարգադրական ներգործությունը տարբերակվում է ըստ կարգադրության ձևի՝ հրաման, կարգադրություն /կամ ցուցում/:

Հրամանը ղեկավարի պահանջն է ստորադասին կատարելու որոշակի առաջադրանք կամ լուծելու որոշակի խնդիր: Հրամանները տրվում են միայն գծային ղեկավարի կողմից և ենթակա են պարտադիր կատարման:

Հրամանները նույն հարթությունում բողոքարկման ենթակա չեն: Դրանք կարող են բողոքարկվել կառավարման ավելի բարձր մակարդակներում, բայց դա ենթակային չի ազատում հրամանի կատարումից:

Կարգադրությունները որոշակի խնդիրներ լուծելու կամ առաջադրանքներ կատարելու պահանջներ են: Կարգադրությունները տրվում են գծային ղեկավարի, նրա տեղակալների կամ ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների կողմից իրենց լիազորությունների սահմաններում: Ի տարբերություն հրամանի, կարգադրությունը կարող է բողոքարկվել գծային ղեկավարի մոտ: Հրամաններն ու կարգադրությունները տրվում են գրավոր և բանավոր, ընդ որում՝ ինչքան ցածր է կառավարման հարթությունը, այնքան մեծ է բանավոր հրամանների ու կարգադրությունների ծավալը:

Կարգադրական ներազդեցությունը ուղղակիորեն պայմանավորված է որոշակի անձի լիազորություններով, որը սահմանում է հարցերի այն շրջանակը, որոնց լուծման համար նա կարող է ընդունել որոշումներ, ձևակերպել ու արձակել հրամաններ կամ հրահանգներ:

Կազմակերպական ու կարգադրական ներազդեցության համակարգը ամբողջական չի լինի, եթե չլրացվի կարգապահական ներգործությամբ: Կազմակերպությունները սահմանում են կարգապահական նորմեր /կանոններ/, որոնցով կարգավորում են անձնակազմի գործունեության տարբեր ոլորտները:

Կարգապահական նորմերով սահմանվում են աշխատանքային օրվա սկիզբը, տևողությունը, ընդմիջումներն ու ավարտը, առաջադրանքների, հրամանների ու հրահանգների կատարման կարգը, ժամկետները և այլն: Միաժամանակ սահմանվում են կարգապահական նորմերի խախտման պատժաչափերը՝ գործող իրավական դաշտի սահմաններում:

9.4. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՍՈՑԻԱԼ-ՉՈԳԵՔԱՆԱԿԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ

Կազմակերպությունը բարդ սոցիալական օրգանիզմ է, ունի զարգացման իր օրինաչափությունները, կառուցվածքը և սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը:

Խմբի, հատկապես արտադրական կոլեկտիվի ձևավորումը բարդ ու տևական գործընթաց է: Որպես կանոն, ցանկացած խմբում արտադրական կոլեկտիվում, կառավարական հիմնարկում, ուսումնական հաստատությունում և այլն, ընդգրկվում են տարբեր տարիքի ու ազգության, կրթության ու որակավորման մարդիկ, ովքեր ունեն տարբեր խառնվածք ու սովորույթներ, հետաքրքրություններ, կազմակերպվածության, գիտակցության ու պատասխանատվության տարբեր մակարդակ:

Ինչպես նշվել է, կառավարման ապարատի ձևավորումը, առանձին ստորաբաժանումներում և աշխատատեղերում մարդկանց պաշտոնական փոխհարաբերությունները, նրանց լիազորություններն ու պատասխանատվությունը կազմակերպության ղեկավարության կողմից կարգավորվում են որոշակի նորմատիվային փաստաթղթերով:

Սակայն կազմակերպություններում ձևավորվում են նաև չկարգավորվող, ոչ պաշտոնական հարաբերություններ, որոնք կյանքի են կոչվում բնավորության ընդհանուր գծերի, հրապուրանքի, անհատական համակրանքի կամ հակակրանքի, հաղորդակցման կամ պատկանելության պահանջմունքների, փոխզնահատման, անձնական շփումների ու այլ հիմքերի վրա և ձևավորում են կազմակերպության կամ խմբի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը: Իսկ վերջինս սերտորեն միահյուսվում է արտադրական /օպերացիոն/ գործընթացի հետ և ակտիվորեն ներգործում նրա վրա: Կազմակերպության գործունեության արդյունավետության վրա էապես ազդում են անհատների վարքագիծը, նրանց ինքնարտահայտման հնարավորությունը, աշխատանքով բավարարվածությունը, հոգեբանական տրամադրվածությունը և այլն:

Կազմակերպության կարևորագույն բաղադրիչը մարդն է: Մարդիկ են գործարկում մեքենաներն ու սարքավորումները, վերափոխում հումքը, օգտագործում էներգետիկ ու ֆինանսական ռեսուրսները: Այդ

գործընթացում նրանք հազարավոր թելերով կապված են միմյանց հետ, ինչն իր արտահայտությունն է գտնում սոցիալական, տնտեսական, քաղաքական և այլ հարաբերություններում: Ընդ որում, այդ հարաբերություններն աստիճանաբար ավելի զարգանում ու բարդանում են, ձեռք բերում նոր որակ ու բովանդակություն: Դա բացատրվում է նրանով, որ սկզբունքորեն փոխվել է հասարակական աշխատանքի բնույթն ու բովանդակությունը: Ի տարբերություն դարասկզբի՝ խիստ աճել ու շարունակում է աճել բարձր որակավորման բանվորների տեսակարար կշիռը, փոխվել է նրանց աշխատանքի բովանդակությունը՝ մերձենալով մտավոր աշխատանքին: Մեծացել ու շարունակում է մեծանալ մտավոր աշխատանքով զբաղվածների թիվը, նրանց աշխատանքի տեխնիկական հագեցվածությունը: Այս բոլորը հանգեցրել են նրան, որ, մի կողմից, մեծացել են աշխատակազմին ներկայացվող պահանջները, մյուս կողմից՝ աշխատանքին և աշխատանքային միջավայրին աշխատողների կողմից ներկայացվող պահանջները: Իսկ քանի որ կառավարումը ամենից առաջ նշանակում է որոշակի հարաբերությունների մեջ գտնվող մարդկանց ղեկավարում, ապա բարդացել է նաև այդ գործընթացը, ավելի բարդ ու բովանդակալից դարձել սոցիալական հարաբերությունները: Կառավարման կարևորագույն խնդիրներից է մարդկանց, աշխատանքային խմբի, կոլեկտիվի ձևավորումն ու նրա գործունեության ղեկավարումը, որտեղ որոշիչ դեր են կատարում սոցիալ-հոգեբանական մեթոդները:

Ինչպես կառավարման տնտեսական ու վարչակազմակերպական մեթոդները, այնպես էլ սոցիալ-հոգեբանական մեթոդները պատմական կատեգորիա են և կիրառվել են բոլոր հասարակարգերում: Օրինակ, հասարակական գովասանքը կամ պախարակումը միշտ էլ եղել է մարդկանց վրա ազդելու հզոր հոգեբանական մեթոդ: Բայց սոցիալ-հոգեբանական մեթոդները կառավարման գործընթացներում ընդհանուր ճանաչում են գտել և սկսել կիրառվել միայն 20-րդ դարի կեսերից:

Սոցիալ-հոգեբանական մեթոդների կիրառման փորձեր նախկինում էլ էին կատարվել, սակայն միայն էլտոն Մեյոյի կատարած գիտափորձից հետո պարզ դարձան դրանց ներուժային հնարավորությունները, ապացուցվեց, որ բացի նյութականից, մարդիկ ունեն նաև սոցիալական ու հոգևոր պահանջմունքներ: Ներկայումս կազմակերպություններում նյութական խթաններից բացի լայն կիրառում են ստացել նաև սոցիալ-հոգեբանական խթանները, որոնք կապված են առավել բորձր մակարդակի պահանջմունքների բավարարման հետ (պատկանելության, հարգանքի, ինքնահաստատման):

Կառավարել կազմակերպությունը սոցիալ-հոգեբանական մեթոդների օգնությամբ, նշանակում է, նախ և առաջ, ուսումնասիրելով կազմակերպությունում սոցիալական գործընթացները, միջանձնային հարաբերությունները, առկա ձևական և ոչ ձևական խմբերը, կիրառել աշխատանքային կոլեկտիվի վրա ներազդելու եղանակների

ամբողջություն, ինչպես ցանկալի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի ձևավորման, այնպես էլ աշխատողի՝ ձեռնարկության նպատակներին առավել համապատասխան վարքի ապահովման համար:

Սոցիոլոգիական հետազոտությունները վկայում են, որ եթե դեկավարի գործունեության հաջողությունը 15 %-ով պայմանավորված է նրա մասնագիտական գիտելիքներով, ապա 85 %-ը՝ մարդկանց հետ աշխատելու կարողությամբ:

Ճապոնացի սոցիոլոգները վկայում են, որ կախված այն հանգամանքից, թե ինչպիսին է մարդու աշխատելու ցանկությունը, նրա տրամադրվածությունը, ինչպես նաև կոլոկտիվի բարոյա-հոգեբանական մթնոլորտը, աշխատանքի արտադրողականությունը կարող է 1.5 անգամ բարձրանալ, կամ հակառակը՝ մի քանի անգամ իջնել:

Կազմակերպությունում սոցիալական գործընթացների կառավարման համար անհրաժեշտ է պարբերաբար ունենալ դրանց մասին հավաստի և ամբողջական տեղեկատվություն: Նման տեղեկատվությունը ստացվում է սոցիոլոգիական հետազոտությունների միջոցով, կիրառելով տեղեկատվության հավաքման սոցիոլոգիական հիմնական եղանակները՝ հարցում, դիտում, փաստաթղթերի վերլուծություն /3, էջ 73, 97, 121/:

Սոցիոլոգիական հարցման եղանակն ունի երկու հիմնական ձև՝ հարցազրույց և հարցաթերթիկային հարցում: Հարցազրույցի հիմքում ընկած է զրույցը կամ խոսքային հաղորդակցությունը, սակայն, ի տարբերություն սովորական զրույցի, զրուցակիցների դերերը նորմավորված են, իսկ նպատակները պայմանավորված այն հետազոտության ծրագրով, որի շրջանակներում անցկացվում է հարցազրույցը:

Հարցազրույցը կարելի է սահմանել որպես նպատակադրված հաղորդակցության հատուկ տեսակ, որը կիրառվում է անհրաժեշտ տեղեկատվություն ստանալու համար:

Գոյություն ունեն հարցազրույցի տարբեր դասակարգումներ: Առավել տարածված են՝ 1) ազատ հարցազրույցը, 2) ուղղորդված հարցազրույցը և 3) ձևայնացված հարցազրույցը:

Ազատ հարցազրույցը չունի նախապես պատրաստված պլան կամ ձևակերպված հարցեր: Այն ունի միայն ընդհանուր թեմատիկ ուղղվածություն, և մեծ դեր ու նշանակություն ունի հարցնողի անձը, նրա մասնագիտական պատրաստվածությունը:

Ուղղորդված հարցազրույցը ազատ հարցազրույցից տարբերվում է հիմնականում նրանով, որ հնարավորություն է տալիս տեղեկատվություն ստանալ հարցվողների վերաբերմունքի մասին որոշակի իրավիճակի, պատճառների և հետևանքների վերաբերյալ: Այս ձևի ժամանակ հարցվողները նախապես ծանոթանում են առաջադրված իրավիճակին, դրա առանձին կողմերին, որոնք հետագայում քննարկվում են:

Ձևայնացված հարցազրույցը առավել տարածված ձև է, բավական մոտ՝ հարցաթերթիկային մեթոդին: Այս դեպքում հարցազրույցի պլանը խիստ ձևայնացված է, և օգտագործվում է որոշակի հաջորդականությամբ հարցերի ամրապնդված ձևակերպումներով հարցաթերթիկ: Հարցերը կարող են լինել ինչպես բաց, այնպես էլ փակ: Բաց հարցի դեպքում պատասխանի հնարավորությունը ազատ է, բառացիորեն գրանցվում է հարցվողի պատասխանը: Փակ հարցի դեպքում տրվում են պատասխանի հնարավոր տարբերակները, որոնցից հարցվողը ընտրում է իր կարծիքին համապատասխանողը:

Հարցազրույցի ձևը ունի ինչպես իր առավելությունները, այնպես էլ՝ թերությունները: Առավելություններից է այն, որ հնարավորություն է տալիս անմիջականորեն ուսումնասիրել օբյեկտը բուն հարցման ընթացքում, ինչպես նաև տեղեկատվություն ստանալ հարցվողի վերլուծական ընդունակությունների, մտածողության, իրազեկության աստիճանի, խոսքի կուլտուրայի մասին: Թերություններից է՝ հարցնողի անձի ներազդման հնարավորությունը, ստացված տեղեկատվության մշակման դժվարությունը, աշխատատարությունը, զանգվածային հարցման դեպքում՝ նրա կիրառման աննպատակահարմարությունը կապված ինչպես ժամանակային, այնպես էլ նյութական մեծ ծախսումների հետ:

Տեղեկատվության ստացման միջոցներից առավել լայն կիրառում ունի հարցաթերթիկային հարցումը: Սոցիոլոգիական հարցաթերթիկը որոշակի հարցերի համակարգ է՝ ուղղված վերլուծության օբյեկտի և առարկայի որակաքանակական բնութագրիչների բացահայտմանը: Այն կարող է անցկացվել ինչպես խմբային, այնպես էլ անհատական ձևով: Խմբային հարցման ժամանակ մեկ հարցնողը կարող է աշխատել 15-20 մարդու հետ:

Հարցաթերթիկ կազմելիս նախապես պետք է կազմել սոցիոլոգիական հետազոտության ծրագիրը, հստակորեն առանձնացնել հետազոտության օբյեկտը, առարկան, այն բնութագրող հիմնական հասկացությունները, դրանց մեկնաբանումը, հետազոտության վարկածները, խնդիրները, նպատակները և այլն: Հարցաթերթիկի կատարելությունից, նրա որակից է կախված ստացված տեղեկատվության հավաստիությունը:

Հարցաթերթիկային ձևը նպատակահարմար է կիրառել, երբ հարկ է կարճ ժամկետում և մեծաթիվ մարդկանցից ստանալ որևէ խնդրի շուրջ տեղեկատվություն:

Տեղեկատվության ստացման սոցիոլոգիական եղանակ է նաև դիտումը: Սոցիոլոգիական դիտումը կարելի է սահմանել որպես հետազոտման օբյեկտին առնչվող և նրա նպատակներից ելնելով առավել էական իրադարձությունների ընկալում և արձանագրում գրանցման համապատասխան միջոցներով: Սովորաբար դիտման մեթոդը զուգակցվում է տեղեկատվության հավաքման այլ սոցիոլոգիական մեթոդների հետ: Սոցիոլոգիական դիտման ձևերը կարելի է դասակարգել ըստ դիտողի դրության, ըստ ձևայնացման աստիճանի, ըստ կազմակերպման

պայմանների, ըստ անցկացման կանոնավորության, և ըստ դիտման անցկացման վերաբերյալ մասնակիցների տեղեկացվածությամբ:

Փաստաթղթերի վերլուծությունը՝ որպես տեղեկատվության ստացման եղանակ, առկա է բոլոր սոցիոլոգիական հետազոտություններում: Հետազոտության օբյեկտին ծանոթանալը սովորաբար սկսվում է փաստաթղթերի վերլուծությունից: Այն նաև սոցիալական երևույթների ուսումնասիրման ինքնուրույն եղանակ է: Առավել տարածված է փաստաթղթերի տեսակավորումը՝ 1) գրավոր փաստաթղթերի, 2) վիճակագրական տվյալների, 3) տեխնիկական գրառումների:

Գրավոր փաստաթղթերը ներառում են հետևյալ աղբյուրները՝ արխիվներ, հրատարակված նյութեր, անձնական փաստաթղթեր:

Վիճակագրական տվյալները պետական վիճակագրական փաստաթղթերն են, զանազան տեղեկատուները, մարդահամարի նյութերը և այլն:

Տեխնիկական գրառումների շարքին են դասվում տեխնիկական միջոցների օգնությամբ գրանցված և պահվող տարբեր տվյալները /կինոֆոտո-տեսապատկերներ, նկարներ, ֆիլմեր, ձայնագրություններ, սկավառակներ և այլն/:

Կուլեկտիվում առկա մթնոլորտի, փոխհարաբերությունների, դրա ոչ ձևական խմբերի, առաջնորդների, աշխատողների համատեղելիության, նրանց ճիշտ բաշխման վերաբերյալ անհրաժեշտ տեղեկատվության ապահովման համար լայն կիրառում ունի սոցիոմետրիկ մեթոդը:

Այս կարգի հարցման նպատակը իրական կամ սպասվող այնպիսի վիճակ ստեղծելն է, որում առաջանա սոցիոմետրիկ ընտրության անհրաժեշտություն: Վերջինիս արդյունքում որոշվում է անձի սոցիոմետրիկ դիրքը, չափվում փոքր խմբում ձևավորված միջանձնային փոխհարաբերությունների կառուցվածք: Այստեղ խիստ կարևոր է սոցիոմետրիկ չափանիշների ընտրությունը, որոնք և որոշում են, թե սոցիոմետրիկ հարցման ընթացքում ինչ հարցեր են տրվելու: Ընդունված է սոցիոմետրիկ չափանիշները բաժանել երկու տեսակի՝ հաղորդակցական և զնոստիկական /սոցիալական առըմբռնման/: Հաղորդակցական չափանիշների նպատակն է արտացոլել խմբի միջանձնային հարաբերությունները, օրինակ, տվյալ անձի կողմից գործընկերոջ ընտրությունը հետևյալ հարցերի օգնությամբ. «Ձեր բաժնի աշխատակիցներից ու՞մ ծրագրի նոր նախագծի վրա կցանկանայիք համատեղ աշխատել», «Ձեր կուլեկտիվի անդամներից ու՞մ կիրավորեիք բնակարանամուտի /կամ ծննդյան օրվա տոնակատարության, հարսանիքի և այլն/», «Ձեր բրիգադի անդամներից ու՞մ հետ կգերադասեիք անցկացնել ընդմիջումը» և այլն: Որպեսզի չափանիշներն առավել ամբողջական արտացոլեն հարաբերությունները, միջանձնային կապերի կառուցվածքը խմբում, անհրաժեշտ է դրանք լրացնել բացասական ընտրությունը

ձևավորող չափանիշներով, օրինակ՝ «Ձեր կոլեկտիվի ո՞ր անդամին չէիք ընտրի...»: Ճանաչողական չափանիշները հաղորդակցման չափանիշների լրացումներն են և թույլ են տալիս հայտնաբերել խմբի այն անդամներին, որոնք, ըստ հարցվողի կարծիքի, միևնույն իրադրությունում կընտրեին կամ կմերժեին իրեն [4, էջ 100-102]:

Կազմակերպությունում ընթացող սոցիալական գործընթացների մասին տեղեկատվության ստացման սոցիոլոգիական եղանակի ընտրությունը պայմանավորված է առաջադրված խնդրով, իրավիճակին տվյալ եղանակի առավել համապատասխանությամբ և նպատակահարմարությամբ:

Որպես բարդ սոցիալական օրգանիզմ՝ կազմակերպությունն ունի ինչպես իր ձևական, այնպես էլ ոչ ձևական խմբերը /տե՛ս գլուխ 11/: Կազմակերպության աշխատանքն առավել արդյունավետ է լինում, երբ պաշտոնական ղեկավարը և ոչ ձևական խմբի առաջնորդը համընկնում են:

Կառավարման սոցիալ-հոգեբանական մեթոդների կիրառումը ենթադրում է ղեկավարի կողմից կազմակերպությունում առկա ոչ ձևական խմբերի ընդունումը, նրանց առաջնորդների ճանաչումը, ներգրավումը որոշումների ընդունման գործընթացին:

Սոցիալ-հոգեբանական մեթոդները կիրառվում են նաև մարդու աշխատանքային վարքի կառավարման, կազմակերպության շահերին դրանք առավելագույնս ծառայեցնելու համար: Դա ենթադրում է աշխատողի շահադրժման սոցիալ-հոգեբանական ձևերի կիրառում: Սոցիալ-հոգեբանական ձևերին կարելի է դասել աշխատողի՝ որպես «սոցիալական մարդու» ընկալումը և, դրան համապատասխան, աշխատանքի սոցիալ-հոգեբանական խթանների կիրառումը /տե՛ս գլուխ 5/:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱՊՐԱՆՔՆԵՐ

1. Ի՞նչ դեր են կատարում կառավարման մեթոդները կառավարման գործընթացում:
2. Ի՞նչպե՞ս են դասակարգվում կառավարման մեթոդները:
3. Ի՞նչ առանձնահատկություններ ունեն կառավարման տնտեսական ու վարչական մեթոդները:
4. Որո՞նք են կազմակերպական կանոնակարգման նորմավորման և կարգադրական մեթոդների տարբերությունները:
5. Որո՞նք են կառավարման սոցիալ-հոգեբանական մեթոդները:
6. Ո՞րն է կառավարման սոցիալ-հոգեբանական մեթոդի սկզբունքային տարբերությունները կառավարման այլ մեթոդների համեմատ:

7. Ի՞նչ դեր է կատարում հավաստի տեղեկատվությունը սոցիալական գործընթացների կառավարման համար և որոնք են տեղեկատվության ստացման հիմնական եղանակները:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. I еЯконяI ээяАльбер2яI эяи едо3р, яI эп Яновыяменеджмен2аэI эядело,я 1992я
2. Каб3шк, нят3 эп Яновыяменеджмен2аэт чебн, к,яI эя'ЭкономСреЯЯ',я1998я
3. Кака СровеЯ2, я Яоц, олог, чеЯкоея, ЯЯледован, еэI о дЯ редэI ЭЖоршкова,я т эЭЯШерег, эI эя ол, 2, зда2,я1990я
4. Պողոսյան Գ.Ս. Ինֆորմացիայի հավաքման մեթոդները սոցիոլոգիայում: Եր., ՅՍՍՀ ԳԱ հրատ., 1987
5. d, кареваяАээяI, рЯкаяяI 3эСоц, олог, яя2р3даэт чебноеяСоЯоб, еэI эя быЯшэшкэяI989я
6. Теор, яя ЗСравлен, яя Яоц, ал, Я2, чеЯк, мя Сро, зводЯ2вомэя о одя редэ п 3ЖозловоLэI эяЭконом, ка,я1979я
7. п рган, зац, яя ЗСравлен, яя общеЯ2веннымя Сро, зводЯ2вомэя о одя редэ сэл э оСова,яс:АэI жавадова,яI эяI эд – воЯ оЯк:эИ – 2а,я1979

Գ Լ Ո Ւ Ն 10

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿՈՄՈՒՆԻԿԱՑԻԱՆԵՐ

10.1. ԿՈՄՈՒՆԻԿԱՑԻԱՆԵՐԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

Յուրաքանչյուր անհատ այս կամ այն ձևով շփվում է այլ մարդկանց կամ կազմակերպության մյուս անդամների հետ: Շփման արդյունքում նրանք տեղեկություններ են փոխանակում, որն իրենից ներկայացնում է կոմունիկացիոն գործընթացը: Եթե մարդիկ չկարողանան հաղորդակցվել, ապա, ինքնին հասկանալի է, չեն կարող նաև աշխատել միասին, ձևակերպել նպատակներ և հասնել դրանց:

Այսպիսով, կոմունիկացիան (լատիներեն՝ *communicatio* – «հաղորդում» բառից) երկու և ավելի անձանց միջև տեղեկությունների փոխանակումն է:

Կոմունիկացիոն գործընթացը կազմված է իրարից կախված հաջորդական քայլերից: Այդ քայլերից յուրաքանչյուրը շատ կարևոր է նրա համար, որ ամեն մի միտք դառնա հասկանալի մյուսներին:

Կոմունիկացիաները կառավարման գործընթացի հիմքն են, դրանց միջոցով իրականացվում են կառավարման գործընթացի պարբերաբար կրկնվող այնպիսի փուլեր, ինչպիսիք են, օրինակ, կառավարվող օբյեկտի վերաբերյալ տեղեկությունների ստացումը, մշակումը և համապատասխան կառավարչական որոշումների ընդունումը:

Տեղեկությունը բնութագրում է տվյալ կազմակերպության ներսում և շրջապատող միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխությունները: Կառավարչական աշխատանքի ծավալի «առյուծի բաժինը» ընկնում է հենց տեղեկատվության հետ կատարվող աշխատանքին: Տեղեկատվության միջոցով է իրականացվում կառավարման օղակների և աստիճանների միջև կապը: Տեղեկատվությունը կարող է լինել ինչպես արտաքին, այնպես էլ՝ ներքին:

Արտաքին տեղեկատվությունը բնորոշում է շրջակա միջավայրի հետ կազմակերպության կապը և պարունակվում է վերադաս մարմինների հրամաններում, հրահանգներում, կարգադրություններում, պլաններում, գիտության և տեխնիկայի նվաճումների, շուկայի ցուցանիշների մասին հաղորդումներում և այլն:

Ներքին տեղեկատվությունը վերաբերում է արտադրության գործընթացին, սարքավորումների վիճակին, տեխնոլոգիային և այլն: Ընդ որում, ցանկացած տեղեկություն կարող է ձևավորվել ինչպես ըստ նախօրոք սահմանված կարգի (վիճակագրական, հաշվապահական), այնպես էլ՝ կամայական (վերլուծական, վերահսկիչ և այլն):

Քանի որ տեղեկատվության փոխանակումը կառավարման գործընթացում փոխադարձ կապ է ստեղծում կառավարման ընդհանուր և հատուկ գործառույթների միջև, ապա կոմունիկացիաները անվանվում են նաև «կապակցող» գործընթաց:

Կոմունիկացիաներն առաջին հերթին ձևավորվում են կառավարման տարբեր մակարդակների և կազմակերպության տարբեր

ստորաբաժանումների միջև: Ըստ այդմ կոմունիկացիաները կարող են լինել ուղղահայաց և հորիզոնական:

Ձեռնարկությունների ներսում կառավարման մի մակարդակից մյուսը տեղեկությունը շարժվում է ուղղահայաց հաղորդակցությունների շրջանակներում: Ընդ որում, դրանք բնորոշ են ղեկավար → ենթակա, ղեկավար → աշխատանքային խումբ հարաբերություններին: Ուղղահայաց կոմունիկացիաները կարող են ունենալ երկու ուղղություն՝ վերևից ներքև (վարընթաց) և հակառակը՝ ներքևից վերև (վերընթաց):

Կոմունիկացիաները վերևից ներքև ուղղվածություն ունեն, երբ կառավարման բարձր մակարդակից տեղեկությունը հաղորդվում է ստորադաս մակարդակին: Կառավարման ստորադաս մակարդակներին հաղորդվում է տեղեկություն ընթացիկ խնդիրների, տարբեր առաջադրանքների, ինչպես նաև կատարվելիք աշխատանքների առաջնահերթության փոփոխության և այլնի մասին:

Բացի նշված վարընթաց փոխանակումից, ձեռնարկությունում իրականացվում են վերընթաց հաղորդակցումներ: Այսինքն տեղեկության փոխանցումը ստորին մակարդակներից բարձրերին, որի շնորհիվ վերջինները տեղեկացվում են ստորին մակարդակներում առկա հիմնահարցերի և իրավիճակի մասին ու առաջարկում դրանց վերացման (կարգավորման) հնարավոր տարբերակներ: Վերընթաց եղանակով տեղեկության փոխանակումը հիմնականում տեղի է ունենում հաշվետվությունների, առաջարկությունների, ահազանգերի, զեկուցագրերի ձևով:

Ի լրումն վարընթաց և վերընթաց եղանակով տեղեկության փոխանակման՝ ձեռնարկություններում իրականացվում են նաև հորիզոնական հաղորդակցություններ: Դա պայմանավորված է ստորաբաժանումների բազմազանությամբ և նրանց միջև խնդիրների ու գործողությունների կոորդինացման անհրաժեշտությամբ:

Չորիզոնական և ուղղահայաց կոմունիկացիաները ներքին միջավայրի կոմունիկացիաներն են: Բացի այդ, կազմակերպությունը ունենում է նաև արտաքին միջավայրի հետ կապված կոմունիկացիաներ, որոնցով յուրաքանչյուր կազմակերպություն հաղորդակցվում է արտաքին միջավայրի հետ և ստանում համապատասխան տեղեկություններ այդ միջավայրի և այդտեղ կատարվող փոփոխությունների վերաբերյալ: Գոյատևելու և արդյունավետ գործունեություն ծավալելու համար ձեռնարկությունը պետք է մեծ ուշադրություն դարձնի արտաքին միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխություններին, անհրաժեշտության դեպքում կատարի համապատասխան շտկումներ կազմակերպության ներսում՝ դրանով իսկ հարմարվելով արտաքին միջավայրի արագ փոփոխվող պայմաններին:

Բացի այդ, կազմակերպության համար շատ կարևոր է արտաքին միջավայրին տեղեկություն տալ այն մասին, թե ինչո՞վ է ինքը զբաղվում, ի՞նչ է արտադրում և վաճառում:

Ձեռնարկություններն արտաքին միջավայրի հետ հաղորդակցվելու համար օգտվում են գովազդից, պարբերաբար հրատարակվող տեղեկատուներից և այլ միջոցներից, որոնցում հրապարակում են իրենց հաշվեկշիռները, հաշվետվությունները և այլն: Ավելին, արտաքին միջավայրի պահանջները հաշվի առնելու համար, ինչպես նաև, որպես ներքին կոմունիկացիաների ձև, կազմակերպվում են զանազան խորհրդակցություններ, նստաշրջաններ, ցուցահանդեսներ և այլն:

10.2. ԿՈՄՈՒՆԻԿԱՑԻՈՆ ԳՈՐԾՆԹԱՅԸ

Տեղեկատվության գործընթացը կարելի է տրոհել չորս հիմնական տարրերի.

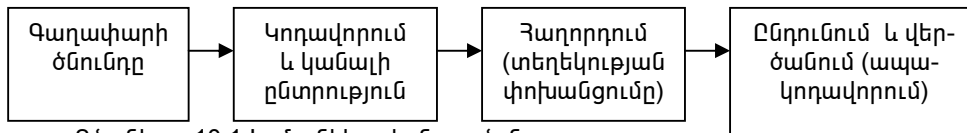
ա) ուղարկող անձ (կոմունիկատոր), որը մշակում է գաղափարներ կամ հավաքում և հաղորդում տեղեկություններ,

բ) հաղորդագրություն՝ հատուկ խորհրդանիշներով կոդավորված բուն տեղեկություն,

գ) տեղեկությունը կամ գաղափարը հաղորդելու միջոց՝ (կանալ),

դ) ստացող անձ (ռեցեպիենտ), որը ստանու է տեղեկատվությունը և այն մեկնաբանում:

Տեղեկության փոխանակման ընթացքում ուղարկողը և ստացողն անցնում են մի քանի փոխկապակցված փուլեր (զժանկար 11.1): Նրանց խնդիրն է կազմել հաղորդագրությունը և օգտագործել նրա հաղորդման համար այնպիսի կանալ, որ երկու կողմերն էլ հասկանան և ընկալեն սկզբնական գաղափարը:



Գժանկար 10.1.Կոմունիկացիոն գործընթացը

Կոմունիկացիոն գործընթացի փոխկապակցված փուլերն են.

1. **գաղափարի ծնունդը,**
2. **կոդավորում և կանալի ընտրություն,**
3. **հաղորդում,**
4. **ընդունում և վերծանում (ապակոդավորում):**

1. **Գաղափարի ծնունդը:** Տեղեկության փոխանակումն սկսվում է գաղափարի ձևակերպմամբ: Ուղարկող անձը, ելնելով որոշակի նպատակադրումից, որոշում է, թե ո՞ր գաղափարը կամ հաղորդագրությունը պետք է դարձնել փոխանակման առարկա:

Որպեսզի փոխանակումը արդյունավետ կատարվի, ուղարկողը գաղափարի ձևավորման ժամանակ պետք է հաշվի առնի բազմաթիվ

գործոններ: Մասնավորապես, հաղորդվելիք տեղեկությունը պետք է ստացողի համար լինի խստիվ հիմնավորված, որոշակի և ըմբռնելի:

2. Կողավորում և կանալի ընտրություն: Տեղեկությունները հաղորդվում են խոսքային (վերբալ` բառերով արտահայտված) և ոչ խոսքային միջոցներով: Ուստի նախքան տեղեկությունը հաղորդելը, այն պետք է կողավորվի խորհրդանիշների` բառերի, շարժումների, դիմախաղի և հնչերանգի օգնությամբ: Այդպիսի կողավորումը տեղեկությունը դարձնում է հաղորդագրություն: Հաջորդ քայլով ուղարկողը պետք է նաև ընտրի կողավորման համար սիմվոլների բնույթին համատեղելի կանալներ: Ամենահայտնի կանալները տեղեկությունների բանավոր և գրավոր հաղորդումն է, համակարգչային ցանցերը, էլեկտրոնային փոստը և այլն: Ընդ որում, եթե ընտրված կանալը պիտանի չէ խորհրդանիշների ֆիզիկական մարմնավորման համար, ապա հաղորդումը անհնարին է, իսկ եթե կապի կանալը ոչ լիովին է համապատասխան գաղափարին, ապա տեղեկատվության փոխանակումը կլինի թերատ, քիչ արդյունավետ:

Հաղորդագրության միջոցի ընտրությունը պետք է չսահմանափակվի միակ կանալով: Որպես կանոն ցանկալի է օգտագործել հաղորդակցման երկու կամ ավելի թվով միջոց:

Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ տեղեկատվության փոխանակման բանավոր և գրավոր միջոցների միաժամանակյա օգտագործումը սովորաբար առավել արդյունավետ է, քան միայն գրավոր փոխանակումը: Գրավոր հաղորդագրությունները կարող են պահպանվել, դրանք հաճախ ավելի լավ են ձևակերպված, քան բանավոր հաղորդումները:

Գրավոր կոմունիկացիաներն անհրաժեշտ են պայմանագրերի և գործարքների կնքման, կազմակերպության ծրագրերի և մեթոդական ցուցումների շարադրման, իրավաբանական փաստաթղթերի հրապարակման, զովազդի և այլ նպատակներով:

Գրավոր հաղորդագրություններն ունեն նաև թերություններ: Այսպես, մարդիկ միշտ չէ որ ուշադիր են և հետևողական հաղորդագրությունների ճշգրիտ ձևակերպման ժամանակ:

Բանավոր կոմունիկացիաների գլխավոր առավելությունն այն է, որ հնարավոր է իրականացնել տեղեկության արագ և ամբողջովին փոխանցումը: Միաժամանակ կարելի է և՛ հարցեր տալ, և՛ ստանալ պատասխաններ:

3. Հաղորդում: Այս փուլը ընտրված կապուղով փոխանցման գործողությունն է: Խոսքը վերաբերում է հաղորդագրության ֆիզիկական փոխանցմանը, որը շատ հաճախ սխալմամբ ընդունում են որպես կոմունիկացիաների բուն գործընթաց: Հաղորդումը կարևոր փուլերից մեկն է, որով անհրաժեշտ է անցնել, գաղափարը հասցեատիրոջը հասցնելու նպատակով:

4. Ընդունում և վերծանում (ապակողավորում): Ուղարկողի կողմից տեղեկատվության հաղորդումից հետո ստացողը ապակողավորում է այն:

Վերծանումը ուղարկողի սիմվոլների՝ ստացողի կողմից վերափոխումը և ընկալումն է: Եթե ուղարկողի ընտրած խորհրդանիշներն ունեն ճիշտ նույնպիսի նշանակություն ստացողի համար, վերջինս կիմանա, թե որոշակի ի՞նչ նկատի ունի ուղարկողը, ո՞րն է նրա ձևակերպած գաղափարի իմաստը: Եթե գաղափարը չի պահանջում պատասխան ազդանշան, փոխանակման գործընթացը սրանով համարվում է ավարտված:

Տեղեկության փոխանակումը կարելի է համարել արդյունավետ, եթե ստացողը ցուցաբերել է գաղափարի ըմբռնում՝ ձեռնարկելով այնպիսի գործողություններ, որոնք ակնկալում էր ուղարկողը:

Այսպիսով, կոմունիկացիաների արդյունավետությունը առաջին հերթին պայմանավորված է նրանով, թե ինչքանով է հստակ ձևակերպվել գաղափարը կամ տեղեկատվությունը: Այնուհետև, կոմունիկացիաների արդյունավետության համար խիստ էական է նաև, թե ինչպես է գաղափարը կողավորվում արտահայտելու համար ամբողջ տեղեկությունը կամ գաղափարը: Բացի այդ, տեղեկություն ստացողը պետք է կարողանա ընկալել ստացած տեղեկատվությունը:

Յետադարձ կապը բացառիկ նշանակություն ունի: Դրանով է ճշտվում, թե որքանով հավաստի է ընկալվել հաղորդագրությունը: Մանավանդ՝ կոմունիկացիան միակողմանի գործողություն չէ, և տեղեկություն ստացողն ինքն է դառնում հաղորդող, անցնում տեղեկության փոխանակման գործընթացի բոլոր փուլերով, իսկ սկզբնական ուղարկողը ստանձնում է ստացողի դերը: Յետադարձ կապը կարող է նպաստել կառավարչական տեղեկության փոխանակման արդյունավետության էական բարձրացմանը:

Կոմունիկացիոն գործընթացում **աղմուկ** անվանում են այն, ինչը խեղաթյուրում է տեղեկության կամ գաղափարի իմաստը:

10.3. ՄԻՋԱՆՁՆԱՅԻՆ ԿՈՄՄՈՆԻԿԱՑԻԱՆԵՐ

Միջանձնային կոմունիկացիան անհրաժեշտ է դիտարկել ավելի լայն համատեքստում, քան զուտ տեղեկատվությունը, որպես կազմակերպության ներսում մարդկանց միջև ամբողջական հաղորդակցման անքակտելի մաս:

Միջանձնային հաղորդակցությունը ներկայանում է երեք գործառույթների ամբողջության տեսքով.

ա) փոխադարձ ընկալման և ըմբռնման /պերցեպտիվ/ գործառույթ: Հաղորդակցման ընթացքում և դրա միջոցով մարդիկ ընկալում են միմյանց, ձևավորում են մեկմեկու մասին կայուն պատկերացումներ, վարքի գնահատման չափանիշներ և այդ ամենի հիման վրա հասնում են որոշակի փոխըմբռնման,

բ) փոխազդեցության /ինտերակտիվ/ գործառույթ: Հաղորդակցման ընթացքում և դրա միջոցով մարդիկ ազդում են միմյանց վրա, հնարավորություն են ստանում համատեղելու իրենց ջանքերը, գումարելու

իրենց փորձն ու հմտությունները, ուղղորդելու դրանք որոշակի նպատակների կենսագործմանը, կազմակերպելու իրենց միասնական գործունեությունը,

գ) տեղեկատվության /կոմունիկացիոն/ գործառույթ: Մարդիկ, անմիջական կամ միջնորդավորված հաղորդակցման ընթացքում, ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն, բնական խոսքի և արտալեզվական միջոցներով, բանավոր կամ գրավոր, միմյանց զանազան կարգի ու բնույթի տեղեկություններ են հաղորդում և ստանում, ինչպես նաև՝ իմաստավորում դրանք, ճշգրտում, վերծանում, կուտակում, ձևափոխում, զարգացնում և այլն:

Մարդկային հաղորդակցման այս երեք կողմերը կամ գործառույթները լոկ պայմանականորեն կարելի է տարանջատել. միջանձնային կոմունիկացիան, միջանձնային ինտերակցիան և միջանձնային պերցեպցիան ո՛չ տարածականորեն, ո՛չ էլ ժամանակային առումով մեկուսացնել հնարավոր չէ. ընդամին՝ այդ միասնականությունը դրսևորվում է դրանց թե՛ գոյության և թե՛ գործածության մեջ, քանի որ ամեն մեկը նպաստում է մյուսի արդյունավետությանը: Այսպես, դիմացինի մասին ճիշտ պատկերացում կազմելու, համարժեք ընկալելու համար մենք կարիք ունենք բավարար տեղեկույթի, ուստի լիարժեք տեղեկատվությունը անհրաժեշտ պայման է միջանձնային պերցեպցիայի՝ փոխադարձ ընկալումն ու փոխըմբռնումն ապահովելու համար: Իսկ որքան լավ ենք ճանաչում նրան, ում տեղեկություն ենք հաղորդում /այսինքն որքան ավելի լավ գիտենք տեղեկությունն ընկալողի կարգավիճակը, շահերը, հետաքրքրությունները, դիրքորոշումը, նպատակները, ակնկալիքները, տվյալ տեղեկության հանդեպ հնարավոր վերաբերմունքը և այլն, այնքան տեղեկությունն ավելի նպատակային է, միջանձնային կոմունիկացիան ավելի արդյունավետ: Նույն կերպ՝ որքան ավելի հավաստի է ընկալվում ստացված տեղեկությունը, հետևաբար, որքան ավելի վստահելի է համարվում տեղեկույթի աղբյուրը, այնքան ավելի մեծ հավանականությամբ հաղորդողը /կոմունիկատորը/ և ստացողը /ռեցեպիենտը/ կարող են համագործակցել, արդյունավետորեն փոխազդել ընդհանուր գործունեության շրջանակներում: Միջանձնային կոմունիկացիան այնքան ավելի արդյունավետ է, որքան ավելի սերտորեն են հաղորդակցվողները ներգրավված համատեղ գործունեության մեջ:

Միջանձնային կոմունիկացիայի և, ընդհանուր առմամբ, մարդկային հաղորդակցության արդյունավետության կարևոր պայմաններից մեկը անձի, այսպես կոչված՝ «հաղորդունակությունն» է, այսինքն՝ այն կարողությունը, որով մարդը բնականոն փոխհարաբերություններ է հաստատում ուրիշների հետ, համարժեքորեն ձևակերպում է իր ասելիքը, տեղեկություններ հաղորդում և ստանում՝ ճշտորեն վերծանելով դրանք, զանազանելով կարևորն ու երկրորդականը, ապահովելով պատշաճ ուղիղ և հետադարձ կապը:

Անձի հաղորդունակության հիմնական բաղադրամասերը երեքն են:

1. Անձի դիտողականությունը, այսինքն՝ որքանով է նա կարողանում համարժեք ընկալել և հավաստի ըմբռնել շրջապատի անձանց՝ նրանց շահերը, ցանկությունները, մտադրությունները, դիրքորոշումը: Այլոց ըմբռնելու եղանակներն են՝

- նույնացումը /իդենտիֆիկացիա/, երբ անձն ուրիշին հասկանում է՝ իրեն նրա տեղը դնելով,
- ապրումակցումը /ենպաթիա/, երբ անձը ըմբռնում է դիմացինի հոգեվիճակը, տրամադրությունը, կողմնորոշումը՝ վերապրելով նրա հույզերն ու տրամադրությունը,
- խորհրդածությունը /ռեֆլեքսիա/, երբ անձը մտածում, խորհում է այն մասին, թե ինքն ինչպես է ընկալվում դիմացինի կողմից:

2. Անձի ինքնադրսևորումը, այսինքն՝ որքանով է նա կարողանում սեփական մտքերն ու հույզերը ճիշտ ձևակերպել, արտահայտել, ներկայացնել ուրիշներին:

3. Անձի վարվեցողությունը, այսինքն՝ որքանով է նա տիրապետում հաղորդակցման ընդունված եղանակներին և կանոններին:

Հաղորդունակությունը հույժ անհրաժեշտ կարողություն է ղեկավարի համար, քանի որ նրա առօրյա գործունեության անբաժանելի մասն է մարդկանց՝ ենթակաների, գործընկերների, վերադասների հետ հաղորդակցումը:

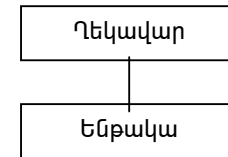
Ձեռնարկությունում միջանձնային կոմունիկացիաների տարածված ձևերից են ղեկավար-ենթակա կոմունիկացիաները: Բացի այդ, կառավարման բուն գործընթացը տեղի է ունենում ղեկավար-ենթակա միջակայքում: Բացառությամբ կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացի, կազմակերպության ներսում իրականացվող բոլոր կառավարչական ներգործությունները ղեկավարի կողմից ենթականերին հրամանների, հրահանգների, կարգադրությունների, այդ թվում նաև խրախուսումների, նախազուշացումների ու պատժամիջոցների ձևով ակտիվ գործողությունների նպատակամղելն է: Կոնկրետ կառավարչական ներգործությունը ունի երկու կողմ՝ ենթակա և ղեկավար: Դրանով պայմանավորված՝ ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունները տեսության մեջ գնահատվում են որպես երկխոսություն, այսինքն կոմունիկացիոն ձևեր:

Ղեկավարի և ենթակայի միջև տեղեկության փոխանակման բազմաթիվ տարատեսակներից են.

1. Խնդիրների, առաջարկությունների և սպասվող արդյունքների ճշգրտումը.
2. Խնդիրների լուծման մեջ ստորաբաժանման մասնակցության ապահովումը.
3. Աշխատանքի արդյունավետության հիմնախնդիրների քննարկումը.
4. Սպասվող փոփոխությունների վերաբերյալ ենթականերին տեղեկացնելը և այլն:

Առանձնացվում են ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների՝ երկխոսության երկու համակարգեր՝ ուղղահայաց և հորիզոնական:

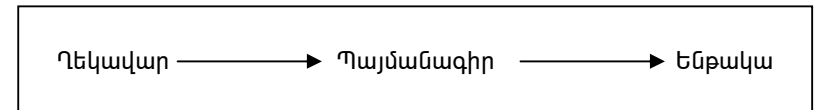
Ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների ուղղահայաց կոմունիկացիոն համակարգը կարելի է ներկայացնել հետևյալ գծապատկերի տեսքով.



Ուղղահայաց համակարգը հիմնված է ուղղակի գծային ենթակայության սկզբունքի վրա: Ղեկավարի ընդունած ամեն մի որոշում պարտադիր է ենթակայի կողմից անվերապահ (առանց որևէ լրացուցիչ պայմանի) կատարման համար:

Ղեկավարի և ենթակայի կարգավիճակների տարբերությունը հնարավորություն է տալիս ղեկավարին առանց մեծ ջանքերի գործադրման ի պաշտոնե ձեռք բերել ոչ միայն ղեկավարի, այլև առաջնորդի կարգավիճակ:

Ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների հորիզոնական կոմունիկացիոն համակարգը կարելի է ներկայացնել հետևյալ գծապատկերի օգնությամբ.



Այս համակարգի պայմաններում ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունները կրում են պայմանագրային բնույթ: Պայմանագիրը իրավական նորմ է, որը կոչված է նախապես կանոնակարգելու սպասվելիք և ենթադրվող փոխհարաբերությունները: Պայմանագրում արձանագրվում են ղեկավարի, ինչպես նաև ենթակայի իրավունքներն ու պարտականությունները, պատասխանատվության չափը: Ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների հորիզոնական համակարգի պայմաններում ղեկավարն ի պաշտոնե ձեռք է բերում միայն ղեկավարի կարգավիճակ, իսկ առաջնորդի կարգավիճակը նա վաստակում է իր քրտնաջան աշխատանքով:

Ի լրումն ղեկավարի և ենթակայի միջև տեղեկատվության փոխանակման, գոյություն ունի նաև հաղորդակցություն **ղեկավարի և նրա աշխատանքային խմբի միջև**: Աշխատանքային խմբի հետ կոմունիկացիաները հնարավորություն են ընձեռում բարձրացնել խմբի

գործողությունների արդյունավետությունը: Այս կոմունիկացիաների նպատակը աշխատողների մեջ աշխատանքի, նրա արդյունքների և փոխհատուցման նկատմամբ վստահության ձեռքբերումն է:

Քանի որ տեղեկության փոխանակմանը մասնակցում են խմբի բոլոր անդամները, ամեն մեկը հնարավորություն ունի խորհելու նոր խնդիրների և առաջադրանքների մասին, այն մասին, թե ինչպես համատեղ աշխատել:

Ինչպես յուրաքանչյուր, այնպես էլ միջանձնային կոմունիկացիաներում կարող են հանդիպել արգելքներ, որոնցից են.

1. ընկալմամբ պայմանավորված արգելքներ,

2. իմաստաբանական արգելքներ,

3. անորակ հետադարձ կապ,

4. վատ ունկնդրում և այլն:

Մարդիկ միևնույն տեղեկատվությունը կարող են տարբեր կերպ մեկնաբանել, ընկալել այն յուրովի՝ կախված փորձից, մասնագիտական գիտելիքներից ու նաև շահերից: Փորձի կամ նախապես ընկալված հասկացությունների հետ հակասության մեջ մտնող տեղեկությունը հաճախ լրիվ մերժվում է, որոշ դեպքերում էլ՝ խեղաթյուրվում:

Բուն տեղեկատվության հանգամանքով պայմանավորված առավել էական խոչընդոտը լեզվագործածության ներհակ լինելն է: Խոսքային հաղորդակցումը արդյունավետ է և ընդհանրապես հնարավոր, եթե տեղեկություններ փոխանակողների միջև առկա է որոշակի լեզվական համապատասխանություն: Հակառակ պարագայում, պիտի հաշվի առնել տեղեկատվության շղթայում լեզվական թյուրըմբռնումների անխուսափելիությունը: Դրանք չորս տեսակի են՝ հնչյունական /սխալ արտասանություն, շեշտադրություն, իմաստը աղավաղող երանգավորում, խոսքի հստակությունը խաթարող առոգանություն և այլն/, շարահյուսական /լեզվական համակարգի քերականական նորմերի ու կանոնների խախտում/, ոճական /անպատշաճ արտահայտություններ, գռեհկաբանություն, բարբառախոսություն, ճոռոմաբանություն և այլն/ և տրամաբանական:

Տեղեկույթի հավաստի հաղորդման, ընդունման, իմաստավորման, անդրադարձման լուրջ (թեև՝ հաղորդակցվողների կողմից ոչ միշտ գիտակցվող) խոչընդոտ է խոսքային /վերբալ/ և ոչ խոսքային /ոչ վերբալ/ արտահայտչամիջոցների աններդաշնակությունը: Մարդիկ միմյանց տեղեկություններ են հաղորդում ոչ միայն բանավոր կամ գրավոր խոսքով, այլև իրենց շարժումներով, դիմախաղով, կեցվածքով, ընդամից տեղեկույթի հավաստիության առումով, հաճախ «մարմնի լեզուն» ավելի խոսում է ու արժանահավատ: Մասնավորապես, հետազոտությունները պարզել են, որ «երբ արտասանված բառերը չեն համընկնում մյուս՝ ոչ խոսքային նշաններին, ապա հասցեատերը առավել հակված է լինում հենց դրանց հիման վրա իր կարծիքը ձևավորել» [1, էջ 33]: Ուստի ամեն մի կազմակերպության ղեկավար, եթե հոգում է միջանձնային կոմունիկացիայի

բարելավման մասին, պարտավոր է ծանոթանալ շարժաբանության և դիմագիտության ասպարեզի հրապարակումներին [2, 3, 4, 5]:

Առավել դժվար է հաղթահարել շահերից բխող տեղեկատվական արգելքները: Շատ հաճախ միջին և ստորին մակարդակի ղեկավարները ձգտում են հաճոյանալ իրենց վերադասին և նրանց ներկայացնում են միայն այն տեղեկությունները, որոնք նրանք ակնկալում են ստանալ: Հատկապես այդ երևույթները տեղի են ունենում, եթե կառավարման բարձր մակարդակի ղեկավարները նախընտրում են ստանալ միայն դրական տեղեկություններ:

Մյուս արգելքն այն է, որ հաճախ կառավարման միջին մակարդակի ղեկավարները ավելի շատ հակված են լսելու և ընկալելու կառավարման ավելի բարձր մակարդակից ստացված տեղեկությունը և հաշվի չառնելու ստորին օղակներից հաղորդվածը: Դա բացառելու համար, որպես կանոն, վերադաս ղեկավարները պարտավոր են, օրինակ, պարբերաբար անցկացնել հարցաթերթիկային հարցումներ, հանդիպել, հաղորդակցվել սկզբնական օղակների աշխատողների հետ, աշխատողների համար ապահովել առաջարկությունների մշտապես ներկայացման հնարավորու-
թյուն:

Հաջորդ արգելքները իմաստաբանական են:

Տեղեկության փոխանակման սիմվոլների ամբողջականությունը այս կամ այն համակարգում կոչվում է **տեղեկության լեզու**: Գործնականում, տեղեկության քանակական գնահատման համար կիրառվում են տեղեկության լեզվի տարբեր միավորներ՝ նշաններ, բառեր, թվեր և այլն: Բուն տեղեկությունը պետք է լինի ստույգ և պարզ: Քանի որ խոսքերը (սիմվոլները) կարող են տարբեր նշանակություններ ունենալ, ապա հաղորդողը պարտավոր է տեղեկությունը ձևակերպել այնպես, որ ընկա-
լումը առավելագույն չափով իմաստին համապատասխան լինի:

Միջանձնային կոմունիկացիաների արդյունավետության խոչընդոտ է նաև հետադարձ կապի բացակայությունը: Հետադարձ կապն անհրաժեշտ է, որ ուղարկողը հանդգնի, թե հաղորդումը ընդունվել է անխաթար:

Ինչպես նշում են կառավարման տեսաբանները [6, էջ 181-184; 7, էջ 49-66; 8, էջ 17-26], միջանձնային կոմունիկացիաների արդյունավետության բարձրացման համար անհրաժեշտ է նախքան գաղափարը հաղորդելը հստակեցնել այն, կոնկրետացնել այն տեղեկությունները, որոնք հաղորդման օբյեկտ են, բացառել հաղորդագրություններում երկիմաստ բառերի օգտագործումը: Անհրաժեշտ է հասնել հետադարձ կապի հաստատմանը: Գոյություն ունեն հետադարձ կապի հետևյալ ձևերը. հարցեր տալ, առաջարկել կրկնելու արտահայտված մտքերը, մարդու ժեստերը և ձայներանգը գնահատել լսելու ժամանակ ու պարզել ընկալման բնույթը և աստիճանը:

Հետադարձ կապ կարելի է հաստատել նաև աշխատանքի առաջին արդյունքների նկատմամբ վերահսկողությամբ: Համապատասխան տեղեկությունը թույլ կտա գնահատել, թե ինչ չափով է ընկալվել և իրականացվել հաղորդվածը:

Յետադարձ կապի արդյունավետ եղանակ է «բաց դռների» քաղաքականությունը: Ենթակաները պետք է զգան, որ ղեկավարը պատրաստ է նրանց հետ քննարկել ցանկացած հետաքրքրող հարց:

Կազմակերպություններում տարածված կոմունիկացիոն ձևերից են նաև ոչ ձևական կոմունիկացիաները (շուկների տարածումը): Ընդ որում, տեղեկությունը շուկի ձևով շատ ավելի արագ է հաղորդվում, քան պաշտոնական /ձևական/ հաղորդումների կանալներով:

Թեպետ շուկները ոչ ճշգրիտ տեղեկության համբավ են վայելում, այնուամենայնիվ, ինչպես ցույց են տալիս հետազոտությունները, ոչ ձևական հաղորդումների կանալներով տարածվող տեղեկությունները հաճախ կարող են լինել ճշգրիտ և նպատակային: Դրանք կարող են հետապնդել կառավարչական ապագա որոշումները աշխատանքային կոլեկտիվում փորձարկելու նպատակ: Հաճախ շուկները ընդունվելիք որոշումների վերաբերյալ տեղեկությունների անհարկի արտահոսքի հետևանք են:

Այսպիսով, միջանձնային կոմունիկացիաները կենսականորեն անհրաժեշտ են ամբողջ կազմակերպության ներսում տեղեկատվության արդյունավետ գործառության, կառավարման խնդիրների հաջող լուծման համար: Յենց դա է հաստատում ամերիկացի նշանավոր մենեջեր Լի Յակոկայի կարծիքը. «Երբ որևէ մենեջերի մասին խոսելիս ասում են, թե նա մարդկանց հետ լեզու չի գտնում, ապա ես համարում եմ այդպիսի բնութագիրը սպանիչ: Այդ մարդուն պարզապես ոչնչացրեցիք՝ սա է իմ անփոփոխ կարծիքը: Եթե նա չի կարողանում մարդկանց հետ իր հաղորդակցումը կարգավորել, ուրեմն անհուսալի վիճակում է. չէ՞ որ հենց դրանում է կառավարման բուն էությունը: Ոչ թե շների, ոչ թե կապիկների հետ գործ ունի մենեջերը, այլ մարդկանց, միայն ու միայն մարդկանց հետ» [9, էջ 83]:

Առավել ևս միջանձնային կոմունիկացիաների համար է սա արդարացի՝ որքան էլ բարդանան տեղեկատվության տեխնիկական միջոցները և որքան էլ երկարի միջնորդ սարքերի շղթան, միևնույնն է, հաղորդակցումը մարդկանց միջև է:

10.4. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿՈՄՈՒՆԻԿԱՑԻԱՆԵՐ

Կազմակերպական կոմունիկացիաները կազմում են կոմունիկացիոն գործընթացի երկրորդ կարևոր բաղկացուցիչ մասը:

Երբ տեղեկությունը կազմակերպության ներսում շարժվում է վերև և ներքև, նրա իմաստը որոշ չափով կարող է աղավաղվել: Տեղեկությունները կարող են աղավաղվել՝ կախված միջանձնային շփումների ընթացքում առաջացած դժվարություններից: Այդ դեպքում ղեկավարը կարող է տեղեկությունը ձևափոխել այնպես, որ փոփոխությունը բխի իր շահերից:

Կազմակերպական կոմունիկացիայի առումով դժվարություններ կարող են առաջանալ տեղեկության մասնատման, հետևաբար և՛ աղճատման հետևանքով: Կազմակերպության ներսում հաճախ պահանջ է առաջանում մասնատել տեղեկություններն այն պատճառով, որ կազմակերպության մի մակարդակից դեպի մյուսը ուղարկվեն միայն այն տեղեկությունները, որոնք նրանց են վերաբերում: Ընդ որում, հենց ղեկավարներն են որոշում, թե ի՞նչ տեղեկություններ և ու՞մ պետք է ուղարկվեն: Այդպիսի մոտեցման հետևանքով տեղեկությունը կարող է մուտք չգործել կազմակերպության համապատասխան օղակ: Ավելին, երբ տեղեկության հաղորդումը իրականացվում է բանավոր, ապա յուրաքանչյուր հաջորդ հաղորդման ժամանակ հնարավոր է որոշակի կորուստ: Յետևաբար, մասնավոր խոշոր կազմակերպություններում, անհնար է հույս դնել կառավարման տարբեր մակարդակների և օղակների միջև տեղեկության բանավոր հաղորդման վրա: Նույնիսկ բացատրություններով ուղեկցվող հաղորդումները երբեմն կորցնում են իրենց իմաստի մի մասը:

Տեղեկությունները, որոնք ուղարկվում են վերև, կարող են աղավաղվել կազմակերպության մակարդակների կարգավիճակների ու դրանցով պայմանավորված շահերի տարբերությունների պատճառներով: Այդ երևույթը գոյություն ունի նաև միջանձնային կոմունիկացիաներում: Այսպես, ինչպես նշել ենք, հաճախ միջին և ստորին մակարդակների ղեկավարները նախընտրում են վերադաս ղեկավարներին հաղորդել այն տեղեկությունը, որը նրանց կողմից լավ է ընդունվում: Իսկ դա նշանակում է, որ նրանց չեն տեղեկացնում գոյություն ունեցող հիմնահարցի մասին, քանի որ չեն ցանկանում հայտնել իրենց վերադաս ղեկավարին ոչ հաճելի տեղեկությունները: Ավելին, կարգավիճակների տարբերությունները ուժեղ ազդեցություն են թողնում տեղեկության փոխանակման որակի վրա: Վերև հաղորդվող տեղեկության խեղաթյուրման լրացուցիչ պատճառ է միջին մակարդակի ղեկավարների կողմից ավելի մեծ ուշադրություն դարձնելը վերևից ստացված տեղեկությանը, քան ենթականերից ստացվածին: Դեպի վերև տեղեկատվության հաղորդման խանգարող պատճառ կարող է հանդիսանալ նաև վախը պատժից: Տեղեկությունների փոխանակման արգելք կարող է նաև լինել կոմունիկացիոն կանալների ծանրաբեռնվածությունը:

Տեղեկությունների փոխանակման վրա իր ազդեցությունն է թողնում նաև ձեռնարկության կազմակերպական կառուցվածքը: Որքան փոքրաթիվ են կառավարման մակարդակները, այնքան փոքր է տեղեկության աղավաղման հավանականությունը: Բազմամակարդակ կազմակերպություններում մեծանում է տեղեկության աղավաղումների հավանականությունը, քանի որ յուրաքանչյուր հաջորդ մակարդակ կարող է զտել տեղեկությունները: Ուստի, կոմունիկացիաների առումով չափազանց էական է, որ կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները լինեն որքան հնարավոր է հարթ:

Հաշվի առնելով կոմունիկացիաների նշված հնարավոր արգելքները, յուրաքանչյուր ղեկավար դրանց արդյունավետության ապահովման նպատակով պետք է ձեռնարկի համապատասխան միջոցառումներ: Նախ անհրաժեշտ է կարգավորել տեղեկատվական հոսքերը: Բոլոր մակարդակի ղեկավարները պետք է հստակ պատկերացնեն տեղեկությունների նկատմամբ իրենց, գործընկերների և ենթակաների պահանջները: Ղեկավարը պետք է կարողանա զնահատել բոլոր տեղեկատվական պահանջմունքների որակական ու քանակական կողմերը և հստակ սահմանել դրանց ծավալը, տեսակները և պարբերականությունը:

Ղեկավարի ուշադրության կենտրոնում մշտապես պետք է լինի վերընթաց կոմունիկացիոն հոսքերի անկաշկանդ ապահովումը: Վարից վեր այդ հոսքերը հինգ տեսակի են [10, էջ 544-545].

- հաշվետվություններ գործունեության վերաբերյալ,
- բողոքներ և վեճեր. վերադասները ի պաշտոնե պարտավոր են լսելու և լուծելու ստորադասների միջև վեճերը,
- խնդիրներ և հարցեր. այս կերպ ղեկավարությունը անմիջականորեն տեղեկանում է ամենօրյա և անհետաձգելի լուծում պահանջող խնդիրներին,
- բարեփոխման առաջարկություններ. նոր գաղափարներն ու առաջարկները պիտի հասանելի լինեն վերին մակարդակների ղեկավարներին,
- ֆինանսական և հաշվապահական տեղեկություններ, որոնք կարող են հետաքրքրել վերին ղեկավարությանը:

Վերընթաց կոմունիկացիայի թվարկված տեսակները փաստորեն նաև հետադարձ կապի դեր են կատարում: Իսկ վերջինիս շնորհիվ մեծանում է ամբողջական և հավաստի տեղեկատվության հաղորդումը կառավարման տարբեր մակարդակների և օղակների միջև: Դա կարելի է ապահովել նաև ղեկավարների և ենթակաների, տարբեր ստորաբաժանումների աշխատողների միջև անընդհատ շփման միջոցով, որի ժամանակ, մի կողմից ղեկավարները հնարավորություններ են ստեղծում քննարկելու նոր պլանները, ռազմավարությունը, իսկ մյուս կողմից՝ ենթակաների հարցմամբ պարզաբանում են առկա հիմնահարցերը:

Կոմունիկացիաները արդյունավետ ապահովելու համար կարևոր նշանակություն ունի փաստաթղթաշրջանառության կամ այլ կերպ՝ գործավարության հստակ կազմակերպումը: Այն ենթադրում է փաստաթղթերի ճիշտ ձևակերպում, դրանց շրջանառության արագ իրականացում ու նաև պահպանում: Ընդ որում, տեղեկությունների պահպանումը կայուն տեղեկատվական համակարգերի ձևավորման հիմքն է: Եվ քանի որ տեղեկատվական համակարգերը կազմակերպության կառավարման և կառավարչական որոշումների ընդունման անկյունաքարն են, ապա դրանով է պայմանավորվում դրանց կայուն գործունակության ապահովման անհրաժեշտությունը:

Տեղեկատվական համակարգերը ձևավորվում են տվյալների կամ տեղեկությունների շտեմարանի հիման վրա: Վերջինս հատուկ համակարգված և տրամաբանորեն փոխկապակցված տվյալների պահարան է: Տվյալների կամ տեղեկությունների շտեմարանը ուղղորդված է համահավաք պահանջներով և կոչված է բավարարելու կոմունիկացիոն գործընթացի յուրաքանչյուր մասնակցի տեղեկատվական պահանջ-մունքները:

Հատկանշական է, որ այդ շտեմարանի գործունեության արդյունավետության կարևորագույն պայմանն էտեղեկությունների պահպանումը անցանկալի մուտքից կամ պատահական կորուստներից, քանի որ տարբեր աղբյուրներից տեղեկությունների նորացումը, ընդլայնումը, վերակազմավորումը և վերականգնումն անընդհատ իրականացվող գործառնություններ են: Հետևաբար, տեղեկությունների պահպանումը ենթադրում է նաև տեղեկությունների ամբողջականության ապահովում:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՈՒՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Ի՞նչ է կոմունիկացիան:
2. Ո՞րոնք են կոմունիկացիոն գործընթացի տարրերը և փուլերը:
3. Ո՞րոնք են միջանձնային կոմունիկացիայի տեսակները և արգելքների հաղթահարման ուղիները:
4. Ո՞րոնք են հաղորդումակության հիմնական բնութագրիչները: Փորձեք գնահատական տալ ձեր հաղորդումակությանը:
5. Ի՞նչ է տեղեկության լեզուն և ո՞րն է դրա դերը տեղեկատվության փոխանակման մեջ:
6. Ո՞րոնք են կազմակերպական կոմունիկացիաների արգելքները և ինչպես դրանք հաղթահարել:
7. Բնութագրեք որևէ կազմակերպությունում գործող կոմունիկացիոն համակարգը:
8. Ո՞րն է հետադարձ կապի նշանակությունը կոմունիկացիոն գործընթացում:
9. Ձևակերպեք որևէ կազմակերպության մեջ կոմունիկացիոն գործընթացին բնորոշ հետադարձ կապի տեսակները և դրա բարելավման ուղիները:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Wayne F.S., Danwalder D.P. Communicating in business. Boston: Austen Press, 1994
2. Дейвис Ф. Ваш абсолютный имидж. М., Внешсигма, 1997

3. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других людей по их жестам. Нижний Новгород, Ай Кью, 1992
4. Сухарев В. А. Искусство распознавания людей. Донецк, Сталкер, 1998
5. Биркенбил В. Язык интонаций, мимики, жестов, Спб: Питер Пресс, 1997
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992
7. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб.: Знание, 2001

Գ Լ ՈՒ Խ 11

ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԴՈՒՆՈՒՄԸ ԵՎ ԻՐԱԳՈՐԾՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ

11.1. ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԴԱՍԱԿԱՐԳՈՒՄԸ

Տնտեսագիտական գրականության մեջ լայն տարածում ունեն որոշումների ընդունման ինչպես ընդարձակ, այնպես էլ նեղ ըմբռնումները: Ընդարձակ իմաստով, որոշումների ընդունումը նույնացվում է կառավարման ողջ գործընթացի հետ, իսկ նեղ իմաստով նշանակում է այլընտրանքային տարբերակի ընտրություն:

Կազմակերպական որոշումներն ընդունվում են կառավարման բոլոր հարթություններում, և յուրաքանչյուր հարթության բնորոշ է հարցերի (խնդիրների) որոշակի շրջանակ, որոնց կարգավորման համար ընդունվում են որոշումներ: Տարբեր են նաև պահանջվող տեղեկատվության ծավալը և այն ժամանակը, որն անհրաժեշտ է որոշման նախապատրաստման և ընդունման համար:

Այսպես, վարպետի ընդունած որոշումները հիմնականում առնչվում են այնպիսի ընթացիկ հարցերի, ինչպիսիք են մեքենաների ու սարքավորումների անխափան աշխատանքի ապահովումը, աշխատատեղերի անընդմեջ մատակարարումը նյութերով, մասերով ու գործիքներով, աշխատանքային կարգապահության ապահովումը և այլն: Վարպետը հաճախ բավարարվում է միայն այն տեղեկատվությամբ, որն ուղղակի վերաբերում է որոշակի խնդրին, օգտագործում է իր գիտելիքները, փորձը և ինքնուրույն ընդունում որոշում: Վարպետը երբեմն որոշում է ընդունում թույլների, նույնիսկ վայրկյանների ընթացքում, իսկ լուծում պահանջող հարցերը սովորաբար դուրս են գալիս արտադրամասի շրջանակներից:

Տնօրենի ընդունած որոշումները հիմնականում կապված են կազմակերպությանը վերաբերող այնպիսի ընդհանուր հարցերի լուծման հետ, ինչպիսիք են՝ ռազմավարությունը, արտադրատնտեսական ու ֆինանսական կարգավորումը, շուկայավարությունը, իրացման նոր շուկաների ընտրությունը և այլն:

Կառավարման բնագավառում որոշումների ընդունումն ավելի համակարգված և պատասխանատու գործընթաց է, քան անձնական կյանքում, որովհետև ղեկավարը համապատասխան գործողությունների ուղղություն է ընտրում ամբողջ կազմակերպության և նրանում գործող բազմաթիվ աշխատողների համար: Կառավարման բարձր հարթություններում որոշումների ընդունումն ուղղակիորեն առնչվում է թե՛ ներքին և թե՛ արտաքին միջավայրերում իրականացվող գործընթացների կարգավորմանը և, որպես կանոն, այդ նպատակով օգտագործվում են անհամեմատ ավելի մեծ տեղեկատվություն ու ժամանակ՝ օրեր, ամիսներ, իսկ երբեմն էլ՝ տարիներ:

Կազմակերպական որոշումների ընդունումը պատասխանատու գործ է, ինչն առավել ակնառու է կառավարման ինստիտուցիոնալ մակարդակներում: Ինչպես նշում է Բոստոնի համալսարանի պրոֆեսոր Ֆրենկ Յարրիսոնը, որոշումների ընդունումը ցանկացած կազմակերպության կառավարման ամբողջականացնող (ինտեգրալային) մասն է: Եվ այստեղ հենց իրազեկությունն է, որ տարբերում է արդյունավետ աշխատող ղեկավարին ոչ արդյունավետ աշխատող ղեկավարից [1, էջ 19]:

Որոշումների ընդունումը կապակցող գործընթաց է և ենթագործառույթ: Այն ունի սոցիալ-տնտեսական բնույթ, քանի որ անքակտելիորեն կապված է մարդկանց հետ, ովքեր ղեկավարում են այլ մարդկանց և այդ ընթացքում դրսևորում իրենց բոլոր հնարավորությունները, գիտելիքներն ու գործնական հմտությունները:

Կառավարչական որոշման սոցիալ-տնտեսական էությունը դրսևորվում է հետևյալ հատկանիշներով.

1. կառավարչական որոշումը ենթադրում է գործողությունների հնարավոր տարբերակների առկայություն և դրանցից մեկի ընտրություն,
2. գործողությունների տարբերակի ընտրությունը մարդկանց գիտակցված, մտավոր գործունեության արգասիք է,
3. կառավարչական որոշումն անխզելիորեն կապված է կազմակերպության նպատակների հետ և կողմնորոշված՝ դեպի գլխավոր նպատակի՝ կազմակերպության առաքելության հետևողական կատարման ապահովումը,
4. կառավարչական որոշումն օժտված է ակտիվացնող և կազմակերպող ուժով,
5. կառավարչական ցանկացած որոշման հիմքում ընկած է մարդկանց կազմակերպված բնականոն գործունեությունը:

Որոշումների ընդունման գործընթացում Հենրի Սինցերգն առանձնացրել է ղեկավարի չորս հիմնական դեր.

- նախաձեռնողի,
- խախտումներ վերացնողի,
- ռեսուրսներ բաշխողի,
- բանակցություններ վարողի [2, էջ 37]:

Քանի որ ղեկավարի աշխատանքի բնույթը կախված է կառավարման մակարդակից, ապա տարբեր մակարդակներում ընդունվող որոշումները ունեն մի շարք տարբերություններ: Այնուհանդերձ, թվարկված չորս դերերն էլ մենեջերի կողմից պարբերաբար (այս կամ այն չափով) գործադրվում են:

Կառավարչական որոշման որակի վրա մեծ ազդեցություն են գործում սուբյեկտիվ գործոնները: Յուրաքանչյուր ղեկավար, օժտված լինելով անհատական մտածելակերպով, վերլուծական պատկերացումներով, յուրովի է գնահատում հիմնախնդրային իրավիճակը և ընտրություն կատարում առկա տարբերակներից: Սուբյեկտիվ գործոնը ունի թեև ոչ առաջնային, բայց և ոչ պակաս կարևոր դեր, քանզի կառավարչական որոշումն, ըստ էության, անձի գործունեության արդյունք է, որն օբյեկտիվորեն բովանդակում է անձի բոլոր սուբյեկտիվ հատկանիշները:

Կառավարչական որոշման որակը կանխորոշող գործոնների երկրորդ խումբը կապված է այդ որոշման իրագործման կազմակերպական հարցերի և կառավարվող համակարգում իրականացվող կազմակերպական գործունեության հետ: Համակարգի փաստացի վիճակի ճշգրիտ գնահատումը կառավարչական որոշման որակը բնութագրող կարևորագույն գործոններից է: Կառավարչական որոշումը մեծ չափով կախված է նաև կազմակերպության սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտից ու կուլտուրայից, կառավարման գործող մեխանիզմից և դրա վրա խարսխվող կառավարման մեթոդներից, ինչպես նաև կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ընդհանուր վիճակից և, որ ամենակարևորն է, ժամանակի բարենպաստ գործոնից:

Այսպիսով, կառավարչական որոշումների արդյունավետության վրա ազդող գործոնները կարելի է խմբավորել հետևյալ կերպ.

1. ղեկավարի անձնական հատկանիշները (արհեստավարժությունը, մասնագիտական մակարդակը, գաղափարական հայացքների շրջանակը, գիտագործնական ուղղվածությունը և այլն),
2. որոշումների ընդունման գործընթացի տեղեկատվական ապահովումը (ռեկլամտային /գործին անմիջականորեն առնչվող/ տեղեկատվության տեսակարար կշիռը տեղեկատվության ընդհանուր համակարգում),
3. կազմակերպական գործոններ (որոշումների ընդունման գործընթացում աշխատողների մասնակցության չափը, ընդունված

որոշման հաղորդումն աստիճանակարգային կառուցվածքով, հաղորդվող հրամանների շղթան, վերահսկողության կազմակերպումը և այլն),

4. տեխնիկական (տեխնիկական զանազան միջոցների օգտագործում),

5. հոգեբանական (կազմակերպության կուլտուրան և սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը),

6. որոշումների նշակման, ընդունման և իրագործման ժամանակի տևողությունը և այլն:

Կառավարչական որոշումները կարելի է դասակարգել ըստ տարբեր չափանիշների, մասնավորապես՝

▪ *ըստ ներազդեցության մասշտաբի.*

ընդհանուր՝ վերաբերում են ամբողջ կազմակերպությանը, մասնավոր՝ վերաբերում են կազմակերպության առանձին կառուցվածքային ստորաբաժանումներին կամ անձանց,

▪ *ըստ նպատակների բնույթի.*

ռազմավարական՝ վերաբերում են գլխավոր խնդիրներին, մարտավարական՝ վերաբերում են առավել մասնավոր խնդիրներին, ընթացիկ՝ ուղղված են առաջնահերթ ընթացիկ խնդիրների լուծմանը,

• *ըստ որոշումների ընդունման*

միանձնյա ընդունվող,

կոլեգիալ,

կոլեկտիվ:

▪ *ըստ գործողությունների ոլորտների.*

տնտեսական,

կազմակերպական,

սոցիալական,

տեխնիկական,

տեխնոլոգիական,

հոգեբանական,

▪ *ըստ ժամանակի տևողության.*

հեռանկարային (երկարաժամկետ),

ընթացիկ (միջինժամկետային),

կարգավորիչ (կարճաժամկետ):

Որոշումները կարող են լինել նաև ծրագրավորված և չծրագրավորված: Ծրագրավորված որոշումն ընդունվում է նախօրոք սահմանված չափանիշների հիման վրա, և անորոշության դաշտը համեմատաբար փոքր է: Չծրագրավորված որոշումները բնորոշ են այնպիսի իրավիճակների, որոնք համեմատաբար նոր են, դրանց համար չկան սահմանված նորմեր ու սկզբունքներ, և գոյություն ունի անորոշության ավելի լայն դաշտ:

Որոշումների ընդունման գործընթացը ունենում է տարբեր բնույթ՝ ինտուիտիվ, դատողությունների վրա հիմնված և ռացիոնալ:

Ինտուիտիվն այն որոշումն է, որը ղեկավարն ընդունում է՝ հենվելով ներքին զգացողության վրա: Եվ որքան էլ զարմանալի թվա, ինչպես վկայում են հետազոտությունները, ներըմբռնողության (ինտուիցիայի) վրա հիմնված որոշում կայացնող ղեկավարները գրեթե չեն սխալվում: Օրինակ, «Ռեյչեմ» ֆիրմայի հիմնադիր և տնօրենների խորհրդի նախագահ Փոլ Կուկը նշում է, որ իր գրեթե բոլոր որոշումները հիմնված են ներըմբռնողության վրա, իսկ այն որոշումները, որոնց ընդունման համար հետազայում զոջացել է, հիմնված չեն եղել ներքին զգացողության վրա [2, էջ 200]: Այդուհանդերձ խորհուրդ չի տրվում լիովին վստահել և հենվել սոսկ ինտուիցիայի վրա, քանի որ վերջինս կարող է նույնչափ խաբուսիկ ու սխալ լինել, որչափ հավաստի և ճշգրիտ:

Դատողությունների վրա հիմնված որոշումներն առաջին հայացքից նման են ներըմբռնողական որոշումներին: Այդ որոշումների ընդունման հիմք են ծառայում ղեկավարի գիտելիքները, գործնական ունակություններն ու փորձը: Դատողությունների վրա հիմնված որոշումը ընդունվում է կանխատեսման արտարկման մեթոդով, այսինքն՝ հիմք ընդունելով առողջ դատողությունը, ղեկավարն ընտրում է այն տարբերակը, որը նրան հաջողություն է բերել անցյալում: Նման որոշումները բավականին օգտակար են մենեջմենթի պրակտիկայում, քանի որ կազմակերպական շատ իրավիճակներ ունեն հաճախակի կրկնվելու միտում:

Առավել ճշգրիտ է որոշումների ընդունման ռացիոնալ մեթոդը, որն իրականացվում է մի շարք փուլերով:

11.2. ՈԱՅԻՈՆԱԿ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԴՊԻՍԱԿ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՓՈՒԼԵՐԸ

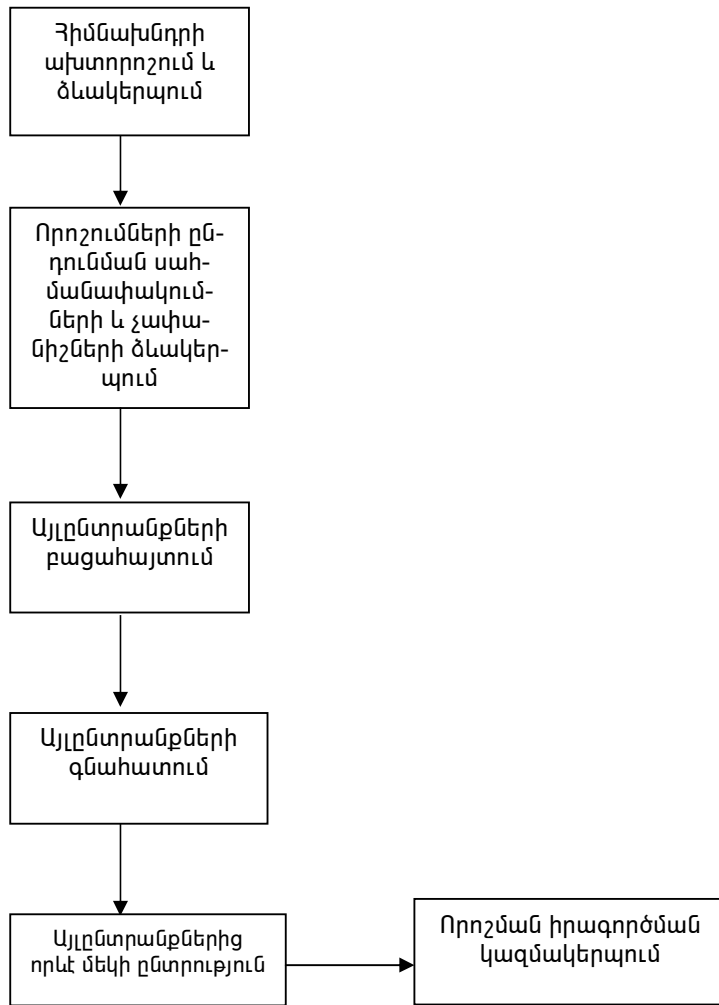
Ոացիոնալ որոշման նախապատրաստման, ընդունման և իրագործման գործընթացը բաղկացած է մի շարք հաջորդական փուլերից.

1. Հիմնախնդրի ախտորոշում և ձևակերպում

Սա որոշումների ընդունման գործընթացի առաջին ինքնուրույն փուլն է, որը պետք է տա հետևյալ հարցերի պատասխանները. ինչ հիմնախնդիր պետք է լուծել, ինչպիսի պայմաններում, երբ պետք է լուծել այդ հիմնախնդիրը, ինչ միջոցներ են անհրաժեշտ դրա համար: Այս փուլում նախ և առաջ բացահայտվում և նկարագրվում է լուծման ենթակա հիմնախնդրային իրավիճակը: Այդ նպատակով օգտագործվում են

համակարգային վերլուծության և կանխատեսման մեթոդները: Կազմակերպության նպատակներից յուրաքանչյուրի նշանակության վերլուծությունը թույլ է տալիս բացահայտելու համաձայնեցված նպատակները /օրինակ, նոր ապրանքատեսակների թողարկում և նոր աշխատողների պատրաստում/ և անկախ, հակասական նպատակները /արտադրանքի որակի բարձրացում և դրա ինքնարժեքի իջեցում/, ինչպես նաև անհամատեղելի նպատակները:

Հիմնախնդիրն ախտորոշել միանգամից երբեմն անհնար է, քանի որ, ինչպես հայտնի է, կազմակերպության բոլոր օղակները, որպես բաց համակարգ, փոխկապակցված են: Այդ պատճառով հիմնախնդիրների ախտորոշման առաջին փուլը դժվարությունների կամ առկա հնարավորությունների բացահայտումն է, որի շնորհիվ էլ հիմնախնդիրը սահմանվում է ամբողջական, վերջնական տեսքով: Որպես կանոն, հիմնախնդիրների ախտորոշումը դիտարկվում է երկու հիմնական տեսանկյուններով. նախ, թե առկա որ հիմնախնդիրը ռացիոնալ լուծում չի ստացել, այնուհետև, նոր հիմնախնդիրների առաջացման հնարավորությունը:



Պատկեր 11.1. Ռացիոնալ որոշման ընդունման հիմնական փուլերը

Ի՞նչ է նշանակում «հիմնախնդրային իրավիճակ»:

Դեռևս 20-րդ դարի կեսերին իշխում էր այն տեսակետը, թե հիմնախնդիրն այն դժվարությունն է, որին բախվում են մարդիկ տնտեսավարման ընթացքում և այն անհրաժեշտ է անպայման հաղթահարել: Այդօրինակ մոտեցումը պայմանավորված էր երկու

հիմնական հանգամանքներով: Նախ՝ տնտեսավարման գործընթացում դժվարությունը հակասությունների կամ չլուծված հարցերի կուտակման հետևանքով ծագող սուր կոնֆլիկտային իրավիճակն է, որի հաղթահարման ուղիների որոնումը չի կարելի համարել արդյունավետ և նպատակահարմար: Անհրաժեշտ է բացահայտել այն հիմնախնդիրները, որոնք հանգեցրել են դժվարությունների, և դրանք շտապ լուծել: Երկրորդ՝ տնտեսության զարգացումն ամենևին էլ չի հանգում դժվարությունների հաղթահարման կամ ի սպառ վերացման հետևողական գործընթացին: Հետագայում աստիճանաբար ձևավորվեց այն կարծիքը, թե հիմնախնդրային իրավիճակն անհրաժեշտ է քննարկել ընդհանուր մոտեցումներով, որի դեպքում դժվարությունների հաղթահարումը կամ վերացումը մասնավոր դեպքեր են:

Հիմնախնդրի առաջացման պատճառները բացահայտելու նպատակով անհրաժեշտ է նախ և առաջ հավաքել ու վերլուծության ենթարկել ներքին և արտաքին ռելևանտային տեղեկատվությունը: Անհրաժեշտ տեղեկությունը կարելի է հավաքել պաշտոնական մեթոդներով, օրինակ, շուկայի ընդհանուր վերլուծության, ֆինանսական հաշվետվությունների համակարգչային վերլուծության, աշխատողների հարցումների, զանազան խորհրդատվությունների միջոցով կամ էլ ոչ պաշտոնական մեթոդներով, օրինակ, ձևավորված իրավիճակի վերաբերյալ զրույցների կազմակերպման, անձնական դիտարկումների կամ տարածված լուրերի (շշուկների) միջոցով: Այսպիսով, խնդրի նման դրվածքն արդեն որոշումների ընդունման առանձնահատուկ գործընթաց է, քանի որ այս փուլն է կանխորոշում հիմնախնդրի լուծման հետագա ընթացքը:

2. Որոշումների ընդունման սահմանափակումների ու չափանիշների ձևակերպում

Երբ կազմակերպության ղեկավարը փստորոշում է հիմնախնդիրը, ապա անպայման պետք է հաշվի առնի ժամանակային, նյութական և աշխատանքային սահմանափակումները: Գործնականում ժամանակն ավելի սուղ է լինում, քան անհրաժեշտ է հիմնախնդրային իրավիճակի վերաբերյալ ողջ տեղեկատվությունը կամ գործնական հմտությունները լայնորեն կիրառելու համար:

Ժամանակային պահանջների ու հնարավորությունների համաձայնեցման համար անհրաժեշտ է վերլուծել նաև նյութական և աշխատանքային ռեսուրսների նկատմամբ պահանջները և դրանց ապահովման հնարավորությունները: Որոշումների ընդունման նախապատրաստումը հիմնախնդրի, դրա ծագման պատճառների և լուծման ուղիների բազմակողմանի հետազոտությունն է: Այն պահանջում է նյութական և աշխատանքային ռեսուրսների օգտագործման բարձր տնտեսական արդյունավետություն: Հիմնախնդրի պատճառ կարող են ծառայել

կազմակերպությունից դուրս գործող ուժերը, օրինակ, օրենքներն ու ենթաօրենսդրական ակտերը, որոնք ղեկավարն ի վիճակի չէ փոփոխելու: Ծշգրտող գործողությունների սահմանափակությունը նեղացնում է որոշումների ընդունման հնարավորությունները: Մինչև որոշումների ընդունման հաջորդ փուլին անցնելը ղեկավարը պետք է որոշի սահմանափակումների էությունը, որոնք կախված են իրավիճակից և կոնկրետ ղեկավարներից: Ինչպես նշում են Ս. Մեսկոնը և մյուսները, դրանց շարքին են դասվում.

- ֆինանսական միջոցների անհամապատասխանությունը,
- պահանջվող որակավորում և փորձ ունեցող աշխատողների անբավարար թիվը,
- մատչելի գներով ռեսուրսներ ձեռք բերելու անհնարինությունը,
- թանկարժեք տեխնոլոգիայի նկատմամբ եղած պահանջը,
- բացառիկ սուր մրցակցությունը,
- օրենքներն ու բարոյական նորմերը [2, էջ 204]:

Սահմանափակումները կարելի է բաժանել ընդհանուրի և մասնավորի: Ընդհանուր սահմանափակումներն են՝ արտաքին միջավայրի օբյեկտիվ պայմանները կամ այն համակարգի նպատակները, որի նկատմամբ կազմակերպությունը դիտվում է որպես ենթահամակարգ:

Մասնավոր սահմանափակումները ընդհանուր սահմանափակումների դրսևորման մասնավոր ձևերն են: Իսկ դա նշանակում է, որ կոնկրետ իրավիճակների վերլուծության ժամանակ ցանկացած սահմանափակում կարելի է կապակցել որոշակի ընդհանուր սահմանափակումների հետ: Եթե հնարավոր չէ արձանագրել նման պատճառահետևանքային կապ, ապա տվյալ մասնավոր սահմանափակումը գնահատվում է որպես կամայական, սուբյեկտիվ պահանջ: Որոշում ընդունելու ժամանակ նմանօրինակ պահանջը կա՛մ պետք է բացառել՝ որպես արհեստականորեն ձևակերպված սահմանափակում, կա՛մ էլ հաշվի առնել որպես սուբյեկտիվ պահանջ, եթե, իհարկե, այն չի հակասում օբյեկտիվ պահանջներին: Օրինակ, գեղեցիկ և հարմարավետ սառնարանների թողարկման պահանջը օբյեկտիվ բնույթի է: Այն բխում է գնորդի գեղագիտական և կուլտուրական մակարդակի աճի օբյեկտիվ միտումից: Իսկ այն պահանջը, որ սառնարանները պարտադիր լինեն միայն երկնագույն կամ կանաչ, արդեն սուբյեկտիվ բնույթի է և պետք է հաշվի առնվի միայն այն դեպքում, եթե չի հակասում մյուս պահանջներին:

Սահմանափակումների ճշգրիտ պատճառահետևանքային կապի վերլուծությունը թույլ է տալիս հստակ սահմանել ուսումնասիրվող հիմնահարցի լուծման հնարավոր շրջանակներն ու սահմանները և անսխալ ձևակերպել նպատակն ու խնդրի որոշումը:

Բացի այդ, ղեկավարությունը պետք է որոշի այն ստանդարտները, որոնցով անհրաժեշտ է գնահատել ընտրության այլընտրանքային տարբերակները: Այդ ստանդարտները սովորաբար անվանում են որոշումների ընդունման չափանիշներ: Դրանք հանդես են գալիս որպես

որոշումների գնահատման երաշխավորություններ: Չափանիշների թիվը կախված է ինչպես նպատակի բարդությունից, այնպես էլ գործողությունների արդյունքների վեկտորից:

3. Այլընտրանքների բացահայտում

Այս փուլում կատարվում է հիմնախնդրի այլընտրանքային տարբերակների բացահայտում: Հիմնավորված որոշման ընտրությունը համեմատաբար դյուրին է: Առանձին դժվարություն է ներկայացնում այլընտրանքների լրիվ համակազմի որոնումն ու բացահայտումը:

Երկար ժամանակ կառավարման պրակտիկայում ավանդույթի ուժով հանդես էր գալիս այլընտրանքների վերլուծության խոր, հատված առ հատված մանրատվածությունը: Առանձին, ինքնին արժեքավոր այլընտրանքների փոխարեն, փաստորեն, տնտեսավարման պրակտիկայում քննարկվում և վերլուծվում էին անընդհատ փոփոխության ենթակա կառավարվող մեծությունները /այսպես կոչված՝ գործոնային ցուցանիշները/: Այլ կերպ ասած, ընտրությունը կատարվում էր անսահմանափակ թվով այլընտրանքներից: Բացի այդ, դեկավարը հազվադեպ է ունենում բավարար մասնագիտական գիտելիքներ և ժամանակ՝ յուրաքանչյուր տարբերակի ձևակերպման և գնահատման համար: Իսկ մեծ թվով տարբերակների հետազոտումը բնականորեն առաջացնում է խառնաշփոթ: Այդ իսկ պատճառով, մենեջերը, որպես կանոն, սահմանափակում է ընտրության տարբերակները, լրջորեն զբաղվում առավել ուշագրավ տարբերակներով: Դեռ ավելին, կառավարման պրակտիկայում հնարավոր լավագույն որոշման ընդունման փոխարեն մենեջերը հիմնականում ընտրում է այնպիսի մի այլընտրանքային տարբերակ, որը բավարարում է որոշակի նվազագույն ստանդարտների, և որով գրեթե հնարավոր է լինում լուծել տվյալ հիմնախնդիրը:

Տնտեսական գործունեության վերլուծության և որոշումների ընդունման տեսության միավորումը նպատակների ձեռք բերման այլընտրանքների բացահայտման փուլում թույլ է տալիս հաշվեկշռել կառավարչական խնդիրների որոշման գործընթացը: Որոշումների ընդունման տեսության կիրառման ժամանակ առաջանում է վստահություն, որ դիտարկման են ենթարկվում բոլոր անհրաժեշտ տարբերակները:

4. Այլընտրանքների գնահատում

Այս փուլում կատարվում է այլընտրանքների նախնական գնահատում: Ինչպես նշում է ամերիկացի մասնագետ Մորիս Սթեյնը, այլընտրանքային գաղափարների ինչպես քանակը, այնպես էլ որակը աճում է, երբ գաղափարների նախնական աստիճանավորումը /այլընտրանքների նույնականացումը/ առանձնացվում է վերջնական գաղափարի

գնահատումից [3, էջ 47]: Իսկ դա նշանակում է, որ բոլոր գաղափարները հավաքագրելուց հետո միայն պետք է սկսել յուրաքանչյուրի գնահատումը:

Կազմակերպության նպատակներին այլընտրանքների համապատասխանության գնահատման գործընթացն իրականացվում է երկու ուղղություններով.

- ◆ կառավարման սուբյեկտների գործողությունների արդյունքների զույգ առ զույգ կարգավորմամբ՝ առանց նախապատվությունների օբյեկտիվ հիմքերի դրսևորման,

- ◆ արտաքին միջավայրի կոնկրետ պայմանների դեպքում արդյունքների յուրաքանչյուր առանձին վեկտորի օգտակարության օբյեկտիվ գնահատման մեթոդիկայի մշակմամբ [3, էջ 80]:

Առաջին մոտեցման դեպքում հետազոտության են ենթարկվում այն նախադրյալները, որոնց պետք է համապատասխանեն առանձին նախապատվություններն այն հաշվով, որպեսզի որոշումների ընդունման գործընթացը չունենա հակասական բնույթ և թույլ տա լուծել առաջադրված խնդիրը: Հետազոտության նպատակը այն պայմանների սահմանումն է, որոնց պետք է բավարարի կառավարման սուբյեկտի գնահատականը՝ օգտակարության արմատական ֆունկցիայի գոյության համար: Այս մոտեցումը կիրառվում է սահմանափակ թվաքանակով համեմատելի այլընտրանքներով ստանդարտ որոշումների համար և բխում է որոշումների ընդունման նկարագրական (դեսկրիպտիվ) տեսությունից:

Երկրորդ մոտեցման նպատակն է օգտակարության ֆունկցիայի մշակումը կառավարվող գործընթացի օբյեկտիվ օրինաչափությունների հետազոտման հիման վրա՝ առանց հաշվի առնելու ղեկավարի սուբյեկտիվ վարքագիծն ու նախապատվությունները: Խնդրի այսպիսի դրվածքը համապատասխանում է որոշումների ընդունման նորմատիվային տեսությանը. առաջին հերթին հաշվի է առնվում ոչ թե այն, թե ինչ որոշում է ընդունում ղեկավարը, այլ այն, թե ինչու է նախապատվությունը տրվում այս կամ այն արդյունքներին: Ուշագրավ է այն փաստը, որ շատ հաճախ այլընտրանքների իրագործման արդյունքների առանձին վեկտորների օգտակարության ստացված գնահատականները չեն համապատասխանում կառավարման սուբյեկտի նախապատվություններին: Այս դեպքում, իր նախապատվությունը հիմնավորելու նպատակով, ղեկավարը ստիպված է լինում երևան բերել նոր օբյեկտիվ տեղեկատվություն կամ թաքնված շահեր:

Որոշումների ընդունման այս փուլում կարող են ծագել մի շարք դժվարություններ՝ անհամասեռ առարկաների համեմատության անհնարինության պատճառով: Օրինակ, գործարարության բնագավառում շահույթն անփոխարինելի պահանջ և բարձրագույն նպատակ է, այդ

պատճառով որոշումը կարելի է դիտարկել դրամական արտահայտությամբ՝ որպես շահույթի վրա ներգործության գնահատական:

5. Այլընտրանքներից մեկի ընտրություն

Եթե հիմնախնդիրը ճիշտ է ձևակերպված ու փաստորոշված, իսկ այլընտրանքները ճշգրիտ կերպով բացահայտված ու գնահատված են, ապա հեշտ է կատարել փաստացի ընտրություն, այսինքն՝ որոշման ընդունումը կրում է մեխանիկական բնույթ: Դեկավարն ուղղակիորեն ընտրում է առավել նպաստավոր այլընտրանքային տարբերակ:

Այստեղ, նախ, անհրաժեշտ է ընդգծել որոշման ընդունման որակական բնույթը: Նախկին փուլերում կատարվում է կառավարչական խնդրի ձևական մասի վերլուծություն, իսկ այժմ կառավարման սուբյեկտը ձևական վերլուծության արդյունքը (լավագույն տարբերակը) լրացնում է կառավարման օբյեկտի վերաբերյալ ունեցած իր ոչ ձևական գիտելիքներով: Այնուհետև, անհրաժեշտ է որոշումների ընդունման վարչական ակտը առանձնացնել դրա վերլուծական պատրաստումից: Ընդունված որոշման նկատմամբ վերլուծությունն ու վերահսկողությունը կառավարման կարևոր փուլ է, որը հաջորդ պարբերաշրջանները ապահովում է արժանահավատ տեղեկատվությամբ: Որոշումների ընդունման գործընթացի կատարելագործումը պահանջում է ոչ միայն սպասվելիք արդյունքների վերջնական վերլուծություն, սպասվելիք արդյունքներից վերջնական արդյունքների շեղումների, այլև առաջին հերթին՝ իրականությունից տեսական ենթադրությունների ու գիտափորձնական մշակումների շեղումների մանրակրկիտ վերլուծություն: Մեկնեցնե՞նք նման վերլուծությունն անհրաժեշտ է այն աշխատողների խթանման և պատասխանատվության որոշակիացման համար, որոնց մեղքով տեղի են ունեցել այդ շեղումները: Դրա հիմնական արդյունքը դրսևորվում է որոշումների ընդունման հիմնախնդիրների հետազոտման մեթոդների կատարելագործման ուղղություններում:

Հաջողությամբ գործում են կառավարչական որոշումների ընդունման, մասնավորապես՝ այլընտրանքային տարբերակներից որևէ մեկի ընտրության մի շարք մեթոդներ, որոնցից առավել տարածվածներն են որոշումների ծառն ու վճարման մատրիցան: Որոշումների ծառն արտաքնապես նման է հավանականությունների ծառին: Այն օգտագործվում է, երբ անորոշության պայմաններում անհրաժեշտ է ընդունել մի քանի որոշումներ, որոնցից յուրաքանչյուրը կախված է նախկին որոշման արդյունքից: Որոշումների ծառի ճյուղերը հնարավոր այլընտրանքային որոշումներն են, որոնք կարող են ընդունվել, և հնարավոր ելքերը, որոնք կարող են ծագել այդ որոշումների ընդունման հետևանքով: Սովորաբար օգտագործվում են երկու տեսակի ճյուղեր. առաջինը՝ կետ - գծերով՝ հնարավոր որոշումները և երկրորդը՝ գծերով՝ հնարավոր ելքերը: Քառակուսի հանգույցները ցույց են տալիս այն տեղը,

ուր ընդունվել է որոշում, իսկ շրջագծերով հանգույցները՝ ելքերի առաջացումը:

Օրինակ, նախագծի ֆինանսավորման համար գործարարին անհրաժեշտ է 15000\$-ի վարկ՝ 1 տարով: Բանկը կարող է վարկ տրամադրել տարեկան 15%-ով կամ ինվեստավորել նախագիծը համատեղ ջանքերով՝ տարեկան 9%-ով: Փորձը ցույց է տվել, որ նմանատիպ հաճախորդների 4%-ը վարկերը ինչ - ինչ պատճառներով չի վերադարձրել: Հարց է առաջանում. տրամադրե՞լ գործարարին վարկ, թե՞ ոչ: Քանի որ գործ ունենք մեկ որոշում պահանջող խնդրի հետ, ապա կարող ենք օգտվել ինչպես եկամուտների աղյուսակից, այնպես էլ որոշումների ծառից:

1. Եկամուտների աղյուսակ

Եթե վարկը տրվել և հետ է վերադարձվել, ապա զուտ եկամուտը կազմում է.

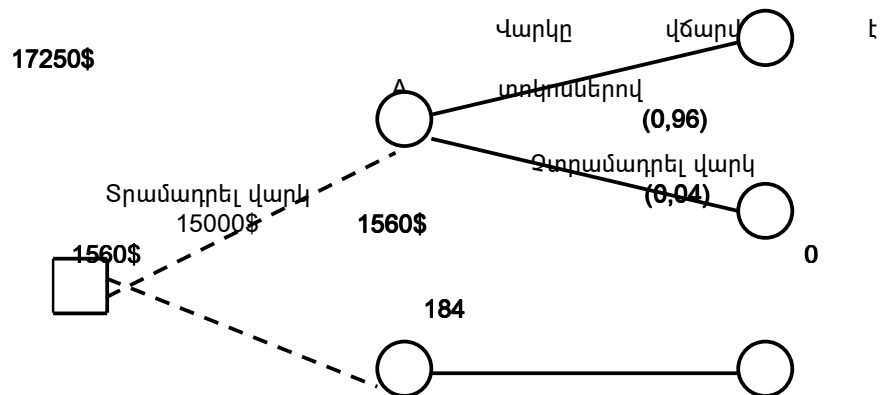
$$15000 \times 15\% = 2250\$:$$

Աղյուսակ 12.1 Հնարավոր ելքերի և որոշումների հավանականությունը

Հնարավոր ելքերը	Հնարավոր որոշումները		Հավանականությունը
	տրամադրել վարկ	չտրամադրել վարկ	
1. Հաճախորդը վարկը վերադարձնում է	2250	1350	0,96
2. Հաճախորդը վարկը չի վերադարձնում	- 15000	1350	0,04
3. Սպասվելիք զուտ եկամուտը	1560	1350	---

Եթե բանկը որոշի տրամադրել վարկ, ապա առավելագույն սպասվելիք զուտ եկամուտը կկազմի 1560\$:

2. **Որոշումների ծառը** կարելի է ներկայացնել հետևյալ տեսքով (տես՝ գծանկար 12.2).



1	B		
Չտրամադրել վարկ	((1)	15000\$)
16350\$			

1350\$ ներդնել տարեկան
9 %- ով

Գծանկար 12.2 Որոշումների ծառ

Այնուհետև, A և B օղակներում սպասվելիք զուտ եկամուտը հաշվարկվում է հետևյալ կերպ.

A օղակում E (տրամադրել վարկ) = $(17250 \times 0,96 + 0,04 \times 0) - 15000 = 16500 - 15000 = 1560\$$

B օղակում E (չտրամադրել վարկ) = $(16350 \times 1 - 15000) = 1350\$$:

Քանի որ սպասվելիք զուտ եկամուտն A օղակում ավելի մեծ է, ապա ընդունվում է որոշում՝ տրամադրել վարկ:

Այժմ դիտարկենք առավել բարդ տարբերակ. բանկը որոշում է, որ մինչև վարկի տրամադրումը պետք է պարտադիր կարգով ստուգել հաճախորդի վճարունակությունը: Յուրաքանչյուր ստուգման համար աուդիտորական ֆիրման բանկից վերցնում է 80\$, որի արդյունքում բանկի առջև ծառանում է երկու հիմնախնդիր.

- կատարել այդպիսի ստուգում, թե՞ ոչ,
- ստուգումից հետո տրամադրել վարկ, թե՞ ոչ:

Լուծելով առաջին խնդիրը՝ բանկը ստուգում է աուդիտորական ֆիրմայի կողմից տրամադրված տեղեկությունների արժանահավատությունը: Դրա համար ընտրվում է 1000 հաճախորդ, ովքեր ստուգում են անցել, և որոնց հետագայում տրամադրվել են վարկեր.

Աղյուսակ 12.2 Հնարավոր ելքերի և որոշումների հավանականությունը ստուգումից հետո

Ստուգումից հետո տրված երաշխավորություններ	Փաստացի արդյունքը		Ընդամենը
	հաճախորդը վարկը վերադարձրել է	հաճախորդը վարկը չի վերադարձրել	

1. Տրամադրել վարկեր	735	15	750
2. Չտրամադրել վարկեր	225	25	250
Ընդամենը	960	40	1000

Ինչ որոշում պետք է ընդունի բանկը.

Առաջին փուլ. անհրաժեշտ է կառուցել որոշումների ծառ:

Երկրորդ փուլ. անհրաժեշտ է հաշվարկել յուրաքանչյուր ելքի հավանականությունը:

P_1 (հաճախորդը վարկը կվերադարձնի, ֆիրման երաշխավորում է)
 $735 : 750 = 0,98$

P_2 (հաճախորդը վարկը չի վերադարձնի, ֆիրման չի երաշխավորում)
 $15 : 750 = 0,02$

P_3 (հաճախորդը վարկը կվերադարձնի, ֆիրման չի երաշխավորում)
 $225 : 250 = 0,9$

P_4 (հաճախորդը վարկը չի վերադարձնի, ֆիրման չի երաշխավորում)
 $25 : 250 = 0,1$

Երրորդ փուլ. հաշվարկվում են որոշումների ծառի յուրաքանչյուր հանգույցի ելքերը:

Նախ, դիտարկենք B և C հանգույցների ելքերը (2 քառակուսի):

B ելքի սպասվելիք եկամուտն է՝

$$E(B) = 17250 \times 0,98 + 0 \times 0,02 = 16905\$:$$

Չուտ սպասվելիք եկամուտն է.

$$NE(B) = 16905 - 15000 = 1905\$$$

$$E(C) = 16350 \times 1,0 = 16350\$$$

$$NE(C) = 16350 - 15000 = 1350\$:$$

Առավելագույն սպասվելիք եկամուտը 2-րդ քառակուսուն 1905\$-ն է, որի համար ընդունվում է որոշում՝ տրամադրել վարկ: Դրա համար ճշգրտվում է որոշումների ծառը, 2-րդ քառակուսու վերևում գրվում՝ **1905**, իսկ «չտրամադրել վարկ» ճյուղը ջնջվում է:

$$E(D) = 17250 \times 0,9 + 0 \times 0,1 = 15525\$$$

$$NE(D) = 155250 - 15000 = 525\$$$

$$E(E) = 16350 \times 1,0 = 16350\$$$

$$NE(E) = 16350 - 15000 = 1350\$:$$

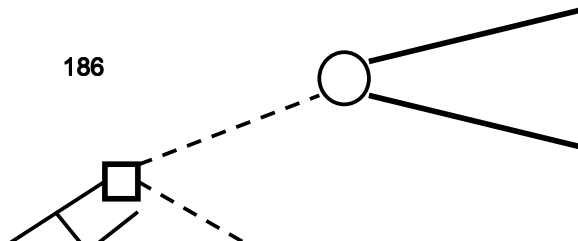
3-րդ քառակուսուն առավելագույն սպասվելիք եկամուտը կազմում է 1350\$, և կարելի է ընդունել որոշում՝ չտրամադրել վարկ:

$$NE(F) = 1560$, $NE(G) = 1350\$:$$$

վերադարձված է 15%

17250

186



			1905	
(0,98)				
		Վարկը տրամադրված է		(0,02)
		2.		B
0				
	Վարկի տրամադրումը	15000	Չի վերադարձված	
	երաշխավորված է			
	(0,75)	Վարկը չի տրա-	C 9% Ներդրում	
	A	15000	մադրված	
16350				
			1350	
Անցկացվել է			Վարկը վերադարձված է	
17250				
ստուգում			15%	
(0,9)				
	Վարկի տրամադ-	3.Վարկը տրված է	D 525	
	րումը չի երաշխավորված	15000		
1.	(0,25)		Վարկը չի վերա-	
		Վարկը չի	դարձված (0,1)	
		տրված՝	E 1350	
0		15000		
			9%	Ներդրում
16350				
	Չի անցկացվել		Վերադարձված է	15%
17250				
	ստուգում	Վարկը տրված է		(
0,96)				

15000 F 1560
Չի վերադարձված (0,04)

0

Վարկը չի տրված
15000 G 1350
9%

Ներդրում 16350

*Գծանկար 12.3 Որոշումների ծառը և յուրաքանչյուր ելքի
հավանականությունը*

Այժմ անդրադառնանք A հանգույցին և 1 կետին: Օգտվելով 2 և 3 քառակուսիների սպասվելիք զուտ եկամուտներից՝ հաշվենք A հանգույցի մաթեմատիկական սպասումը.

$$E(A) = (1905 \times 0,75) + (1350 \times 0,23) = 1766\$:$$

Քանի որ աուդիտորական ստուգումն արժի 80\$, ապա սպասվելիք զուտ եկամուտը կկազմի. $NE(A) = 1766 - 80 = 1686\$$:

Եվ վերջում, քանի որ մնացել է 1 քառակուսին (արդյո՞ք բանկը պետք է օգտվի աուդիտորական ֆիրմայի ծառայություններից), և քանի որ մաթեմատիկական սպասումը կազմում է 1686\$, ապա ջնջվում է այլընտրանքային երկրորդ ճյուղը [5, էջ 275-276]:

11.3. ՍՈՂԵԼԱՎՈՐՈՒՄԸ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԴՈՒՆՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅՈՒՄ

«Սողել» հասկացությունն ունի բավականին լայն իմաստ: Ավելի հաճախակի այն պատկերացնում են որպես ինչ-որ բանի կրկնօրինակ: Այս դեպքում մոդելն իրական է, շոշափելի և փոքրացված տեսքով ու պահպանված համամասնություններով ներկայացնում է տվյալ խոշոր շինությունը (շենքը, կամուրջը, ինքնաթիռը, քաղաքատիպ ավանը և այլն) կամ մեծացված տեսքով՝ փոքրագույն իրերն ու առարկաները (ատոմը, մոլեկուլը, նեյտրոնը և այլն): Այն կոչվում է փորձատիպար /մակետ/ և մտնում է ֆիզիկական մոդելների շարքը: Սակայն սովորաբար հարկ է լինում մոդելավորել ոչ միայն անշարժ կառուցվածքները, այլ նաև այնպիսի գործընթացներ, որոնք բնորոշ են տնտեսությանը, քաղաքականությանը: Անշարժ փորձատիպարը չի արտացոլում ամենաէականը՝ նրանում փոխազդեցության մեջ գտնվող մասերն

ու տարրերը, իսկ շարժական փորձատիպարների ստեղծումը շատ բարդ է: Այստեղ է, որ օգնության են գալիս համադրական (անալոգիական) և մաթեմատիկական մոդելները: Եթե համադրական մոդելը հետազոտվող օբյեկտը ներկայացնում է իրական օբյեկտի ներքին տեսքով առանց արտաքին տեսքի պահպանման /օրինակ, ձեռնարկության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը և նրանում գործող հրամանների սկայյար շղթան/, ապա մաթեմատիկական կամ սիմվոլիկ մոդելներում կիրառվում են տնտեսա-մաթեմատիկական սիմվոլներ՝ հետազոտվող օբյեկտը բնութագրելու նպատակով:

Որոշումների ընդունման մոդելներն առաջին հերթին օգտագործվում են տնտեսական գործընթացների քանակական գնահատման և վերլուծության համար: Դրանց կիրառման հիմնական առավելություններն են հաշվարկների առավել կատարյալ և ճշգրիտ տեխնոլոգիաների կիրառումը, ընդունվող որոշումների հիմնավորվածության աստիճանի բարձրացումը, ինչպես նաև որոշումների ընդունման ժամկետների կրճատումը: Շատ հաճախ մոդելավորումը դրսևորվում է որպես ուսումնասիրվող երևույթների ու գործընթացների քանակական վերլուծության միակ հնարավոր տարբերակ, քանզի իրական կյանքում բնեղեն տեսքով փորձարկումները կա՛մ անհնար են, կա՛մ թանկ, կա՛մ է՛լ ուղղակի տնտեսապես ոչ նպատակահարմար:

Կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացում միավորվում են տնտեսության կառավարման ինչպես տեսական, այնպես էլ գործնական խնդիրների լուծման տնտեսական ու մաթեմատիկական կողմերը: Որոշումների ընդունումը բարդագույն գործընթաց է ոչ միայն դրա առանձին փուլերի, այլև, առաջին հերթին, այդ փուլերի ուղղակի և միջնորդավորված փոխկապակցվածությունների բովանդակության տեսանկյունից: Այդ փոխկապակցվածությունների արժարժումը, բնութագրումն ու ներկայացումը որոշումների ընդունման գործընթացի մոդելների կազմավորման հիմնական խնդիրներից է: Մոդելը պարզեցնում է մոդելավորվող գործընթացը, դարձնում ավելի մատչելի, սակայն երբեք չի կարող լիովին ընդգրկել իրականության բոլոր տարրերն ու կապերը: Որքան բարդ է տնտեսական իրավիճակը, այնքան մեծ է մոդելավորման դերը:

Այժմ ներկայացնենք որոշումների ընդունման առավել տարածված մոդելների համառոտ բնութագրերը:

Կազմակերպության հաջողության գրավականներից մեկը, ինչպես հայտնի է, նրա մրցակից կազմակերպությունների վարքագծի կանխորոշումն է: Եթե հնարավոր լիներ կանխատեսել մրցակցի հիմնական գործողությունները, ապա կազմակերպության աշխատանքի պլանավորումը կհեշտանար և կդառնար ավելի արդյունավետ: Այս հիմնախնդրի լուծման համար կարող են կիրառվել մի շարք մոտեցումներ: Ամենապարզը մրցակցի վարքագծի հետազոտությունն է, որը թույլ է տալիս համեմատաբար հեշտությամբ կանխորոշել նրա ռազմավարությունը, եթե, իհարկե, առկա է

անհրաժեշտ ճշգրիտ տեղեկատվություն: Սակայն մրցակից կազմակերպությունը հաճախ փորձում է խուսափել ակնհայտ, «ծեծված» որոշում ընդունելուց, որի դեպքում գրեթե անհնար է կռահել մրցակցի վարքագիծը: Այստեղ է, որ օգնության է հասնում խաղերի տեսությունը, որի նպատակն է կանխատեսել և վերլուծել նմանատիպ կամ տարբեր շահեր հետապնդող մրցակից կազմակերպությունների հարաբերությունները: Խաղերի տեսությունը կիրառվում է բարդ տնտեսական համակարգերում կառավարչական կարևորագույն որոշումներ ընդունելու նպատակով:

Այդուհանդերձ, վերջին տարիներին խաղերի տեսությունը չի կիրառվում այն հաճախականությամբ, ինչ որ նախկինում: Դա բացատրվում է այն հանգամանքով, որ իրավիճակներն այնքան բարդ են և արագ փոփոխվող, որ գրեթե անհնար է դարձել մրցակիցների պատասխան քայլերի կանխատեսումը:

Կառավարման գիտության մեջ հերթերի տեսության կամ օպտիմալ սպասարկման մոդելին ներկայումս մեծ ուշադրություն է հատկացվում: Չերթերի տեսության կիրառմամբ լուծված խնդիրներից են ինքնաթիռների վայրէջքը, ավտոմեքենաների տեղաբաշխումը ավտոկանգառում, լուսարձակի ազդանշանների հերթականությունը, կինոֆիլմերի ցուցադրումը, զբոսաշրջիկների մաքսային զննումը և այլն:

Չերթերի հիմնական հատկանիշներից է սպասարկվող օբյեկտների անկանոն մուտքը: Օրինակ, սուպերմարկետում գնորդների հերթերը դրամարկղերի մոտ կարող են առաջանալ կա՛մ միաժամանակ գնորդների մեծ թվի մոտեցման, կա՛մ էլ մի քանի գնորդների մոտեցման դեպքում, որոնք գնում են մեծաքանակ ապրանքներ:

Ենթադրենք՝ խանութի մենեջերը ցանկանում է պարզել, թե որքան է տևելու գնորդի սպասարկումը: Դրա համար պահանջվում է տեղեկատվություն՝ բաշխման երկու շարքերի վերաբերյալ. առաջինը պետք է բնութագրի գնորդների քանակը, իսկ երկրորդը՝ մեկ գնորդի սպասարկման միջին տևողությունը: Այդ տվյալները ունենալու դեպքում մաթեմատիկական ճանապարհով հնարավոր է գտնել մեկ գնորդի սպասման միջին տևողությունը, հերթերի ենթադրվող երկարությունը օրվա ու շաբաթվա տարբեր ժամերին և այլն:

Չերթերի տեսությունը հնարավորություն է տալիս նաև որոշել, թե որչափով կնվազեն սպասումների մեծությունները, եթե խանութում տեղաբաշխվեն լրացուցիչ դրամարկղեր: Այս դեպքում ծագում է օպտիմումի հիմնահարցը՝ որքան դրամարկղեր են անհրաժեշտ խանութին: Որքան շատ, այնքան մեծ են դրանց տեղադրման և շահագործման ծախսերը: Մեծ թվով դրամարկղերի առկայության դեպքում դրանց մի մասը կմատնվի պարապոթյան, իսկ դրամարկղերի պակասը կառաջացնի հերթեր և խանութը կկորցնի հաճախորդներ: Այդ պատճառով սկզբունքային խնդիր է սպասարկման լրացուցիչ աղբյուրների (դրամարկղերի թվի ավելացում) և անորակ սպասարկման հետևանքով առաջացած կորուստների (հաճախորդների կորուստ)

ծախսերի միջև հավասարակշռվածության հաստատումը: Անկախ մրցակցող հոսքերի և մրցակցության առարկա հանդիսացող միջոցների կոնկրետ բովանդակությունից՝ հերթագոյացման գործընթացների ուսումնասիրությանը զբաղվում է օպտիմալ սպասարկման մոդելը կամ հերթերի տեսությունը:

Տնտեսական իրավիճակների անընդհատ փոփոխությունների հետևանքով արդյունաբերական ձեռնարկությունները պարտավոր են վերանայել պաշարների (հումքի և պատրաստի արտադրանքի) պահպանման և կառավարման քաղաքականությունը:

Պաշարների կառավարման մոդելներն օգտագործվում են ռեսուրսների, դրանց քանակի տեղաբաշխման ժամանակի, ինչպես նաև պահեստներում պատրաստի արտադրանքի զանգվածի որոշման համար: Պաշարների կառավարման մոդելի հիմնական նպատակն է պաշարների կուտակումից առաջացող բացասական հետևանքները նվազագույնի հասցնելը, ինչը միևնույն ժամանակ հնարավորություն կընձեռի ազատել զգալի քանակությամբ շրջանառու միջոցներ և կնպաստի ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործմանը:

Եթե տվյալ ձեռնարկությունն ունի ապրանքային պաշարներ, ապա դրանցում առարկայացված կապիտալը փաստորեն սառեցվում է, ինչը չօգտագործվող և, նույնիսկ, կորած արժեք է՝ չվճարված տոկոսների կամ ներդրումների չօգտագործված հնարավորությունների տեսքով: Բացի այդ, պաշարների պահպանման համար անհրաժեշտ է ստեղծել համապատասխան պայմաններ, առանձնացնել որոշակի տարածք, վարձատրել պաշարների կառավարումն իրականացնող անձնակազմին, ապահովագրել պաշարները և այլն: Այս տեսանկյունից, թվում է, թե ցանկացած ձեռնարկության նպատակը պետք է հանդիսանա հնարավորին չափով քիչ պաշարների ստեղծումն ու պահպանումը: Սակայն չպետք է մոռացության մատնել մի կարևոր հանգամանք ևս. ապրանքի նկատմամբ եղած պահանջարկը անորոշ գործոն է, և որքան ցածր է պաշարների մակարդակը, այնքան մեծ է հավանականությունը, որ կառաջանա ապրանքների պակասորդ: Իսկ վերջինիս առաջացումն ինքնըստինքյան ձեռնարկության որոշակի վնասների առաջացման հավանական աղբյուր է կա՛մ արտադրության ոլորտում, կա՛մ էլ՝ կապված հաճախորդների կորստյան հետ:

Այդպիսով, պաշարի չափը և պատվիրման պահը որոշվում են համապատասխան ընդհանուր ծախսերի ֆունկցիայի նվազագույն արժեքով, ներառյալ բոլոր այն ծախսերը, որոնք պայմանավորված են ավելցուկային պաշարով կամ պակասի հետ կապված կորուստներով [4, էջ 41-42]:

11.4. ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԻՐԱԳՈՐԾՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ

Հիմնախնդրի լուծման գործընթացը չի ավարտվում այլընտրանքի ընտրությամբ: Դրա արդյունավետ լուծման կամ առկա հնարավորություններից օգուտներ քաղելու նպատակով անհրաժեշտ է վերահսկողություն իրականացնել որոշման իրագործման ուղղությամբ: Կազմակերպության յուրաքանչյուր կառուցվածքային ստորաբաժանումում անհրաժեշտ է առանձնացնել վերահսկողության ենթակա որոշումները, սահմանել դրանց կատարման ընթացքում շեղումների վերաբերյալ ահազանգման ձևը, ինչպես նաև համապատասխան միջոցառումների իրականացման կարգը:

Բարդ բազմանպատակային կառավարչական որոշումների ընդունման դեպքում նպատակահարմար է կազմել ընդունված որոշման իրագործման կազմակերպական պլան /պլան-գրաֆիկ, նպատակային ծրագիր, օպերատիվ ծրագիր և այլն/: Այսպիսի պլաններ կազմելիս հիմնական նպատակները սովորաբար տրոհվում են ենթանպատակների և խնդիրների՝ կազմակերպության որոշակի խմբերի, օղակների կամ առանձին աշխատողների կատարման համար:

Հայտնի է, որ ընդունված որոշումների ճնշող մեծամասնությունը չի կարող ապահովել արդյունավետ կառավարում՝ առանց հստակ գործող հետադարձ կապի մեխանիզմի, առանց վերահսկողության: Վերջինիս շնորհիվ է, որ տնտեսական գործունեության նպատակները փոփոխվում են, հստակեցվում, նույնիսկ ամբողջությամբ փոփոխության ենթարկվում՝ հաշվի առնելով ընդունված որոշումների կատարման մասին ստացված լրացուցիչ տեղեկատվությունը:

Վերահսկողությունը, պլանային ցուցանիշներից փաստացիների շեղումների ստուգումը իրականացնելուց բացի, ունի նաև մեկ այլ կարևոր նպատակ՝ այդ շեղումների պատճառների բացահայտումը: Այլ կերպ ասած, վերահսկողության գործընթացը ոչ միայն բացահայտում է ծագող հակասություններն ու անհամապատասխանությունները, այլև կատարում է ցուցանիշների ու պայմանների կրկնակի վերլուծություն, որոնցից կախված են վերջնական արդյունքները: Այսպիսով, կառավարչական որոշումների արդյունավետությունն ու գործունակությունը մեծ մասամբ կախված են վերահսկողության իրականացման արդյունավետությունից, իսկ վերջինիս արդյունքները թույլ են տալիս հետագայում բարելավել կառավարչական որոշումների որակն ու ողջ կառավարվող համակարգի գործունեությունը [4, էջ 187]:

Ինչպես հիմնավորում է տեսությունն ու վկայում պրակտիկան, որոշումների արդյունավետ իրագործման հավանականությունը նկատելիորեն մեծանում է, երբ դրան մասնակցած մարդիկ անշահախնդրորեն ներդրում են իրենց անձնական լուծման կամ հավատում են իրենց կատարած աշխատանքին:

քին: Այդ պատճառով որոշման իրագործման լավագույն տարբերակներից մեկը կառավարչական կարևորագույն որոշումների ընդունման գործընթացում աշխատողների մասնակցության աստիճանի բարձրացումն է:

Անհրաժեշտ է նշել այն հանգամանքը, որ, փաստորեն, գրեթե բոլոր դեպքերում ընդունված որոշումները զերծ չեն լինում բացասական հետևանքներից: Ինչպես նշում է կառավարման մասնագետ Ռոբերտ Կացը, ձեռնարկությանը վերաբերող յուրաքանչյուր որոշում կամ ընտրություն միշտ ունենում է բացասական հետևանքներ նրա ինչ-որ մասերի վրա [5, էջ 9-10]: Ահա թե ինչու է անհրաժեշտ կազմակերպությունը մշտապես դիտարկել համակարգային մոտեցման տեսանկյունից և հաշվի առնել կառավարչական որոշման հնարավոր հետևանքները կազմակերպության բոլոր մասերի համար: Օրինակ, այնպիսի հանրահայտ կազմակերպություններ, ինչպիսիք են «Յյուլեթ Փակկարդ» և «Դելտա Էյրլայնզ» ֆիրմաները, որոշեցին հրաժարվել աշխատողներին հեռացնելու պրակտիկայից: Նույնիսկ տնտեսական անկման, վաճառահանման ծավալի և շահույթի նկատելի նվազման պայմաններում, կազմակերպության բարոյական ոգին և ներքին կուլտուրան ամրապնդելու նպատակով, երաշխավորվեց բոլոր աշխատողների զբաղվածությունը: Թեև այսպիսի որոշումն ուղեկցվում էր լրացուցիչ ծախսերով (օրինակ, աշխատավարձի վճարումներով), այնուհանդերձ, այդ կազմակերպությունները անվերապահորեն համոզված էին, որ հեռանկարում ավելի շատ բան կկորցնեն, եթե աշխատանքից հեռացվեցին: Վնաս հասցնեն կազմակերպության բարոյական նորմերին:

Այսպիսով, փոխզիջման հիմնադրույթն այս պարագայում օգտագործվում է այն առումով, որ ղեկավարի ընդունած այլընտրանքը կարող է ունենալ նկատելի թերություններ: Ինչպես վկայում է կառավարման պրակտիկան, ղեկավարը պարտավոր է ոչ միայն ընդունել որոշումներ, այլ նաև կազմակերպել և ապահովել դրանց կատարումը: Այն ամենը, ինչ կապված է ընդունված որոշման կատարման կազմակերպման և վերահսկողության հետ, ըստ էության հանգում է կառավարման կազմակերպման հարցերին և, մասնավորապես՝ կառավարչական ներգործության արդյունավետ կիրառմանը: Սակայն կան պահեր, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել դեռևս որոշումների ընդունման նախնական փուլում:

Դրանք են.

1. Ճիշտ ընտրել (նշանակել) կատարողներին, այսինքն՝ ընդհանուր խնդիրը ճշգրիտ բաժանել մասնավոր խնդիրների, քանի որ, ըստ էության, վերին օղակի որոշման ընդունումը հանգում է ստորին մակարդակների մասնավոր խնդիրների լուծմանը: Այս պարագայում խոսքը տվյալ հիմնախնդրի վերաբերյալ առավելագույն տեղեկատվություն ունեցող անձանց նշանակման կամ կազմակերպական լիազորությունների փոխանցման մասին է:
2. Որոշումը ճիշտ հասցնել կատարողներին, այսինքն՝ ընտրել որոշման ձևակերպման առավել նպատակահարմար ձև (հրաման գրա-

վոր կամ բանավոր, կարգադրություն, միջոցառումների պլան, տեխնոլոգիական քարտ, հրահանգներ և այլն) և որոշումն այնպես շարադրել, որ կատարողն անմիջապես գիտակցի հիմնախնդիրն ու պարզ տեսնի նպատակը:

3. Դրդել կատարողին ընդհանուր խնդիրներից բխող մասնավոր խնդիրների հիմնովին լուծմանն այն հաշվով, որ կատարողը գիտակցի ընդունվող որոշման անհրաժեշտությունն ու հավաստիությունը:
4. Կատարողի մեջ զարգացնել նախաձեռնողականություն՝ նրան հանձնելով համապատասխան կազմակերպական լիազորություններ և հնարավորության սահմաններում նվազեցնել բժախնդիր վերահսկողությունը:
5. Ստեղծել վերահսկողության և անձնական պատասխանատվության գործուն համակարգ, անհրաժեշտ դեպքում մեծացնել կառավարչական կարևորագույն որոշումների ընդունման գործընթացում աշխատողների անմիջական մասնակցության աստիճանը:

Որոշումների ընդունման պատասխանատվությունը ղեկավարի գործունեության անքակտելի մասն է: ԱՄՆ-ի նախկին նախագահ Յարրի Տրումենը կառավարության գործունեության նկատմամբ իր վերջնական պատասխանատվության ըմբռնումն արտահայտել է հանրահայտ ասույթով. «Այլևս հնարավոր չէ պատասխանատվությունը գցել ուրիշի վրա» [3, էջ 18]:

Որոշումների արդյունավետ տարբերակների ձևավորման և հնարավոր հետևանքների գնահատման համար որպես հիմնական տեղեկատվություն են ծառայում.

- իրավիճակի զարգացման դինամիկայի վերաբերյալ եղած տեղեկությունները,
 - արտադրության (աշխատանքի) զարգացման միտումների իմացությունը,
 - համակարգի ընդհանուր նպատակների և խնդիրների իմացությունը:
- Ղեկավարին առաջադրվող պահանջներն են.

1. Օգտագործել ստացված տեղեկատվությունը՝ առանձնացնելով հիմնախնդիրն առնչվողները, հստակորեն ձևակերպել լրացուցիչ տեղեկությունների ստացման առաջադրանքները:
2. Համակարգված վերլուծության ենթարկել իրավիճակը, առանձնացնել և ձևավորել հիմնախնդիրները, դրանց վրա ազդող ներքին և արտաքին գործոնները:
3. Կատարել ճիշտ նպատակադրում և ընդունել որոշում, ընդհանուր նպատակը տրոհել առանձին ենթանպատակների, հստակ ձևակերպել պահանջները, ընդհանուր և մասնավոր սահմանափակումները:
4. Անսխալ կատարել և կազմակերպել որոշումների պատրաստման և ընդունման գործընթացները, դրանք կոորդինացնել, առավելագույն չափով օգտագործել տարբեր պրոֆիլի մասնագետների փորձն ու

գիտելիքները, կոլեկտիվ մտածողությունը, ինչպես նաև բացահայտել ընդհանուր և մասնավոր նպատակների միջև եղած հակասությունները:

5. Արդյունավետորեն օգտագործել գիտական նվաճումներն ու առաջավոր փորձը, զգալ նորն ու օգտակարը, հեռանկարային նպատակների ձեռք բերման փուլում գնահատել դժվարություններն ու օբյեկտիվ անհնարիցությունները, հաշվի առնել և օգտագործել մարդկանց տրամադրվածությունը, ընդհանուր սոցիալ-քաղաքական, ֆինանսատնտեսական և կազմակերպատեխնիկական իրավիճակները, ինչպես նաև բարելավել կազմակերպության հոգեբանական մթնոլորտը և կերպարը (իմիջը):

Ընդունված որոշումների իրագործման կատարելագործման ընթացքում գոյություն ունի մի հիմնախնդիր, որը կառավարման գիտության մեջ անվանվել է **կարգադրությունների ապամոնիտորում կամ կարգադրությունների օբյեկտիվացում**: Սոցիոլոգիայի և հոգեբանության զարգացման ժամանակակից մակարդակի պայմաններում ոչ ոք չի կասկածում, որ ենթական պետք է առաջադրանքը կատարի ոչ միայն այն պատճառով, որ չի ցանկանում թողնել անկարգապահ ու անիրազեկ աշխատողի տպավորություն, այլև այն համոզմամբ, որ անհրաժեշտ է գործել ստացված հանձնարարությանը համապատասխան, քանի որ գործողության այլ եղանակ տվյալ պարագայում անտեղի է: Չենց այս հանգամանքն էլ կոչվել է կարգադրությունների ապամոնիտորում և հիմնվում է այն փաստարկի վրա, որ ենթականի ստացած կարգադրությունը օբյեկտիվ իրավիճակի տրամաբանական հետևանքն է:

Օբյեկտիվ կարգադրությունների կիրառումը ենթակաների խմբում վերացնում է խմբային հոգեբանական դիմադրողականությունը, ուժեղացնում կոլեկտիվի համախմբվածությունը:

Ինչպես վկայում է փորձը, այնտեղ, որտեղ որոշումների ընդունման գործընթացն ու ղեկավարի արհեստավարժ պատրաստվածության բարձր մակարդակը օրգանապես փոխկապակցված են, ինքնըստինքյան ստեղծվում է բարենպաստ սոցիալական և բարոյական մթնոլորտ: Այլ կերպ ասած, եթե ղեկավարն ու ենթակաները լավ գիտեն իրենց իրավունքներն ու պարտականությունները, որոշումների իրագործումը կրում է միասնական և նպատակային բնույթ, ապա հաջողությամբ լուծվում են թե՛ սոցիալական և թե՛ տնտեսական խնդիրները:

Այսպիսով, կառավարչական որոշումների ընդունման և իրագործման գործընթացը կառավարման համակարգի բաղկացուցիչ տարրերից է, և այդ բարդ գործընթացին քաջատեղյակ լինելը ղեկավարին թույլ է տալիս ճիշտ կազմակերպել կառավարչական աշխատանքը, ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների, համապատասխան խմբերի և անհատների գործունեությունը:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Բնութագրել կառավարչական որոշման էությունն ու սոցիալ-տնտեսական նշանակությունը:
2. Մեկնաբանել Յ. Սինցբերգի կողմից առանձնացված ղեկավարի չորս հիմնական դերերը:
3. Ինչպե՞ս են դասակարգվում կառավարչական որոշումները:
4. Պարզաբանել ծրագրավորված և չծրագրավորված որոշումների էությունը:
5. Լուսաբանել դատողությունների վրա հիմնված որոշումների ընդունման եղանակները:
6. Բնութագրել ռացիոնալ որոշման ընդունման հիմնական փուլերը:
7. Ի՞նչ է նշանակում «հիմնախնդրի ախտորոշում»:
8. Ինչպե՞ս է կատարվում այլընտրանքային տարբերակների գնահատումը:
9. Բնութագրել «որոշումների ծառի» էությունը:
10. Բնութագրել տնտեսամաթեմատիկական մոդելավորման դերը կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացում:
11. Ինչպե՞ս է կազմակերպվում կառավարչական որոշումների իրագործումը:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. [www.pcbanker.com](#)
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992
3. [www.pcbanker.com](#)
4. Սահակյան Մ., Բեկնազարյան Ն., Հակոբյան Հ., Քերոբյան Խ. Տնտեսության վերլուծության մաթեմատիկական եղանակները: ՀՀ ԳԱԱ «Գիտություն» հրատարակչություն: Ե., 2001
5. [www.pcbanker.com](#)
6. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений. М., Аудит, Изд. Юнити, 1997
7. www.pcbanker.com

Գ Լ ՈՒ Խ 12

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ-ԻՐԱՎԱԿԱՆ ՁԵՎԵՐԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱԶՅԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

12.1. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ- ԻՐԱՎԱԿԱՆ ՁԵՎԵՐԸ

Հայաստանի Հանրապետությունում ձեռնարկատիրական գործունեության հիմունքները, ձեռնարկատերերի իրավունքները և պարտականությունները, ձեռնարկությունների կազմակերպարավական ձևերը, դրանց ստեղծման, գործելու և գործունեության դադարեցման հիմքերը սահմանված են ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքով: Ըստ օրենսգրքի՝ ձեռնարկատիրական է համարվում այն գործունեությունը, որն անձը իրականացնում է ինքնուրույն, իր ռիսկով: Դրա հիմնական նպատակն է գույքի օգտագործումից, ապրանքներ վաճառելուց, աշխատանքներ կատարելուց կամ ծառայություններ նատուցելուց շահույթ ստանալը [1, էջ 6]:

Ձեռնարկատիրության հիմնական հատկանիշներն են՝ ինքնուրույնությունը, պատասխանատվությունը, նախաձեռնությունը, ռիսկը, դիմամիկությունը, որոշումների ակտիվ որոնումը:

Ձեռնարկատիրությունը հանդես է գալիս որպես յուրատեսակ գործունեություն, որն ավելի սերտորեն կապված է ձեռներեցության հետ: Այսպիսով, ձեռնարկատիրությունը գործարար ակտիվության ձիրք ունեցող անձանց նախաձեռնողական տնտեսական գործելակերպի առանձնահատուկ տեսակ է, որը համապատասխանում է շուկայական հարաբերությունների առանձնահատկությանը և սկզբունքներին ու հնարավորություն է տալիս ստանալ բարձր շահույթ [2, էջ 12]:

Տարբերակում են ձեռնարկատիրական գործունեության 3 հիմնական տեսակ՝ արտադրական, առևտրական և ֆինանսական: Լինելով համեմատաբար ինքնուրույն, դրանք փոխադարձաբար լրացնում են միմյանց: Գործունեության մի տեսակը կարող է բովանդակել մյուսում: Արտադրական ձեռնարկությունը տարածվում է արտադրանքի (ծառայության) արտադրության վրա, առևտրականը՝ դրանց փոխանակման և բաշխման, ֆինանսականը՝ փողի շրջանառության վրա:

Ձեռնարկատիրության ոլորտում պետական քաղաքականության հիմնական ուղղությունների և սկզբունքների մշակման նպատակով պրակտի-

կայուն ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնող սուբյեկտները դասակարգվում են ըստ գործունեության մասշտաբների կամ չափերի: Այդպիսի դասակարգման համար որպես չափորոշիչներ օգտագործվում են վաճառքի (շրջանառության) ծավալը, կանոնադրական կապիտալի չափը, այլ կազմակերպությունների մասնակցությունը կանոնադրական կապիտալում, վարձու անձնակազմի (աշխատողների) միջին ցուցակային թվաքանակը և այլն: Ընդ որում, նշված դասակարգումն առավելապես հստակեցնելու նպատակով գործնականում կիրառվում են այդ չափորոշիչների զուգորդումը:

Ըստ «Փոքր և միջին ձեռնարկատիրության պետական աջակցության մասին» ՀՀ օրենքի ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնող սուբյեկտները, բացառությամբ վարկային, ապահովագրական և ներդրումային կազմակերպությունների, գրավատների, արժեթղթերի շուկայի մասնագիտացված մասնակիցների, խաղատների և շահումով խաղերի կազմակերպման գործունեություն իրականացնող սուբյեկտների, ինչպես նաև դուստր և կախյալ տնտեսական ընկերությունների դասակարգվում են չորս խմբի՝ գերփոքր, փոքր, միջին և խոշոր [3, էջ 1]: Այդպիսի դասակարգման համար որպես չափորոշիչ օգտագործվել է աշխատողների միջին ցուցակային թվաքանակը: Այսպես, գերփոքր են համարվում այն անհատ ձեռնարկատերերը և առևտրային կազմակերպությունները, որոնց աշխատողների միջին ցուցակային թվաքանակը չի գերազանցում հինգ մարդը, փոքր՝ այն առևտրային կազմակերպությունները և անհատ ձեռնարկատերերը, որոնց աշխատողների միջին ցուցակային թվաքանակը չի գերազանցում

ա - արդյունաբերության և նյութական արտադրության այլ ճյուղերում-50,

բ - շինարարության և էներգետիկայի բնագավառում –25,

գ - գիտության և կրթության բնագավառում – 25,

դ - տրանսպորտի, առևտրի և ծառայությունների բնագավառում –15 մարդը:

Միջին խմբին են դասվում այն առևտրային կազմակերպությունները և անհատ ձեռնարկատերերը, որոնց աշխատողների միջին ցուցակային թվաքանակն ըստ վերոհիշյալ ճյուղերի չի գերազանցում համապատասխանաբար՝ 100, 50, 50 և 30 մարդը:

Ընդ որում, մի քանի ոլորտներում գործունեություն իրականացնող կազմակերպությունների համար փոքր և միջին ձեռնարկությունների դասակարգումն իրականացվում է ըստ այդ կազմակերպությունների կողմից իրականացվող գործունեության գերակշիռ ոլորտի չափորոշիչների:

Օրենքով սահմանված կարգով ձեռնարկատիրական գործունեությամբ, ինչպես նաև ոչ ձեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվող իրավական կազմավորումը ձեռք է բերում իրավաբանական անձի կարգավի-

ճակ: «Իրավաբանական անձ է համարվում այն կազմակերպությունը, որը, որպես սեփականություն, ունի առանձնացված գույք և իր պարտավորությունների համար պատասխանատու է այդ գույքով, կարող է իր անունից ձեռք բերել և իրականացնել գույքային և անձնական ոչ գույքային իրավունքներ, կրել պարտականություններ, դատարանում հանդես գալ որպես հայցվոր կամ պատասխանող: Իրավաբանական անձը պետք է ունենա ինքնուրույն հաշվեկշիռ» [1, էջ 25]:

Տարբերում են իրավաբանական անձանց երկու կարգավիճակներ:

Առաջինը, երբ՝ հիմնադիրները (մասնակիցները), իրավաբանական անձին համապատասխան գույք հանձնելով, լիովին կորցնում են այդ գույքի նկատմամբ իրենց իրավունքները: Դրան համապատասխան՝ իրավաբանական անձին հանձնված, ինչպես նաև նրա կողմից ձեռք բերված գույքը ճանաչվում է որպես իրավաբանական անձին՝ սեփականության իրավունքով պատկանող գույք (նրա սեփական գույքը): Իրավաբանական անձանց հիմնադիրները (մասնակիցները), կորցնելով իրենց գույքային իրավունքը, դրա փոխարեն ձեռք են բերում պարտավորական իրավունք (իրավաբանական անձից պահանջի իրավունք), ըստ որի ենթադրվում է հիմնադիրների (մասնակիցների) իրավունքը՝ մասնակցելու իրավաբանական անձի կառավարմանը, ստանալու շահաբաժիններ և այլն: Այս առաջին կարգավիճակով կառուցվում են տնտեսական ընկերակցությունները և ընկերությունները:

Երկրորդը, երբ՝ իրավաբանական անձը դառնում է իրեն պատկանող ամբողջ գույքի սեփականատերը, սակայն, ի տարբերություն առաջին կարգավիճակի, այս դեպքում հիմնադիրները (մասնակիցները) իրավաբանական անձի նկատմամբ չունեն ոչ միայն որևէ գույքային, այլ նույնիսկ՝ պարտավորական իրավունք: Նման իրավաբանական անձանց թվին են պատկանում հասարակական և կրոնական կազմակերպությունները, հիմնադրամները, իրավաբանական անձանց միությունները:

Ըստ գործունեության նպատակի՝ բոլոր իրավաբանական անձինք բաժանվում են առևտրային և ոչ առևտրային կազմակերպությունների: Առևտրային են այն կազմակերպությունները, որոնց հիմնական նպատակը շահույթի ստացումն է, ոչ առևտրային՝ որոնք այդպիսի նպատակ չեն հետապնդում, սակայն կարող են իրականացնել ձեռնարկատիրական գործունեություն, եթե այն բացառապես ծառայում է ոչ առևտրային կազմակերպության հիմնական (կանոնադրական) նպատակի իրագործմանը և համապատասխանում է այդ նպատակին (նպատակներին):

Առևտրային կազմակերպություն հանդիսացող իրավաբանական անձանց թվին են դասվում տնտեսական ընկերակցությունները և ընկերությունները, կոոպերատիվները, ոչ առևտրայինների թվին՝ հասարակական և կրոնական կազմակերպությունները, միությունները, հիմնադրամները և օրենքով նախատեսված՝ հիշյալ հատկությամբ օժտված այլ կազմակերպություններ (զժանկար 14.1):

Իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող կազմակերպությունները ստեղծվում են հիմնադիրների կողմից (գծանկար 14.2)՝ նրանց միջև կնքված պայմանագրի հիման վրա:

12.1.1. Առևտրային կազմակերպություններ

Կազմակերպության կողմից իրականացվող տնտեսական նպատակամետ գործունեությունը պետք է ունենա որոշակի, տնտեսական իրավունքի նորմաներով և օրենքով սահմանված կազմակերպական ձևեր և կառավարման կառուցվածքներ, այսինքն՝ որոշակի կազմակերպաիրավական ձև, որը ձևավորվում է մի շարք գործոնների ազդեցության ներքո: Դրանցից են՝ գործունեության ուղղվածությունը, կառավարման բնույթը, պատասխանատվության աստիճանը, հիմնադիր կապիտալի ձևավորման եղանակը, իսկ որպես որոշիչ գործոն հանդես է գալիս կազմակերպության գույքի հանդեպ ունեցած սեփականության ձևը:

Տնտեսական ընկերակցություններ և ընկերություններ են համարվում այնպիսի առևտրային կազմակերպությունները, որոնց կանոնադրական կապիտալը բաժանված է հիմնադիրների (մասնակիցների) բաժնեմասերի: Կազմակերպության գործունեության ընթացքում ձեռք բերված և արտադրված, ինչպես նաև նրա հիմնադիրների ավանդների հաշվին ստեղծված ամբողջ գույքը կազմակերպությանն է պատկանում սեփականության իրավունքով:

Տնտեսական ընկերակցությունները կարող են ստեղծվել լիակատար ընկերակցության կամ կոմանդիտային (վստահության վրա հիմնված) ընկերակցության ձևով: Պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինները չեն կարող հանդիսանալ տնտեսական ընկերակցության մասնակիցներ: Տնտեսական ընկերակցությունների լիակատար անդամներ կարող են լինել անհատ ձեռնարկատերերը և (կամ) առևտրային կազմակերպությունները:

Կոմանդիտային ընկերակցության ավանդատուներ կարող են հանդիսանալ քաղաքացիները և իրավաբանական անձինք:

Իրենց հերթին, տնտեսական ընկերակցությունները կարող են հանդես գալ որպես այլ տնտեսական ընկերակցությունների հիմնադիրներ կամ մասնակիցներ:

Լիակատար ընկերակցություն է համարվում այն կազմակերպությունը, որի մասնակիցները ընկերակցության անունից զբաղվում են ձեռնարկատիրական գործունեությամբ և ընկերակցության պարտավորությունների համար պատասխանատվություն են կրում իրենց պատկանող գույքով: Անձն իրավունք ունի լինել միայն մեկ լիակատար ընկերակցության մասնակից: Լիակատար ընկերակցության բոլոր անդամները պետք է լիակատար անդամներ լինեն: Նրա մասնակիցների թիվը սովորաբար չի սահմանափակվում:

Ընկերակցության շահույթը և վնասները բաշխվում են նրա մասնակիցների միջև՝ ընկերակցության կանոնադրական կապիտալում նրա բաժնեմասերին համամասնորեն: Եթե ընկերակցության զուտ ակտիվների արժեքը պակասում է նրա կանոնադրական կապիտալի չափից՝ կազմակերպության կրած վնասների հետևանքով, ապա ընկերակցության ստացած շահույթը չի բաժանվում նրա մասնակիցների միջև այնքան ժամանակ, մինչև զուտ ակտիվների արժեքը գերազանցի կանոնադրական կապիտալի չափը:

Ընկերակցության մասնակիցներից որևէ մեկի դուրս գալու կամ մահվան, անգործունակ կամ սնանկ ճանաչելու դեպքում ընկերակցությունը չի լուծարվում և կարող է շարունակել իր գործունեությունը:

Լիակատար ընկերակցությունը լուծարվում է այն դեպքում, երբ ընկերակցության կազմում մնում է միայն մեկ մասնակից. վերջինս իրավունք ունի վեց ամսվա ընթացքում ընկերակցությունը վերակազմավորել այլ տնտեսական ընկերության: Հակառակ դեպքում, այն լուծարվում է:

Կազմակերպությունների այս կազմակերպարավական ձևը լայն տարածում չունի և կիրառվում է միայն փոքր ու միջին կազմակերպությունների համար: Համաշխարհային պրակտիկայում ընդունված է այս ձևով ստեղծել կոոպերատիվ միավորումները (արտադրական, վարկային կամ իրացման): Կոոպերատիվ ընկերակցության կապիտալը ձևավորվում է նրա մասնակիցների անդամավճարներից՝ փայերից, որոնց չափը սահմանվում է կոոպերատիվի կանոնադրությամբ և ընկերակցության բոլոր անդամների համար հավասար է: Կոոպերատիվ ընկերակցության մասնակիցների թիվը կարող է փոփոխվել և, հետևաբար, փոխվում է նաև կոոպերատիվի կապիտալը: Սա է կոոպերատիվ ընկերակցությունների տարբերությունը հասարակ լիակատար ընկերակցություններից [4, էջ 36]:

Վստահության վրա հիմնված կամ կոմանդիտային ընկերակցության մասնակիցների մի մասը (լիակատար ընկերները) ընկերության անունից իրականացնում է ձեռնարկատիրական գործունեություն և ընկերության պարտավորությունների համար պատասխանատվություն է կրում իր ամբողջ գույքով, իսկ մյուս մասը՝ կոմանդիտիստները կամ ավանդատուները, չեն մասնակցում նրա գործունեությանը և իրենց ներդրած ավանդների գումարի սահմաններում կրում են ընկերակցության գործունեության հետ կապված վնասների ռիսկը: Ներկայացնել ընկերակցությունը և գործարքներ կնքել նրա անունից կարող են միայն լիակատար ընկերները, բայց ոչ՝ կոմանդիտիստները: Կոմանդիտային ընկերակցության լիակատար ընկերը չի կարող լինել լիակատար ընկերակցության մասնակից: Անձը կարող է լիակատար ընկեր լինել միայն մեկ կոմանդիտ ընկերակցությունում [1, էջ 42]:

Կոմանդիտային ընկերակցության կոմանդիտիստներն իրավունք ունեն ստանալու կանոնադրական կապիտալում ունեցած բաժնեմասին

համապատասխան շահույթի մասը կամ այդ մասը հանձնել այլ ավանդատուի, կամ երկրորդ անձի:

Վստահության վրա հիմնված ընկերակցությունը լուծարվում է նրա մասնակից բոլոր ավանդատուների դուրս գալու դեպքում: Սակայն լիակատար ընկերներն իրավունք ունեն վերակազմավորելու այդպիսի ընկերակցությունը լիակատար ընկերակցության:

Տնտեսական ընկերությունները կարող են ստեղծվել սահմանափակ կամ լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերության կամ էլ բաժնետիրական ընկերության ձևով [1, էջ 34]: Տնտեսական ընկերությունների մասնակիցներ կարող են հանդիսանալ ինչպես քաղաքացիները, այնպես էլ իրավաբանական անձինք: Ինչպես տնտեսական ընկերակցությունների, այնպես էլ տնտեսական ընկերությունների դեպքում պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինները չեն կարող լինել մասնակիցներ: Տնտեսական ընկերություններն իրավունք ունեն հանդես գալ որպես այլ տնտեսական ընկերությունների հիմնադիրներ (մասնակիցներ):

Տնտեսական ընկերությունը կարող է ստեղծվել սահմանափակ պատասխանատվությամբ, լրացուցիչ պատասխանատվությամբ կամ բաժնետիրական ընկերության ձևով:

Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունը (ՄՊԸ) մեկ կամ մի քանի անձանց միավորումն է՝ համատեղ ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնելու նպատակով: Ընկերության կանոնադրական կապիտալը բաժանված է կանոնադրությամբ սահմանված չափերով բաժնեմասերի՝ փայերի, որոնք բաժանվում են նրա հիմնադիրների միջև՝ առանց հրապարակային բաժանորդագրության և պարտադիր պետք է լինեն անվանական: Փայը նրա տիրոջը իրավունք է տալիս մասնակցելու փայատերերի ընդհանուր ժողովներին, ստանալու շահաբաժիններ, իսկ ընկերության լուծարման դեպքում՝ նրա գույքի մի մասը: Փայի վճարման մասին ընկերության մասնակցին տրվում է գրավոր վկայական, որը չի հանդիսանում արժեթուղթ, չի մասնատվում և չի կարող վաճառվել երրորդ անձի՝ առանց ընկերության համաձայնության: Ընկերության մասնակիցը կարող է իր բաժնեմասը կամ դրա մի մասը վաճառել կամ այլ ձևով օտարել միայն տվյալ ընկերության մեկ կամ մի քանի մասնակիցներին: Սակայն, եթե դա հնարավոր չէ, իսկ ընկերության մյուս մասնակիցները հրաժարվում են այն գնել, ընկերությունը պարտավոր է ձեռք բերել և կանոնադրությամբ նախատեսված ժամկետներում իրացնել այլ մասնակիցներին, երրորդ անձանց կամ էլ, հակառակ դեպքում, նվազեցնել իր կանոնադրական կապիտալը:

ՄՊԸ մասնակիցների թիվը սովորաբար սահմանափակվում է օրենսդրությամբ: Մասնավորապես, իրավաբանական անձի այս տեսակին բնորոշ է մասնակիցների համեմատաբար փոքր թիվ՝ մինչև 50 մարդ: Սահմանված քանակը գերազանցելու դեպքում այն մեկ տարվա ընթացքում պետք է վերակազմավորվի բաժնետիրական ընկերության, իսկ այդ ժամկետը լրանա-

լուց հետո՝ դատական կարգով լուծարվի: ՍՊԸ չի կարող որպես միակ մասնակից ունենալ մեկ անձից կազմված մեկ այլ տնտեսական ընկերություն:

ՍՊԸ կանոնադրական կապիտալը կազմված է նրա մասնակիցների ավանդների արժեքից և սահմանվում է պարտատերերի շահերը երաշխավորող ընկերության գույքի նվազագույն չափով: ՍՊԸ մասնակիցները ընկերության ստանձնած պարտավորությունների համար պատասխանատվություն են կրում միայն իրենց ներդրած ավանդների արժեքի սահմաններում և չեն կրում գույքային պատասխանատվություն:

Տնտեսական ընկերությունների շարքին են դասվում նաև *լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերությունները*: Այդպիսին է համարվում մեկ կամ մի քանի անձանց հիմնադրած ընկերությունը, որի կանոնադրական կապիտալը բաժանված է կանոնադրությամբ սահմանված մասերի: Ի տարբերություն սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության, լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերության մասնակիցները ընկերության պարտավորությունների համար կրում են համապարտ սուբսիդիար պատասխանատվություն: Սա նշանակում է, որ լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերության գույքի անբավարար լինելու դեպքում կազմակերպության պարտավորությունների կատարման համար նրա մասնակիցները պատասխանատվություն են կրում իրենց գույքով՝ ընկերության կանոնադրությամբ բոլորի համար միանման որոշված ավանդների արժեքի բազմապատիկի չափով: Մասնակիցներից մեկի սնանկության դեպքում նրա պատասխանատվությունը բաշխվում է մյուս մասնակիցների միջև՝ նրանց ներդրած ավանդներին համամասնորեն: Այս կազմակերպարավական ձևը 1995թ-ից կիրառվում է Ռուսաստանի Դաշնությունում, իսկ 1998թ-ից՝ նաև մեր հանրապետությունում:

Լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերության մասնակիցների սուբսիդիար պատասխանատվությունը առավելություններ է ընձեռում վարկերի ստացման ժամանակ, բարձրացնում է ընկերության մասնակիցների պատասխանատվությունը գործարքների և գործունեության արդյունքների նկատմամբ, հնարավորություն է տալիս ընդլայնել գործունեության ծավալները [5, էջ 8,9]:

Բաժնետիրական ընկերություններ (ԲԸ): Բաժնետիրական ընկերությունները կազմակերպությունների առավել տարածված և բարդ կազմակերպարավական ձևն են: Բաժնետիրական է համարվում այն ընկերությունը, որի կանոնադրական կապիտալը բաժանված է որոշակի թվով բաժնետոմսերի: Ընդ որում, բաժնետոմս թողարկելու իրավունք ունի միայն բաժնետիրական ընկերությունը: Ընկերությունը կարող է թողարկել և տեղաբաշխել փաստաթղթային բաժնետոմս (բաժնետոմսերի հավաստագրի տեսքով) կամ ոչ փաստաթղթային բաժնետոմսեր՝ սեփականատերերին գրանցելով բաժնետերերի ռեեստրում: Ընկերությունը կարող է թողարկել հասարակ (սովորական), ինչպես նաև մեկ կամ մի քանի տեսակի արտոնյալ բաժնետոմսեր:

Բաժնետիրական ընկերության թողարկած արտոնյալ բաժնետոմսերի ընդհանուր անվանական արժեքը չպետք է գերազանցի նրա կանոնադրական կապիտալի 25 տոկոսը [6, էջ 29]: ՀՀ օրենսդրությունը չի նախատեսել ցպահանջ բաժնետոմսերի առկայություն, բոլոր տեսակի բաժնետոմսերը կարող են կիրառվել միայն անվանական տեսքով: ԲԸ կանոնադրական կապիտալը կազմված է բաժնետոմսերի անվանական արժեքից, որոնք ձեռք են բերել այդ ընկերության բաժնետերերը: Ընդ որում, բաժնետոմսերի անվանական արժեքը, ըստ «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքում կատարված համապատասխան փոփոխությունների և լրացումների, օրենքով չի սահմանափակվում: Ընկերության կանոնադրական կապիտալը որոշում է նրա բաժնետերերի շահերը երաշխավորող ընկերության գույքի նվազագույն չափը և չի կարող պակաս լինել օրենքով նախատեսված չափից՝ ընկերության պետական գրանցման պահին գործող նվազագույն աշխատավարձի հազարապատիկի չափից, փակ ընկերությունների համար՝ նվազագույն աշխատավարձի հարյուրապատիկի չափից [7, էջ 126]:

Բաժնետիրական ընկերության կանոնադրական կապիտալը նրա բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի որոշմամբ կարող է ավելացվել՝ բաժնետոմսերի անվանական արժեքը մեծացնելու կամ լրացուցիչ բաժնետոմսեր թողարկելու միջոցով, կամ էլ նվազեցվել՝ բաժնետոմսերի անվանական արժեքը նվազեցնելու կամ բաժնետոմսերի ընդհանուր քանակը պակասեցնելու նպատակով դրանց մի մասը գնելու միջոցով՝ նրա բոլոր պարտատերերին տեղեկացնելուց հետո:

Բաժնետիրական ընկերության մասնակիցները (բաժնետերերը) կրում են ընկերության գործունեության հետ կապված վնասների ռիսկը իրենց բաժնետոմսերի արժեքի սահմաններում և պատասխանատվություն չեն կրում նրա պարտավորությունների կատարման համար [1, էջ 49]: Սա նշանակում է, որ ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնող անձը պատասխանատու է դրա համար միայն ԲԸ կապիտալում ունեցած իր ավանդի չափով: ԲԸ պարտավորությունների համար իր գույքով պատասխանատու է միայն ինքը՝ ընկերությունը: Միևնույն ժամանակ ընկերությունը պատասխանատու չէ իր առանձին բաժնետերերի գույքային պարտավորությունների համար, որ բաժնետերերը կրում են անհատական, մասնավոր կարգով: Այսպիսով, բաժնետերերի և բաժնետիրական ընկերության սեփականության իրավունքի օբյեկտները չեն համընկնում: Բաժնետերերի համար որպես այդպիսին հանդես է գալիս ընկերության կապիտալի արժեքը, իսկ ընկերության համար՝ նրան պատկանող ամբողջ գույքային համալիրը՝ նյութաիրային, տեղեկատվական և ինտելեկտուալ (մտավոր) արժեքները:

Հանդիսանալով բաժնետոմսերի սեփականատեր, բաժնետերը իրավունք է ձեռք բերում ստանալու ընկերության շահույթի որոշակի մասը՝ տոկոսային արտահայտությամբ՝ որպես շահաբաժին: Ընկերության գործունեության դադարեցման դեպքում բաժնետերերը իրավունք ունեն ստանա-

լու նաև լուծարքային քվոտան, այսինքն՝ վաճառվող գույքի արժեքի մի մասը:

Բաժնետիրական ընկերությունը կարող է ստեղծվել ինչպես մի քանի անձանց, այնպես էլ մեկ անձի կողմից կամ էլ կազմված լինել մեկ անձից՝ մեկ բաժնետիրոջ կողմից ընկերության բոլոր բաժնետոմսերը ձեռք բերելու դեպքում: Այդ մասին տեղեկությունները պետք է նշվեն ընկերության կանոնադրության մեջ, գրանցվեն և հրապարակվեն: Սակայն, որպես միակ մասնակից, ԲԸ-ը չի կարող ունենալ մեկ անձից բաղկացած մեկ այլ տնտեսական ընկերություն:

Բաժնետիրական ընկերության միանձնյա ձևը օգտագործվում է ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնելու համար, որի համար ձեռնարկատերը պատասխանատվություն է կրում ոչ թե իր ամբողջ գույքով, այլ միայն ԲԸ կապիտալում ունեցած ավանդի չափով:

Գոյություն ունի ԲԸ-ի երկու տեսակ՝ փակ և բաց: Փակ բաժնետիրական ընկերության բաժնետոմսերը բաշխվում են միայն նրա հիմնադիրների կամ նախապես որոշված անձանց միջև: Նման ընկերությունը իրավունք չունի անցկացնելու իր թողարկած բաժնետոմսերի բաց բաժանորդագրություն կամ էլ դրանք առաջարկելու անսահմանափակ թվով անձանց:

Փակ բաժնետիրական ընկերության մասնակիցների թիվը չպետք է գերազանցի օրենքով սահմանված քանակը՝ քառասուն ինը բաժնետեր [7, էջ 101]:

Հակառակ դեպքում, այն մեկ տարվա ընթացքում պետք է վերակազմավորվի բաց բաժնետիրական ընկերության, կամ այդ ժամկետը լրանալուց հետո՝ լուծարվի:

Այն բաժնետիրական ընկերությունը, որի մասնակիցները առանց մյուս բաժնետերերի համաձայնության կարող են օտարել իրենց պատկանող բաժնետոմսերը, համարվում է բաց բաժնետիրական ընկերություն: Այդպիսի ընկերությունը իրավունք ունի անցկացնելու իր թողարկած բաժնետոմսերի բաց հրապարակային բաժանորդագրություն և դրանց ազատ վաճառք:

Բաց բաժնետիրական ընկերությունը պարտավոր է ամեն տարի հրապարակել իր տնտեսական գործունեության արդյունքների տարեկան հաշվետվությունը և հաշվապահական հաշվեկշիռը: ԲԲԸ մասնակիցների կազմը կարող է փոփոխվել բաժնետոմսերի ազատ առք ու վաճառքի հետևանքով:

ԲԲԸ-ները անսահմանափակ հնարավորություն ունեն կապիտալի ներգրավման, բաժնետերերի թվի մեծացման՝ բաց բաժանորդագրությամբ իրականացվող էմիսիաների քանակի տեսանկյունից, որի շնորհիվ էլ շուկայական տնտեսության պայմաններում բաժնետիրական ընկերությունների այս տեսակն առավել լայն տարածում է ստացել:

Տնտեսական ընկերություններից է նաև *դուստր տնտեսական ընկերությունը*: Ընկերությունը այդպիսին է համարվում, եթե մեկ այլ՝ հիմնական հանդիսացող տնտեսական ընկերակցություն կամ ընկերություն նրա կանոնադ-

րական կապիտալում իր գերակշռող մասնակցության շնորհիվ կան համաձայն նրանց միջև կնքված պայմանագրի՝ հնարավորություն ունի կանխորոշել նման ընկերության որոշումները:

Հիմնական ընկերակցությունը կան ընկերությունը այդպիսի իրավունք ունեցող է համարվում, եթե այդ իրավունքը նախատեսված է դուստր ընկերության հետ կնքված պայմանագրում: Այս դեպքում հիմնական ընկերակցությունը կան ընկերությունը դուստր ընկերության հետ համապարտ պատասխանատվություն է կրում իր պարտադիր բնույթ կրող ցուցումների համայն կնքված գործարքների կատարման համար:

Դուստր ընկերությունը պատասխանատվություն չի կրում հիմնական ընկերակցության կան ընկերության պարտքերի համար: Եթե հիմնական ընկերակցության կան ընկերության պարտադիր ցուցումները կատարելու հետևանքով դուստր ընկերությունը վնասներ է կրում, ապա դուստր ընկերության մասնակիցները կարող են պահանջել հիմնական ընկերակցությունից կան ընկերությունից փոխհատուցել այդ վնասները: Իսկ դուստր ընկերության սնանկացման դեպքում հիմնական ընկերակցությունը (կան ընկերությունը) համապարտ պատասխանատվություն է կրում դուստր ընկերության պարտքերի կատարման համար:

Կախյալ տնտեսական ընկերություն: Տնտեսական ընկերությունը համարվում է կախյալ, եթե մյուս (գերակշռող, մասնակցող) ընկերակցությանը կան ընկերությանը պատկանում է սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության կանոնադրական կապիտալի կան բաժնետիրական ընկերության քվեարկող բաժնետոմսերի ավելի քան քսան տոկոսը:

Կոոպերատիվ է համարվում այն կամավոր միավորումը, որը հիմնված է մասնակիցների՝ քաղաքացիների և իրավաբանական անձանց անդամության վրա և ստեղծվել է իր անդամների գույքային փայավճարների միավորման միջոցով մասնակիցների նյութական և այլ կարիքները բավարարելու նպատակով: Կոոպերատիվի անդամների փայավճարների չափը, դրանք վճարելու կարգը և այդ պարտավորությունը խախտելու համար կոոպերատիվի անդամների պատասխանատվությունը սահմանվում են նրա կանոնադրությամբ:

Կոոպերատիվի սեփականություն հանդիսացող գույքը բաժանվում է նրա անդամների փայերի: Կոոպերատիվի կանոնադրությամբ կարող է թույլատրվել կոոպերատիվին պատկանող գույքի որոշակի մասը, որն օգտագործվում է կանոնադրությամբ սահմանված նպատակների համար, ձևավորել որպես անբաժանելի ֆոնդ:

Կոոպերատիվի անդամները նրա պարտավորությունների համար համապարտ սուբսիդիար պատասխանատվություն են կրում կոոպերատիվի յուրաքանչյուր անդամի լրացուցիչ վճարի չնունված մասի սահմաններում: Կոոպերատիվի լուծարումից հետո մնացած գույքը բաշխվում է նրա անդամների միջև՝ ըստ կոոպերատիվի կանոնադրության [1, էջ 55]:

Եթե կոոպերատիվի անդամը ցանկանում է դուրս գալ նրա կազմից, ապա նրան պետք է վճարվի իր փայի արժեքը կամ տրվի դրան համապատասխան գույք, ինչպես նաև կատարվեն կոոպերատիվի կանոնադրությամբ նախատեսված այլ վճարներ: Սակայն, եթե կոոպերատիվի անդամը կանոնադրությամբ իր վրա դրված պարտավորությունները կամ չի կատարում, կամ էլ թերի է կատարում, ընդհանուր ժողովի որոշմամբ կարող է հեռացվել կոոպերատիվից: Այս դեպքում հեռացված անդամը իրավունք ունի ստանալ որոշակի փայ և կանոնադրությամբ նախատեսված այլ վճարներ: Կոոպերատիվի անդամը իր փայը կամ դրա մասը կարող է հանձնել կոոպերատիվի այլ անդամի, եթե կոոպերատիվի կանոնադրությամբ այլ բան չի նախատեսված: Կոոպերատիվի անդամի փայը կամ դրա մասը կոոպերատիվի անդամը կարող է փոխանցել կոոպերատիվի անդամ չհանդիսացող քաղաքացուն միայն կոոպերատիվի համաձայնությամբ: Այս դեպքում մնացած բոլոր անդամներին տրվում է այդ փայը կամ դրա մասը գնելու նախապատվության իրավունքը, իսկ այդ իրավունքից նախատեսված ժամկետում չօգտվելու դեպքում փայը կարող է օտարվել երրորդ անձանց: Կոոպերատիվի անդամի մահվան դեպքում նրա ժառանգները դառնում են կոոպերատիվի անդամ:

Կոոպերատիվը կարող է կամովին վերակազմավորվել կամ լուծարվել միայն ընդհանուր ժողովի որոշմամբ:

Ջարգացած երկրներում կոոպերատիվ միությունները տնտեսական գործունեություն իրականացնելու համար սպառողների, գյուղացիական տնտեսությունների կամ մանր արտադրողների փայատիրական միավորումներ են, որոնք հետապնդում են առևտրային նպատակներ:

Կոոպերատիվները, ըստ իրենց կազմակերպափրավական ձևի, ունեն որոշ ընդհանուր գծեր ինչպես տնտեսական ընկերակցությունների (սուբսիդիար պատասխանատվությունը), այնպես էլ տնտեսական ընկերությունների (կանոնադրության հիման վրա իրականացվող գործունեությունը կառավարման մարմինների ձևավորման միջոցով) հետ: Սակայն, ի տարբերություն տնտեսական ընկերությունների, կոոպերատիվի կառավարումն իրականացվում է «մեկ մարդ՝ մեկ ձայն» սկզբունքով, այսինքն՝ կոոպերատիվի մասնակցի ազդեցությունը կախված չէ նրա գույքային ներդրման մեծությունից [8, էջ 518]:

Խոշորագույն կոոպերատիվ միություններ են գործում Գերմանիայում, Դանիայում, Ավստրիայում, Անգլիայում, Նորվեգիայում և այլն:

Բացի ԳՅ տարածքում գործող կազմակերպությունների՝ դիտարկված կազմակերպափրավական ձևերից, արտերկրյա պրակտիկայում կիրառվում է նաև անհատական ձեռնարկության (sole proprietorship) կազմակերպափրավական ձևը: Այսպիսի ձեռնարկությունը հանդիսանում է մեկ անձի կամ ընտանիքի սեփականությունը, որն էլ կրում է կազմակերպության պարտավորությունների համար պատասխանատվություն՝ ձեռնարկության ողջ կապիտալով և իր անձնական գույքով, եթե այն չի առանձնացված ձեռնար-

կության կապիտալից: Այն կարող է հանդես գալ որպես ինքնուրույն ձեռնարկություն կամ էլ որպես նույն ձեռնարկատիրոջ մեկ այլ ձեռնարկության մասնաճյուղ: Ձեռնարկության բոլոր գործերի կառավարումը, այդ թվում նաև գործարքների կնքումը, իրականացնում է նրա սեփականատերը կամ էլ մենեջերը: Որպես անհատական ձեռնարկություն, որպես կանոն, հանդես են գալիս փոքր և միջին ձեռնարկությունները: Սակայն, երբեմն հանդիպում են ընտանեկան կապիտալով անհատական հսկա ընկերություններ, օրինակ՝ Յունսոնների ֆինանսական խումբը (Շվեդիա): Բազմաթիվ խոշոր ընտանեկան ընկերություններ վերակազմավորվել են բաժնետիրական ընկերությունների, ինչպես՝ Կրուպայի ընկերությունը, Ռոթշիլդների ընտանիքին պատկանող «Բանկ Ռոթշիլդ Ֆրեր» ընկերությունը և այլն:

«Բաժնետիրական ընկերություն» հասկացությանը ԱՄՆ-ում համապատասխանում է ձեռնարկատիրական կորպորացիան, ի տարբերություն հրապարակային ոչ ձեռնարկատիրական կորպորացիաների, որոնք շահույթ ստանալու նպատակ չեն հետապնդում:

Ինչպես և բաժնետիրական ընկերությունում, կորպորացիաներում բաժնետերը սահմանափակ պատասխանատվություն ունի ֆիրմայի պարտավորությունների համար՝ բաժնետոմսերի դիմաց վճարված գումարի չափով: Կորպորացիայի կապիտալը բաժանվում է բաժնետոմսերի կամ փայերի: Կորպորացիան պարտավոր է ներկայացնել հրապարակային հաշվետվություն իր գործունեության արդյունքների վերաբերյալ: Սակայն կորպորացիաները, ի տարբերություն եվրոպական բաժնետիրական ընկերությունների, ունեն մի շարք առանձնահատկություններ կապիտալի ձևավորման, գործունեության կառավարման և կազմակերպման բնագավառներում: ԱՄՆ-ում բոլոր նահանգների կորպորացիաների իրավական դիրքը կանոնակարգող միասնական օրենսդրություն չկա [4, էջ 240]:

14.1.2. Ոչ առևտրային կազմակերպություններ

Ոչ առևտրային են համարվում այն կազմակերպությունները, որոնք շահույթ ստանալու նպատակ չեն հետապնդում և ստացված շահույթը չեն բաշխում մասնակիցների միջև: Ոչ առևտրային կազմակերպությունները կարող են ստեղծվել հասարակական միավորումների, հիմնադրամների, իրավաբանական անձանց միությունների և այլ ձևերով: Այսպիսի կազմակերպությունները կարող են իրականացնել ձեռնարկատիրական գործունեություն միայն այն դեպքում, երբ դա ծառայում է կանոնադրությամբ նախատեսված նպատակների իրականացմանը: Այս նպատակով, ոչ առևտրային կազմակերպություններին թույլատրվում է ստեղծել տնտեսական ընկերություններ կամ լինել դրանց մասնակից:

Ոչ առևտրային կազմակերպություններից են.

1. Հասարակական միավորումներ: Այդպիսին են հոգևոր կամ ոչ նյութական այլ պահանջումները բավարարելու համար կազմված՝ քաղաքացիների կամավոր միավորումները, որոնք միավորվում են իրենց շահերի ընդհանրության հիման վրա: Հասարակական միավորմանը նրա հիմնադիրների (մասնակիցների) կողմից հանձնված գույքը համարվում է կազմակերպության սեփականությունը, որն այն բացառապես պետք է օգտագործի իր հիմնական (կանոնադրական) նպատակների իրականացման համար: Հասարակական միավորումների մասնակիցները կազմակերպությանը հանձնած իրենց գույքի նկատմամբ սեփականության իրավունքներ չեն պահպանում: Նրանք պատասխանատվություն չեն կրում կազմակերպության պարտավորությունների համար, իսկ հասարակական միավորումը՝ իր մասնակիցների պարտավորությունների համար: Միավորման լուծարման դեպքում նրա գույքը օգտագործվում է կանոնադրությամբ նախատեսված նպատակների համար, իսկ եթե դա հնարավոր չէ, փոխանցվում է պետական բյուջե:

2. Հիմնադրամներ: Հիմնադրամը քաղաքացիների և (կամ) իրավաբանական անձանց կամավոր վճարների հիման վրա ստեղծված և անդամություն չունեցող կազմակերպություն է, որը հետապնդում է սոցիալական, բարեգործական, մշակութային, կրթական կամ այլ հանրօգուտ նպատակներ: Իր գույքի օգտագործման մասին հիմնադրամը յուրաքանչյուր տարի պարտավոր է հրապարակել հաշվետվություն: Հիմնադիրները պատասխանատվություն չեն կրում իրենց ստեղծած հիմնադրամի պարտավորությունների կատարման համար: Հիմնադրամի կառավարման մարմինների ձևավորման կարգը և կառավարումը սահմանվում են նրա կանոնադրությամբ: Հիմնադրամի լուծարման դեպքում նրա գույքն ուղղվում է հիմնադրամի կանոնադրական նպատակներին, իսկ դրա անհնարինության դեպքում՝ փոխանցվում է պետական բյուջե:

14.1.3. Իրավաբանական անձանց միություններ

Ըստ ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքի՝ այս միությունները ստեղծվում են առևտրային կազմակերպությունների ձեռնարկատիրական գործունեությունը համակարգելու, ընդհանուր գույքային շահերը ներկայացնելու և պաշտպանելու նպատակներով: Եթե, մասնակիցների որոշմամբ, միությանը վերապահվել է ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնելու իրավունք, ապա այն պետք է կամ վերակազմավորվի տնտեսական ընկերակցության կամ ընկերության, կամ ստեղծի այդպիսի ընկերակցություն կամ ընկերություն, կամ էլ լինի նման ընկերության մասնակից:

Ոչ առևտրային կազմակերպություններն իրենց գործունեությունը համակարգելու, ընդհանուր շահերը ներկայացնելու և պաշտպանելու նպատակներով ստեղծում են միություններ, որոնց մասնակիցները պահպանում են իրենց ինքնուրույնությունը և իրավաբանական անձի իրավունքները: Միության սեփականությունը ձևավորվում է նրա հիմնադիրների (մասնա-

կիցների) կողմից միությանը հանձնած գույքից, որն էլ օգտագործվում է միության հիմնական նպատակների իրագործման համար: Միությունը պատասխանատվություն չի կրում իր մասնակիցների պարտավորությունների համար, սակայն միության մասնակիցները սուբսիդիար պատասխանատվություն են կրում միության պարտավորությունների համար: Միության մասնակիցների համաձայնությամբ, նրա կազմում կարող է ընդգրկվել նոր մասնակից, ինչը կարող է պայմանավորվել միության մինչ այդ ծագած պարտավորությունների համար նրա սուբսիդիար պատասխանատվությամբ: Միության գույքը, նրա լուծարման դեպքում, ուղղվում է կանոնադրությամբ սահմանված նպատակներին, իսկ դրա անհնարինության դեպքում՝ պետական բյուջե:

Մասնագիտական գրականության մեջ առանձնացվում է կազմակերպությունների միավորման երկու հիմնական տեսակ.

- հորիզոնական, երբ տեղի է ունենում տարբեր կազմակերպությունների ջանքերի միավորում ընդհանուր նպատակն իրականացնելու համար,
- ուղղահայաց, երբ միավորվում են իրար հետ տեխնոլոգիապես կապված ձեռնարկություններ: Այս դեպքում գների, մարքեթինգի, գովազդի և այլ ոլորտներում համաձայնեցված քաղաքականություն վարելու համար իրականացվում է տնտեսավարման գոտիների բաժանում, յուրաքանչյուր ձեռնարկությանն ամրակցվում են որոշակի գործառույթներ:

Նշված տեսակների հետ մեկտեղ կազմակերպությունների միավորման պրակտիկայում հաճախ առանձնացվում է նաև դրանց երկրորդ տեսակը՝ անկյունագծայինը, որը հորիզոնական և ուղղահայաց տեսակների զուգորդումն է:

Միավորման արդյունքում ինքնուրույն գործող կազմակերպություններից՝ իրավաբանական անձանցից ձևավորվում են ամբողջական կազմավորումներ, որոնց նպատակն է ընդհանուր ռազմավարական նպատակի իրագործումը, մրցունակության և գործունեության արդյունավետության բարձրացումը:

Համաշխարհային պրակտիկայում լայն տարածում են ստացել կազմակերպությունների այնպիսի միավորումներ, ինչպիսիք են կարտելները, սինդիկատները, փուլերը, կոնցեռնները, արդյունաբերական հոլդինգները, ֆինանսա-արդյունաբերական խմբերը:

Կարտել է համարվում միևնույն ճյուղի ձեռնարկությունների (ֆիրմաների) միավորումը, որտեղ մասնակիցները համաձայնության են գալիս համատեղ առևտրական գործունեությունը՝ իրացումը, կարգավորելու նպատակով: Սակայն, գործնականում, կարտելը դուրս է գալիս առևտրական գործունեության շրջանակներից: Հաճախ կարտելը որոշում է նաև իր մասնակիցների կողմից թողարկվող արտադրանքի ծավալները և տեսականին: Կարտելը ունի մի շարք առանձնահատկություններ.

- միավորման պայմանագրային բնույթը,
- կարտելի մասնակիցների՝ ձեռնարկությունների հանդեպ սեփականության իրավունքի պահպանումը, որով էլ ապահովվում է մասնակիցների տնտեսական, ֆինանսական և իրավական ինքնուրույնությունը,
- արտադրանքի իրացման համար իրականացվող համատեղ գործունեությունը, որը, թեև սահմանափակ չափով, կարող է տարածվել նաև արտադրության վրա:

Կարտելների գործունեության հիմնական ուղղություններն են՝

- իրացման շուկաների սահմանազատումը,
- զների քաղաքականության համաձայնեցումը,
- առք ու վաճառքի քվոտաների սահմանումը,
- գործունեության լիցենզավորումը,
- անձնակազմի հավաքագրման պայմանների պահպանումը և այլն:

Կարտելային համաձայնությունը միշտ չէ, որ ունենում է պայմանագրային ձևակերպում: Հաճախ կարտելները գոյություն են ունենում գաղտնի, որևէ պաշտոնական տեքստի լրացուցիչ գաղտնի հոդվածների տեսքով, կամ էլ բանավոր՝ «ջենտլմենական» համաձայնության տեսքով: Արևմտյան Եվրոպայի երկրներում գործում են պաշտոնապես գրանցված հարյուրավոր կարտելներ: Կան նաև բազմաթիվ չգրանցված կարտելներ: Իսկ ԱՄՆ-ում կարտելները օրենքով արգելված են: Դրանց ֆունկցիաները կատարում են առևտրաարդյունաբերական ասոցիացիաները (ձեռնարկատերերի միությունները), որոնք, ճյուղի մասշտաբով, իրականացնում են շուկայի միջձեռնարկատիրական կարգավորումը [4, էջ 41]:

Սինդիկատը կարտելային համաձայնության տարատեսակ է, որը ենթադրում է նրա մասնակիցների արտադրանքի իրացումը միասնական իրացման մարմնի միջոցով: Այն ստեղծվում է բաժնետիրական ընկերության կամ էլ սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության տեսքով: Սինդիկատի մասնակիցների արտադրանքի կենտրոնացված իրացման ֆունկցիան կարող է հանձնարարվել նրա մասնակիցներից որևէ մեկին: Ընդ որում, միասնական իրացումային մարմնի միջոցով կարող է իրացվել ոչ թե ամբողջ արտադրանքը, այլ միայն մի մասը, ինչը կախված է համաձայնության պայմաններից:

Սինդիկատի մասնակիցներն ամբողջությամբ կորցնում են իրենց առևտրական, մասամբ՝ արտադրական ինքնուրույնությունը: Սինդիկատի մասնակիցներն իրավաբանորեն ինքնուրույն են: Այդպիսին կարող են լինել ոչ միայն ձեռնարկությունները, այլ նաև միավորումները, կոնցեռնները, տրեստները:

Սինդիկատի տեսքով միավորումը առավել տարածված է միասեռ, զանգվածային արտադրանք թողարկող քիմիական, մետաղական, լեռնարդյունահանող ճյուղերում [4, էջ 41]:

Փուլերը նույնպես վերաբերում են կարտելային տեսակի միավորումներ-

րին: Փուլ է համարվում ձեռնարկատերերի միավորումը, որը նախատեսում է մասնակիցներին շահույթի բաշխման հատուկ կարգ: Փուլի մասնակիցների շահույթները ներառվում են ընդհանուր կաթսա, որից հետո բաշխվում են նրանց միջև՝ նախապես որոշված համամասնությամբ [4, էջ 42]:

Տրեստ է համարվում այն միավորումը, որտեղ՝ մեկ միասնական արտադրական համալիրի մեջ միաձուլվում են նախկինում տարբեր ձեռնարկատերերի պատկանող զանազան ձեռնարկություններ՝ ամբողջությամբ կորցնելով իրենց իրավական և տնտեսական ինքնուրույնությունը: Տրեստում միավորվում են ձեռնարկությունների տնտեսական գործունեության բոլոր կողմերը, այլ ոչ թե որևէ մեկ կողմ, ինչպես այդ տեղի է ունենում կարտելում կամ սինդիկատում: Տրեստը տարբերվում է միավորումների մնացած տեսակներից գործունեության համեմատական արտադրական միասնությամբ, ինչը դրսևորվում է մեկ կամ մի քանի արտադրատեսակների ուղղությամբ մասնագիտացման մեջ: Տրեստի ձևը առավել հարմար է կոմբինավորված արտադրության կազմակերպման համար:

Տրեստի կազմի մեջ մտնող բոլոր ձեռնարկությունները ենթարկվում են մեկ գլխամասային ընկերությանը, որն իրականացնում է ինչպես ամբողջ արտադրական համալիրի, այնպես էլ դրա հետ կապված սպասարկող և առևտրային ձեռնարկությունների միասնական օպերատիվ կառավարումը:

Տարբերում են տարասեռ ձեռնարկությունների՝ տրեստում միավորման երկու եղանակ.

1. Երբ առանձին ընկերությունների ակտիվներն անմիջականորեն միաձուլվում են մայր ընկերության ակտիվների հետ,

2. Տրեստի գլխամասային ընկերությունը ձեռք է բերում ձեռնարկությունների բաժնետիրական կապիտալի բաժնեմասերը:

Արդյունքում՝ տրեստի կազմում կարող են լինել ձեռնարկություններ, որոնք ամբողջությամբ պատկանում են գլխամասային ընկերությանը և ձեռնարկություններ, որոնց կառավարումը տրեստն իրականացնում է իր դուստր ձեռնարկությունների միջոցով՝ մասնակցության համակարգի օգնությամբ: Այդպիսի ձեռնարկությունները թեև ձևականորեն ինքնուրույն են համարվում, բայց, փաստորեն զրկված են ինքնուրույնությունից և կառավարվում են մեկ կենտրոնից: Որպես այդպիսի կենտրոն կարող է հանդես գալ ընկերությունը՝ հոլդինգը, որին պատկանում են բոլոր կամ գրեթե բոլոր բաժնետոմսերը, և փաստորեն ինքն է կառավարում ձեռնարկությունների արտադրական, առևտրային և ֆինանսական գործունեությունը: Չարկ է նշել, որ տրեստների դասական բնորոշումը չի համապատասխանում մեր երկրում այս կազմակերպարավական տեսակի կիրառման ձևավորված պրակտիկային, օրինակ, շինարարական տրեստները [4, էջ 42]:

Կոնցենդր ինքնուրույն ձեռնարկությունների միավորումն է, որտեղ մասնակիցները փոխկապված են մասնակցության համակարգի, անհատական ունիայի (միավորման), արտոնագրային-լիցենզիոն համաձայնությունների,

Ֆինանսավորման, սերտ արտադրական փոխգործակցության միջոցով: Կոնցեռնում միավորված ձեռնարկությունները պահպանում են իրենց՝ իրավաբանական անձի կարգավիճակը՝ բաժնետիրական ընկերության կամ որևէ ընկերակցության տեսքով: Կոնցեռնն ամբողջությամբ վերահսկում է իր կազմի մեջ մտնող ձեռնարկությունների գործունեությունը:

Կոնցեռնը սովորաբար արտադրական բնույթի միավորում է, որին անդամակցում են տարբեր ճյուղերի ձեռնարկությունները: Այդ իսկ պատճառով էլ կոնցեռններն ունեն «հորիզոնական» կամ «ուղղահայաց» միավորումների բնույթ: Ուղղահայաց միավորումն ընդգրկում է արդյունաբերության տարբեր ճյուղերի ձեռնարկություններ, որոնց արտադրական գործընթացը փոխկապված է (օրինակ, լեռնարդյունահանող, մետաղական և մեքենաշինական): Հորիզոնական միավորումներն ընդգրկում են տարբեր ճյուղերի ձեռնարկություններ, որոնք տեխնոլոգիապես կապված չեն միմյանց հետ:

Կոնցեռնների առաջացումը զարգացած շուկայական մտնեսություն ունեցող երկրներում պատմականորեն պայմանավորված է, նախ և առաջ, կապիտալի համակենտրոնացմամբ, դրա հետագա վերաբաշխմամբ, առանձին ապրանքարտադրողների մոտ դրա հետագա վերակուտակմամբ: Կոնցեռնների կարևորագույն հատկանիշը դարձավ դրա կազմի մեջ մտնող ձեռնարկությունների, ֆիրմաների, բանկերի սեփականության միասնությունը: Այդպիսով, կոնցեռնների մասնակիցները փոխկապված են ոչ թե պայմանագրով, այլ՝ տնտեսական հարաբերությունների էությամբ [4, էջ 42]:

Արդյունաբերական հոլդինգը ընկերություն է, որի կանոնադրական կապիտալը ձևավորում են դրա կազմի մեջ մտնող ձեռնարկությունների բաժնետոմսերի վերահսկիչ ծրարները: Ի տարբերություն մնացած միավորումների, օրինակ, տրեստի, հոլդինգային ընկերությունների ձևավորումը տեղի է ունենում շուկայական ճանապարհով: Դրա համար ընկերությունը ձեռք է բերում բաժնետոմսերի ծրարները և այսպիսով ձևավորում իր կանոնադրական կապիտալը: Հոլդինգները չեն զբաղվում արտադրական գործունեությամբ, այլ իրականացնում են միայն մասնակցության համակարգի միջոցով իրենց կազմի մեջ մտնող ձեռնարկությունների գործունեության հանդեպ վերահսկողություն: Հոլդինգների կազմի մեջ մտնող ընկերությունները ունեն իրավական և տնտեսական ինքնուրույնություն և իրենց անունից կնքում են առևտրային գործարքներ: Սակայն իրենց գործունեությանը վերաբերող հիմնական հարցերի լուծումն իրականացնում է հոլդինգային ընկերությունը: Հոլդինգները լայն տարածում են ստացել հատկապես Աճգլիայում և Ֆրանսիայում:

Տարբերվում են հոլդինգների երկու տեսակներ: *Ձուտ* հոլդինգ, որը ստեղծվում է դուստր ձեռնարկությունների ֆինանսական վերահսկողության և կառավարման համար և *խառը* հոլդինգ, որի նպատակն է արդյունաբերական, առևտրական, տրանսպորտային, ֆինանսավարկային գործունեության իրականացումը:

Ջուտ հողի զննումը, որպես կանոն, գլխավորում են խոշոր բանկերը, իսկ խառը հողի զննումը՝ ցանկացած խոշոր միավորում, որը առավելապես կապված է արտադրության հետ:

Ներկայումս հակամենաշնորհային նկատառումներով չի թույլատրվում հողի զննման գործունեություն հետևյալ ոլորտներում՝

- արտադրա-տեխնիկական նշանակություն ունեցող ապրանքների առևտուր,
- գյուղատնտեսական արտադրություն, գյուղատնտեսության սպասարկում,
- հասարակական սնունդ, բնակչության կենցաղ սպասարկում,
- տրանսպորտ (բացառությամբ երկաթուղային, խողովակաշարային):

Ֆինանսարդյունաբերական խմբերը (ՖԱԽ) միավորում են իրավաբանորեն և տնտեսապես ինքնուրույն ձեռնարկություններ, որոնք պատկանում են տնտեսության տարբեր ճյուղերին՝ արդյունաբերությանը, առևտրին, տրանսպորտին և այլն: ՖԱԽ-ի ձևավորման ժամանակ, որպես գլխավոր խնդիր, դրվում է բանկային կապիտալի և արտադրական ներուժի միավորումը:

Ի տարբերություն կոնցեռնի, ֆինանսական խումբը գլխավորում են մեկ կամ մի քանի բանկեր, որոնք տնօրինում են իրենց կազմի մեջ մտնող ընկերությունների կապիտալը և կոորդինացնում են դրանց գործունեության բոլոր ոլորտները: Ֆինանսական խմբի կազմի մեջ մտնող յուրաքանչյուր ձեռնարկություն ինքնուրույն է հանդես գալիս առևտրային գործարքներում: Սակայն, ինչպես և հողի զննում, ֆինանսական խմբի միջուկը կազմող գլխամասային ընկերությունը վերածվում է տնտեսական գործունեությանը վերաբերող կարևորագույն որոշումների ընդունման կենտրոնի: Ընդ որում, ֆինանսական խմբի մեջ մտնող բանկի գործունեության հիմնական եկամուտը ձևավորվում է ձեռնարկությունների գործունեության արդյունավետության բարձրացումից ստացվող շահաբաժիններից, այլ ոչ թե՝ վարկային տոկոսից: Ֆինանսական խմբի մեջ մտնող արդյունաբերական ընկերությունները, որպես կանոն, իրար մեջ են բաժանում շուկաները, կոորդինացնում են իրենց գործունեությունը, պայմանավորվում են զների վերաբերյալ և զբաղվում են այն ամենով, ինչով սովորաբար զբաղվում են կարտելները:

Ներկայիս պայմաններում կազմակերպությունների միավորման հիմնական ձևերն են՝ կոնցեռնները, հողի զննումը և ֆինանսարդյունաբերական խմբերը:

Կազմակերպությունների միավորման կարևոր ձև են նաև ձեռնարկատիրական ցանցերը և միությունները: Դրանց հաճախ անվանում են ռազմավարական ալյանսներ, կլաստերներ, վիրտուալ կորպորացիաներ [9, էջ 73]:

Ռազմավարական ալյանսը ժամանակավոր հիմքերով ստեղծված արդի տեղեկատվական տեխնոլոգիաներով կապված անկախ ձեռնարկությունների խումբ է, որտեղ խմբի կազմում հանդես եկող ձեռնարկությունները միավորում են իրենց ռեսուրսները և ջանքերը բարենպաստ շուկայական իրա-

վիճակն արդյունավետ օգտագործելու նպատակով: Այդպիսի ռազմավարական այլանսը չի ենթադրում սեփականության միավորում, այլ՝ ընկերակցությունների համաձայնեցված գործունեություն որևէ ոլորտում: Առավել հաճախ ռազմավարական այլանսները հանդիսանում են մեկ ճյուղի սահմաններում հորիզոնական միավորման ձև, թեև հնարավոր են նաև միջճյուղային այլանսներ:

Ռազմավարական այլանսները հնարավորություն են տալիս արագ արձագանքել շուկայի և տեխնոլոգիաների արագ փոփոխությանը, ավելի ռացիոնալ օգտագործել ռեսուրսները: ԱՄՆ-ում այդպիսի այլանսներն անվանվում են վիրտուալ կորպորացիաներ: Այլանսները ձևավորվում են մրցակցային ռիսկը նվազեցնելու (օրինակ՝ անգլիական մեքենաշինական Rover ֆիրմայի և ճապոնական Honda ֆիրմայի այլանսը), ռեսուրսների համատեղ օգտագործման և պոտենցիալ մրցակիցների միջև վստահության հարաբերությունների ձևավորման համար: Այլանս ձևավորող ֆիրմաները լուծարում են պայմանագիրը, երբ այլանսի անհրաժեշտությունը վերանում է: Այլանսի առավելություններից և առանձնահատկություններից են՝ ճկունությունը, վստահության բարձր աստիճանը, էլեկտրոնային տեխնոլոգիաների օգտագործումը, ինչպես նաև այն, որ այդպիսի այլանսների համար գոյություն չունեն սահմաններ:

Մեծ տարածում են ստանում նաև ընկերությունների ձեռնարկատիրական միությունները, որտեղ ֆիրմաները միավորվում են կլաստերների (փնջերի, խմբերի) մեջ որոշակի տարածքներում, որոնք տրամադրում են նրանց այս կամ այն մրցակցային առավելություններ, օրինակ, անհրաժեշտ ենթակառուցվածքը, կապի միջոցները, արտադրական տարածքները և այլն: Որպես այդպիսի տարածքներ կարող են օգտագործվել խոշոր արդյունաբերական գոտիները, որոնք տեղադրված են քաղաքներում կամ այլ վարչատարածքային միավորումներում և տնտեսության վերակառուցման արդյունքում ունեն ազատ հզորություններ: Այդպիսի խմբերում, որպես կանոն, ուժեղանում է փոխադարձ աջակցությունը, տեղեկատվության ազատ փոխանակումը, արագացվում է նորամուծական գործընթացը:

Այդպիսի միություններում միավորված յուրաքանչյուր կազմակերպություն կատարում է իր յուրահատուկ դերը: Փոխգործակցող կազմակերպությունների համակարգում՝ միությունների կազմում, ընդգրկված ընկերությունները դիտվում են որպես տնտեսական կապերի սուբյեկտներ և գործընկերներ: Դա բավականին կայուն, ճկուն կառուցվածք է, որն ազդում է իր կազմի մեջ մտնող կազմակերպությունների գործունեության արդյունքների և կառավարման համակարգի վրա, հնարավորություն է տալիս համաձայնեցնել նրանց գործողությունները, ներգրավել նոր գործընկերներ և նույնիսկ մրցակցել միմյանց հետ: Այդպիսի կազմակերպությունների միությունը հիմնված է պայմանագրային հարաբերությունների վերահսկողության ձևական միջոցների և ծառայությունների ոչ ձևական փոխանակման զուգորդման վրա:

12.2. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ- ԻՐԱՎԱԿԱՆ ՁԵՎԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱԳԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Կազմակերպությունների կառավարման մարմինների կազմը և դրանց լիազորությունները սահմանվում է քաղաքացիական օրենսգրքով, համապատասխան կազմակերպական իրավական ձևի մասին օրենքներով («Բաժնետիրական ընկերությունների մասին», «Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունների մասին», «Բանկերի և բանկային գործունեության մասին» և այլն), այլ իրավական ակտերով և կազմակերպության կանոնադրությամբ:

Լիակատար ընկերակցությունը կառավարվում է բոլոր մասնակիցների ընդհանուր համաձայնությամբ: Ընկերակցության կանոնադրությամբ կարող է նախատեսվել որոշում ընդունելու հնարավորություն՝ մասնակիցների ձայների մեծամասնությամբ: Ընդ որում, յուրաքանչյուր մասնակից ունի մեկ ձայն:

Մասնակիցների կողմից ընկերակցության գործերը կարող են վարվել համատեղ: Այս դեպքում յուրաքանչյուր գործարք կնքելու և կատարելու համար անհրաժեշտ է ընկերակցության բոլոր մասնակիցների համաձայնությունը: Եթե լիակատար ընկերակցության գործերը վարելը, մասնակիցների համաձայնությամբ, հանձնարարվել է իրենցից մեկին կամ մի քանիսին, մնացած մասնակիցներն ընկերության անունից կարող են գործարք կնքել և կատարել միայն այդ մասնակցի կամ մասնակիցների լիազորագիրը ունենալու դեպքում:

Վստահության վրա հիմնված ընկերակցության կառավարումն իրականացնում են միայն լիակատար ընկերները: Ավանդատուները իրավունք չունեն մասնակցել ընկերակցության կառավարմանը և առանց լիազորագրի հանդես գալ նրա անունից: Ավանդատուները չեն կարող նաև վիճարկել ընկերակցության կառավարման հետ կապված՝ նրա լիակատար ընկերների որոշումները և գործողությունները:

Սահմանափակ կամ լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերությունների կառավարման բարձրագույն մարմինը մասնակիցների ընդհանուր ժողովն է: Նրան ենթակա միանձնյա կամ կոլեգիալ գործադիր մարմինը ընկերության գործունեության նկատմամբ իրականացնում է ընթացիկ կառավարում և հաշվետու է ընդհանուր ժողովին: Ընկերության կառավարման գործադիր մարմնի կազմում կարող են ընտրվել նաև ընկերությանը չմասնակցող անձինք:

Սահմանափակ կամ լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերությունների հիմնադիրների ընդհանուր ժողովի բացառիկ իրավասությունն է՝

- ընկերության կանոնադրության հաստատումը և նրա կանոնադրական կապիտալի չափի փոփոխումը,

- գործադիր մարմնի կազմավորումը և նրա լիազորությունների դադարեցումը,
- ընկերության տարեկան հաշվետվությունների և հաշվապահական հաշվեկշիռների հաստատումը, ինչպես նաև ընկերության շահույթի բաշխումը,
- ընկերության վերակազմակերպման կամ լուծարման վերաբերյալ համապատասխան որոշում ընդունելը,
- ընկերության վերստուգիչ հանձնաժողովի (վերստուգողի) ընտրությունը:

Ընկերության տարեկան ֆինանսական հաշվետվության հավաստիությունը վերստուգելու նպատակով այն կարող է յուրաքանչյուր տարի ներգրավել արհեստավարժ վերստուգիչի՝ աուդիտորի, որը ընկերության կամ նրա մասնակիցների հետ գույքային շահերով չի կապված: Եթե այդպիսի վերստուգումը ընկերության որևէ մասնակցի պահանջով է, ապա այն կատարվում է նրա հաշվին:

Բաժնետիրական ընկերության կառավարման բարձրագույն մարմինը բաժնետերերի ընդհանուր ժողովն է, որի իրավասությանն են պատկանում՝

- ընկերության կանոնադրության հաստատումը, դրա մեջ փոփոխությունների և լրացումների կատարումը, կանոնադրական կապիտալի չափի փոփոխումը,
- ընկերության տնօրենների խորհրդի (դիտորդ խորհրդի) և վերահսկիչ հանձնաժողովի (վերահսկիչի) անդամների ընտրությունը, նրանց լիազորությունների վաղաժամկետ դադարեցումը,
- ընկերության աուդիտն իրականացնող անձի հաստատումը,
- ընկերության գործադիր մարմնի (գործադիր տնօրենի, վարչության) ձևավորումը, նրա լիազորությունների վաղաժամկետ դադարեցումը,
- ընկերության տարեկան հաշվետվությունների, հաշվապահական հաշվեկշիռների, շահույթի բաշխման հաստատումը, տարեկան շահաբաժինների վճարման մասին որոշման ընդունումը և չափի հաստատումը,
- ընկերության վերակազմակերպման կամ լուծարելու մասին որոշում ընդունելը, ինչպես նաև այլ հարցերի լուծումը, որոնք նախատեսված են «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքով:

Այն ԲԸ-ները, որոնք ունեն հիսունից ավելի բաժնետեր, ստեղծում են տնօրենների խորհուրդ (դիտորդ խորհուրդ): Այս դեպքում ընկերության կանոնադրությամբ պետք է սահմանվի նրա բացառիկ իրավասությունը: Ընկերության խորհուրդն իրականացնում է ընկերության գործունեության ընդհանուր կառավարումը, բացառությամբ այն հարցերի, որոնք վերապահվում են ընկերության բաժնետերերի ընդհանուր ժողովին: Ընկե-

րության խորհրդի բացառիկ իրավասությանն է պատկանում այնպիսի հարցերի լուծումը, ինչպիսիք են՝ ընկերության գործունեության հիմնական ուղղությունների որոշումը, բաժնետերերի տարեկան և արտահերթ ժողովների գումարումը, արժեթղթերի տեղաբաշխումը, գույքի շուկայական արժեքի որոշումը, ընկերության գործադիր մարմնի ձևավորումը, կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի հաստատումը և այլն:

Ընկերության ընթացիկ գործունեության կառավարումն իրականացնում է ընկերության գործադիր մարմինը, որը կարող է լինել կոլեգիալ (վարչություն, տնօրինություն) և (կամ) միանձնյա (տնօրեն, գլխավոր տնօրեն): Ընկերության գործադիր մարմինը հաշվետու է տնօրենների խորհրդին (դիտորդ խորհրդին) և բաժնետերերի ընդհանուր ժողովին: Գործադիր մարմնի իրավասությանն են պատկանում ընկերության ընթացիկ գործունեության կառավարման բոլոր հարցերը, բացառությամբ՝ բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի և ընկերության խորհրդի իրավասության հարցերի: Բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի որոշմամբ, գործադիր մարմնի լիազորությունները պայմանագրով կարող են պատվիրակվել այլ առևտրային կազմակերպության կամ անհատ ձեռնարկատիրոջը՝ կառավարչին:

Ընկերության ֆինանսատնտեսական գործունեության վերահսկումն իրականացնելու համար ընկերության բաժնետերերի ընդհանուր ժողովն ընտրում է ընկերության վերահսկիչ հանձնաժողով (վերահսկիչ):

ԲԸ այն բաժնետերերը, որոնց պատկանող ձայնի իրավունքով բաժնետոմսերի ձայների քանակը կազմում է ընկերության այդպիսի բաժնետոմսերի բոլոր ձայների քանակի տասը և ավելի տոկոս, կարող են պահանջել ընկերության գործունեության վերստուգում, որը պետք է անցկացվի ցանկացած ժամանակ:

Կոոպերատիվի կառավարման բարձրագույն մարմինը ընդհանուր ժողովն է, որի բացառիկ իրավասությանն է պատկանում այնպիսի հարցերի լուծումը, ինչպիսիք են՝ կոոպերատիվի կանոնադրության հաստատումը և փոփոխումը, կոոպերատիվի գործադիր մարմինների ձևավորումը և դրանց լիազորությունների դադարեցումը, կոոպերատիվի անդամների ընդունումը և հեռացումը, տարեկան հաշվետվությունների և հաշվապահական հաշվեկշիռների հաստատումը, կոոպերատիվի վերակազմակերպումը և լուծարումը:

Հիսունից ավելի անդամ ունեցող կոոպերատիվում ստեղծվում է դիտորդ խորհուրդ, որը վերահսկում է կոոպերատիվի գործադիր մարմինների գործունեությունը: Դիտորդ խորհրդի անդամները չեն կարող գործել կոոպերատիվի անունից:

Կոոպերատիվի գործադիր մարմիններն են՝ վարչությունը և դրա նախագահը: Գործադիր մարմինները կառավարում են կոոպերատիվի ընթացիկ գործունեությունը և հաշվետու են դիտորդ խորհրդին և կոոպերատիվի անդամների ընդհանուր ժողովին:

Դիտորդ խորհրդի և վարչության անդամներ, ինչպես նաև նախագահ կարող են լինել միայն տվյալ կոոպերատիվի անդամները: Ընդ որում, դիտորդ խորհրդի կամ գործադիր մարմնի անդամը չի կարող լինել մեկ այլ համանման կոոպերատիվի անդամ: Իսկ կոոպերատիվի անդամը չի կարող միաժամանակ լինել դիտորդ խորհրդի և վարչության անդամ:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Բնութագրեք ձեռնարկատիրական գործունեությունը և թվարկեք դրա հիմնական հատկանիշները:
2. Ինչպիսի՞ հատկանիշներով է բնութագրվում իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող կազմակերպությունը:
3. Բնութագրեք իրավաբանական անձի հիմնական մոդելները:
4. Ինչպիսի՞ չափորոշիչներ են օգտագործվում ՀՀ-ում կազմակերպությունները ըստ չափերի դասակարգելու համար:
5. Ինչով է տարբերվում սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունը փակ բաժնետիրական ընկերությունից:
6. Ինչով է տարբերվում դուստր ընկերությունը կախյալ ընկերությունից:
7. Բնութագրեք կազմակերպությունների միավորման հիմնական ձևերը:
8. Ներկայացրեք կազմակերպությունների կազմակերպարավական ձևերը ըստ ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքի:
9. Ինչպե՞ս է իրականացվում կազմակերպության վերակազմավորման գործընթացը:
10. Որո՞նք են կազմակերպությունների վերակազմակերպման տեսակները:
11. Ինչպե՞ս է լուծարվում իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող կազմակերպությունները:
12. Ինչպիսի՞ կազմակերպարավական ձևեր են նախատեսված ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքով ոչ առևտրային կազմակերպությունների համար: Բնութագրեք դրանք:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. **ՀՀ քաղաքացիական օրենսգիրք: ՀՀ պաշտոնական տեղեկագիր, 17: Ե., 1998**
2. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях. Под ред. В.М. Попова. М., Финансы и статистика, 2001.
3. **ՀՀ օրենքը «Փոքր և միջին ձեռնարկատիրության պետական աջակցության մասին»: Ե., 2000, դեկտ. 5.**
4. Герчикова Н. Менеджмент. М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995

5. о авловаян эл , нанЯовыЛяменеджмен2эл эяанк, я яб, рж, ,яOmh Th ,я1995я
6. **ՀՀ օրենքը «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին ՀՀ օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին»: Ե., 2000, հոկտեմբերի 11**
7. **«Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքը, գիրք Ա, էջ 172**
8. КЗрЯэконом, к, эг чебн, кээ одяредэаэАэраЛзбергаэл эяh mt pA—1 эя1997я
9. Зэ эрЗмянцевазп бщеэяЗСравлен, еяорган, зац, еLэТеор, яя, яСрак2, каэл эя h mt pA—1 эя2001я

Գ Լ ՈՒ Խ 13

ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԱՈԱՋՆՈՐԴՈՒՄ

13.1. ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԴՐԱ ՉԵՎԵՐԸ

Լիազորություններ ունենալը դեռևս բավարար չէ կազմակերպությունը կառավարելու համար: Մարդկանց համատեղ աշխատանքը ծրագրավորելու, կազմակերպելու, վերահսկելու, նրանց շահադրդելու, այսինքն՝ կառավարման գործառույթներն իրականացնելու համար անձը պիտի իշխանություն ունենա:

Իշխանության էության, անհատի և հանրության կյանքում խաղացած դերի մասին հնուց ի վեր բազում կարծիքներ են արտահայտվել: Հին բաբելոնական գրական հուշարձաններից սկսած՝ հանդիպում են առանձին ուշագրավ դատողություններ, իսկ Հին Հունաստանը մ.թ.ա. 5-4-րդ դարերում, ի դեմս Պլատոնի և Արիստոտելի նման մտքի հսկաների, տվեց իշխանության, պետության, կառավարման առաջին տեսությունները, որոնք պահպանել են իրենց ոչ միայն պատմական, այլև ճանաչողական արժեքը:

Հետագա դարերում նույնպես չի թուլացել ուշադրությունը իշխանության հարցերի հանդեպ: Բացառիկ արժեքավոր են, մասնավորապես, անգլիացի փիլիսոփա Թոմաս Հոբսի /1588-1679/ «Լևիաթանը», ֆրանսիացի փիլիսոփա Շամլ Լուի Մոնտեսքյոյի /1689-1755/ «Օրենքների ոգու մասին», իտալացի քաղաքագետ Նիկոլո դի Բեռնարդո Մաքիավելիի /1469-1527/ «Իշխանավորը», գերմանացի սոցիոլոգ Մաքս Վեբերի /1864-1920/ աշխատությունները: Հայ սոցիալ-փիլիսոփայական և իրավաբանական միտքը ևս զգալի հետաքրքրություն է դրսևորել իշխանության ու ղեկավարման զանազան խնդիրների հանդեպ [1,2]:

Ըստ ժամանակակից ըմբռումների՝ *իշխանությունն իրենից ներկայացնում է անձի հնարավորությունը՝ ներգործելու ուրիշների վարքի վրա՝ ուղ-*

դորդելով նրանց իրագործելու կազմակերպության նպատակները: Ըստ ասպարեզների՝ սահմանվում են նաև ածանցյալ հասկացությունները՝ «քաղաքական իշխանություն», «պետական իշխանություն», «գործադիր իշխանություն», «դատական իշխանություն» և այլն [3, էջ 40-41; 4, էջ 66-69]:

Իրականացնել իշխանություն՝ նշանակում է որոշակի ազդեցություն գործել կառավարվող համակարգի վրա: Որպեսզի ղեկավարը կարողանա օգտագործել ենթակաների հնարավորությունները, ներազդել նրանց վարքի վրա, նա, ըստ Յ.Կունցի և Ս.Օ'Դոնելի, գործադրում է զանազան մեթոդներ, որոնց «բոլորի հիմքում ենթակաների պահանջմունքներն են» [5, էջ 306]: Ուստի անհատների կամ խմբերի վարքի վրա ներազդելու լծակը նրանց բազմաբնույթ պահանջմունքները բավարարելու կամ բավարարմանը խոչընդոտելու հնարավորությունն է, ինչը ենթականերին մղում է որոշակի գործողությունների, վերջին հաշվով՝ կազմակերպության նպատակների իրականացմանը:

Իշխանության օբյեկտը այն համակարգն է, որ ենթարկվում է իշխանական ներազդեցությանը, այսինքն՝ կատարում է իշխանության սուբյեկտի պահանջները /հրահանգները, հրամանները, հորդորները/:

Քանի որ կառավարողների ու կառավարվողների միջև փոխհարաբերությունները միակողմանի լինել չեն կարող՝ դյուրին է հասկանալ, որ ոչ միայն իշխանության օբյեկտն է սուբյեկտից կախման մեջ /պաշտոնեական-իրավական, տնտեսա-կան և այլն/, այլև սուբյեկտը՝ օբյեկտից: Չէ՞ որ իշխանության գործադրումը՝ հրամանի, կարգադրության, հանձնարարության իրականացումը, մեծապես պայմանավորված է իրականացնողների վարքագծով: Ուստի գրականության մեջ գործածվում են նաև «ենթակաների իշխանություն» և «իշխանության հաշվեկշիռ» հասկացությունները՝ նշելու համար այդօրինակ հետադարձ իշխանական կախ-վածությունը և դրա բնույթը [6, էջ 465-467]: Ընդունված է իշխանության հաշվեկշիռը մեկնաբանել որպես ղեկավարների և ենթակաների իշխանության ու միմյանցից փոխկախվածության այնպիսի հարաբերություն, որն ապահովում է կազմակերպության նպատակների իրագործումը և, միևնույն ժամանակ, բացառվում է ենթակա-ների անհնազանդությունը [6, էջ 466]:

Իշխանության էության, ձևերի, գործադրման միջոցների, իշխանական կառույցների գործառության պարզաբանման առումով ուշագրավ է այն մոտեցումը, որ բնորոշ է, այսպես կոչված, «ըմբռնող սոցիոլոգիային» /Վիլիելմ Դիլթեյ, Գեորգ Ջիմել, Մաքս Վեբեր, Պիտիրիմ Սորոկին և այլք/: Ելակետն այստեղ իշխանության երկակի բնույթի ըմբռնումն է: Իշխանությունը և՛ իրողություն է, և՛ հոգեբանություն, քանի որ իշխանությունը գործադրվում է մարդկանց հանդեպ, ուստի նրանց վերաբերմունքը իշխանության ու իշխանավորների նկատմամբ նույնքան կարևոր է կառավարման գործառույթների արդյունավետության համար, որքան իշխանավորների դիրքը, տնօրինած իրավական, տնտեսական և այլ լծակները: Եականն այն է, թե մարդիկ ինչպես

են ընկալում բուն իշխանությունը, թե որքանով է իշխանությունը, ըստ նրանց, օրինական:

Օրինականությունը /լեգիտիմություն, լատիներեն «legitimus» բառից, որ նշանակում է «ըստ օրինաց», «պատշաճ», «օրենքով»/, ժամանակակից իրավագիտության մեկնաբանությամբ, բնութագրում է այն սոցիալական կարգը, որն օժտված է որոշակի վարկով, ինչը պայմանավորում է և՛ իշխանությանը կամովին ենթարկվելու հանգամանքը, և՛ պարտադիր պահանջներ սահմանելու հնարավորությունը [7, էջ 154]: Համառոտիվ՝ օրինականությունը «բնութագրում է կառավարողների և կառավարվողների միջև համաձայնության աստիճանը» [8, էջ 64]: Արդ՝ *իշխանությունն օրինական է* այնքանով, որքանով մարդիկ ընկալում են իշխանությունը որպես այդ-պիսին, ընդունում են, ճանաչում և պատրաստակամ են ենթարկվելու դրա պահանջներին: Նույն չափանիշով օրինական (լեգիտիմ) կամ անօրինական է իշխանական այս կամ այն կառույցը (պետական մարմին, հիմնարկ, կազմակերպություն, հաս-տատություն, առանձին պաշտոնյան և այլն):

Որևէ հաստատությունում անձը մեկեն օրինական իշխանություն ձեռք չի բերում սոսկ պաշտոնի նշանակվելու հանգամանքով: Ղեկավարը իրավասու է լինում վճիռներ կայացնելու, պահանջներ ներկայացնելու, վերահսկելու, քանի որ /և քանի դեռ/ կազմակերպության անդամները ճանաչում են նրա իրավասությունները /օրինական են համարում/, ուստի և տրամադրված են կամովին ենթարկվելու:

Իշխանության օրինականության այդ երկակի պայմանավորվածությունը գործում է կառավարման բոլոր համակարգերում՝ լինի համայնք, թե բաժնետիրական ընկերություն, նախարարություն, կրթական հաստատություն, թե զինվորական միավորում, եկեղեցի, թե կուսակցություն: Այսպիսով, օրինական իշխանությունը ոչ թե սոսկ օրենքներն են, իրավական լծակները, պաշտոնական լիազորությունները, ուժի իրավունքը, այլ այդ ամենի ընդունումը իրենց՝ կառավարվողների կողմից. «Օրինականությունը, - Մաքս Վեբերի հակիրճ ձևակերպմամբ, - կարող է երաշխավորված լինել միայն ներքնապես» [9, էջ 639]:

Բացի պահանջմունքներից, սակայն դրանցից ածանցյալ *իշխանության աղբյուրներն են՝*

- *հավատը*. դարեր շարունակ իշխանություններին կամովին հնազանդվելու աղբյուրը մարդկանց հավատն է եղել առ դրանց աստվածային ծագումը, և բոլոր կրոններն էլ սրբագործել են աշխարհիկ իշխանությունը, այդ կերպ՝ անգամ սկզբնապես բռնի հաստատված իշխանությունը հետագայում ընկալվել ու ճանաչվել է որպես լիովին օրինական,
- *ժամանակը*. որքան երկարատև է իշխանությունը, այնքան ավելի մեծ է որպես օրինական ընդունվելու հավանականությունը, նույնիսկ եթե նախապես եղել է ապօրինի,

- *ընտրովիությունը*. մարդիկ հակված են ընդունելու այն իշխանությունը, որի ձևավորմանը իրենք մասնակից են,
- *արդյունավետությունը*. որքան արդյունավետ են իրագործվում իշխանական գործառույթները, կառավարվողներն այնքան ավելի շատ են հակված ընդունելու իշխանությունը որպես միանգամայն օրինական. այդպես եղավ, օրինակ, Չիլիիում, երբ 1971թ. պետական հեղաշրջում կատարած զինվորական վարչախումբը կարողացավ այնպիսի արդյունավետությամբ կարգավորել տնտեսությունը, որ ժողովրդի մեծամասնությունը ճանաչեց այդ իշխանությունը,
- *հուզականը*. իր դերն է խաղում նաև զանգվածների զգացմունքային նվիրվածությունը գործող իշխանավորներին, առաջնորդներին,
- *բանականը*. որոշ մարդկանց համար էլ ամենամեծ արժեքը ինքնին կարգուկանոնի պահպանումն է, և նրանք օրինապահ քաղաքացիներ են ամեն տե-սակի իշխանության դեպքում:

Իշխանության ձևերի դասակարգման հարցում կան տարբեր մոտեցումներ, որոնք անփոփոխ հենվում են վեբերյան ավանդույթի վրա: Մենեջմենթի ժամա-նակակից տեսաբանները, զարգացնելով վեբերյան ըմբռնումը, ելնում են իշխանու-թյան դրսևորման ձևերի տարբերակումից, ըստ որի առանձնացվում է *իշխանության հինգ հիմնական ձև* [6, էջ 468-483; 35, էջ 467-469; 36, էջ 179] .

- *հարկադրանքի վրա հիմնված իշխանություն*. այստեղ կառավարվողը հավատում է, որ կառավարողը հնարավորություն ունի իր հանդեպ գործադրելու հարկադրանքի որևէ միջոց /պատիժ/, դրանով իսկ՝ խոչընդոտելու իր այս կամ այն հրատապ պահանջմունքի բավարարմանը,
- *խրախուսման վրա հիմնված իշխանություն*. կառավարվողն ակնկալում է, որ կատարելով կառավարողի պահանջները, նրանից ստանալու է որոշակի վարձատրություն, դրանով իսկ բավարարելով իր հրատապ պահանջմունքները,
- *վիրձագիտական իշխանություն*. կառավարվողն ընդունում է կառավարողի մասնագիտական հեղինակությունը, հավատում է տվյալ ասպարեզում նրա գիտելիքների ու հմտության գերազանցությանը և համարում է, որ, ենթարկվելով կառավարողին, ինքը կարող է բավարարել իր պահանջմունքները,
- *էտալոնային /օրինակի վրա հիմնված/ իշխանություն*. կառավարողի վարքը և հատկությունները այնքան գրավիչ են կառավարվողի համար, որ նա ձգտում է նմանվել կառավարողին: Հաճախ այն դրսևորվում է որպես *առան-ձնաշնորհյալ իշխանություն*: Սրա հիմքում ընկած են ղեկավարի բացառիկ, առանձնաշնորհյալ հատկությունները, այսպես կոչված, «քարիզման» /«Χαρισμα» հունարեն բառ է, նշանակում է՝ «աստվածատուր», «աստծո պարզև», «աստվածային շնորհ»/: Դա, Մ.Վեբերի սահմանմամբ, «մարդու արտաառօրեական

հատկություններն են, ընդամին՝ անկախ այն բանից՝ դրանք իրական են, թվացյալ, թե՞ ենթադրական» [10, էջ 68]: Իշխանության հիմքն այն է, որ շրջապատի մարդիկ ընդունում են ղեկավարի առանձ-նաշ-նորհի առկայությունը, համոզված են, հավատում են /իսկ այդ հավատը հաճախ հիմնավորվում է նաև ղեկավարի գերբնական ծագման, աստծո ընտրյալ լինելու վստահությամբ/ և կամովին ենթարկվում են նրա իշխանությանը:

- *օրինական իշխանություն*. կառավարվողը հավատում է, որ կառավարողը իրավունք ունի հրամաններ արձակելու, իսկ իր պարտականությունն է ենթարկվել դրանց. այս իշխանությունն անվանում են նաև «ավանդական իշխանություն», քանի որ ձևավորվում է ավանդույթ՝ ենթարկումը հանգեցնում է պահանջմունքների բավարարմանը: Սա օրինական իշխանության պատմականորեն ձևավորված առաջին ձևն է: Ցեղապետից մինչև ժամանակակից ձեռնարկության ղեկավար՝ կառավարելու հիմքը կառավարվողի ենթարկումն է սովորույթի ուժին, ավանդական դարձած համոզմունքը, որ կառավարողն ի վիճակի է ապահովելու իր պահանջմունքների բավարարումը: Դրանից բացի՝ իշխանությունն ամրապնդվում է բարոյական արժեքների ու նորմերի որոշակի համակարգով՝ պարտքի ու պատասխանատվության զգա-ցումով, ավագների հանդեպ հարգանքով, նախնիների պաշտամունքով, ավանդապահությամբ և այլն: Չեն բացառվում նաև հարկադրանքի միջոց-ները՝ օրենքի գործադրումը, պատիժը, պարսավանքը և այլն:

Իշխանական կառույցներն ու կառավարման սկզբունքները առավել արդյունավետ են գործում շնորհիվ երկու սկզբունքի համատեղման՝ իշխանության մակար-դակների խստիվ աստիճանակարգում և յուրաքանչյուր օղակի պատասխանատուների լիազորությունների խստիվ սահմանազատում: Սաքս Վեբերի այս արգասավոր ըմբռնումը, նրա հետևորդների կատարած որոշակի շտկումներով [11, էջ 96-100], ներկայացվում է *հետևյալ հիմնադրույթների տեսքով*.

1. Կազմակերպության խնդիրները բաշխված են կառավարման զանազան մակարդակների միջև՝ պաշտոնական լիազորությունների տեսքով: Սա նշանակում է աշխատանքի հստակ բաժանում /հորիզոնական և ուղղաձիգ/, որը հնարավորություն է տալիս մասնագիտական պահանջներ ներկայացնելու պաշտոնները գրավողներին, ուստի և՛ նպաստավոր է անձնակազմի որակավորման մշտական կատարելագործման համար:

2. Իշխանությունը կառուցված է աստիճանակարգված /հիերարխիկ/, բուրգի տեսքով, պաշտոնական ենթակայության սկզբունքով, այսինքն՝ ամեն մի պաշտոնատար ղեկավարում է իր ենթականերին /իշխանության չափը պարզորոշ արձանագրվում է/, պատասխանատու է վերադասի առջև, հաշվետու է ինչպես իր, այնպես էլ իր ենթակաների գործունեության համար:

3. Պաշտոնատար անձանց կայացրած վճիռները և կատարած գործողությունները կարգավորվում են որոշակի կանոնակարգով /հրահանգներով և կանոններով/: Յենց վերջինս է ապահովվում կազմակերպության միօրինակ, հաստատուն, կայուն գործունեությունը. աշխատակիցները գալիս, գնում են, իսկ կազմակերպությունն անխափան գործում է:

4. Գոյություն ունի մասնագիտացված ղեկավարություն /ադմինիստրացիա/, որն զբաղվում է կազմակերպության գործունեության ապահովման հարցերով:

5. Պաշտոնատարները ենթակամերի և հաճախորդների հետ հաղորդակցվում են անանձնական դիրքորոշմամբ՝ դեն են նետվում անձնական բնույթի բոլոր նկատառումներն ու հույզերը: «Յրամանը անձնական հեղինակությունից չի բխում, այլ անանձնական նորմից, և հենց հրամանի բուն արձակումը, իր հերթին, նորմին է հետևում, ոչ թե կամաժին է, բարեհաճություն կամ արտոնություն: Աստիճանավորը /չինովնիկը/ իշխանության կրողն է, սակայն այդ իշխանությունը նա երբեք չի իրագործում իր անունից, այլ միշտ անդեմ «հիմնարկության» անունից, ի շահ մարդկանց համատեղ կյանքը կարգավորող որոշակի կանոնների պահպանման» [10, էջ 67]:

6. Աշխատակից ընդունելիս կազմակերպությունը նախատեսում է նաև նրա պաշտոնական առաջխաղացումը: Պաշտոնատարի տիպարն այն անձն է, ով տվյալ կազմակերպությունում զբաղված է լրիվ աշխատանքային օրը, ողջ կյանքում, իր հույսերը կազմակերպության հետ է կապում: Ծառայողների՝ պաշտոնում նշանակումը և առաջխաղացումը կատարվում է թեկնածուների գործարար հատկա-նիշների հիման վրա, այլ ոչ թե քաղաքական, ընտանեկան և այլն:

Իշխանական ներազդեցության միջոցներից առավել կարևոր են հա-նարվում [6, էջ 468-488, 12, էջ 35-37].

- *շահադրդման* բոլոր տեսակները՝ վարձատրումը, բարոյական խթանումը և այլն,
- *հարկադրանքը*՝ վախը, պատժի սպառնալիքը, անապահովության զգացումը, իրավունքների ու ազատությունների սահմանափակումը, ֆիզիկական բռնությունը, պաշտոնի իջեցումը,
- *անձնական օրինակը*. սրա մեջ կա և՛ հարկադրանք, և՛ համոզում, կարելի է ասել՝ հարկադրական համոզում, քանի որ ղեկավարի, մասնավորապես առանձնաշնորհյալ ղեկավարի, վարքուբարքը ունակ է վարակելու ուրիշներին, հարկադրելու կամովին հետևելու նրա օրինակին,
- *հեղինակությունը*՝ փորձագետի, իրազեկ մարդու, փորձառուի, ավագի, ղեկավարի, կազմակերպության, մասնագիտության և այլն,
- *ավանդույթը*՝ կառավարելու և կառավարվելու երկուստեք սովորույթի ուժ ստացած միջոցը,

- *համոզումը*՝ ներշնչումը, հավատը, խանդավառությունը, խոստում-
ները, բարոյախոսական խրատը, պատասխանատվության վկայա-
կոչումը, աշխատասիրության մղելը, հեռանկարներով ոգևորելը,
- *համամասնակցությունը*՝ կառավարչական որոշումների ընդունմանը
մաս-նակցությունը:

Քանի որ իշխանության գործադրման նպատակը կառավարվողների վարքի որոշակի ուղղորդումն է, ապա իշխանական ներազդեցության միջոցներից ամեն մեկը, իր առավելություններով ու թերություններով հանդերձ, պիտի օգտագործվի պատշաճորեն՝ ճիշտ տեղում և ճիշտ պահին, բոլոր պարագաների ստույգ հաշվառումով:

Օրինակ, ի՞նչն է ավելի արդյունավետ որպես կառավարման լծակ՝ այն, որ ղեկավարից վախենա՞ն, թե՞ ենթարկվեն՝ սիրուց մղված: Այսօրինակ այլընտրանքը /եթե, իհարկե, հնարավոր չէ դրանք համատեղել/՝ Նիկոլո Մաքիավելին լուծում է հօգուտ վախի: Նա հիշատակում է կարթագենցի նշանավոր գորավար Յաննիբալին՝ բացատրելով վիթխարի, խայտաբղետ ցեղերից կազմված զորքի կարգուկանոնը, միասնականությունը, անմռունչ ենթարկումը իր ղեկավարին՝ վերջինիս «անմարդկային խստությամբ», առանց որի Յաննիբալի մյուս արժանիքները չէին բավականացնի մեծ հաղթանակներ տանելու: Ըստ Մաքիավելիի՝ վախը /եթե հնարավոր է՝ առանց ատելություն առաջացնելու/ իշխանության և կառավարելու ավելի ազդու միջոց է, քան սերը. «Զե՞ որ սերը պահպանվում է երախտագիտության կապերով, բայց, քանի որ մարդիկ արատավոր են, ապա նրանց համար ամեն շահեկան պարագայում այդ կապերը կտրվում են: Իսկ վախը հենվում է երկչոտության վրա, որը երբեք մարդուն չի լքում» [13, էջ 82]:

Իշխանության ձևերի ու միջոցների գործադրման արդյունավետության տեսակետից, ժամանակակից մեթոդաբանության մեջ հեռանկարային է այն դիրքորոշումը, որը հենվում է Աբրահամ Մասլոուի «ինքնիրագործվող մարդու» տեսության հիմնադրույթերի վրա և փորձում է անձի վարքի կառավարման գործադրվող միջոցը համապատասխանեցնել տվյալ պահին նրա առավել էական պահանջմունքին: «Հիշեցեք, որ անձնավորության առավել սուր պահանջմունքը ընկած է գերիշխող դրդապատճառի հիմքում: Եթե դուք գիտեք, օրինակ, որ որևէ մեկը մինչև վերջերս զրկված է եղել աշխատանքից, ապա կարող եք հանդգնած լինել, որ նրա վարքը կողմնորոշված է լինելու դեպի ապահովվածությունը» [14, էջ 105]:

Այդ առումով՝ իշխանական ներազդեցության ձևերից հատկապես երկուսը՝ համոզումը և համամասնակցությունը, հենվում են մարդկանց բարձր պահանջմունք-ների (հարգանքի և ինքնարտահայտման) բավարարման վրա: Ենթականների վարքի վրա ներազդեցության այդ ձևերը հատկապես կարևորվում են XXI դարում, երբ նրանց և իրենց ղեկավարների գիտելիքների մակարդակի միջև ավանդաբար գոյություն ունեցող անջրպետը նվազում

է, պակասում է փորձագիտական ներգործության նշանակությունը, ամբողջական են ժողովրդավարական կառավարման սկզբունքները:

13.2. ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒՄ

Առաջնորդումը (լիդերությունը) կառավարման անկապտելի գծերից մեկն է: Դա անձի կարողությունն է՝ անհատների կամ նրանց խմբերի վարքի վրա ազդելու՝ հանուն կազմակերպության նպատակների իրականացման: Առաջնորդումը հաճախ աշխատանքի ամբողջականացման, կազմակերպության անդամների ներուժի բազմապատկման հզոր մեխանիզմ է:

Առհասարակ, «առաջնորդ» («լիդեր») հասկացությունը զրականության մեջ է ներմուծվել կյանքի պահանջով՝ արտահայտելու համար մարդկանց խմբային վարքին բնորոշ օբյեկտիվ հարաբերություններից մեկը [4, էջ 229]: Մարդկանց համատեղ կյանքի ու գործունեության ընթացքում ի սկզբանե ինչ-որ մեկին միշտ վիճակված է եղել ըմբռնելու տվյալ կազմակերպության շահերը, ձևակերպելու նպատակներն ու խնդիրները, կազմակերպելու ու համախմբելու մյուսներին, ուղղորդելու նրանց ջանքերը, մղելու դեպի նպատակների իրագործում, միով բանիվ՝ առաջնորդելու նրանց: Պատմությունն արձանագրել է բազում առաջնորդների՝ զորավարների, մարզարեների, արքաների, հոգևորականների, քաղաքական գործիչների, հերոսների անուններ, ովքեր իրենց ժամանակի և իրենց ժամանակակիցների առաջնորդն են եղել, ղեկավարել են հսկա տերություններ, գլխավորել են հեղափոխական շարժումներ, վարել են աշխարհամված պատերազմներ, մարդկային ոգու նոր ուղիներ են հարթել, նոր բարձունքներ են նվաճել:

Կազմակերպության գործառույթի առումով՝ առաջնորդները մարդկանց հաճախ աշխատանքի ու հաղորդակցման ընթացքում, միջանձնային փոխհարաբերությունների և փոխազդեցության շնորհիվ առաջ եկող այն անձինք են, ովքեր նույնպես կառավարում են, սակայն առանց իրավական լծակների, ձևական կառույցների, պարզևատրելու և պատժելու պաշտոնական իրավունքի, այլ՝ բացառապես իրենց հեղինակության, շրջապատի հարգանքի և վստահության շնորհիվ, քանի որ, մարդկանց ընկալմամբ, նրանք, յուրահատուկ ունակություններով կարող են իրենց պահանջները բավարարել: Այդ կերպ տարբերակվում են ղեկավարը /տնօրենը, պետը, կառավարիչը և այլն/ և առաջնորդը /ոչ պաշտոնական, ոչ ձևական ղեկավարը/՝ կազմակերպության մեջ կատարած իրենց դերերով հանդերձ [3, էջ 159; 4, էջ 228-229; 15, էջ 224-225; 16, էջ 251-258]:

Առաջնորդ լինելը, ավելի ստույգ ձևակերպմամբ՝ «առաջնորդող» («leadership») լինելը, ուստի և «առաջնորդումը» («leading») որպես կառավարչական գործողությունների ամբողջություն, կարող է իրականացվել թե՛ պաշտոնական և թե՛ ոչ պաշտոնական ղեկավարի կողմից:

Այսպիսով, որևէ կազմակերպությունում անձը ղեկավար է դառնում պաշտոնապես՝ նշանակվելով տվյալ պաշտոնում, ձեռք բերելով իրավական կարգավիճակ, վավերական ընտրությունների արդյունքում, վերին մակարդակի ղեկավարությունից համապատասխան լիազորություններ ստանալով և այլն: Իսկ առաջնորդ դառնում են ինքնաբերաբար՝ մյուսների շահերն արտահայտելու և իրազործող կարողության, իր հանդեպ նրանց տածած հարգանքի, համակրանքի, վստահության, սեփական հնայքի, իրազեկության, հաղորդակցական և անձնային այլ գործոնների շնորհիվ:

Համարվում է ցանկալի, եթե կառավարման տվյալ օղակում պաշտոնական ղեկավարը և ոչ պաշտոնականը /առաջնորդը/ մարմնավորվում են մեկ անձի մեջ, այլ կերպ ասած, պետք հենվում է ոչ միայն իշխանական դիրքի, իրավական լծակների, իրավունքների վրա, այլ նաև առաջնորդելու իր կարողությունների: Այդօրինակ հաճախում են իրականում այնքան էլ տարածված չէ: Ավելին, հետազոտությունները ցույց են տվել, որ երբ այս կամ այն կազմակերպության ներսում, դիցուք՝ բանվորների բրիգադում, սոցիալ-հոգեբանական /մասնավորապես՝ սոցիոմետրիկական/ ուսումնասիրությանը հայտնաբերված առաջնորդին նշանակում են բրիգադավար, այսինքն՝ պաշտոնական ղեկավար, ապա, որոշ ժամանակ անց, մարդկանց նույն կազմի մեջ ի հայտ է գալիս մի նոր առաջնորդ:

Ըստ կառավարման բնույթի՝ տարբերակվում են գործնական (ինստրուկցիոնալ) և հուզական (էքսպրեսիվ) ղեկավարներն ու առաջնորդները [3, էջ 159-160]: Երկուսն էլ հավասարապես կարևոր են կազմակերպության ներդաշնակությունն ու արդյունավետ աշխատանքը ապահովելու համար: Եթե ղեկավարը, ասենք, իր գործի ան-թերի մասնագետ է, սակայն լիարժեքորեն չի կարողանում կարգավորել միջանձնա-յին փոխհարաբերությունները, ապա դա իր վրա է վերցնում առաջնորդը, և, ընդհանուր առմամբ, եթե ղեկավարը զիջում է մասնագիտության առումով, սակայն արտակարգ ընդունակությունների տեր է աշխատանքային բարենպաստ մթնոլորտ ստեղծելու, միջանձնային հաղորդակցումը կազմակերպելու առումով, այսինքն՝ փաստորեն կատարում է հուզական առաջնորդի դերը, ապա այդ խմբում, որպես կանոն, ի հայտ է գալիս գործնական առաջնորդ: Վերստին՝ ցանկալի է, որ այս երկու դերերը համընկնեն միևնույն անձի գործունեության մեջ: Սակայն, ավելի իրական է այն ցանկությունը, որ երկու բնույթի ղեկավարները համագործակցեն, փոխադարձաբար լրացնեն միմյանց: Ինքնին հասկանալի է, թե նրանց միջև անհամաձայնությունը, հակադրվածությունը, բախումը որքան պառակտիչ կարող են լինել կազմակերպության բնականոն գործունեության և բուն իսկ գոյության համար:

Գրականության մեջ առաջնորդման երևույթի բացատրության երեք հիմնական խումբ տեսություններ կան՝ ըստ այն բանի, թե վերլուծաբանները ո՞ր գործոններն են համարում վճռորոշ: Առաջնորդման իրավիճակային տեսության կողմնակիցները շեշտադրում են իրավիճակի յուրահատկությունները, որոնք էլ հենց պայմանավորում են առաջնորդման որոշակի ոճը:

«Անձնային գծերի» տեսաբաններն առաջին պլան են մղում առաջնորդի (ավելի ստույգ՝ տվյալ կազմակերպությունում առաջ-նորդ դարձողի) անձնական հատկանիշների նշանակությունը: Իսկ վարքագծային մոտեցման կողմնակիցները կարևորում են ենթակաների նկատմամբ առաջնորդի վարքագիծը:

Ղեկավարման /առաջնորդման/ ընթացքում գործադրվող բնութագրական եղանակները, միջոցները, ձևերը, ինչպես նաև ենթակաների /առաջ-նորդվողների/ նկատմամբ կիրառվող որոշակի վարվելակերպը ամփոփ ընդգրկելու նպատակով գրականության մեջ շրջանառության մեջ է դրված ղեկավարման և առաջնորդման «ոճ» հասկացությունը: Ի սկզբանե առաջ-նորդման ոճերը և արդյունավետությունը տարբեր տեսաբաններ փորձել են բնութագրել ըստ անձնական հատկանիշների: Թեև դրանց փոխառնչությունները կարևոր են, սակայն հետազոտություններն ապացուցել են, որ արդյունավետ առաջնորդը միշտ չէ, որ օժտված է անձնային որոշակի կայուն հատկանիշներով, ուստի կորեյացիան դրանց միջև հստակ չէ [5, էջ 308-309; 6, էջ 489]: Վարքագծային մոտեցումներից առավել տարածվածն ու ընդունվածը ամերիկացի հոգեբան և սոցիոլոգ Կուրտ Լևինի տեսությունն է, ըստ որի առանձնացվում է երեք հիմնական ոճ [3, էջ 345; 6, էջ 492-510; 17, էջ 201-225; 18, էջ 394-396]:

Միահեծան /ավտորիտար/ ոճը բնութագրվում է ղեկավարի կողմից վճիռների միանձնյա կայացմամբ /թեպետ կարող է զուգորդվել ձևական ժողովրդավարությամբ, ուրիշների կարծիքն առերևույթ հաշվի առնելով/, ենթակաների վարքագծի մանրախույզ և խստիվ հսկողությամբ, նրանց նախաձեռնողության և ինքնուրույնության գրեթե իսպառ վերացմամբ, պատիժների ու տույժերի մշտական գործադրմամբ, աշխատակիցների հանդեպ քամահրական վերաբերմունքով: Ջուտ տնտեսական առումով, այս ոճը արդարացնում է իրեն որոշակի իրադրության մեջ, հատկապես սուղ ժամանակի և պաշարների պարագայում, վթարների ժամանակ և այլն: Միաժամանակ՝ բարձր է սխալ վճիռ կայացնելու հավանականությունը, մեծ է ճահճացման վտանգը, անխուսափելի են աշխատակիցների անտարբերությունը և նրանց կողմից նորամուտությունների դժկամ իրագործումը կամ ուղղակի խոչընդոտումը, հաճախակի են բախումները, սթրեսածին իրավիճակները և այլն:

Ժողովրդավարական կամ մասնակցողական /պարտիսիպատիվ/ ոճին բնորոշ են համատեղ քննարկումների կարգը, բոլորի կարծիքների ու առաջարկությունների արժեքավորումը, նրանց նախաձեռնությունների անկաշկանդ դրսևորումը, ամեն մեկին ընձեռված լիարժեք հնարավորությունը՝ մասնակցելու վճիռների կայացմանը, կազմակերպության գործառնությունների և պարտականությունների կատարմանը, վե-րահսկողության նպատակահարմար ապակենտրոնացմանը, ղեկավարը բարեհաճ ու անկեղծ հետաքրքրություն է ցուցաբերում իր աշխատակիցների անձնական խնդիրներին: Սա առաջնորդման առավել արդյունավետ ոճն է, քանի որ ապահովում

է վճիռների կայացման լայն տեղեկատվական դաշտ, աշխատակիցների ինքնաարտահայտման հնարավորություն, ոգևորություն, բարոյահոգեբանական առողջ մթնոլորտ, համախմբվածություն և համագործակցություն:

Ազատական /լիբերալ/ կամ անիշխանական /անարխիական/ կոչվող ոճը բնորոշ է բարձիթողի այն վիճակին, երբ կարծես բոլորը իրավունք ունեն կարծիք հայտնելու, նախաձեռնություն դրսևորելու, սակայն բացակայում է մեկ՝ միասնական կամքը, բացակայում է նաև իրական հսկողությունը, յուրաքանչյուրի վաստակի և վարձատրության ճիշտ, արդարացի գնահատականը: Ամեն ինչ նատմված է ինքնահոսի, աշխատողն աշխատում է, չաշխատողը չի աշխատում, ղեկավարը կա, թե չկա, որևէ դեր չի խաղում, նրա կարգադրությունները չեն կատարվում, և դրանից որևէ հիմնավորված պատիժ չի ածանցվում: Այս պայմաններում ծաղկում են քծնանքը, ցուցամոլությունը, աղավաղվում են լավ ու վատ աշխատողի զանազանման չափանիշները, դրա հետ մեկտեղ՝ անզուսպ են դառնում բամբասանքը, անտեղի բախումները, ընդհանուր դժգոհությունը և այլն:

Թվարկված երեք ոճերի մի դիպուկ բնութագրում կա գրականության մեջ [19, էջ 182-183]. այսպես, միահեծան ոճի գլխավոր գունարելիներն են՝ «նվազագույն ժողովրդավարություն» և «առավելագույն վերահսկում», ժողովրդավարական ոճինը՝ «առավելագույն ժողովրդավարություն» և «առավելագույն վերահսկում» /առաջին հսկողությունից սա տարբերվում է, հիշեցնենք, ինքնահսկողության մեծ տեսակարար կշռով/, իսկ ազատական ոճինը՝ «առավելագույն ժողովրդավարություն» և «նվազագույն վերահսկում»:

Վարքագծային մոտեցման մեկ այլ ներկայացուցիչ՝ Դ.Մաք-Գրեգորը, առանձնացրել է մարդու բնույթի մասին արմատապես հակադիր երկու պատկերացում («X» և «Y» տեսությունները), որոնք էլ համապատասխանաբար աշխարհայացքային հիմք են առաջնորդման երկու՝ միահեծան և ժողովրդավարական ոճերի համար [20, էջ 47-48]: Ըստ «X» տեսության՝ սովորական, շարքային աշխատողները ներքնապես, ի բնե խուսափում են աշխատանքից, պատասխանատվություն ստանձնելուց, ուստի և նրանց հարկավոր է հարկադրել, վերահսկել, սպառնալ տույժերով, որպեսզի նրանք դրսևորեն համապատասխան եռանդ կազմակերպությանն նպատակներն իրականացնելու համար: Ահա թե ինչու ղեկավարը գործադրում է միահեծան ոճ: Մինչդեռ, ըստ «Y» տեսության, մարդիկ աշխատասեր են, ձգտում են ստանձնել պատասխանատվություն, մասնակցել կառավարչական որոշումների ընդունմանը, բարենպաստ պայմաններում դրսևորում են ինքնավերահսկում ու ինքնակառավարում, մոտիվացիոն դեր են կատարում նրանց ոչ միայն ստորին, այլև բարձր կարգի պահանջմունքները (ստեղծագործության, ինքնահարգանքի, ինքնազարգացման): Ուստի այս տեսությունը դավանող ղեկավարը գործադրում է առաջնորդման ժողովրդավարական ոճ:

Ուշագրավ և ուսանելի է առաջնորդման երեք հիմնական ոճերի հատկանիշների ամփոփ ներկայացումը ռուս հայտնի տեսաբան Գ.Անդրեևայի երկչափանի նկարագրության մեջ, որը վերջին տարիների գրականության մեջ գրեթե ընդհանուր ճանաչում է գտել [16, էջ 258-261; 17, էջ 223-224; 21, էջ 51-52; 22, էջ 21-22]: Այստեղ մի չափը առաջնորդի կայացրած որոշման բովանդակությունն է, մյուս չափը՝ այն ձևը /հնարքները, եղանակները/, որով իրագործվում են որոշումները:

ԱՌԱՋՆՈՐԴՄԱՆ ՈՃԵՐԻ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Ձևական կողմը	Բովանդակային կողմը
<p><i>Միահեծան ոճ</i> գործնական, հակիրճ կարգադրություններ</p> <p>անհանդուրժող, սպառնալից արգելանք</p> <p>պարզորոշ լեզու, անբարյացակամ տոն</p> <p>կողմնակալություն՝ դրվատանքի ու պարսավանքի մեջ</p> <p>հույզերը հաշվի չեն առնվում</p> <p>հնարքների ցուցադրումը համակարգված չէ</p> <p>առաջնորդի դիրքը՝ խմբից դուրս</p> <p><i>Ժողովրդավարական ոճ</i> հրահանգներն առաջարկության ձևով են արվում</p> <p>ոչ թե չոր ու ցամաք խոսք, այլ ընկերական տոն</p> <p>դրվատանքն ու պարսավանքը զուգակցվում են խորհուրդներով</p> <p>առաջնորդի դիրքը՝ խմբի ներսում</p> <p><i>Ազատական ոճ</i> տոնը՝ պայմանական</p> <p>դրվատանքի և պարսավանքի բացակայություն</p>	<p>խմբի անելիքը նախապես ու ամբողջ ծավալով պլանավորվում է առաջնորդի կողմից</p> <p>ճշգրտվում են միայն անմիջական նպատակները, իսկ հեռահար նպատակները մնում են անհայտ</p> <p>դեկավարի ծայնը վճռորոշ է</p> <p>միջոցառումները պլանավորվում են ոչ թե նախօրոք, այլ համատեղ, խմբում</p> <p>առաջարկությունների իրագործման համար պատասխանատու են բոլորը</p> <p>կատարվելիք աշխատանքի բոլոր բաժինները ոչ միայն առաջարկվում են, այլև՝ քննարկվում</p> <p>խմբի գործերը ինքնահոսի են մատնված</p> <p>առաջնորդը ցուցումներ չի տալիս</p>

ոչ մի համագործակցություն	աշխատանքի բաժինները գումարվում են առանձին շահերից կամ բխում են որոշակի առաջնորդից
առաջնորդի դիրքը՝ խմբի կողքին	

Ռենսիս Լայկերտը առաջարկել է չորս համակարգ, որոնց միջոցով կարելի է բնութագրել առաջնորդման ոճը [5, էջ 315-317; 6, էջ 493-495]։ դրանք տարբերվում են ըստ կառավարվողների մասնակցության աստիճանի՝

- ա/ *միահեծան-շահագործողական*, որտեղ գրեթե բացառված է ենթակաների մասնակցությունը վճիռ կայացնելիս,
- բ/ *բարեհաճ-միահեծան*, որտեղ ենթակաները ունեն որոշակի, թեպետ՝ սահմանափակ հնարավորություն կարծիք հայտնելու, մասնակցելու կառավարմանը,
- գ/ *խորհրդակցական-ժողովրդավարական*, որտեղ ղեկավարը շատ ավելի է վստահում ենթականերին /թեպետ՝ ոչ լիովին/, առկա է որոշակի երկկողմանիություն և փոխըմբռնում, հանգուցային թեև վճիռները կայացվում են վերին ատյաններում, սակայն ստորին օղակները նույնպես ի վիճակի են առանձին վճիռներ կայացնելու,
- դ/ *մասնակցողական*, որտեղ ղեկավարի և ենթակաների փոխհարաբերությունները բնութագրվում են լիակատար վստահությամբ, անկաշկանդ հնարավորություն կա կարծիք հայտնելու, առաջարկությամբ հանդես գալու, և ղեկավարությունն ինքն է ամեն կերպ խթանում աշխատակիցների մասնակցությունը բոլոր էական վճիռների կայացմանը։

Ճապոնացի խոշոր տեսաբան *Թոյոհիրո Կոնոն* բարձր մակարդակի ղեկավարի առաջնորդման ոճը բնութագրելու համար առանձնացնում է երկու չափանիշ՝ «նորարարություն-պահպանողականություն» և «վերլուծողականություն-ներըմբռնողականություն» [23, էջ 71-73], ըստ այդմ առանձնացվում են հետևյալ չորս տեսակները.

1. *Նորարարական-վերլուծական*. սա եռանդուն ղեկավարն է՝ նոր գաղափարներով առաջնորդ, տեղեկատվության հանդեպ գերզգայուն, պատրաստ է ունկնդրելու այլոց կարծիքը, ունակ է արագ վճիռ կայացնելու, սերտ համագործակցություն կազմակերպելու և այլն։

2. *Նորարարական-ներըմբռնողական*. սա նույնպես եռանդուն, գործունյա ղեկավարն է՝ հակված նորամուծությունների, որը, սակայն, ավելի շատ վստահում է սեփական ներըմբռնողությանը, քան թե ուրիշների կարծիքին, անհանդուրժող է, հաճախ վճիռներ է կայացնում՝ առանց բավարար հիմքի, գերադասում է անձնապես անելու որևէ բան, քան թե հանձնարարելու ուրիշներին։

3. Պահպանողական-վերլուծական. սա կատարելության ձգտող, տեսական ամուր հիմքերով գործող ղեկավարն է, որը դժկամությամբ է դիմում նորամուծությունների:

4. Պահպանողական-ներըմբռնողական. սա ավանդույթներին և մեկընդմիջտ հաստատված կարգուկանոնին հակված ղեկավարն է, ոչ ճկուն գործելակերպով, վճիռ կայացնելը ձգձգում է մինչև վիճակի ծայրահեղ վատթարացում, ենթակաների հանդեպ դրսևորում է մեկ մանրախույզ հսկողություն, մեկ թողտվություն:

Թ. Կոնոն համարում է, որ ղեկավարման այս կամ այն ոճի գործադրումը առնչվում է կազմակերպության հասունացման փուլերի հետ. սկզբնապես, կազմակերպության ձևավորվելու փուլում արդյունավետ է 2-րդ տեսակի ոճը, այնուհետև վճռորոշ է դառնում 1-ին ոճը, իսկ ամրապնդված, կայուն գործող կազմակերպության մեջ տիրապետող է դառնում 3-րդ ոճը [25, էջ 75]:

Ուշագրավ է ամերիկացի հեղինակներ Ռոբերտ Բլեյքի և Ջեյն Մուրոնի առաջարկած կառավարչական ցանցը [5, էջ 318-320; 6, էջ 495-498]. ուղղաձիգ առանցքին տեղադրելով «մարդու մասին հոգատարությունը» 1-ից 9-ը սանդղակով, իսկ հորիզոնականում «արտադրության մասին հոգատարությունը», հեղինակները ստանում են այդ երկու չափանիշների համադրումով գոյացած ոճերի մի փունջ:

բարձր

9	1.9	9.9
8	կառավարում քաղաքից դուրս գտնվող ակումբի ոգով	խմբային կառավարում
7		
6		
5		5.5
4		կազմակերպական կառավարում
3		
2	1.1	9.1
1	նվազագույն (աղքատիկ) կառավարում	իշխանություն – ենթարկում
ցածր		

ցածր

233

բարձր

Ռ. Բլեյբը և Ջ.Մուրֆոնը ուշադրություն են դարձնում չորս եզրային և հինգերորդ՝ միջին ոճի վրա.

1.1- նվազագույն /աղքատիկ/ կառավարման ոճն է, երբ նվազագույնն են հաշվի առնվում մարդկային շահերը, քանի որ, ասենք, աշխատանքից զրկվելու վախն արդեն հնարավորություն է տալիս ղեկավարին նվազագույն չափով էլ ապահովելու արտադրության շահերը,

1.9 - հանգստյան տուն հիշեցնող կառավարման ոճն է, երբ ղեկավարը հոգում է մարդկային փոխհարաբերությունների հնարավորինս բարելավման մասին քիչ հոգ տանելով արտադրության մասին,

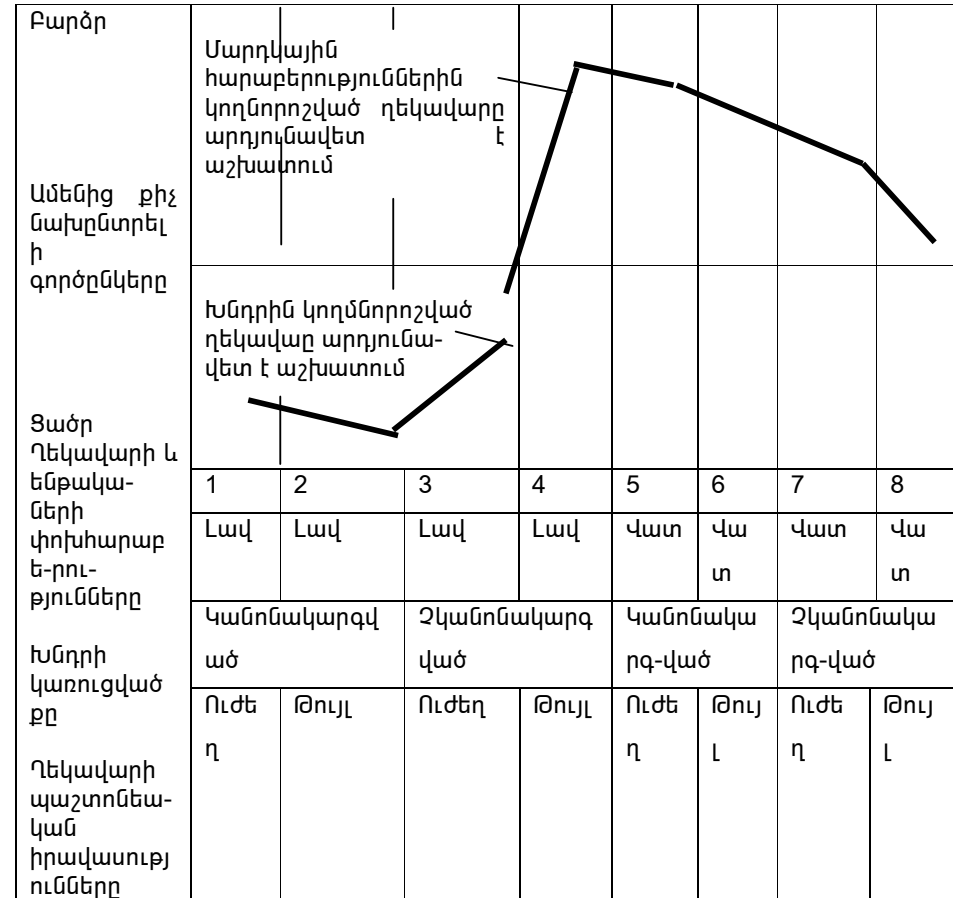
9.1 - «իշխանություն և ենթարկում» բևեռացումն է, երբ ղեկավարը առավելագույնս հոգում է արտադրության մասին չնչին ուշադրություն դարձնելով մարդկային գործոնին,

5.5 - սա այն միջին ոճն է, երբ ղեկավարին հաջողվում է հավասարակշռել կազմակերպության գործունեության տնտեսական արդյունավետությունը և ենթակաների բարոյահոգեբանական մթնոլորտը,

9.9 - լավագույն ոճն է, երբ ղեկավարը բացառիկ ուշադրություն է դարձնում և՛ ենթականերին, և՛ արդյունավետությանը, ինչի շնորհիվ ենթակաները գիտակցաբար համակվում են կազմակերպության նպատակներն իրականացնելու ձգտումով:

Առաջնորդման իրավիճակային մոտեցման կողմնակիցները կարևորում են իրա-վիճակային գործոնների նշանակությունը ղեկավարման ոճի գործադրման համար: Գրականության մեջ մեծ տարածում է գտել Իլինոյսի համալսարանի մասնագետների խմբի դիրքորոշումը՝ *Ֆ.Ֆիդլերի* գլխավորությամբ, որը տարբերակում է առաջ-նորդման երկու ոճ՝ *դեպի արտադրությունը առաջնորդում և դեպի մարդիկ ու միջանձնային փոխհարաբերությունները կողմնորոշված առաջնորդում* [5, էջ 310-314; 6, էջ 501-503; 24, էջ 63]: Ընդսմին հետազոտություններից արված եզրակացությունն այն է, որ շատ բարենպաստ և շատ անբարենպաստ իրադրության պայ-մաններում առավել արդյունավետ են գործում արտադրությանը կողմնորոշված ղեկավարները, իսկ միջին, բարեխառն պայմաններում՝ փոխհարաբերություններին կողմնորոշվածները: Նշված ոճերի գործադրումը Ֆիդլերը դիտարկել է կախված հետևյալ երեք իրավիճակային գործոններից ու դրանց տարբեր հանակցություններից (տես գծանկար 16.1).

- ղեկավարի և կոլեկտիվի անդամների փոխհարաբերությունները,
- առաջադրանքի (խնդրի) հստակությունը,
- պաշտոնեական լիազորությունները:



Գծանկար 16.1. Առաջնորդման ոճերը տարբեր իրավիճակներում ըստ Ֆ.Ֆիդլերի

Իրավիճակային մոտեցումներից ուշագրավ են նաև Փ.Ֆերսիի և Բ.Բլանշարի կենսապարբերաշրջանի, Միտչել-Չաուսի «ուղի-նպատակ» տեսությունները: Առաջինում որպես իրավիճակային գործոններ դիտարկվել են ենթակամների հասունության (կրթություն, փորձ, պատասխանատվություն և այլն) չորս մակարդակները՝ ցածր, միջին, չափավոր բարձր և բարձր, որոնց համապատասխան կարող են գործադրվել առաջնորդման դիրեկտիվ, համոզման, մասնակցողական և պատվիրական ոճերը: Տ.Միտչելը և Ռ.Չաուս-

սը կարևորել են իրավիճակային երկու գործոն՝ ենթակայաների անձնական հատկանիշները և շրջակա (աշխատանքային միջավայրի) վրա ղեկավարի ներազդելու կարողությունները: Այդ երկու գործոնների ազդեցությամբ, ըստ հեղինակների, կարող են գործադրվել աջակցության (մարդկային հարաբերությունները կարևորող), արտադրությունը կամ աշխատանքը կարևոր համարող, ինչպես նաև մասնակցողական և դեպի նվաճումները միտված ոճերը [6, էջ 504-505]: Ենթադրվում է, որ ղեկավարը այս կամ այն ոճը կարող է կիրառել խթանման լծակների գործադրմամբ:

Գոյություն ունեն այլ մոտեցումներ, ղեկավարման և առաջնորդման ոճի դասդասման այլ սկզբունքներ ու չափանիշներ: Իրական կյանքում զուտ ուժեր գրեթե չեն հանդիպում: Ինչպես արդարացիորեն շեշտում են կառավարման ֆինն տեսաբանները, առաջնորդման զանազան տեսությունների իմացության գլխավոր գործնական եզրակացությունն այն պիտի լինի, որ «ամեն մի ղեկավար պարտավոր է ձևավորելու սեփական, անձնական ոճ» և հատկապես «անձնական ոճով կառավարումն է թույլ տալիս ճկուն կերպով օգտվելու իրավիճակի գործոններից՝ սերտած իդեալական ոճերի փոխարեն» [25, էջ 139-140]: Արդյունավետ է գործում, իրոք, այն ղեկավարը, որը, չիրաժարվելով իր ամբողջական աշխարհայացքից ու վարքականոնից, միևնույն ժամանակ ճկուն է, հարմարվում է իրադրությանը և, ըստ դրա, կարող է ոճը փոխել:

Կազմակերպություն լինի, թե ամբողջ պետություն՝ կառավարման ներկան ու ապագան մեծապես պայմանավորված է առաջնորդների մասնագիտական ու բարոյական հատկություններով: Եվ հատկանշական է, որ կառավարման ռահվիրաներն արդեն փորձել են ձևակերպել ցանկալի ղեկավարի գլխավոր հատկանիշները, յուրատեսակ իդեալական կերպարը: Յեն-րի Ֆորդը «անհատի օրենքը» գերադաս էր հռչակում հնչյունների, գծերի, ներկերի օրենքներից, իսկ արտադրական հարաբերությունների կառավարման արվեստը՝ ստեղծագործելու գերագույն ոլորտը. «Մեզ հարկավոր են մարդիկ, ովքեր ընդունակ են տձև զանգվածը վերափոխելու առողջ, լավ կազմակերպված ամբողջության՝ քաղաքական, սոցիալական, արդյունաբերական և բարոյական առումով» [26, էջ 96]:

Ֆրեդերիկ Թեյլորը առաջարկում էր իդեալական ղեկավարի հետևյալ ինը հատկանիշները՝ խելք, կրթվածություն, հատուկ կամ տեխնիկական հմտություններ, ֆիզիկական ճարպկություն կամ ուժ, նրբանկատություն /տակտ/, եռանդ, վճռականություն, ազնվություն, դատողականություն և ողջախոհություն, քաջառողջություն [27, էջ 197]:

Վերոնշյալ ֆինն մասնագետները արդյունավետ գործող ղեկավարի ցանկալի հատկությունների ավելի երկար շարան են թվարկում՝ լայն մտահորիզոն, իրադրության զգացում, աշխատանքի հանդեպ ստեղծագործական վերաբերմունք, փոփոխությունների պատրաստակամություն, համագործակցության ձգտում, արդյունքը կանխատեսելու ունակություն, ռիսկի

դիմելու ընդունակություն, առողջ պատվախնդրություն, «ուղղաթիռի սկզբունքը» գործադրելու կարողություն /նկատի ունեն իրավիճակից ուղղաձիգ վեր բարձրանալու և վերևից ամբողջական հայացք նետելու ունակությունը/, առավել էականը տեսնելու և առանձնացնելու հատկություն, ինքնուրույն գործելու ընդունակություն, իրավասություններ ստանձնելու ընդունակություն, պլանները կատարելու արվեստ [25, էջ 55]:

Իսկ ամենից հակիրճ ձևակերպել է ամերիկացի նշանավոր կառավարիչ Լի Յակոկկան. «Եթե հարկ լիներ մեկ բառով բնութագրելու այն հատկությունները, որոնք անհրաժեշտ են լավ կառավարչին, ապա ես կասեի, որ դրանք հանգում են «վճռականություն» հասկացությանը» [28, էջ 74]:

Շատ տեսաբաններ և կառավարման սեփական փորձն ամփոփող կառավարիչներ կարևորում են նաև առաջնորդի հաղորդակցական ունակությունները, ելնելով այն՝ ինքնին հասկանալի իրողությունից, որ ղեկավարի աշխատանքի մեծ մասը հենց միջանձնային հաղորդակցումն է /տես՝ սույն գրքի 7.3 հատվածը և 25-րդ գլուխը/: Հատկապես միջանձնային փոխհարաբերությունների արդյունավետ կառավարման առումով են կարևորվում առաջնորդի համբերատարությունը, զսպվածությունը, նրբանկատությունը, ինքնահսկողությունը, ինքնակառավարման ունակությունը: Որպես կանոն, դրանք են ամենից առաջ հիշատակվում «կատարյալ առաջնորդի», «21-րդ դարի առաջնորդի» վերաբերյալ դատողություններում [29, էջ էջ 16; 30, էջ 223; 31, էջ 142; 32, էջ 43]: Համարվում է, որ հենց այդ հատկություններն են անհրաժեշտ ժամանակակից կազմակերպությունների «իշխանական բուրգի ժողովրդավարացմանը», այսինքն՝ վերին մակարդակի ղեկավարության կենտրոնացված կառավարումը ստորին մակարդակների առավելագույն ինքնուրույնությամբ զուգորդելուն [33, էջ 110-117]:

Ավարտենք առաջնորդի անձնային հատկանիշներից ևս մեկի հիշատակումով, որ շեշտադրում են ճապոնացի հեղինակները: Դա կանխատեսման ունակությունն է: Աչքի առաջ ունենալով ճապոնական ժամանակակից տեխնիկայի առաջանցիկ զարգացումը, գերարդիական տեխնոլոգիաները, կարծես հեռավոր ապագայից մեր օրերն ընկած սարքերը՝ երևի զարմանալի չէ, որ հատկապես ճապոնացիներն են առաջնորդից պահանջում կանխատեսելու կարողություն: Ըստ Կաորու Իսիկավայի, ֆիրմայի գլխավոր տնօրենը պարտավոր է իր աշխատանքում կողմնորոշվել տասը տարի առաջ, բարձր մակարդակի ղեկավարը՝ հինգ, բաժնի վարիչը՝ երեք և բաժանմունքի վարիչը՝ առնվազն մեկ տարի առաջ [34, էջ 150-151]:

Քանի որ առաջնորդումը, վերջիվերջո, ոչ թե լոկ գիտելիք է մարդկանց համախմբելու և ուղղորդելու եղանակների մասին, այլ, ամենից առաջ, գործնական հմտություն, ուստի ամեն մակարդակի կառավարչի խնդիրը առաջնորդման արվեստին տիրապետելն է: Իսկ դա ձեռք է բերվում փորձնական ճանապարհով, կառավարման իրական գործընթացին մասնակից դառնալով: Գործնական կառավարումն է հենց ճշգրտում անձի իմացական ու

սահմանադրականության շրջանակներում, այլև օրենքի շրջանակներում ձեռնարկել բոլոր անհրաժեշտ միջոցառումները պետական մարմիններին օրինականության դաշտ վերադարձնելու համար [2, էջ 409]: Արդի պայմաններում քաղաքացիական հասարակությունը իրավական ժողովրդավարական պետության կայացման ու զարգացման և պետական կառավարման արդյունավետության բարձրացման կարևորագույն նախադրյալն է: Յուրաքանչյուր ժողովրդավարական երկրում բնակչությունը և նրա շահերը ներկայացնող հասարակական-քաղաքական կազմակերպությունները ընդհանուր, հավասար ուղղակի ընտրական իրավունքի հիման վրա գաղտնի քվեարկությամբ ձևավորում են պետական իշխանության ու տեղական ինքնակառավարման մարմինները և վերահսկում դրանց գործունեությունը:

Պետական կառավարումը, որ այլ կերպ նաև անվանվում է «վարչական կառավարում», ներառում է համազգային, նահանգային /մարզային/, տեղական /քաղաքային, գյուղական/ գործադիր իշխանությունների, օրենսդիր մարմինների ու նրանց կողմից ստեղծվող հանձնաժողովների և այլ ստորաբաժանումների, դատական մարմինների գործունեությունը [3, էջ 25-26]:

Տնտեսության պետական կառավարումը ի սկզբանե և մշտապես կազմել է վարչական կամ պետական կառավարման կարևորագույն ոլորտներից մեկը, որի օբյեկտը երկրի և նրա առանձին տարածաշրջանների տնտեսությունն է՝ իր բազմաթիվ և բազմաբնույթ ճյուղերով ու կազմակերպություններով, հորիզոնական և ուղղահայաց սոցիալ-տնտեսական հարաբերություններով:

Գծանկար 1.3.1. ՀՀ հանրային կառավարման համակարգը

Հայտնի են տնտեսության պետական կառավարման երեք դասական հիմնադրույթներ՝ ազատական շուկայական, կենտրոնացված կամ վարչահրամայական, պետականորեն կարգավորվող ազատական-շուկայական: Դրանից առաջինը և ամենահինը բնորոշ է սեփականության բազմաձևության /մասնավոր, պետական/ հիմքի վրա ազատ զարգացող շուկայական տնտեսությանը, որի հիմնական կարգավորիչը տնտեսական մրցակցությունն է, ավելի շատ արտադրանք թողարկելու և իրացնելու, դրա շնորհիվ առավելագույն շահույթ ստանալու ձգտումը: Դրանց ազդեցությամբ փոխվում է արտադրության աճի տեմպը, ձևավորվում են գները, արտադրանքի որակը, դրա նկատմամբ առաջարկը և պահանջարկը: Տնտեսության զարգացման շուկայական եղանակը սկզբնավորվել է ապրանքային արտադրության ձևավորմանը զուգընթաց: Այդ եղանակի պայմաններում ազատորեն գործում են տնտեսական օրենքները, տեղի է ունենում տնտեսական զարգացման ինքնակարգավորում:

Ըստ երկրորդ հիմնադրույթի արտադրության միջոցները կենտրոնացվում են հիմնականում մի սեփականատիրոջ՝ պետության ձեռքում, որն էլ սահմանում է տնտեսական համակարգը կազմող բոլոր կազմակերպությունների ու ճյուղերի համար պլանային առաջադրանքներ, որոնց կատարումը ոչ միայն պարտադիր է, այլև դրանով է գնահատվում արտադրական կոլեկտիվների գործունեությունը: Առաջադրանքների հետ մեկտեղ, արտադրողներին հատկացվում են համապատասխան ռեսուրսներ՝ սարքավորումներ, մեքենաներ, հումք, նյութեր, վառելիք, էներգիա, աշխատուժի համար անհրաժեշտ աշխատավարձի ֆոնդ, այսինքն՝ այն ամենը, ինչ անհրաժեշտ է արտադրական գործունեություն իրականացնելու համար: Միաժամանակ նախատեսվում է, թե ո՞ր սպառողն է գնելու թողարկված արտադրանքը: Այդպիսով լուծվում է նաև արտադրանքի իրացման խնդիրը:

Նկարագրվող եղանակի պայմաններում մեծածախ գները, ծառայությունների սակագները, աշխատավարձի չափերը կենտրոնացված կարգով սահմանվում են պետության կողմից և կարող են փոփոխվել միայն նրա կողմից:

Այսպիսով, վարչահրամայական տնտեսությանը բնորոշ առանձնահատկությունը տնտեսական ազատության սահմանափակումն է, տնտեսական օրենքների ազատ գործողության արգելակումը: Այդ պայմաններում արդյունավետ չի գործում անհատի և կոլեկտիվի նյութական շահադրդվածության սկզբունքը, որը տնտեսության զարգացման հիմնական ազդակն է: Տնտեսավարման այդ եղանակի ավելի քան 70-ամյա փորձն ապացուցեց դրա անարդյունավետությունը և շուկայական տնտեսությամբ փոխարինելու անհրաժեշտությունը: Իր հերթին շուկայական տնտեսությունը, իր վրա կրելով տնտեսական ճգնաժամների ավերիչ ու հուժկու ազդեցությունը, օրինակ ունենալով կենտրոնացված կառավարվող վարչահրամայական տնտեսա-

կարգը, ենթարկվել է փոփոխությունների, և այդպիսով ձևավորվել է երրորդ պետականորեն մասամբ կարգավորվող շուկայական տնտեսավարման եղանակը:

Եթե առաջին հիմնադրույթի տեսական հիմունքները գիտականորեն մշակվել են դասական տնտեսագիտության ներկայացուցիչների /Ա.Սմիթ, Դ.Ռիկարդո/ կողմից, ապա կարգավորվող շուկայական տնտեսության հիմնադրույթները հիմնավորվել են անգլիացի տնտեսագետ Ջ.Քեյնսի և նրա հետևորդների աշխատություններում: Այս եղանակը ներկայումս դարձել է տիրապետող: Դրա տնտեսական հիմքը, բնականաբար, բազմաձև սեփականությունն է, որին բնորոշ է տնտեսական ազատությունը: Սակայն այն արդեն բացարձակ չէ, անցել են «լեսե ֆեյի» /«laissez faire», ֆրանսերեն արտահայտություն է, նշանակում է՝ թող գործեն/ ժամանակները:

Պետությունը բոլոր սեփականատերերին, բոլոր արտադրանք թողարկողներին և ծառայություն մատուցողներին ներկայացնում է նրանց տնտեսական ազատությունը չսահմանափակող պահանջներ, որոնք, սակայն, վարչահրամայական բնույթ չունեն: Դրանք տնտեսական լծակներ են, որոնցով պետությունը ներգործում է երկրի տնտեսական ու սոցիալական զարգացման ընթացքի վրա, դրանց տալիս անհրաժեշտ ուղղություն:

Շատ պատկերավոր է ներկայացրել պետության կարգավորիչ դերը Նոբելյան մրցանակի դափնեկիր, ամերիկյան պրոֆեսոր Վ. Լեոնտևը: Նա երկրի տնտեսությունը համեմատում է ծովում գտնվող առագաստանավի հետ: «Որպեսզի գործերը լավ ընթանան,- նկատում է պրոֆեսորը,- անհրաժեշտ է քամի, դա շահադրդրվածությունն է: Դեկը՝ պետական կարգավորումը: Ամերիկյան տնտեսությունը թույլ դեկ ունի: Չի կարելի անել այնպես, ինչպես Ռեյզանն էր ասում՝ բարձրացրեք առագաստները, թող դրանք քանով լցվեն, և զնացեք խցիկը կոկտեյլ խմելու: Այդպես առագաստանավը մեզ կարող է հասցնել քարաժայռերին և ջարդուփշուր անել»: Երբ քամին չի լցնում առագաստները, այդ դեպքում դեկն էլ չի օգնում: «Ինձ թվում է,- շարունակում է Վ.Լեոնտևը,- որ ավելի ճիշտ են վարվում ճապոնացիները: Նրանց մոտ, իհարկե, առկա է մասնավոր նախաձեռնությունը, բայց և պետությունը խաղում է մեծ դեր՝ լավագույն ուղղությամբ ազդելով տնտեսության զարգացման վրա» [4, էջ 15]:

Անշուշտ, ակներև է, որ քամին առագաստները չլցնելու տարբերակը, այսինքն՝ նյութական շահադրդրվածության սկզբունքի լիարժեք չգործելը բնորոշ է վարչահրամայական տնտեսությանը: Իսկ նախընտրելի շուկայական տնտեսությունն է, որը զուգակցվում է անհրաժեշտ չափով պետական կարգավորմամբ:

Պետությունը, իր կոչմանը հավատարիմ, պարտավոր է հոգալ երկրի բնակչության ապրելակերպի, նրա զբաղվածության ապահովման, սոցիալական զարգացման ոլորտների՝ առողջապահության, կրթության, մշակույթի վիճակի մասին, ամրապնդել պաշտպանունակությունը, կազմակերպել

դրամաշրջանառությունը, բանկային և ֆինանսական գործունեությունը, երաշխավորելի ձեռնարկատիրության ազատությունը, ուղղություն տալ տնտեսական ու սոցիալական զարգացմանը: Այս խնդիրների լուծման նպատակով պետությունն օգտագործում է տնտեսական լծակների համակարգը:

21-րդ դարի սկզբին, հազարամյակների պատմություն ունեցող պետության առաքելությունը դրսևորվում է հետևյալ հինգ ներքին գլխավոր գործառույթների իրականացմամբ.

- հասարակական և տնտեսական կյանքի համար անհրաժեշտ օրենսդրական դաշտի ստեղծում,
- քաղաքական իրադրության կայունության և մակրոտնտեսական արդյունավետ հավասարակշռվածության ապահովում,
- սոցիալական ապահովության և ենթակառուցվածքային ոլորտներում ներդրումների իրագործում,
- հասարակության անաշխատունակ և բարձր տարիքի անդամների սոցիալական պաշտպանություն,
- շրջական միջավայրի պաշտպանություն [5, էջ 4]:

Նշված գործառույթները հատուկ կամ կոնկրետ բնույթ ունեն և կենսագործվում են պետական կառավարման համակարգի միջոցով, որը ներառում է օրենսդիր, գործադիր և դատական իշխանությունները, իսկ նրանց լիազորությունները սահմանվում և տարանջատվում են յուրաքանչյուր երկրի սահմանադրությամբ ու օրենքներով: Հատկապես իրավաբանական գրականության մեջ գոյություն ունեն պետության գործառույթների տարբեր չափանիշներով զանազան դասակարգումներ [2, էջ 173-187]: Սույն դասարքում կարևորվում են ներքին և տնտեսական ու սոցիալական ուղղվածության գործառույթները:

Վերը թվարկված հատուկ կամ կոնկրետ գործառույթներն իրագործվում են պետական կառավարման չորս հիմնական գործառույթների միջոցով: Դրանցից առաջինը ***Նպատակադրման*** գործառույթն է, որի կենսագործման շնորհիվ երկրի ներքին և արտաքին միջավայրերի իրավիճակային վերլուծության, միջին ժամկետային ու երկարաժամկետ կանխատեսումային հաշվարկների հիման վրա մշակվում է նրա ***տնտեսական ու սոցիալական զարգացման համալիր ռազմավարությունը***:

Երկրորդ գործառույթը ***կազմակերպումն է***, որի հիմնական բովանդակությունը երկրի տնտեսության ու սոցիալական ոլորտի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ձևավորումն է, լիազորությունների փոխանցումը կառավարման մակարդակների միջև, կառավարման մարմինների պատասխանատվության շրջանակների սահմանումը, նրանց գործունեության համակարգումը:

Շահադրման գործառույթը չափազանց կարևոր նշանակություն ունի հատկապես ազատական տնտեսական հարաբերությունների պայմաններում, քանի որ այն կոչված է ոչ միայն ստեղծել նյութական ու բարոյական

Խթանման դաշտ, կառավարողների և կառավարվողների պահանջմունքների բավարարման հնարավորություններ, այլ ձևավորել տնտեսական լծակներ տնտեսավարող սուբյեկտների գործառույթները կանոնակարգելու համար: Այդպիսի լծակներ են սեփականությունը, շահույթը, աշխատավարձը, շահաբաժինները, հարկային և մաքսային դրույքաչափերը և այլն:

Վերահսկողության գործառույթը միջոց է ապահովելու երկրի ընտրված ռազմավարության իրագործումը, ինչպես նաև պետական գույքի արդյունավետ օգտագործումը:

14.2. ՏՆՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԻ ԿԱԶՄԸ, ՀԱՄԱՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԸ ԵՎ ՆՐԱՆՑ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԸ

ՀՀ տնտեսության պետական կառավարման բովանդակության և ուղղվածության առումով սկզբունքային նշանակություն ունի Սահմանադրության 8-րդ հոդվածը, ըստ որի՝ «Հայաստանի Հանրապետությունում ճանաչվում և պաշտպանվում է սեփականության իրավունքը: Սեփականատերը իր հայեցողությամբ տիրապետում, օգտագործում և տնօրինում է իրեն պատկանող գույքը: Պետությունը երաշխավորում է սեփականության բոլոր ձևերի ազատ զարգացումը և հավասար իրավական պաշտպանությունը, տնտեսական գործունեության ազատությունը, ազատ տնտեսական մրցակցությունը» [6, էջ 9-10]: Սահմանադրությամբ ամրագրված այս դրույթը նշանակում է, որ ՀՀ-ում տնտեսության պետական կառավարումը, ստեղծված իրավական դաշտում՝ իրագործվում է գերազանցապես տնտեսական մեթոդներով, ինչը բնութագրական է ժողովրդավարական երկրների համար:

Տնտեսության հանրային կառավարման մարմինները, ըստ ՀՀ Սահմանադրությամբ վերապահված լիազորությունների, բաժանվում են երեք խմբի՝ համապետական, տարածքային կառավարման և տեղական ինքնակառավարման:

Տնտեսության համապետական կառավարման օբյեկտը մակրոտնտեսությունն է, դրանում դրսևորվող տնտեսական ու սոցիալական հարաբերությունները: Կառավարման սուբյեկտը պետական իշխանության մարմիններն են: Դրանք են երկրի բարձրագույն օրենսդիր, գործադիր և դատական իշխանություններն են, որոնց բնականոն գործունեությունը, ըստ ՀՀ Սահմանադրության 49-րդ հոդվածի, ապահովում է ՀՀ նախագահը՝ որպես պետության, այդ թվում՝ գործադիր իշխանության ղեկավար:

Հայաստանի Հանրապետությունում օրենսդիր իշխանությունն իրականացնում է Ազգային ժողովը, գործադիրը՝ ՀՀ կառավարությունը, իսկ դատական իշխանությունները ներկայացնում են դատարանները /այդ թվում՝ տնտեսական/:

ՀՀ նախագահը նշանակում և ազատում է վարչապետին, կառավարության անդամներին, դատական իշխանության ղեկավար պաշտոնատար անձանց: Ազգային ժողովի ընդունած օրենքները հրապարակվում և գործադրվում են միայն ՀՀ նախագահի ստորագրելուց հետո: ՀՀ նախագահը սահմանում է կառավարության կառուցվածքը, գործունեության կարգը, հրավիրում և վարում է կառավարության նիստերը (նրա հանձնարարությամբ կառավարության նիստ իրավասու է հրավիրել և վարել նաև վարչապետը), վավերացնում նրա որոշումները:

Ազգային ժողովը ընդունում է օրենքներ, ստեղծում տնտեսավարման համար անհրաժեշտ օրենսդրական դաշտ, կառավարության ներկայացմամբ հաստատում երկրի պետական բյուջեն, վարչատարածքային բաժանումը, ՀՀ նախագահի առաջարկությամբ նշանակում ՀՀ կենտրոնական բանկի նախագահ և տեղակալ, Ազգային ժողովի վերահսկիչ պալատի նախագահ: Միաժամանակ, Ազգային ժողովը իրականացնում է վերահսկողություն պետական բյուջեի կատարման, օտարերկրյա պետություններից և միջազգային կազմակերպություններից ստացված փոխառությունների ու վարկերի օգտագործման, պետական գույքի մասնավորեցման ծրագրերի իրագործման նկատմամբ: Իր օրենսդրական գործառույթներն իրականացնելու համար բարձրագույն օրենսդիր մարմինը ստեղծում է վեց մշտական հանձնաժողովներ, անհրաժեշտության դեպքում՝ ժամանակավոր հանձնաժողովներ, որոնք քննարկում են օրենքների նախագծերը և եզրակացություններ ներկայացնում Ազգային ժողով:

Մշտական հանձնաժողովներն են.

- արտաքին հարաբերությունների,
- գիտության, կրթության, մշակույթի և երիտասարդության հարցերի,
- պաշտպանության, ազգային անվտանգության և ներքին գործերի,
- սոցիալական, առողջապահության և բնության պաշտպանության հարցերի,
- պետական-իրավական հարցերի,
- ֆինանսավարկային, բյուջետային և տնտեսական հարցերի:

Ազգային ժողովը ձևավորում է վերահսկիչ պալատը: Այն ֆինանսատնտեսական աուդիտ իրականացնող կազմակերպություն է, որի միջոցով իրագործվում է բարձրագույն օրենսդիր մարմնի վերահսկիչ գործառույթը արդեն նշված բնագավառների նկատմամբ, որոնց վերաբերյալ վերահսկիչ պալատը եզրակացություն է ներկայացնում Ազգային ժողով:

Կառավարությունը որպես գործադիր իշխանության բարձրագույն մարմին, կառավարում է պետական սեփականությունը, իրականացնում ֆինանսատնտեսական, վարկային, հարկային միասնական պետական քաղաքականություն, Ազգային ժողովի հաստատմանն է ներկայացնում պետական բյուջեի նախագիծը, ապահովում հաստատված բյուջեի կատարումը, բարձրագույն օրենսդիր մարմնի հավանությանն է ներկայացնում իր գոր-

ծունեության ծրագիրը, իրագործում է պետական քաղաքականություն գիտության, կրթության, մշակույթի, առողջապահության, սոցիալական ապահովության, բնության պահպանության և այլ բնագավառներում [6, էջ 69-70]: Կառավարությունը կազմված է վարչապետից և նախարարներից, իսկ իր գործառույթներն իրագործում է **Ֆունկցիոնալ և ճյուղային նախարարությունների** ու **գերատեսչությունների** միջոցով:

13.3. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՖՈՒՆԿՑԻՈՆԱԼ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԸ

Ֆունկցիոնալ են կոչվում կառավարման այն մարմինները /նախարարություն, գերատեսչություն/, որոնց գործունեության օբյեկտը տնտեսության բոլոր ոլորտների և ճյուղերի համար ընդհանուր տնտեսական հարաբերություններն են կամ միջճյուղային հիմնահարցերը և կոչված են իրագործելու միջճյուղային բնույթի կարևորագույն գործառույթներ: Գործադիր իշխանության համակարգում այդպիսի մարմիններ են ֆինանսների և էկոնոմիկայի, պետական եկամուտների, առևտրի և տնտեսական զարգացման, սոցիալական ապահովության, պետական գույքի կառավարման նախարարությունները, ՀՀ ազգային վիճակագրական ծառայությունը:

Դրանցից յուրաքանչյուրը կենսագործում է միայն իրեն վերապահված յուրօրինակ գործառույթներ՝ ՀՀ օրենսդրությամբ և կառավարության հաստատած կանոնադրությամբ սահմանված լիազորությունների շրջանակներում:

Մասնավորապես, **ՀՀ ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության** հիմնական գործառույթներն են.

- մակրոտնտեսական քաղաքականության, այդ թվում՝ տնտեսության պետական կարգավորման սկզբունքների, երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացման ռազմավարության՝ ճյուղային և տարածքային հատվածներով մշակումն ու իրագործումը,
- հարկաբյուջետային քաղաքականության մշակումը և իրականացումը, այդ թվում՝ հարկային, մաքսային, բյուջեի ընթացիկ ծախսային քաղաքականության իրագործումը, բյուջետային գործընթացի կազմակերպումը և հաստատված պետական բյուջեի կատարման, պետական և համայնքների բյուջեների դրամարկղային սպասարկման ապահովումը,
- առևտրի, հաշվապահական հաշվառման և ֆինանսական հաշվետվությունների մեթոդաբանության մշակումն ու ներդրումը,
- ՀՀ կենտրոնական բանկի հետ համատեղ, արժույթային կարգավորման քաղաքականության մշակումը և արժույթային վերահսկողության իրականացումը,

- ապահովագրական և խաղատնային գործունեության պետական կարգավորման միջոցառումների իրականացումը /լիցենզավորումը և վերահսկողությունը/,
- վճարահաշվային համակարգի կազմակերպումը և ֆինանսական վերահսկողությունը,
- կազմակերպությունների, բանկերի կանոնադրական հիմնադրամում պետական մասնակցության հաշվառումը և արդյունքների գնահատումը, պետական սեփականություն հանդիսացող թանկարժեք քարերի և մետաղների պահուստների կառավարումը,
- միջազգային ֆինանսական համագործակցության ապահովումը:

Այսպիսով, ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության՝ որպես տնտեսության կառավարման ֆունկցիոնալ մարմնի, կարևորագույն ընդհանուր գործառույթը հանրապետության տնտեսության և ֆինանսների կառավարումն է:

Պետական եկամուտների նախարարությունը, ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության հետ համատեղ, մասնակցում է հարկաբյուջետային և մաքսային քաղաքականության մշակմանը և ապահովում դրա իրագործումը: ՀՀ պետական բյուջեի եկամուտների կատարման և ՀՀ տնտեսական անվտանգության ապահովման նպատակով ձեռնարկում է օրենսդրությամբ նախատեսված միջոցառումներ:

Առևտրի և տնտեսական զարգացման նախարարությունը մշակում և իրագործում է ձեռնարկատիրության զարգացման, ներդրումային միջավայրի բարելավման, տնտեսական կապերի ակտիվացման քաղաքականություն:

Սոցիալական ապահովության նախարարությունը մշակում և իրականացնում է սոցիալական քաղաքականությունը, մասնավորապես, հասարակության բարձր տարիքի անդամների և անաշխատունակների՝ կենսաթոշակով և նպաստներով ապահովումը, ձեռնարկում է միջոցառումներ բնակչության արդյունավետ զբաղվածության ապահովման, գործազուրկների հաշվառման, նրանց նպաստավորման, վերաորակավորման և աշխատանքի տեղավորման, ընտանիքի, կանանց և երեխաների հիմնահարցերի լուծման քաղաքականության մշակման և իրագործման, միայնակ տարեց քաղաքացիների խնամքի կազմակերպման, փախստականների սոցիալ-տնտեսական վիճակի բարելավմանն ուղղված ծրագրերի իրականացման, աշխատանքային իրավահարաբերությունների կարգավորման և աշխատանքի պայմանների պետական փորձաքննության իրականացման, հումանիտար օգնության համակարգման համար:

Բնակչության սոցիալական պաշտպանվածության համակարգի մշակումը և իրագործումը, որ այդ նախարարության գործառույթն է, սահմանադրական պահանջ է. «Յուրաքանչյուր քաղաքացի ունի ծերության, հաշմանդամության, հիվանդության, կերակրողին կորցնելու, գործազրկության և օրենքով նախատեսված այլ դեպքերում սոցիալական ապահովության իրավունք» [6, էջ 23]:

ՀՀ ազգային վիճակագրական ծառայությունը մշակում է և իրականացնում վիճակագրական հաշվետվությունների մեթոդաբանությունը, հավաքում, ընդհանրացնում, կուտակում, պահպանում և տրամադրում /հրապարակում/ հանրապետության սոցիալ-տնտեսական վիճակի վերաբերյալ տեղեկատվությունը, իրագործում վիճակագրական ուսումնասիրություններ ու վերլուծություններ և դրանց արդյունքները ներկայացնում իշխանության բարձրագույն մարմիններին, որոնք կարևոր կառավարչական որոշումների ընդունման հիմք են ծառայում: Այդ նախարարությունը համակարգում և վարում է պետական ռեգիստրը, որը տեխնիկատնտեսական ու սոցիալական տեղեկատվության հիման վրա ապահովում է կազմակերպությունների, անհատ ձեռներեցների պետական հաշվառումը և միասնական նույնականացումը /իդենտիֆիկացումը/:

Պետական գույքի կառավարման նախարարության գործառույթներն են՝ պետական գույքի մասնավորեցման մեթոդաբանության մշակումը և ծրագրավորումը, ապապետականացման գործընթացի կազմակերպումը, այդ թվում՝ գույքի գնահատումը, աճուրդների, մրցույթների կազմակերպումը, մասնավորեցման գործարքների /սեփականության իրավունքի փոխանցում նոր սեփականատիրոջը/ կնքումը, դրանց կատարման վերահսկումը:

Բոլոր ֆունկցիոնալ նախարարությունները ղեկավարվում են նախարարների կողմից՝ միանձնյա կառավարման սկզբունքով: Միաժամանակ, նախարարություններում ստեղծվում է կոլեգիա՝ որպես նախարարին առընթեր խորհրդատվական /շտաբային/ մարմին, որի անհատական կազմը հաստատում է ՀՀ վարչապետը: Սովորաբար կոլեգիայի կազմի մեջ մտնում են նախարարը, փոխնախարարները, նախարարության ապարատի կառուցվածքային ստորաբաժանումների և համակարգի կազմակերպությունների ղեկավարներ, մասնագետներ: Կոլեգիայում քննարկվում և որոշումներ են ընդունվում նախարարության գործունեությանն առնչվող կարևոր հիմնահարցերի վերաբերյալ: Կոլեգիայի որոշումները կենսագործվում են նախարարի հրամաններով:

Բացի կոլեգիայից, նախարարություններում կարող են ստեղծվել նաև գիտամեթոդական խորհուրդներ, որոնք նույնպես շտաբային մարմիններ են, որտեղ քննարկվում են ռազմավարական, գիտական, մեթոդաբանական հիմնախնդիրներ, առաջարկվում դրանց լուծումները, որոնք նախարարության ղեկավարության համար ունեն երաշխավորությունների բնույթ:

Նախարարությունների գործառույթների իրագործման համար նրանց ղեկավարության և շտաբային մարմինների հետ մեկտեղ ստեղծվում են գծային և ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումներ, որոնք կազմում են համակարգի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը:

Գծային են այն կառուցվածքային ստորաբաժանումները, որոնք անմիջականորեն իրագործում են նախարարության հիմնական գործառույթները: Այդպիսիք են, օրինակ, ֆինանսների նախարարության համակարգում գործող բյուջետային ծախսերի ծրագրավորման, պետական եկամուտների քա-

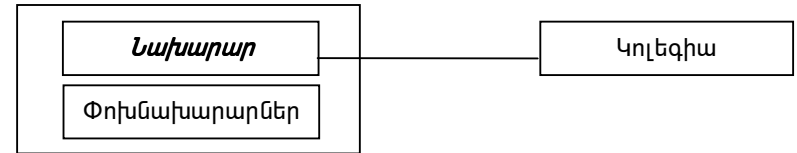
ղաքականության, բյուջետային գործընթացի կառավարման ստորաբաժանումները: Ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումներն ունեն խորհրդատվական-մեթոդաբանական կամ սպասարկող բնույթ: Ըստ այդմ, դրանք բաժանվում են երկու խմբի՝ զուտ ֆունկցիոնալ և ֆունկցիոնալ-սպասարկող, թեև նման բաժանումը հարաբերական բնույթ ունի, քանի որ որոշ ստորաբաժանումներ (կադրերի և հատուկ բաժիններ, աշխատակազմ և այլն) կարող են կատարել թե՛ խորհրդատվական, թե՛ սպասարկման գործառույթներ: Առաջին խմբին են դասվում՝ կոլեգիան, գիտամեթոդական խորհուրդը, խորհրդականների ինստիտուտը: Ֆունկցիոնալ-սպասարկող ստորաբաժանումներ են գործերի կառավարչությունը, նախարարի աշխատակազմը: Այդպիսի ստորաբաժանումներ գործում են գրեթե բոլոր ֆունկցիոնալ նախարարություններում: Որպես օրինակ, գծանկար 13.2-ում ներկայացվում է ՀՀ ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության կառուցվածքն ըստ գծային և ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների:

Նախարարությունների գործունեությունը և լիազորությունների փոխանցումը կառուցվածքային ստորաբաժանումներին ու դրանց պատասխանատվության սահմանումը կանոնակարգվում են կանոնադրությամբ, որը հաստատվում է ՀՀ վարչապետի որոշմամբ:

Տնտեսության կառավարման յուրօրինակ ֆունկցիոնալ մարմին է **ՀՀ - կենտրոնական բանկը**, որի գործունեությունը կարգավորվում է «ՀՀ կենտրոնական բանկի մասին» ՀՀ օրենքով [7, էջ 52-72]: Իր խնդիրներն իրագործելիս Կենտրոնական բանկն անկախ է ՀՀ պետական մարմիններից, հատկապես գործադիր իշխանությունից, ինչը հնարավորություն է ընձեռում պետական բյուջեի վիճակից անկախ վարել հաշվեկշռված դրամավարկային քաղաքականություն՝ չխաթարելով դրամի գնողունակությունը և չստեղծելով սղաճի նախադրյալներ: Կենտրոնական բանկը, ինչպես ամրագրված է վերը նշված օրենքում, լիազորված է իրականացնելու հետևյալ գործառույթները.

- թողարկել ՀՀ արժույթը /դրամը/, կազմակերպել և կարգավորել դրամաշրջանառությունը,
- ապահովել հանրապետությունում գների կայունությունը, մշակել և իրականացնել դրամավարկային քաղաքականության ծրագրերը,
- ստեղծել անհրաժեշտ պայմաններ ՀՀ բանկային համակարգի կայունության, իրացվելիության, վճարունակության և բնականոն գործունեության համար,
- իրականացնել կառավարության բանկային սպասարկումը, լինել նրա ֆինանսական գործակալը և խորհրդատուն,
- սահմանել արտարժույթային գործառնությունների իրականացման, արտարժույթի նկատմամբ հայկական դրամի փոխարժեքի որոշման կարգը, ընդունել այդ ոլորտը կարգավորող որոշումներ,

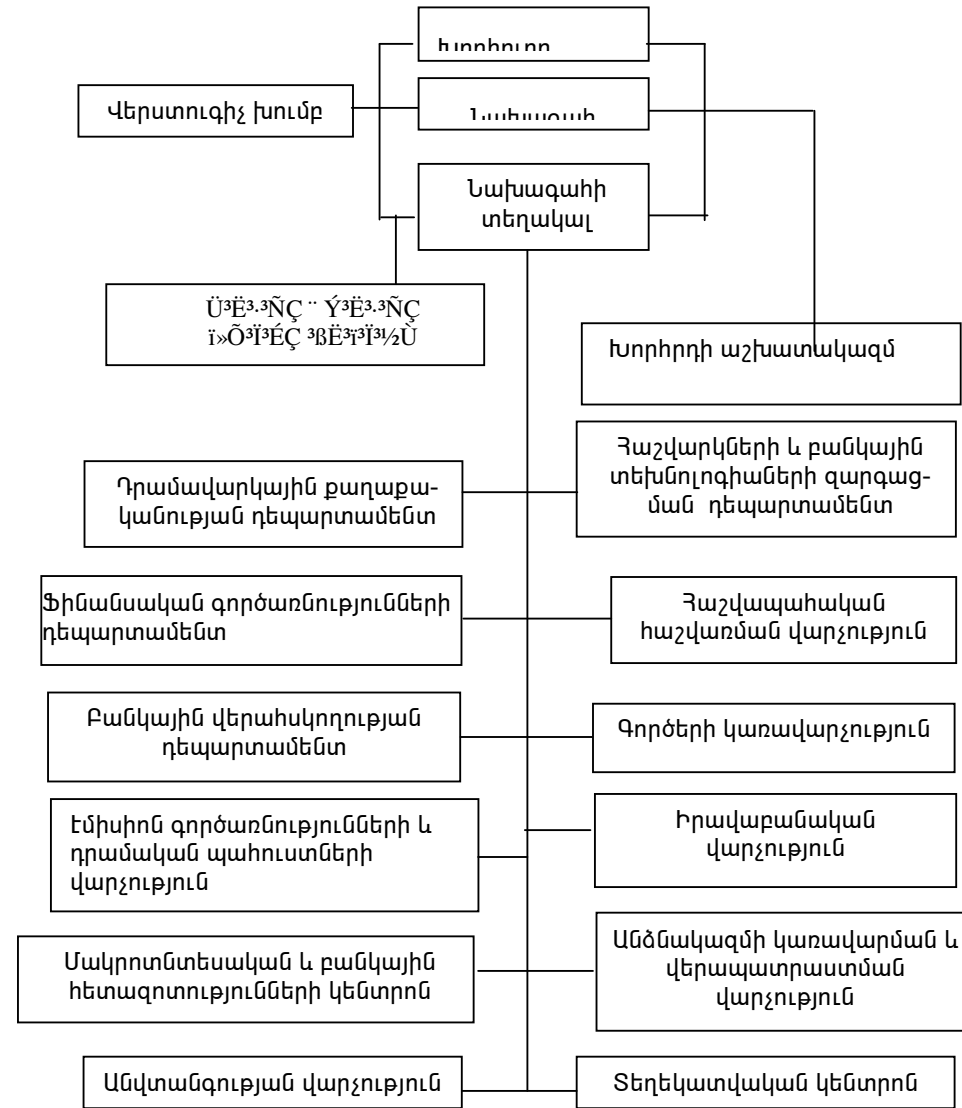
- լիցենզավորել առևտրային բանկերը, կարգավորել և վերահսկել դրանց գործունեությունը,
- տիրապետել, օգտագործել և տնօրինել ՀՀ միջազգային պահուստները /արտարժույթ, դրանով արտահայտված մուրհակներ, ոսկյա մետաղադրամներ, միջազգային ֆինանսական կազմակերպությունների պարտատոմսեր և այլն/:



- Գծային ստորաբաժանումներ**
- Ապահովագրական տեսչություն (գլխավոր վարչություն)
 - Արտաքին պետական պարտքի կառավարման վարչություն
 - Բյուջետային գործընթացի կառավարման գլխավոր վարչություն
 - Գործառնական վարչություն
 - Կապիտալ ծախսերի վարչություն
 - Ներքին պետական պարտքի կառավարման վարչություն
 - Պետական բյուջեի նկատմամբ պարտավորությունների սպասարկման վարչություն
 - Պետական մասնակցության կառավարման վարչություն
 - Վիճակահաղերի և խաղային գործի կարգավորման վարչություն
 - Տեղական զանձապետական բաժանմունքների գործունեության կոորդինացման և ներքին աուդիտի վարչություն
 - Ֆինանսական շուկայի զարգացման և արժույթային կարգավորման վարչություն

- Ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումներ**
- Ա. Զուտ ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումներ**
- Արտաքին վարկերի հաշվին իրականացվող ծախսերի ֆինանսական ծրագրավորման և դրանց կատարման ընթացքի մոնիտորինգի վարչություն
 - Իրավաբանական գլխավոր վարչություն
 - Բյուջետային ծախսերի ընթացիկ ծրագրավորման վարչություն
 - Բյուջետային ծախսերի ֆինանսական ծրագրավորման գլխավոր վարչություն
 - Համակարգչային տեխնոլոգիաների գլխավոր վարչություն
 - Հաշվապահական հաշվառման և աուդիտի մեթոդաբանության գլխավոր վարչություն
 - Հաշվետվությունների և գանձապետական համակարգի մեթոդաբանության վարչություն
 - Մակրոտնտեսական վերլուծությունների վարչություն
 - Տնտեսական ծրագրերի գլխավոր վարչություն
 - Ֆինանսական վերահսկողության գլխավոր վարչություն
- Բ. Ֆունկցիոնալ- սպասարկող ստորաբաժանումներ**
- Նախարարի աշխատակազմ
 - Գործերի կառավարչություն (վարչություն)
 - Կադրերի վարչություն
 - Հատուկ բաժին

*Գծանկար 14.2. ՀՀ ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության
կազմակերպական կառուցվածքը*



Գծանկար 13.3. ՀՀ կենտրոնական բանկի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը

ՀՀ ԿԲ կառավարման բարձրագույն մարմինը Կենտրոնական բանկի խորհուրդն է, որի անդամներին հինգ տարի ժամանակով նշանակում է ՀՀ նախագահը: ԿԲ խորհուրդը հաստատում է բանկի կանոնադրությունը, ՀՀ

դրամավարկային քաղաքականության ծրագիրը, ընդունում է նորմատիվ ակտեր Կենտրոնական բանկի գործունեության ոլորտների և գործառնությունների իրագործման վերաբերյալ: ԶԶ ԿԲ նախագահը և նրա տեղակալը, յոթ տարի ժամկետով, նշանակվում են ԶԶ Ազգային ժողովի կողմից՝ ԶԶ նախագահի առաջարկությամբ:

ԶԶ ԿԲ կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը ներկայացվում է գծանկար 13.3-ում:

ԶԶ ԿԲ վերստուգիչ խումբը կազմավորում է Կենտրոնական բանկի խորհուրդը: Այն վերահսկողություն է իրականացնում ԶԶ ԿԲ ստորաբաժանումների գործունեության նկատմամբ, վերստուգում և վավերացնում է Կենտրոնական բանկի ֆինանսական հաշվետվությունը:

14.4. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՃՅՈՒՂԱՅԻՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԸ ԵՎ ՆՐԱՆՑ ԳՈՐԾԱՌՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Ճյուղային են համարվում կառավարման այն մարմինները, որոնց օբյեկտը տնտեսության առանձին ճյուղերը և ոլորտներն են, դրանց արտադրատնտեսական գործունեության կարգավորումը: Ճյուղը, ինչպես արդեն նշվել է, հիմնականում միևնույն բնույթի /արդյունաբերական, գյուղատնտեսական և այլն/ արտադրանք կամ ծառայություններ թողարկող կազմակերպությունների ամբողջությունն է:

Ճյուղային կառավարման կարևոր յուրահատկությունն այն է, որ ճյուղը կազմող առանձին կազմակերպությունները ինքնուրույն տնտեսավարող սուբյեկտներ են, ուստի ճյուղային կառավարման մարմինը՝ նախարարությունը կամ գերատեսչությունը, չի կարող ուղղակի, անմիջական ներգործություն ունենալ համակարգի կազմակերպությունների գործունեության ծրագրավորման ու կազմակերպման վրա: Նրանք, որ մեծ մասամբ գործում են մասնավոր կամ խառը, առանձին դեպքերում պետական սեփականության հիմքի վրա, ինքնուրույնաբար մշակում և իրականացնում են իրենց տնտեսական ռազմավարությունը, ձևավորում կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը, ընտրում կադրեր, վարձատրում նրանց, գտնում գործընկերներ, համագործակցում նրանց հետ և այլն: Սակայն, այնուհանդերձ, գոյություն ունեն հիմնախնդիրներ, որոնք ընդհանուր են այս կամ այն ճյուղի բոլոր կազմակերպությունների համար և կարող են լուծվել միայն ամբողջ համակարգի մասշտաբով: Այդպիսի հիմնախնդիրների լուծման և ճյուղի կազմակերպությունների գործունեության համակարգման կարևորությունը պայմանավորում է ճյուղային կառավարման մարմինների անհրաժեշտությունը և նրանց համար ընդհանուր հետևյալ գործառնությունները.

- կազմակերպությունների արտադրատնտեսական գործունեությանն անհրաժեշտ օրենսդրական և նորմատիվային դաշտի ստեղծման ու կատարելագործման համար աշխատանքների ծավալումը,
- յուրաքանչյուր ճյուղի համար առանձնահատուկ տնտեսական, գիտատեխնիկական ու բարեփոխումների ռազմավարության մշակումը և կենսագործումը,
- համակարգի կազմակերպությունների համար արտաքին տնտեսական կապերի հաստատման, ներդրումների ներգրավման նպաստավոր պայմանների ստեղծումը,
- անհրաժեշտության դեպքում ճյուղին բնորոշ ու լիցենզավորման ենթակա գործունեության տեսակներով զբաղվելու համար կազմակերպություններին և անհատ ձեռներեցներին լիցենզիաների տրամադրումը,
- պետական պատվերի տեղաբաշխման և կատարման ապահովումը,
- ճյուղի համար առավել կարևորագույն հիմնահարցերի, գիտատեխնիկական մշակումների, մասնագետ կադրերի պատրաստման և վերապատրաստման կազմակերպումը,
- արտադրանքի և ծառայությունների իրացման շուկաներ գրավելու, սարքավորումների, հումքի, վառելիքի գնման համար նպաստավոր պայմանների, ազատ մրցակցային միջավայրի ստեղծումը, գնային և սակագնային քաղաքականության մշակմանն ու գործադրմանը օժանդակելը և այլն:

Ներկայումս Հայաստանի Հանրապետությունում գործում են կառավարման հետևյալ ճյուղային մարմինները՝ նախարարությունները.

- գյուղատնտեսության,
- տրանսպորտի և կապի,
- քաղաքաշինության,
- էներգետիկայի,
- կրթության և գիտության,
- առողջապահության,
- մշակույթի, երիտասարդության հարցերի և սպորտի,
- բնապահպանության:

Առանձին ճյուղերում կառավարման մարմինների ընդհանուր գործառույթները լրացվում են առանձնահատուկ իրավասություններով. օրինակ, գյուղատնտեսության նախարարությունը զբաղվում է ոռոգման նպատակով ջրաշինարարական աշխատանքների, հողօգտագործման արդյունավետության բարձրացման միջոցառումների, գյուղատնտեսական տեխնիկայի, պարարտանյութերի, սերմացուի ներկրման ու վաճառքի կազմակերպմամբ, կրթության և գիտության նախարարությունը՝ կրթական ծրագրերի բովանդակային կարգավորմամբ, դպրոցական դասագրքերի նախապատրաստման ու հրատարակության խնդիրներով:

Ճյուղային կառավարման ոլորտում տիրապետող միտումն այն է, որ կրճատվում են զուտ արտադրական-ճյուղային գործառույթները, աճում ընդհանուր բնույթի գործառույթային նշանակության իրավասությունները և, դրա շնորհիվ, ճյուղային նախարարությունները վերածվում են ճյուղային-գործառույթային նախարարությունների [8, էջ 24]: Այդ երևույթը կառավարման գործառույթների ապակենտրոնացման արդյունք է: Վարչահրամայական տնտեսակարգի պայմաններում կազմակերպությունները զրկված էին տնտեսական ինքնուրույնությունից, կառավարվում էին կենտրոնացված կարգով, իսկ կառավարչական գործունեությունը՝ հիմնական և անգամ հատուկ գործառույթները, իրականացնում էին ճյուղային նախարարությունները: Շուկայական տնտեսության պայմաններում կառավարման լիազորությունները օրենսդրորեն փոխանցվում են տնտեսավարող սուբյեկտներին:

Ճյուղային և ֆունկցիոնալ նախարարությունների կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների ձևավորման սկզբունքները հիմնականում ընդհանուր են և գրեթե չեն տարբերվում: Էական տարբերությունը թերևս այն է, որ գծային ստորաբաժանումները հանդես են գալիս որպես ենթաճյուղային /օրինակ, ըստ արդյունաբերության, գյուղատնտեսության, տրանսպորտի ենթաճյուղերի/ կամ ըստ գործունեության ոլորտների /ներքին և արտաքին շուկաների կարգավորման, փոքր և միջին գործարարության զարգացման, գիտատեխնոլոգիական և այլն/ յուրաքանչյուր ճյուղային նախարարությանը յուրահատուկ ծառայություններ:

14.5. ՏԱՐԱԾՔԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Հայաստանի Հանրապետությունում տարածքային կառավարումը իրականացվում է կառավարման մարզային մարմինների միջոցով: Ըստ ՀՀ Սահմանադրության, հանրապետության վարչատարածքային միավորներն են մարզերը և համայնքները: Յուրաքանչյուր մարզ կազմված է քաղաքային և գյուղական համայնքներից: ՀՀ 10 մարզերն են՝ Արարատի, Արագածոտնի, Արմավիրի, Ծիրակի, Լոռու, Գեղարքունիքի, Սյունիքի, Տավուշի, Կոտայքի և Վայոց ձորի: ՀՀ Սահմանադրությամբ, Երևան քաղաքը նույնպես ունի մարզի կարգավիճակ: Ըստ գործող օրենսդրության, մարզերում իրականացվում է պետական կառավարում, այսինքն՝ կառավարման մարզային մարմինները մարզերում իրագործում են կառավարության տարածքային քաղաքականությունը, համակարգում գործադիր իշխանության մարմինների տարածքային ծառայությունների գործունեությունը:

Մարզում պետական կառավարումը իրագործում է մարզպետը՝ մարզպետարանի միջոցով, որը ֆինանսավորվում է պետական բյուջեից:

Մարզպետներին նշանակում և ազատում է Կառավարությունը, իսկ Երևանի քաղաքապետին, վարչապետի ներկայացմամբ՝ ՀՀ նախագահը: Մարզպետը նշանակում է մարզպետի տեղակալ /ՀՀ տարածքային կառավարման նախարարի համաձայնությամբ/ և ձևավորում մարզպետարանի կառուցվածքային ստորաբաժանումները /գծանկար 13.4/:

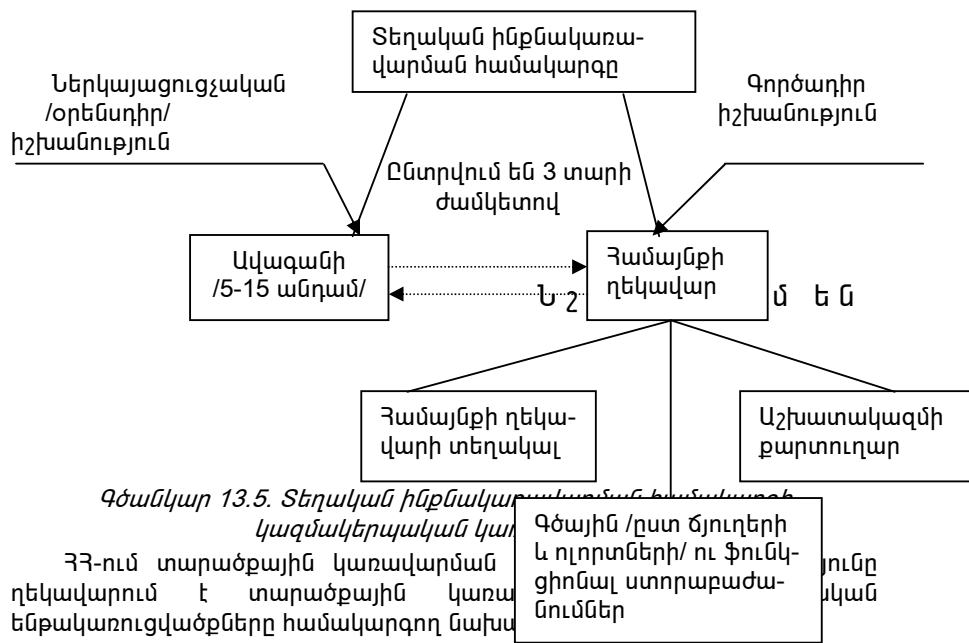
Գծանկար 13.4. Տարածքային կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը

Տարածքային կառավարումը ՀՀ-ում իրականացվում է ՀՀ նախագահի «Հայաստանի Հանրապետության մարզերում պետական կառավարման մասին» 6.05.1997թ. հրամանագրի պահանջներով, ըստ որի մարզպետը մարզի տարածքում կառավարության տարածքային քաղաքականությունն իրականացնում է հետևյալ բնագավառներում՝ ֆինանսներ,

քաղաքաշինություն, բնակարանային և կոմունալ տնտեսություն, տրանսպորտ և ճանապարհաշինություն, գյուղատնտեսություն և հողօգտագործում, կրթություն, առողջապահություն, սոցիալական ապահովություն, մշակույթ և սպորտ, բնության և շրջակա միջավայրի պահպանություն, առևտուր, հանրային սնունդ և սպասարկում:

Երևանի քաղաքապետարանի կազմում, ի թիվս գծանկար 13.4-ում բերված կառուցվածքի, գոյություն ունեն մաև խոշոր քաղաքների համար բնորոշ հետևյալ կառուցվածքային ստորաբաժանումները. կոմունալ տնտեսության, բարեկարգման և շինարարության, ճարտարապետության և արտաքին ձևավորման, հողի, գույքի և կադաստրի, առևտրի, սպասարկումների, հողօգտագործման վերահսկողության վարչություններ:

Սարգսյանի ստորաբաժանումների լիազորությունները սահմանվում են մարզպետարանի կանոնադրությամբ, որը հաստատում է Կառավարությունը: Գործող օրենսդրությամբ, մարզպետին կից ստեղծվում է խորհրդատվական մարմին՝ մարզի խորհուրդ, որի կազմի մեջ մտնում են մարզպետը և համայնքի ղեկավարները: Մարզի խորհուրդը շտաբային լիազորություններով օժտված մարմին է և քննարկում է մարզի սոցիալ-տնտեսական կյանքին առնչվող հիմնախնդիրները և առաջարկում դրանց լուծման ուղիներ:



Գծանկար 13.5. Տեղական ինքնակառավարման համակարգի կազմակերպական կառուցվածքը

ՀՀ-ում տարածքային կառավարման ղեկավարում է տարածքային կառավարման ենթակառուցվածքները համակարգող նախարարությունը

14.6. ՏԵՂԱԿԱՆ ԻՆՔՆԱԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳ

ՀՀ Սահմանադրության 105-րդ հոդվածին համապատասխան համայնքներում իրականացվում է տեղական ինքնակառավարում: Երեք տարի ժամկետով ընտրվում են տեղական ինքնակառավարման մարմիններ՝ համայնքի ավագանի /5-15 անդամով/ և համայնքի ղեկավար՝ քաղաքապապետ, գյուղապետ: Երևանում տեղական ինքնակառավարումը իրագործվում է թաղային համայնքներում: Այդպիսով, համայնքի սեփականությունը տնօրինելու, համայնքային նշանակության հարցեր լուծելու համար լիազորությունները սահմանադրորեն փոխանցվում են տեղական ինքնակառավարման մարմիններին: Դա նշանակում է, որ տեղի է ունենում պետական կառավարման գործառույթների ապակենտրոնացում տարածքային առումով:

Տեղական ինքնակառավարումը իրականացվում է «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքին համապատասխան: Ներկայումս հանրապետությունում գործում են 930՝ քաղաքային /47/, թաղային /12/ և գյուղական /871/ համայնքներ, որոնք ունեն համապատասխան կառավարման ընտրովի մարմիններ:

Համայնքի ավագանին ներկայացուցչական մարմին է. հաստատում է համայնքի տարեկան բյուջեն, վերահսկում դրա կատարումը և համայնքի ստացած վարկերի օգտագործումը, իրավասու է սահմանելու տեղական տուրքեր և վճարներ, որոշումներ ընդունել համայնքի սեփականություն հանդիսացող գույքը տնօրինելու և օգտագործելու վերաբերյալ, հաստատում է համայնքի ղեկավարի աշխատակազմի կազմակերպական կառուցվածքը, որի մեջ ներառվում են համայնքի ղեկավարի տեղակալը, աշխատակազմի քարտուղարը և կառուցվածքային ստորաբաժանումները /գծանկար 13.5/:

Նրանց լիազորությունները սահմանվում են աշխատակազմի կանոնադրությամբ, որը հաստատում է համայնքի ղեկավարը:

Համայնքի ղեկավարը իր աշխատակազմով, տեղական ինքնակառավարման գործադիր մարմինն է: Նա իրականացնում է Սահմանադրությամբ և «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքով վերապահված լիազորություններ, մասնավորապես՝

- վարում է ավագանու նիստերը /խորհրդակցական ձայնի իրավունքով/,
- մշակում և ավագանու քննարկմանն է ներկայացնում համայնքի տնտեսական զարգացման եռամյա ծրագիրը, բյուջեի նախագիծը և ապահովում հաստատված ծրագրի և բյուջեի կատարումը,
- կազմակերպում է համայնքի քաղաքաշինական գլխավոր հատակագծի ու հողերի օգտագործման սխեմայի մշակումը և

իրականացնում կառուցապատման աշխատանքներ, հողահատկացումներ,

- ղեկավարում է համայնքի կոմունալ տնտեսությունը, ջրմուղի, կոյուղու, ոռոգման, գազի և ջեռուցման ցանցերի շահագործումը, կազմակերպում է համայնքի տարածքի բարեկարգումը, սանիտարական մաքրումը, ճանապարհների շինարարությունը և շահագործումը, կանոնակարգում է համայնքի տարածքում հասարակական տրանսպորտի աշխատանքը,
- սահմանում է առևտրի և հասարակական սննդի կազմակերպման կանոնները,
- կազմակերպում է կրթական և մշակութային կազմակերպությունների /դպրոցներ, գրադարաններ, ակումբներ, մշակույթի տներ, մանկապարտեզներ և այլն/ գործունեությունը,
- աջակցում է գյուղատնտեսական աշխատանքների իրականացմանը, բնության և շրջակա միջավայրի պահպանությանը:

Վերը թվարկված լիազորությունների իրագործման նյութական հիմքը համայնքի բյուջեն է, որի եկամուտների աղբյուրներն են համայնքի վարչական տարածքում գանձվող հողի հարկը և գույքահարկը, պետական և տեղական տուրքերը, համայնքի սեփականություն հանդիսացող հողի և գույքի վարձակալության դիմաց վճարները, պետական բյուջեից ֆինանսական համահարթեցման սկզբունքով տրամադրվող դոտացիաներն ու նպատակային հատկացումները /սուբվենցիաները/ և այլն:

Գործող օրենսդրությամբ, համայնքների որոշակի հիմնախնդիրների համատեղ լուծման և ծախսերի կրճատման նպատակով տեղական ինքնակառավարման մարմինները իրավասու են պայմանագրային հիմունքներով ստեղծել միջհամայնքային միավորումներ, որոնց կառավարման համար համայնքների ղեկավարներից կազմավորվում է խորհուրդ և ընտրվում դրա նախագահ:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Պարզաբանել հանրային կառավարման էությունը և բաղադրիչները:
2. Որո՞նք են պետական կառավարման հիմնական և հատուկ ներքին գլխավոր գործառույթները:
3. Որո՞նք են համապետական կառավարման մարմինները և նրանց գործառույթները:
4. Թվարկել ՀՀ տնտեսության ֆունկցիոնալ կառավարման մարմինները և լուսաբանել նրանց գործառույթները:
5. Որո՞նք են ՀՀ տնտեսության ճյուղային կառավարման մարմինները և նրանց գործառույթները:

Ձեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվող ամեն մի սուբյեկտ, լինի դա առանձին գործարար, պետական կամ ոչ պետական կազմակերպություն, ինքնուրույնաբար ուսումնասիրելով արտակարգ արագ փոփոխվող շուկան, նախընտրում է ինչպես իր արտադրատեսակական գործունեության ոլորտը, այնպես էլ որոշում և լուծում է շուկայական միջավայրում իր գոյատևման, արդյունավետ գործունեության և զարգացման բազմաթիվ բարդ հիմնախնդիրներ՝ հնարավորության սահմաններում խուսափելով ապագայի անորոշության հետ բախումներից և ռիսկից:

Գործարարության հաջողությունը կարող է ուղեկցել այն կազմակերպությանը, որտեղ հստակեցված է գործունեության հիմնական նպատակը, բացահայտված է առկա և հնարավոր /պոտենցիալ/ սպառողների պահանջարկը, որոշված են նպատակային շուկան և դրան համապատասխան թողարկվելիք արտադրանքի կամ ծառայությունների անվանացանկն ու տեսականին, դրանց մրցակցային առավելությունները, շուկայի տարողությունը, մասնաբաժինը շուկայում, ապրանքների ու ծառայությունների գները, արտադրության կազմակերպման ու ապրանքների իրացման ձևերը, եղանակները և միջոցները, գովազդը, վաճառքի խթանման մեթոդները, արտադրանքի շահագործման հետիրացումային սպասարկումը և այլն: Թվարկված խնդիրների հիմնավոր լուծումների համախումբը բնութագրում է մարքեթինգային գործունեության, որպես տնտեսական կառավարման բաղկացուցիչներից մեկի, հիմնական բովանդակությունը: Սակայն, լինելով տնտեսական կառավարման առանձնահատուկ գործառույթ, մարքեթինգը առավել ընդգրկուն է, քան տնտեսական գործունեության թվացյալ պարզ ու սահմանափակ տարատեսակ: Մարքեթինգը «փիլիսոփայություն է, որը միավորում է ամբողջ կազմակերպությունը» [1, էջ 7]: Մարքեթինգի հիմնական նպատակը՝ գործարարի, ձեռնարկության կամ կազմակերպության համար շահավետ երկարաժամկետ և կայուն փոխհարաբերությունների ու տնտեսական կապերի ստեղծման միջոցով սպառողների պահանջունքների բավարարումն է: Իսկ դա ձեռնարկության կառավարչական գործունեության ոլորտի յուրաքանչյուր աշխատակցից պահանջում է մշտապես մտածել սպառողի մասին և անել իրենից կախված ամեն ինչ՝ նպաստելու առավելագույն սպառողական արժեքի ստեղծմանը, զոհաջանելու սպառողներին [1, էջ 7]: Այս առումով մարքեթինգի դերը սպառման արտադրության համապատասխանեցումն է, որի արդյունքում առանձին անհատներ կամ խմբեր իրենց համար ցանկալին ձեռք են բերում արտադրանքի ու սպառողական արժեքների ստեղծման, դրանք միմյանց միջև փոխանակման միջոցով [1, էջ 29]: Մարքեթինգը ձեռնարկության կառավարման ոչ միայն շուկայական, այլև արտադրական քաղաքականությունը կանխորոշող առաջատար գործառույթ է, կառավարման շուկայական կողմնորոշումը խթանող կարևորագույն միջոց: Մարքեթինգի միջոցով գործարարը, ձեռնարկությունը, կազմակերպությունը

ոչ միայն տարերայնորեն /պասիվ/ արձագանքում է շուկայական երևույթներին, այլև իրականացնում շուկաներ գրավելու հիմնավոր քաղաքականություն:

Մարքեթինգային գործունեության ավանդական գործառույթները՝ շուկայի հետազոտումը և պլանավորումը, վաճառահանման քաղաքականությունը, վաճառքի խթանումը, գնային քաղաքականությունը, համախմբված լինելով մեկ միասնական համալիր համակարգում, ապահովելով նպատակային շուկայի ցանկալի արձագանք, որակվում են որպես մարքեթինգի համալիր */marketing mix/*: Վերջինը, հաշվի առնելով նաև առկա ռեսուրսային ներուժը, կոչված է ծառայելու ձեռնարկության առջև դրված հիմնական նպատակի իրականացմանը:

Գործնական իմաստով մարքեթինգային գործունեության առանձնահատկություններից մեկն էլ այն է, որ բազմատարբերակային տնտեսական հաշվարկների հենքի վրա ընդունվում են կառավարչական այնպիսի որոշումներ, որոնք կողմնորոշված են կազմակերպության արդյունավետ գործունեության և զարգացման համար ստեղծելու տնտեսական և կազմակերպական նպաստավոր պայմաններ:

Մարքեթինգը արտադրանքի արտադրության և վաճառահանման կառավարման, որդեգրվող սոցիալական քաղաքականության իրացման մի այնպիսի յուրահատուկ համակարգ է, որն անընդհատ փոփոխվող շուկայի համակողմանի հետազոտման և կանխատեսման, կազմակերպությունների ներքին ու արտաքին միջավայրերի ուսումնասիրման, նրանց ռազմավարական ու մարտավարական գործունեության ծրագրերի մշակման հիման վրա կոչված է բավարարելու կոնկրետ սպառողների և ամբողջությամբ հասարակության բազմաբնույթ պահանջունքները, միաժամանակ այդ կերպ իրականացնելով գործարարի, կազմակերպության առաքելությունը և հիմնական նպատակը՝ որոշակի շահույթի ստացումը կամ սոցիալական խնդիրների լուծումը:

Մարքեթինգը կոչված է նպաստելու թողարկվող և նոր արտադրանքի արտադրության առավել արդյունավետ զուգակցմանը, հիմք է դրանց արտադրության ծավալների ընդլայնման, կրճատման կամ դադարեցման մասին կառավարչական որոշումների կայացման, կազմակերպության զարգացման ռազմավարական և մարտավարական ծրագրերի մշակման և իրականացման համար:

Մեծ է նաև մարքեթինգի դերը արտերկրների հետ տնտեսական հարաբերությունների, մասնավորապես համատեղ ձեռնարկատիրական գործունեության, փոխշահավետ առևտրային կապերի ձևավորման ու ընդլայնման գործում: Արտերկրների տնտեսություններում տեղաշարժերն ու փոփոխությունները, որոնք նույնպես կարելի է որակել որպես “արտաքին գործոն”, անմիջականորեն ազդում են առանձին կազմակերպությունների արտադրատնտեսական գործունեության արդյունավետության վրա: Մարքեթինգային գործունեությունն այս դեպքում ծավալվում է արտադրանքի արտադրության, իրացման ու արդյունավետության նպատակով բազմա-

տարբերակային մոտեցումների ու զնահատումների հիման վրա կոնկրետ հանձնարարականների մշակման ուղղությամբ համապատասխան կառավարչական որոշումներ ընդունելու համար: Այս տեսանկյունից մարքեթինգը ժամանակակից մենեջմենթի հատուկ գործառույթ է և գործնականորեն ընդգրկում է ձեռնարկության աշխատանքի հիմնական ոլորտները /հետազոտություններից ու մշակումներից մինչև հումքի զնում, արտադրություն, փաթեթավորում, փոխադրում, վաճառք, հետիրացումային սպասարկում/, որոնք ազդում են ապրանքների իրացվելիության վրա:

15.2. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ՈԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ. ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

Ամեն մի ձեռնարկության /կազմակերպության/ ընդհանուր ռազմավարությունը և մարքեթինգային ռազմավարությունը իրենց բովանդակության բազմաթիվ հատվածներում համընկնում են: Այսպես, մարքեթինգը խնդիր է դնում ապահովել սպառողների պահանջմունքների բավարարումը և հիմնավորել դրա իրականացման ձեռնարկության հնարավորությունները: Այդ նույն առաքելությանն է հավակնում նաև ձեռնարկության ընդհանուր ռազմավարությունը: Ընդհանուր ռազմավարության մշակման գործընթացում բազմիցս օգտագործվում են մարքեթինգային այնպիսի հասկացություններ, ինչպիսիք են «շուկայի մասնահատված» /սեգմենտ/, «շուկայի զարգացում», «զնային և ապրանքային մարքեթինգային քաղաքականություն» և այլն:

Մարքեթինգը կազմակերպության ընդհանուր ռազմավարությունը մշակողներին ապահովում է ելակետային տվյալներով և հաշվարկային նյութերով՝ համապատասխան ռազմավարական պլաններ մշակելու և որոշումներ ընդունելու համար: Այս առումով դժվար է խիստ սահմանազատել կազմակերպության ռազմավարական պլանավորումը մարքեթինգայինից:

Մարքեթինգային ռազմավարությունը տրամաբանական հաջորդայնությամբ իրականացվելիք մարքեթինգային այն միջոցառումների համախումբն է, որոնք նպատակաուղղված են կազմակերպության մարքեթինգային խնդիրների հանձնարարվող լուծումների միջոցով հիմնավորել կազմակերպության հեռանկարային զարգացման ընդհանուր ռազմավարությունը՝ հստակեցնելով նրա առաքելությունը, գործունեության հիմնական նպատակները, նախանշելով դրանց իրականացման հնարավոր ուղիներն ու միջոցները: Մարքեթինգի ռազմավարությունը հիմնական ուշադրությունը բևեռում է հեռանկարում նպատակային գնորդներին և սպասարկյալներին: Դրա համար, հետազոտելով շուկան, կազմակերպությունը նախընտրում է շուկայի առավել հեռանկարային մասնահատվածներ՝ մշտապես ուշադրության կենտրոնում պահելով շուկայի հետազոտումն ու

Ինչպես նաև ՍՀՄ Կոնստիտուցիայի 119-րդ հոդվածի 1-ին կետի 2-րդ մասի համաձայն, ՍՀՄ Կոնստիտուցիայի 119-րդ հոդվածի 1-ին կետի 2-րդ մասի համաձայն, ՍՀՄ Կոնստիտուցիայի 119-րդ հոդվածի 1-ին կետի 2-րդ մասի համաձայն:

Նոր շուկա կամ շուկայի նոր մասնահատված կարելի է ներթափանցել միայն համազորակացված այլ կազմակերպությունների հետ: Դա առավել հրապուրիչ է և ընդունելի, երբ առանձին դեպքում համազորակացության մասնակիցներից յուրաքանչյուրն ընդհանուր գործում ներդրում է շուկա ներթափանցելու իր առաջավոր փորձը և առկա ռեսուրսները, որը ապահովում է համազորակացության բոլոր մասնակիցներին հուսալի գործունեություն և անհաջողության ռիսկի նվազում [2, էջ 61]:

Մարքեթինգի ռազմավարության հիմքում ընկած մարքեթինգային միջոցների /ապրանք, վաճառքի վայր, ապրանքաշարժ շուկայում, գին/ ընտրության հիմնադրույթը հենվում է շուկայի որոշակի մասնահատված ելքի եղանակի ընտրության վրա [2, էջ 62]:

Մարքեթինգի ռազմավարության հիմնգերորդ տարրը՝ կազմակերպության շուկա ելքի նպատակահարմար ժամանակի որոշումն է, հաշվի առնելով, թե երբ և որքանով են ներքին ու արտաքին պայմանները առավել նպաստում նախանշված հիմնական նպատակի ամբողջությամբ իրականացմանը:

Մարքեթինգային ռազմավարությունը պետք է ժամանակի առումով լինի հնարավորին չափ կայուն, ապահովելու համար ձեռնարկության կանխատեսվող առաքելության ու հիմնական նպատակների իրականացումը: Սակայն դա չի նշանակում, որ մարքեթինգային ռազմավարական պլաններում հաշվի չեն առնվելու դրա մշակման փուլում ձեռնարկության արտաքին պայմանների չկանխատեսված փոփոխությունները: Այս առումով որոշակի է դառնում մարքեթինգային ռազմավարության իրականացման վերահսկումը և, անհրաժեշտության դեպքում՝ ճշտումը: Վերահսկողության խնդիրն է պարզել, թե որքանով է ձեռնարկության նպատակին հասնելու համար ընտրված մարտավարությունը համապատասխանում ժամանակի ընթացքում արտաքին պայմանների /կառուցվածքային, սոցիալ-տնտեսական, գիտատեխնիկական, սղաճի և այլն/ չկանխատեսված նոր մարքեթինգային պայմաններին: Այդ նպատակով կազմակերպություններն իրականացնում են իրենց շուկայական գործունեության վերահսկումը երեք հիմնական ուղղություններով՝ պլանների կատարողականի, շահութաբերության և մարքեթինգային ռազմավարության: Հետևապես, վերահսկողությունը մարքեթինգային նպատակների իրականացումն ապահովող ռազմավարական և մարտավարական պլանների արդյունքները գնահատելու, դրանք վերանայելու և դրա հիման վրա համապատասխան կառավարչական որոշումներ ընդունելու գործընթաց է: Փաստորեն, վերահսկողությամբ ավարտվում է մարքեթինգի կառավարման տվյալ փուլը և միաժամանակ սկիզբ է դրվում մարքեթինգային պլանավորման մի նոր փուլի [4, էջ 573]:

15.3. ՄԱՐՔԵՔԻՆԳԱՅԻՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ

Մարքեթինգի ընտրված հայեցակարգի և ձեռնարկության մարքեթինգային ռազմավարության բարեհաջող իրականացման գործում մեծ է կազմակերպությունում մարքեթինգային գործունեության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի դերը: Մարքեթինգի տարաբնույթ գործառույթների համակարգված իրականացման նպատակով կազմակերպություններում ստեղծվում է համապատասխան մարքեթինգային ծառայություն, որի վրա է դրվում մարքեթինգի ողջ աշխատանքը՝ ներառելով նաև պլանավորումը [3, էջ 20]: Այդպիսի ծառայության կազմակերպական կառուցվածքի մի այնպիսի ընդհանրական մոդել, որն ընդունելի լինի բոլոր ձեռնարկությունների համար, գոյություն չունի:

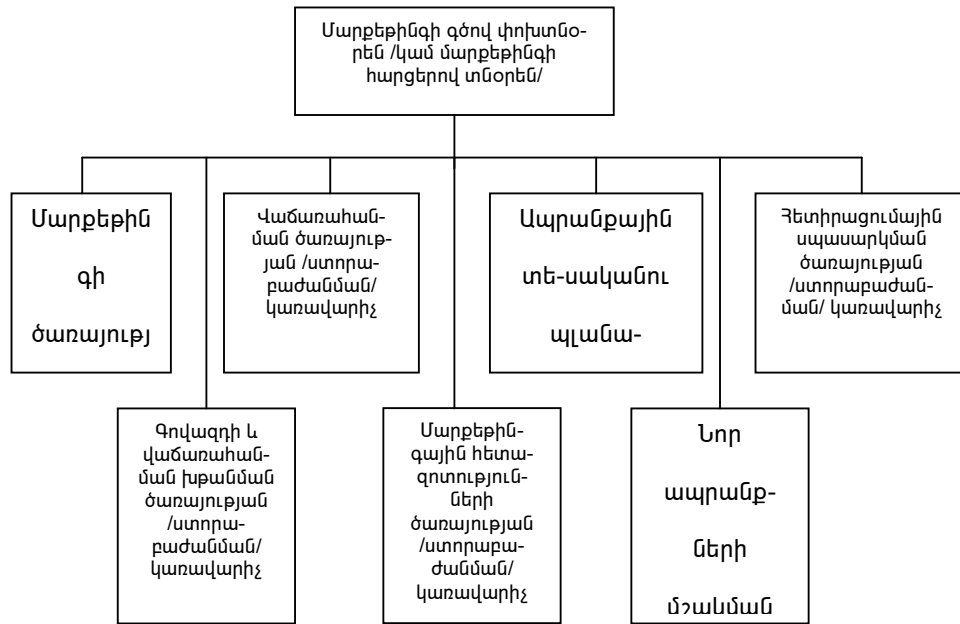
Փոքր կազմակերպություններում մարքեթինգային բոլոր պարտականությունները շատ հաճախ դրվում են մեկ մարդու՝ մարքեթոլոգի, վաճառահանման ծառայության կառավարչի, մարքեթինգի կառավարչի կամ մարքեթինգի տնօրենի վրա: Նա զբաղվում է ինչպես մարքեթինգային հետազոտություններով, արտադրանքի իրացումով, այնպես էլ գովազդի, գնորդների հետիրացումային սպասարկումների կազմակերպումով, մարքեթինգի պլանավորումով ու վերահսկողությամբ և այլ մարքեթինգային գործունեությամբ:

Միջին չափերի և խոշոր կազմակերպություններում մարքեթինգային գործունեության համակարգման և գործառույթների իրականացման համար ստեղծվում է մարքեթինգային հատուկ ծառայություն՝ համապատասխան ստորաբաժանումներով /բաժիններ, խմբեր/, դրանցում ընդգրկելով բազմաթիվ համապատասխան մասնագետներ: Այս դեպքում կազմակերպությունը ձգտում է ձևավորել մարքեթինգային ծառայության այնպիսի կառուցվածք, որն առավելագույն չափով նպաստի իր առջև դրված մարքեթինգային նպատակների իրագործմանը:

Այսօր գործնականում մարքեթինգային գործունեության կառավարման ծառայություն ձևավորվում է հետևյալ սկզբունքներից որևէ մեկին համապատասխան. ըստ գործառույթների, ըստ ապրանքների, ըստ աշխարհագրական տարածաշրջանների, ըստ շուկայական և ապրանքաշուկայական սկզբունքների [5, էջ 99-103]:

Այն կազմակերպությունների համար, որտեղ ապրանքների և շուկաների քանակը մեծ չէ, նպատակահարմար է մարքեթինգի գործունեության կառավարման կազմակերպումը **գործառույթային** սկզբունքով: Այս դեպքում մարքեթինգի մասնագետները ղեկավարում են

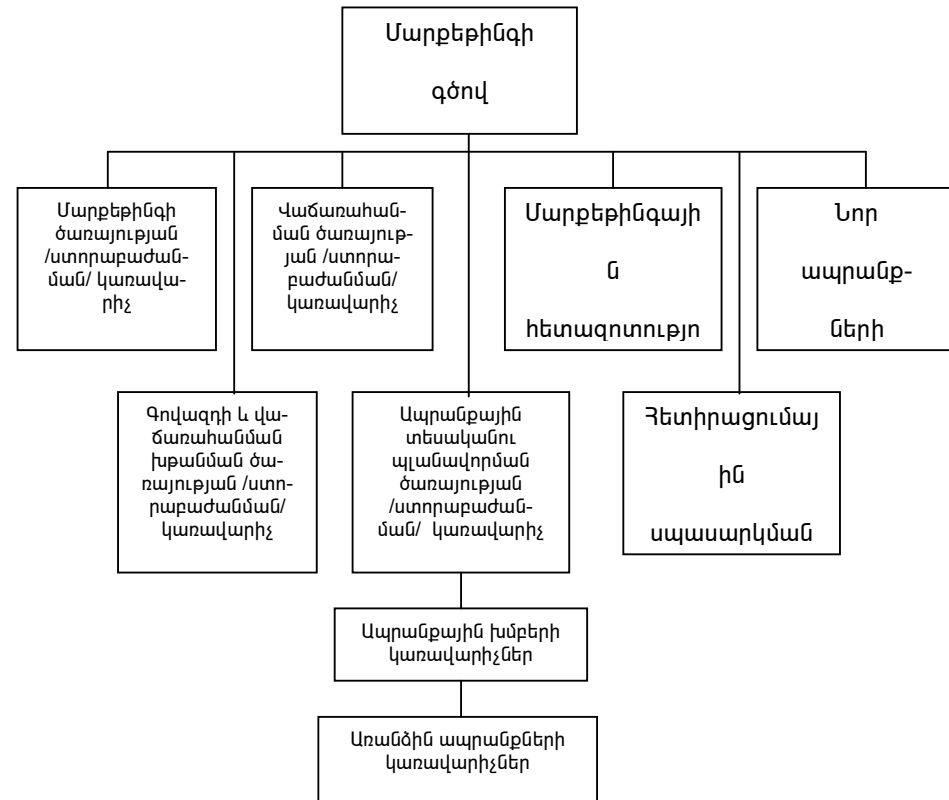
մարքեթինգային գործունեության ոլորտները և ենթարկվում են կազմակերպության մարքեթինգի գծով փոխտնօրենին /կամ մարքեթինգի հարցերով տնօրենին/: Դա կարելի է պատկերել հետևյալ գծանկարի տեսքով /գծանկար 18.2/:



Գծանկար 18.2. Մարքեթինգի կառավարման կառուցվածքը ըստ կազմակերպման գործառնության սկզբունքի

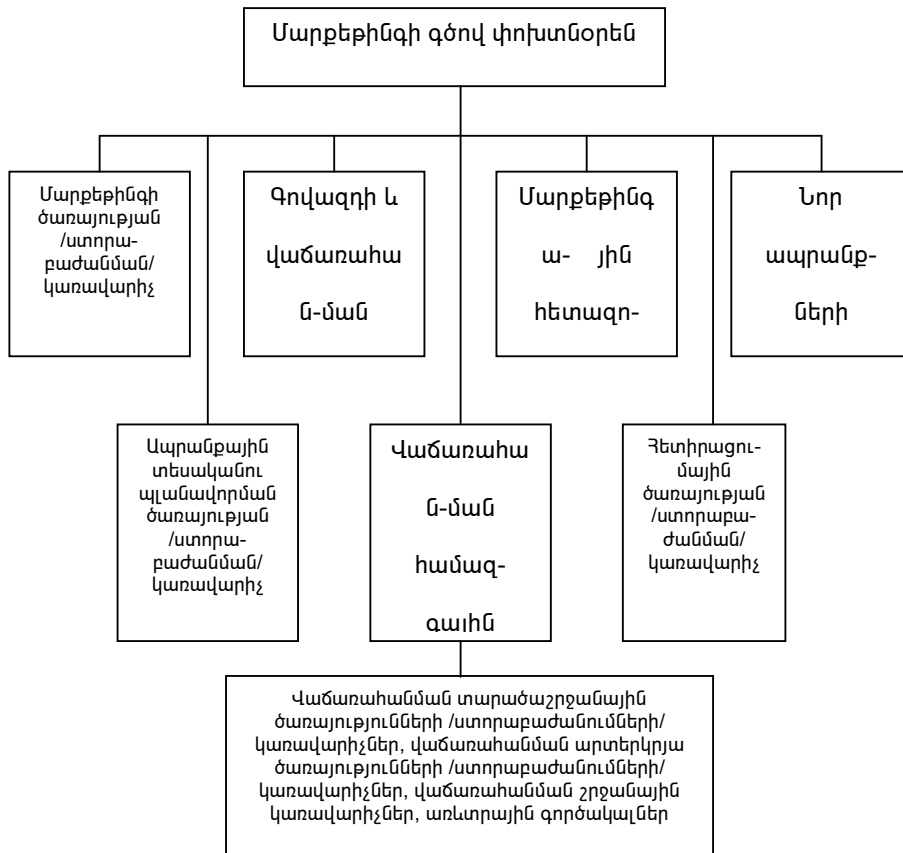
Գործառնության կազմակերպման հիմնական առավելությունը պարզությունն է: Այն արդյունավետ է սոսկ արտադրանքի սահմանափակ տեսականու արտադրության և կայուն, սակավաթիվ շուկաների առկայության պայմաններում: Սակայն, կազմակերպությունում թողարկվող ապրանքային տեսականու ընդլայնմանը և շուկաների թվի ավելացմանը զուգընթաց, ավելի դժվար է դառնում ամեն մի ապրանքատեսակի և շուկայի համար առանձին, հատուկ մարքեթինգային պլանների մշակումը, մարքեթինգային գործունեության համադասումը /կորրոկցիանումը/: Դրա պատճառներից մեկն այն է, որ չի պլանավորվում որոշակի շուկաներում առանձին ապրանքատեսակների իրացում: Մարքեթինգի կառավարման կազմակերպման այսպիսի կառուցվածքում չկա որևէ մեկը, որը անմիջականորեն զբաղվի և ամբողջովին պատասխանատու լինի որոշակի ապրանքի արտադրության ու

իրացման կամ որոշակի շուկայի համար: Միաժամանակ, գործառույթային ստորաբաժանումներից, խմբերից յուրաքանչյուրը իր առջև դրված խնդիրները և դրանց լուծումները համարում է առավել նշանակալի և էժան, քան մյուս ստորաբաժանումներինը: Որպես հետևանք՝ ամբողջությամբ մարքեթինգային գործունեությունը ղեկավարող փոխտնօրենը ստիպված է լինում մշտապես մանրամասն վերլուծել դրանցից յուրաքանչյուրի կատարած աշխատանքը, արձագանքել մասնագետների պահանջներին ու հավակնություններին և դժվարությամբ համադասել նրանց գործունեությունը:



Գծանկար 18.3. Մարքեթինգային գործունեության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը ըստ ապրանքային սկզբունքի

Այն կազմակերպություններում, որտեղ թողարկվում է ապրանքների լայն տեսականի և առկա են արտադրության ու վաճառահանման առանձնահատուկ պայմաններ, մարքեթինգային գործունեության կառավարումը կենսագործվում է կազմակերպական **ապրանքային** կամ **ապրանքամակնիշային** սկզբունքով: Մարքեթինգի կառավարման կազմակերպական այսպիսի համակարգը, չփոխարինելով մարքեթինգային գործառնության կազմակերպմանը, որը հենքային է նաև մնացած բոլոր ձևերի համար, լրացնում է այն / գծանկար 18.3/:



Գծանկար 18.4. Մարքեթինգային գործունեության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը ըստ տարածաշրջանային սկզբունքի

Առանձին ապրանքային խմբերի և ապրանքատեսակների համար պատասխանատու կառավարիչները դառնում են համապատասխան մարքեթինգային ծրագրերի ղեկավարներ [5, էջ 101]: Նրանց պարտականություններից հիմնականներն են. որևէ ապրանքի մարքեթինգային երկարաժամկետ և տարեկան պլանների կազմումը ու վաճառքի ծավալների կանխատեսումը, դրանց իրացման վերահսկողությունը և, անհրաժեշտության դեպքում, այդ պլանների վերանայումը, ապրանքաշարժի հետազոտումը, սպառողների փոփոխվող պահանջները բավարարելու նպատակով ապրանքի կատարելագործման ուղղությամբ աշխատանքների ծավալումը, մրցակիցների գործունեությանը վերաբերող տեղեկատվության հավաքագրումը և վերլուծությունը, շուկայում նոր ապրանքների ներդրումը և արտադրությունից հենքի դուրս հանումը, գների փոփոխարարության վերահսկումը և այլն: Միաժամանակ՝ առանձին ապրանքների կառավարիչները համադասում /կոորդինացնում/ են դրանց մարքեթինգի ողջ համալիրը և արագ արձագանքում շուկայի իրավիճակի փոփոխություններին:

Թողարկված արտադրանքը երկրի տարբեր տարածաշրջաններում և արտերկրներում իրացնող կազմակերպություններում մարքեթինգի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը ձևավորվում է *աշխարհագրական տարածաշրջանային* սկզբունքով: Այդպիսի կառուցվածք բնորոշ է երկրի ներսում և արտերկրներում ընդարձակ, լայնածավալ շուկաներ ունեցող խոշոր ձեռնարկություններին ու միջազգային կազմակերպություններին: Դրանցում գործառության սկզբունքով ձևավորված մարքեթինգի կառավարման կառուցվածքը լրացվում է համապատասխան տարածաշրջանային ստորաբաժանումներով /գծանկար 14.4/:

Տարածաշրջանային այդ ստորաբաժանումները կարող են կազմակերպվել ինչպես անմիջականորեն ձեռնարկություններում, այնպես էլ թողարկված արտադրանքի իրացման շուկաների տարածքում /երկրի տարածաշրջաններում և արտերկրում/: Մարքեթինգային այսպիսի կառուցվածքի, ինչպես նաև ապրանքներն ու շուկաները կողմնորոշող կառուցվածքների հիմնական թերությունը այլ ստորաբաժանումներում կատարվող աշխատանքների կրկնումն է, ինչպես նաև դրանց գործունեության համադասման դժվարությունները:

Շատ հաճախ կազմակերպության արտադրանքը միաժամանակ իրացվում է վաճառահանման ամենատարբեր շուկաներում: Այսպես, շաքարի գործարանն իր արտադրանքը վաճառահանում է ինչպես անմիջապես անձնական սպառման, այնպես էլ արդյունաբերական ձեռնարկությունների և սպասարկման ոլորտի կազմակերպությունների շուկաներում: Այն դեպքերում, երբ արտադրանքի գնորդներին կարելի է միավորել հստակ

խմբերում, նպատակահարմար է մարքեթինգի կառավարման կազմակերպական **շուկայական** կողմնորոշմամբ կառուցվածքը: Մարքեթինգի կառավարումն այս սկզբունքով իրականացնելիս գործառնության ստորաբաժանումների շարքը լրացվում է մի նոր ստորաբաժանումով՝ շուկաների աշխատանքի գծով ծառայությամբ /ստորաբաժանումով/, որը ղեկավարվում է համապատասխան կառավարչի կողմից: Այդ ծառայության ներսում կազմակերպվում են առանձին շուկաների գծով խմբեր:

Մարքեթինգի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ընտրությունն առավել բարդանում է, երբ ձեռնարկություններում արտադրված լայն տեսականու արտադրանքը նախատեսվում է իրացնել բազմազան շուկաներում: Ճիշտ է, ձեռնարկությունը կարող է նախընտրել ապրանքային սկզբունքով ձևավորվող կառուցվածքային տարբերակը, սակայն այս դեպքում ապրանքի համար պատասխանատու կառավարիչը պետք է միաժամանակ տիրապետի որոշակի տեղեկատվության ու գիտելիքների՝ իրարից խիստ տարբերվող շուկաների մասին: Մարքեթինգային ծառայությունը շուկայական սկզբունքով կազմակերպելիս՝ դրա կառավարիչը պետք է տեղյակ լինի շուկաներից յուրաքանչյուրում վաճառահանվող ամենատարբեր ապրանքների մասին: Երրորդ ուղին այս երկու ուղիների համատեղումն է **ապրանքաշուկայական սկզբունքով** ծառայության մեջ՝ դրանում նախատեսելով համապատասխան գործառնության ստորաբաժանումներ ինչպես ապրանքների, այնպես էլ շուկաների գծով, այսինքն՝ կիրառելով մարքեթինգի կառավարման մատրիցային կազմակերպում:

Մարքեթինգի կառավարման մատրիցային կազմակերպումն առավել հաճախ է իրականացվում կազմակերպության կողմից ռազմավարական որոշակի ծրագիր կամ նախագիծ մշակելու համար: Այսպես, եթե առաջադրանք է տրվում մշակելու ծրագիր որոշակի արտադրանքի շուկայի յուրացման համար, ձեռնարկության ղեկավարության կողմից ծրագրի մարքեթոլոգ ղեկավարին տրվում են որոշակի լիազորություններ ձեռնարկության ռեսուրսների բաշխման և ծրագրի իրականացման միջոցառումների բնագավառում: Մարքեթինգային ծրագրի ղեկավարին ժամանակավորապես ենթարկվում են ինչպես մարքեթինգային համապատասխան ծառայությունների աշխատակիցները, այնպես էլ իրացվելիք արտադրանքը մշակողներն ու մինչև արտադրության մեջ ներդրմամբ զբաղվողները: Այս պայմաններում, մարքեթինգային ծրագրի մշակման աշխատանքի յուրաքանչյուր մասնակից, միաժամանակ լինելով ձեռնարկության կառավարման այլ ստորաբաժանումների հաստիքային աշխատող, ունի երկակի ենթակայություն. անմիջականորեն լինելով իր գծային ղեկավարության ենթակայության ներքո, նա միաժամանակ ենթարկվում է մարքեթինգային ծրագրի ղեկավարին:

Եթե կազմակերպությունում միաժամանակ մշակվում են մի քանի ծրագրեր, ապա ծրագրային գործունեության համակարգման և ընդհանուր ղեկավարման համար ստեղծվում է մարքեթինգային ծրագրերի կառավարման կենտրոնի ղեկավարի պաշտոն: Այս դեպքում, առանձին ծրագրերի ղեկավարները անմիջականորեն ենթարկվում են այդ կենտրոնի ղեկավարին:

Ձարգացած երկրներում վերջին տարիներին ձևավորվել և գործում են նաև զուտ մարքեթինգային ընկերություններ, որոնք զբաղվում են միայն այլ ձեռնարկություններում թողարկվելիք արտադրանքի մարքեթինգային հետազոտություններով, դրա վաճառքի և հետիրացումային սպասարկման հարցերով [4, էջ 610]:

Այս սկզբունքներից որևէ մեկով մարքեթինգի կառավարման ծառայության տարբերակի ընտրությունից հետո կարևորվում է դրա ներքին կառուցվածքի ձևավորումը և կադրերով համալրումը:

Մարքեթինգի ծառայությունների, դրանց բաժինների, խմբերի ղեկավարները և առաջատար մասնագետները կառավարչական անձնակազմին ներկայացվող ընդհանուր պահանջները /իրազեկություն, բարձր բարոյական հատկանիշներ և այլն/ բավարարելու հետ մեկտեղ պետք է բավարարեն աշխատանքների առանձնահատկություններով պայմանավորված մի շարք յուրահատուկ պահանջների: Ղեկավար և առաջատար մարքեթոլոգը միաժամանակ պետք է տիրապետի համակարգված գիտելիքների՝ գիտատեխնիկական առաջադիմության վերջին նվաճումների, առևտրային գործունեության, արտադրության և այլ բնագավառներում: Նա պետք է կարողանա հաղորդակցվել և ընդհանուր լեզու գտնել ամենատարբեր աշխարհայացք, սովորույթներ, բնավորություն ունեցող մարդկանց հետ, դիվանագիտորեն հարթել և լուծել առանձին հարցերի շուրջ առկա տարաձայնություններն ու հակասությունները, ունակ պետք է լինի վարելու ռացիոնալ մարքեթինգային քաղաքականություն և այլն [4, էջ 543-544]:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Ինչպե՞ս կմեկնաբանեք մարքեթինգի էությունը և բովանդակությունը:
2. Ի՞նչն է մարքեթինգային ռազմավարությունը, որո՞նք են դրա խնդիրները և մշակմանը ներկայացվող հիմնական պահանջները:
3. Որո՞նք են մարքեթինգային ռազմավարության մշակման հիմնական փուլերը:
4. Որո՞նք են մարքեթինգի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքին ներկայացվող հիմնական պահանջները և սկզբունքները:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Ко2лерят эяАрмЯ2ронгясэяСондерЯяd жэяb онгяb эп Яновыямарке2, нгаэп эя Со а эп'b, льяЯВ,я1998я
2. Ко2лерят эг Сравлен, еямарке2, нгомэп эяЭконом, ка,я1980я
3. евдок, мовят эп эясааваяb эп эАэб3каямарке2, нгаэп эяС2алкер,я1998я
4. сол3бковээ эп Яновыямарке2, нга,яп эяп , нСреЯЯ,я1999я
5. Ко2лерят эп Яновыямарке2, нгаэп эяо рогреЯЯ,я1992я

Գ Լ ՈՒ Խ 16

ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ, ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԵՎ ՍԹՐԵՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

16.1. ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ԷՆԹԵՅՈՒՆԸ ԵՎ ՉԵԿԵՐԸ

16.1.1. Կոնֆլիկտի էությունը և պատճառները

Կառավարման տեսությունում կան «կոնֆլիկտ» հասկացության տարբեր մեկնաբանություններ: «Կոնֆլիկտ» բառը ծագել է լատիներեն **conflictus** բախում բառից և կարելի է բնութագրել որպես մարդկանց շահերի, նպատակների, արժեքների ընկալման տարբերություններով պայմանավորված անհամաձայնություն ու համապատասխան հարաբերությունների, գործողությունների դրսևորում:

Կոնֆլիկտին նախորդում է կոնֆլիկտային իրավիճակը, որը բաղկացած է կոնֆլիկտի կողմերից և կոնֆլիկտի օբյեկտից, այսինքն՝ անհամաձայնության պատճառից:

Մասնագիտական գրականության մեջ բավական տարածված է այն կարծիքը, թե կոնֆլիկտները բացասական դեր են խաղում կազմակերպության, նրա նպատակների իրականացման գործում: Այդպես էին մտածում գիտական կառավարման և վարչական դպրոցի հետևորդները և այն հեղինակները, ովքեր ընդունում են Ս. Վեբերի բյուրոկրատիայի տեսությունը: Կոնֆլիկտների առկայությունը անհաջող կառավարման և կազմակերպության անարդյունավետ գործունեության նախանշան են համարում նաև «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի ներկայացուցիչները, որոնց կարծիքով լավ հարաբերությունները կազմակերպությունում կարող են կանխել կոնֆլիկտները [1, էջ 517]:

Կառավարման ժամանակակից տեսությունները կոնֆլիկտների խնդրին ցուցաբերում են այլ մոտեցում, կոնֆլիկտները կազմակերպությունում բաժանում են երկու տեսակի՝ դիսֆունկցիոնալ /ոչ կառուցողական/ և ֆունկցիոնալ /կառուցողական/, ավելին՝ ֆունկցիոնալ կոնֆլիկտների առկայությունը համարում ցանկալի: Իհարկե, ոչ բոլոր դեպքերում է, որ կոնֆլիկտներն ունեն դրական բնույթ: Երբեմն հնարավոր է, որ դրանց առկայությունը կազմալուծի կոլեկտիվի աշխատանքը, խանգարի կազմակերպության նպատակների իրականացմանը: Այս դեպքում կոնֆլիկտները լինում են դիսֆունկցիոնալ, իջեցնում են անձնական բավարարվածության և խմբային համագործակցության ու կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը:

Սակայն շատ դեպքերում կոնֆլիկտներն ունենում են ֆունկցիոնալ /կառուցողական/ բնույթ: Այս դեպքում կոնֆլիկտների զարգացումն ուղեկցվում է տեղեկատվության առավել եռանդուն փոխանակմամբ, տարբեր դիրքորոշումների համաձայնեցվածությամբ, փոխադարձաբար միմյանց հասկանալու ցանկությամբ: Տարբեր կարծիքների, դիրքորոշումների քննարկման հետևանքով է, որ ծնվում է նոր մոտեցումը խնդրին, տնվում լուծման առավել արդյունավետ եղանակը: Իհարկե, այստեղ խիստ կարևոր է ղեկավարի դերը, որը պետք է կարողանա վերահսկել կոնֆլիկտային իրավիճակը և կառավարել դրա զարգացումը:

Կոնֆլիկտների արդյունավետ կառավարման համար անհրաժեշտ է պարզել կոնֆլիկտների առաջացման հիմնական պատճառները, ձևերը,

զարգացման ընթացքը և, իհարկե, տիրապետել դրանց կառավարման մեթոդներին:

Կազմակերպությունում կոնֆլիկտների առաջացման հիմնական պատճառներն են՝ սահմանափակ ռեսուրսները, խնդիրների փոխկախվածությունը, նպատակների, հայացքների, արժեքների ընկալման, համոզմունքների տարբերությունները, կազմակերպությունում կոնունիկացիաների անբավարար մակարդակը և զգայական անընդունելիությունը [2, էջ 173; 3, էջ 356]:

Կազմակերպություններում ռեսուրսները գրեթե միշտ սահմանափակ են, և աշխատանքի կազմակերպման ընթացքում ղեկավարության առջև մշտապես ծառանում է, կազմակերպության նպատակներից ելնելով, դրանց արդյունավետ բաշխման հիմնահարցը: Առաջնայնություն տալով որևէ ստորաբաժանման կամ աշխատողի կոնֆլիկտի առաջացման հիմք է ստեղծվում:

Կոնֆլիկտի առաջացման հնարավորությունը մշտապես առկա է այնպիսի իրավիճակներում, երբ կազմակերպության որևէ ստորաբաժանման կամ աշխատողի աշխատանքը կախված է այլ ստորաբաժանման կամ աշխատողի աշխատանքից: Օրինակ, արտադրական ստորաբաժանման ղեկավարը իր ենթակաների ցածր արտադրողականությունը կարող է բացատրել մեկ ուրիշ ստորաբաժանման նորոգման ծառայության անորակ կամ դանդաղ աշխատանքով: Վերջինս, իր հերթին, կարող է մեղադրել կադրերի բաժնին՝ անհրաժեշտ քանակի և մասնագիտական պատրաստվածություն ունեցող աշխատողներ աշխատանքի չընդունելու համար: Աշխատանքի կազմակերպական անհատակությունը և անկատարությունը նպաստավոր հիմք են ստեղծում կոնֆլիկտի առաջացման:

Նպատակների տարբերությամբ պայմանավորված կոնֆլիկտի ղեպքում կողմերը սովորաբար ապագայում օբյեկտի ցանկալի վիճակը տարբեր կերպ են պատկերացնում: Այսպիսի կոնֆլիկտի առաջացման հնարավորությունը մեծ է հատկապես այն կազմակերպությունում, որի ստորաբաժանումները խիստ մասնագիտացված են, իրենք են ձևավորում իրենց նպատակները և հնարավոր է, որ դրանց ղեկավարները առավել մեծ ուշադրություն դարձնեն ոչ թե ամբողջ կազմակերպության, այլ իրենց նպատակներին:

Կոնֆլիկտների առաջացման պատճառ կարող են լինել նաև պատկերացումների, հայացքների, համոզմունքների, արժեքների ընկալման տարբերությունները: Շատ տարածված պատճառ է, երբ նույն խնդրի լուծման տարբեր եղանակներ են առաջարկվում կազմակերպության տարբեր ստորաբաժանումների կողմից: Կոնֆլիկտ կարող է առաջանալ տվյալ իրավիճակում ղեկավարման ոճի սխալ ընտրության ու կիրառման

դեպքում, երբ անտեսվում են աշխատողի համոզմունքները, արժեքների ընկալումը:

Կազմակերպությունում կոմունիկացիաների անբավարար լինելը նույնպես կարող է կոնֆլիկտի պատճառ դառնալ: Անբավարար կոմունիկացիաների հետևանքով հնարավոր է, որ ենթակաները հստակ պատկերացում չունենան իրենց աշխատանքային պարտականությունների մասին: Հնարավոր է նաև, որ ղեկավարի ընդունած որոշումները անհասկանալի կամ անընդունելի լինեն առանձին աշխատողների կամ նրանց խմբի համար: Օրինակ, եթե աշխատանքի վարձատրության ընդունված նոր համակարգը, որն անմիջականորեն կապված է արտադրողականության հետ, աշխատողները համարում են աշխատանքի խիստ լարված ռիթմ պահանջող, կարող է հանգեցնել հակառակ արդյունքի՝ աշխատանքի ռիթմի թուլացմանը, եթե ղեկավարի կողմից չտրվեն անհրաժեշտ մեկնաբանումներ, թե նոր համակարգի ներդրումը պայմանավորված է շուկայի, մրցակիցների հանդեպ առավելության չհասնելու հրամայականով:

Կոնֆլիկտները կարող են լինել զգացմունքային, երբ կողմերի մեջ միմյանց հանդեպ կա զգայական, հուզական անընդունելիություն: Մարդիկ կարող են շրջապատում կոնֆլիկտածին իրավիճակ ստեղծել իրենց վարքով, ագրեսիվությամբ, վիճելու հակվածությամբ, դիմացինի նկատմամբ անհարգալից վերաբերմունքով և այլն [4, էջ 318]:

16.1.2. Կոնֆլիկտի հիմնական ձևերը և զարգացման փուլերը

Մասնագիտական գրականության մեջ առավել ընդունված է կոնֆլիկտների դասակարգումը չորս հիմնական ձևերի՝ ներանձնային, միջանձնային, անձի ու խմբի միջև և միջխմբային [1, էջ 518; 3, էջ 536; 5, էջ 238; 6, էջ 87]:

Ներանձնային կոնֆլիկտն առաջանում է այն ժամանակ, երբ ղեկավարության կողմից աշխատողին ներկայացվում են հակասական պահանջներ կամ այդ պահանջները չեն համընկնում աշխատողի անձնական պահանջմունքների ու արժեքային համակարգի հետ: Այսպիսի կոնֆլիկտները հաճախ կապված են կազմակերպության անդամների միջև դերերի բաշխման հետ, երբ աշխատողին ներկայացվում են իր աշխատանքային վարքի, աշխատանքի արդյունքի հետ կապված՝ իրար հակասող պահանջներ: Ներանձնային կոնֆլիկտ կարող է առաջանալ նաև աշխատանքի գերծանրաբեռնվածության կամ թերծանրաբեռնվածության ժամանակ, երբ, որպես դրա հետևանք, աշխատողն ունենում է աշխատանքից անբավարարվածության զգացում, անվստահություն ինքն իր և կազմակերպության նկատմամբ, ինչպես նաև՝ ապրում սթրեսային վիճակ:

Կոնֆլիկտի ամենատարածված ձևը միջանձնայինն է: Այն պայմանավորված է ինչպես ռեսուրսների սահմանափակվածությամբ

հետևանքով կազմակերպության տարբեր ստորաբաժանումների ղեկավարների միջև պայքարով, երբ յուրաքանչյուր կողմ ձևավորում է ստանալ առավելագույնը, այնպես էլ մարդկանց տարբեր հայացքների, խառնվածքների, արժեքների հետևանքով և ավելի շատ հոգեբանական բնույթ ունի:

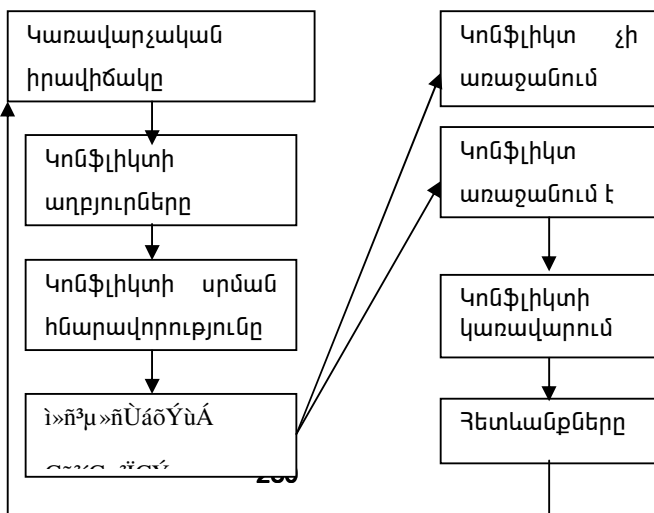
Իր հերթին՝ միջանձնային կոնֆլիկտը բաժանվում է հորիզոնականի՝ կոնֆլիկտ նույն մակարդակի աշխատողների միջև և ուղղահայացի՝ ղեկավարի և ենթակայի միջև:

Անձի և խմբի միջև կոնֆլիկտն առավել հաճախ առաջանում է այն ժամանակ, երբ անձն ունենում է այնպիսի շահեր և դիրքորոշում, որոնք տարբերվում են խմբի դիրքորոշումից: Կոնֆլիկտի այս ձևը կապված է նաև անձի և խմբի սպասելիքների տարբերության հետ: Այս կոնֆլիկտը կարող է առաջանալ խմբի և ղեկավարի միջև՝ վերջինիս պաշտոնական պարտականություններից ելնելով, այնպիսի գործողությունների կատարման հետևանքով, որոնք անընդունելի կդիտվեն խմբի կողմից:

Կազմակերպությունը կազմված է բազմաթիվ խմբերից՝ ինչպես ձևական, այնպես էլ ոչ ձևական, և նույնիսկ ամենալավ կազմակերպություններում այս խմբերի միջև տեղի են ունենում կոնֆլիկտներ:

Միջխմբային կոնֆլիկտը կարող է լինել ոչ ձևական խմբերի միջև, երբ դրանք ունենում են տարբեր առաջնորդներ, ոչ ձևական խմբերի և ղեկավարության միջև, երբ խմբի կողմից ղեկավարության գործողությունները անարդարացի են համարվում, կազմակերպության ստորաբաժանումների միջև:

Կազմակերպությունում կոնֆլիկտի զարգացումն ունի իր հիմնական փուլերը, որն ունի հետևյալ տեսքը [1, էջ 523]:



Գծանկար 17.1. Կոնֆլիկտի զարգացման հիմնական փուլերը

Ներկայացված գծանկարից երևում է, որ կոնֆլիկտային իրավիճակի սրության վրա իրենց անմիջական ազդեցությունն ունեն կոնֆլիկտի պատճառները, եթե դրանք մի քանիսն են, ապա մեծ է և կոնֆլիկտի սրման հնարավորությունը: Սակայն, ինչպես ցույց են տալիս հետազոտությունները, նույնիսկ կոնֆլիկտի ծագման մեծ հնարավորությունների պայմաններում էլ հնարավոր է, որ կոնֆլիկտ չառաջանա: Սովորաբար, կոնֆլիկտային իրավիճակի նկատմամբ այդպիսի վերաբերմունքը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ կողմերից մեկը գնում է զիջման՝ կոնֆլիկտից իր հնարավոր օգուտը ծախսումների համեմատ քիչ համարելով:

Իրականում, կոնֆլիկտային իրավիճակը մեծամասամբ իր լուծումը չի գտնում սկզբնական փուլում: Այն զարգանում է աստիճանաբար և դրսևորվում լուրջ հակամարտության ձևով:

Ինչ վերաբերում է կոնֆլիկտի հետևանքներին, ապա, ինչպես արդեն նշվել է, դրանք կարող են լինել ֆունկցիոնալ ու հանգեցնել կազմակերպության գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը, կամ դիսֆունկցիոնալ՝ հանգեցնելով կազմակերպության նպատակների իրականացման արդյունավետության, անձնակազմի բավարարվածության, խմբային համագործակցության մակարդակի կտրուկ իջեցմանը:

16.2. ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

16.2.1 Կոնֆլիկտների կառավարման հիմնական մեթոդները

Կառավարման տեսությունը կոնֆլիկտների լուծման հիմնական եղանակները բաժանում է երկու խմբի՝ կառուցվածքային և միջանձնային, որոնց ընտրության ժամանակ ղեկավարը նախապես պետք է վերլուծի կոնֆլիկտի առաջացման պատճառները և այնուհետև կիրառի կոնֆլիկտի կառավարման առավել արդյունավետ տարբերակը:

Կազմակերպությունում կոնֆլիկտի լուծման ժամանակ լայնորեն կիրառվում է կառուցվածքային եղանակը, որն իր հերթին ունի իրականացման չորս հիմնական ձև [3, էջ 358]:

Կոնֆլիկտի լուծման կառուցվածքային ուղու հիմնական ձևերն են.

Աշխատանքի նկատմամբ	Այս դեպքում ոչ կառուցողական կոնֆլիկտն իր լուծումն
--------------------	---

պահանջների հստակ բացատրություն	է ստանում ղեկավարի կողմից յուրաքանչյուր աշխատողին կամ ստորաբաժանմանը իր աշխատանքից սպասելիք արդյունքների մասին հստակ բացատրությամբ: Տեսանելի ներկայացվում են բոլորի իրավունքներն ու պարտականությունները, ապահովվում է աշխատանքային խնդիրներին առնչվող տեղեկատվության պարզ մեխանիզմ:
Համակարգող, ամբողջացնող աշխատակարգ	Իրավասությունների բրգածն /հիերարխիկ/ համակարգի հաստատումը կանոնակարգում է մարդկանց փոխհարաբերությունը: Այս սկզբունքի ապահովումը հեշտացնում է կոնֆլիկտի կառավարումը, յուրաքանչյուրն իմանում է, թե ում որոշմանը, կարգադրությանը պետք է ենթարկվի: Կոնֆլիկտող ստորաբաժանումների համար ներդրվում է հատուկ համակարգող աշխատակազմ /ընդհանուր տեղակալ, կոորդինատոր, խնամարկու և այլն/:
Ընդհանուր նպատակներ	Սա ենթադրում է կոնֆլիկտային իրավիճակում գտնվող կողմերի համար ընդհանուր նպատակի առաջադրում, դրա իրագործման համար ջանքերի նպատակաուղղում և միասնականացում: Այս դեպքում հնարավոր է տարբեր ստորաբաժանումների միաձուլում՝ ընդհանուր խնդրի առաջադրմամբ /օրինակ՝ աշխատանքի և աշխատավարձի բաժնի միավորումը անձնակազմի զարգացման բաժնում, որը կոչված է զբաղվելու և՛ հաշվարկային հաշվառման գործառույթով, և՛ յուրաքանչյուր աշխատողի խթանման, առաջխաղացման հարցերով/:
Պարզևատրման համակարգ	Պարզևատրումը օգտագործվում է որպես կառավարման ձև՝ կոնֆլիկտային իրավիճակում ազդեցություն գործելով աշխատողների վարքի վրա: Այն պետք է խթանի աշխատողի այնպիսի վարքը, որն արդյունավետ է կազմակերպության ընդհանուր նպատակին հասնելու տեսանկյունով:

Կոնֆլիկտների լուծման հաջորդ հիմնական եղանակը միջանձնայինն է, որն իր հերթին ունի վեց՝ առավել տարածված ոճեր [1, էջ 526; 5, էջ 248]:

Կոնֆլիկտից խուսափում	Այս դեպքում անձն աշխատում է հեռու մնալ այնպիսի հարցերի քննարկումներից, որոնք կարող են առաջ բերել հակասություններ և հիմք դառնալ հետագա հակամարտության: Նա դրսևորում է հնարավորին չափ չեզոք դիրքորոշում, անտեսում հակասությունները:
----------------------	---

	Որոշ դեպքերում կոնֆլիկտից խուսափումը կարող է իրոք թուլացնել այն, սակայն հաճախ էլ հնարավոր է կոնֆլիկտի զարգացման թաքնված շրջան և դրա առավել սուր դրսևորում:
Համագործակցում	Այսպիսի ոճը առանձնանում է կողմերի անձնական մեծ ցանկությամբ և ներգրավվածությամբ՝ միավորելու ջանքերը կոնֆլիկտի լուծման համար: Կոնֆլիկտի մասնակիցները ընդունում են, որ յուրաքանչյուր կողմ կարող է ունենալ խնդրի լուծման իր տեսակետը, միմյանց վստահում են և կոնֆլիկտի լուծման ուղին համարում համագործակցությունը:
Համահարթեցում	Այս դեպքում փորձ է արվում կոնֆլիկտող կողմերի ուշադրությունը շեղել կոնֆլիկտի բուն պատճառից՝ շեշտադրումն անելով ընդհանուր թիմի, համերաշխության գաղափարի վրա: Որպես հետևանք, իրոք, որոշակի ժամանակահատվածում հնարավոր է պահպանել խաղաղ մթնոլորտ, որը, սակայն, ամեն պահի կարող է խախտվել և իրականում պայթունավտանգ է:
Կոնֆլիկտի լուծում ուժի կամ հարկադրանքի միջոցով	Այսպիսի ոճը ենթադրում է կոնֆլիկտի լուծում կողմերից մեկի կամ երկուսի դիրքորոշումն էլ հաշվի չառնելով: Սովորաբար կիրառվում է այնպիսի ղեկավարի կողմից, որը ենթակամների վրա ունի զգալի իշխանություն: Այն կարող է լինել արդյունավետ, եթե ղեկավարը տիրապետում է իրավիճակին և իրազեկ է խնդիրը պայմանավորող բոլոր գործոններին:
Փոխզիջում	Փոխզիջումն արդյունավետ է, երբ կոնֆլիկտի մեջ գտնվող կողմերն ունեն հավասար իշխանություն և փոխադարձաբար բացառող շահեր: Հաճախ կողմերի փաստարկները լինում են հավասարապես համոզիչ, որոշման ընդունման համար ժամանակը՝ սուղ, և որպես միակ ընդունելի տարբերակ հանդես է գալիս փոխզիջումը, այսինքն՝ խնդրի լուծումը ընդունելի սահմաններում՝ կողմերի շահերը հաշվի առնելով:
Խնդրի լուծում	Կոնֆլիկտի ղեկավարման այս ոճը բավականին արդյունավետ է: Հիմնված է կոնֆլիկտի առաջացման պատճառի վերլուծման և այնպիսի գործողությունների իրականացման վրա, որոնք ընդունելի են բոլոր կողմերի համար: Այս ոճի դեպքում կողմերի կարծիքների, հայացքների տարբերությունը ընկալվում է որպես օրինաչափ երևույթ, որպես խելամիտ

17.2.2 Հաշտեցման գործունեությունը կոնֆլիկտի լուծման մեջ

Հաշտեցումը (մեղիացիան) գործունեության առանձնահատուկ ձև է, որը ենթադրում է երրորդ կողմի և կոնֆլիկտող կողմերի մասնակցությամբ խնդրի լուծման այնպիսի տարբերակի որոնման գործընթաց, որը կբավարարեր կողմերին և կլուծեր կոնֆլիկտը:

Հաշտեցումը որպես կոնֆլիկտի լուծման ուղի կիրառվել է դեռևս հնագույն ժամանակներում: Չինաստանում, աֆրիկյան երկրներում տոհմի կամ ցեղի ավագագույն ներկայացուցիչը կոնֆլիկտային իրավիճակներում հաճախ էր հանդես գալիս որպես հաշտարար և ապահովում խնդրի լուծումը: Հետագայում, արդեն 1960-ական թթ. ԱՄՆ-ում ձևավորվեց հաշտարարական գործունեությունը որպես առանձին ոլորտ, և ներկայումս արևմտյան զարգած երկրներում, իսկ վերջին տարիներին նաև Ռուսաստանում գործում են հաշտեցման պետական և մասնավոր ծառայություններ, թողարկվում մասնագիտական հանդեսներ, ուսումնական ձեռնարկներ և այլն: Ներկայումս հաշտեցումը կարելի է համարել կոնֆլիկտի լուծման ժամանակակից և հեռանկարային արդյունավետ ձևերից մեկը:

Կոնֆլիկտի կարգավորման ժամանակ որպես երրորդ կողմ կարող է հանդես գալ հաշտարարի կարգավիճակ (նաև ի պաշտոնե) ունեցող արհեստավարժ միջնորդները: Հնարավոր է, որ հաշտարարի կարգավիճակով հանդես եկող անձը կամ անձիք չունենան որևէ նորմատիվային կարգավիճակ, սակայն կոնֆլիկտող կողմերի համար նրանք լինեն խիստ հեղինակավոր և ընդունելի մարդիկ տվյալ կոնֆլիկտային իրավիճակը լուծելու:

Պաշտոնական հաշտարարներ

Ոչ պաշտոնական հաշտարարներ

Իրավունքի պետական ինստիտուտներ (արբիտրաժային դատարան, դատախազություն և այլն)

Կառավարչական կամ այլ պետական հանձնաժողովներ

Ոչ ձևական առաջնորդներ

Կազմակերպությունում մեծ հեղինակություն ունեցող, հարգված մարդիկ

Գծանկար 17.3 Հաշտարարը կոնֆլիկտում

Որպեսզի հաշտարարությունը լինի հնարավոր, ինչպես նաև նպատակահարմար, անհրաժեշտ է մի շարք հանգամանքների և պայմանների առկայություն, մասնավորապես՝

- կոնֆլիկտող կողմերի միջև փոխկախվածության առկայություն,
- կոնֆլիկտի զարգացման այնպիսի փուլ, երբ բանակցությունները հնարավոր են,
- կոնֆլիկտող կողմերի՝ հաշտարարին դիմելու ցանկություն:

Վերջինս հնարավոր է, երբ՝

- կոնֆլիկտող կողմերը փորձելով լուծել կոնֆլիկտը, օգտագործել են իրենց մատչելի բոլոր այլ միջոցները, փաստարկները, սակայն որևէ արդյունքի չեն հասել,
- կողմերը տարբեր կերպ են մեկնաբանում կոնֆլիկտի լուծման համար որոշիչ իրավական նորմերը,
- կողմերը հասել են ժամանակավոր համաձայնության, սակայն դրա իրականացման համար անհրաժեշտ է արտաքին օբյեկտիվ հսկողություն և այլն:

Երրորդ կողմի մասնակցությունը կոնֆլիկտի կարգավորմանն անհրաժեշտ է, երբ՝

- իրադարձությունները խիստ սրված են և ամեն պահի հնարավոր են բռնի ուժի գործադրմամբ գործողություններ,
- կողմերից որևէ մեկը արդեն դիմել է բռնությունների,
- երրորդ կողմին ձեռնտու չէ կոնֆլիկտի հետագա զարգացումը,
- երրորդ կողմը հնարավորություն ունի, հաշվի առնելով կոնֆլիկտող կողմերի շահերը և բավարարելով դրանք, նրանց բերել համաձայնության և այլն:

Կոնֆլիկտի կարգավորման մեջ կարելի է առանձնացնել հաշտարարի հետևյալ դերերը՝

1. Հաշտարար-դատավոր այն ավելի շատ ավտորիտար դեր է, երբ խնդիրը ուսումնասիրելուց և կողմերին լսելուց հետո տրված, սահմանված վճիռը քննարկման ենթակա չէ,
2. Իրավարար (արբիտր) նրա որոշումը նույնպես քննարկման ենթակա չէ և պարտադիր է կատարման համար: Անհամաձայնության դեպքում որոշումը կարելի է բողոքարկել բարձրագույն ատյաններում,
3. Միջնորդ նա ապահովում է խնդրի կառուցողական քննարկումը, սակայն վերջնական որոշումը կոնֆլիկտող կողմերին է,
4. Օգնական կազմակերպում է հանդիպումը, խնդրի քննարկման գործընթացը, սակայն չի մասնակցում բուն գործընթացին, որոշման ընդունմանը,
5. Ղիտորդ մասնակցում է խնդրի քննարկման և որոշման ընդունմանը սոսկ իր ներկայությամբ, որի նպատակն է հնարավոր փոխադարձ ազդեցիկների կանխումը [7, էջ 42]:

Թեպետ հաշտեցումը չունի հստակ կառուցվածք, այնուհանդերձ կարելի է առանձնացնել դրա երեք հիմնական փուլերը՝

1. Նախապատրաստական փուլ

Այս փուլում իրականացվում է կոնֆլիկտի էության և կոնֆլիկտող կողմերի հետ ծանոթացումը, խնդրին առնչվող անհրաժեշտ տեղեկությունների հավաքումը, բանակցությունների նպատակի հստակեցումը, ինչպես նաև արարողակարգային որոշ հարցեր՝ բանակցությունների տեղը, սպասվող մթնոլորտը, հերթականությունը և այլն: Կոնֆլիկտային խնդիրը հաճախ լինում է խիստ յուրօրինակ, որը և հաշտարարից պահանջում է համապատասխան գրականության ծանոթացում կամ մասնագետներից խորհրդատվության ստացում:

2. Բանակցությունների առաջին փուլ

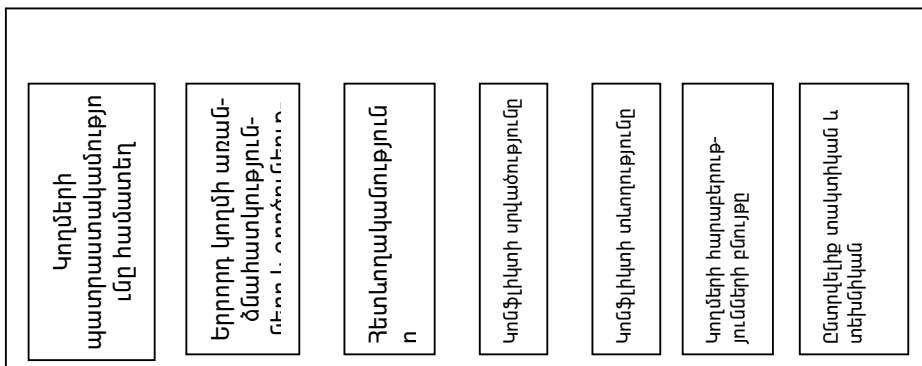
Այս փուլում հաշտարարը անմիջականորեն աշխատում է կոնֆլիկտող կողմերի հետ: Հանդիպում է նրանց հետ առանձին-առանձին, լսում փաստարկները, որոշում կոնֆլիկտի մասնակիցների ուժեղ և թույլ կողմերը, շոշափում նրանց տրամադրությունները, հավանությունը խնդրի լուծման հնարավոր ուղիների վերաբերյալ: Ամեն դեպքում այս փուլն ավելի շատ նպատակ ունի նախապատրաստել բանակցությունների հիմնական փուլի համար որոշակի հիմքեր:

3. Բանակցությունների վարում, ավարտական փուլ

Այս փուլում հաշտարարի խնդիրն է տեսնել և կողմերին առաջարկել նրանց շահերը հաշվի առնող կոնֆլիկտի լուծման մի շարք տարբերակներ, ինչպես նաև բանակցությունները տանել այնպիսի հունով, որը կապահովեր փոխադարձաբար առավել ընդունելի տարբերակի ընդունում: Սա բավականին կարևոր փուլ է և դրա ընթացքում հաշտարարն իրականացնում է և՛ վարողի, և՛ մանկավարժի, և՛ հոգեբանի և էլի մի շարք գործառույթներ:

Շատ կարևոր է, որ յուրաքանչյուր հանդիպման ընթացքում գրանցվի թեկուզ աննշան, սակայն առաջընթաց:

Հաշտարարի գործունեության արդյունավետության վրա կարող են ազդել մի շարք գործոններ: Դրանք են՝ կոնֆլիկտի տևողությունը, սրվածությունը, կողմերի համատեղ աշխատելու ցանկության առկայությունը, հաշտարարի կարծիքը հաշվի առնելու պատրաստակամությունը, հաշտարարի անցյալում կոնֆլիկտի կառավարման հաջող փորձի առկայությունը, իրավիճակին ու կոնֆլիկտի առանձնահատկություններին ժամանակին տիրապետումը և այլն:



Գծանկար 17.4 Հաշտարարի գործունեության արդյունավետության վրա ազդող գործոնները [7, էջ 72]:

Կոնֆլիկտի կարգավորման արդյունավետության վրա էական ազդեցություն ունի ղեկավարի ընտրած լուծման ձևը: Եթե ղեկավարը հանդես է գալիս որպես հաշտարար, ապա նրան առավել բնորոշ է իրավարարի և միջնորդի դերը:

Իրավատար, եթե	Միջնորդ, եթե
<ul style="list-style-type: none"> - Կոնֆլիկտը արագ սրվող բնույթի է և հղի է վտանգավոր հետևանքներով, - կողմերից մեկն ակնհայտորեն իրավացի չէ, - կոնֆլիկտն ընթանում է ծայրահեղ իրավիճակում, - ծառայողական պարտականությունները պարտադրում են հենց իրավարարի դեր, - ժամանակ չկա խնդիրը նանրամասն քննարկելու, վերլուծելու, - կոնֆլիկտը կրճաժամկետ է և ոչ կարևոր: 	<ul style="list-style-type: none"> - Կոնֆլիկտող կողմերն ունեն ի պաշտոնե հավասար կարգավիճակ, - կողմերը տեսականորեն գտնվում են լարված հարաբերությունների մեջ, - կողմերին բնորոշ է կիրթ վարքագիծը, ընդդիմախոսին լսելու հատկությունը, - բացակայում է ղեկավարի՝ խնդրի լուծման արդյունավետ տարբերակը:

Գծանկար 17.5. Ղեկավարի դերը հաշտեցման գործընթացում [7, էջ 73]:

16.3. ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Ինչպես բնությունն առհասարակ, այնպես էլ հասարակության և մարդու կյանքն ու գործունեությունը ենթակա են հարատև փոփոխությունների: Դա տակավին Չերակլիտեսն է ձևակերպել՝ ամեն ինչ հոսում է, ամեն ինչ փոխվում:

Փոփոխությունը երևույթների շարժման և փոխազդեցության գործընթացն է, նոր հատկանիշների, կապերի, փոխհարաբերությունների գոյացումը և հնի վերացումը:

Բնության մեջ նորի ու հնի հերթափոխումը կարգավորվում է ինքնաբերաբար /թեև մարդն այստեղ վաղուց է մասնակցում ուղղակիորեն կամ միջնորդավորված/: Հասարակության մեջ նույնպես գործում է ինքնակառավարման օրինաչափությունը, սակայն որքան կայուն է այս կամ այն հանրույթը, այնքան ավելի մեծ տեսակարար կշիռ է կազմում նրանում փոփոխությունների նպատակասլաց կառավարումը: Այնպես որ՝ փոփոխությունների կանխատեսումը, դրանց իրականացման ծրագրումը, հնարավորինս անհիվանդագին, արդյունավետ ու ներդաշնակ կենսագործումը հասարակության կառավարման կարևորագույն խնդիրներից են:

Ասվածը արդարացի է թե՛ ողջ հասարակության համար՝ որպես միասնական ամբողջի և թե՛ նրա առանձին ոլորտների, ենթահամակարգերի, կառույցների, օղակների համար: Որևէ կազմակերպություն չի կարող ոչ միայն արդյունավետորեն գործել, հարմարվել արտաքին միջավայրի փոփոխություններին, այլև երկար ժամանակ պարզապես գոյատևել, եթե ըստ արժանվույն հաշվի չեն առնվում փոփոխությունները, դրանց կառավարումը չի դասվում ռազմավարական առաջնագույն խնդիրների շարքը:

Կազմակերպության ործառությանն ու զարգացմանն առնչվող փոփոխությունների անխուսափելիությունը, դրանց հարաճուն քանակը, փոփոխական ործոցների աճը կառավարման տեսության մեջ հատուկ բաժին են յայտարարել, այսպես կոչված, «կազմակերպական զարգացումը»: Վերջինս ընդթրկում է հայեցակարգային բնույթի այն դատողությունները, վարկածները, առաջարկությունները, որոնք ուղղված են կազմակերպությունների ներսում փոփոխությունների խստորոշմանը, նահատմանը, ինչպես նաև դրանց պլանավորմանը, իրականացմանը, այդ թվում՝ առարկայա-կան և ենթակայական զանազան խոչընդոտների ու դիմադրության հաղթահարմանը: Բազմաթիվ հարակից հարցեր ևս կան՝ փոփոխության նահատման չափանիշներից մինչև անձնակազմի մասնակցության որոշակի ձևերի ընտրություն:

**Փոփոխությունների կառավարման ռազմավարությունը բնութա-
րվում է քստ հետևյալ փուլերի.**

- *Փոփոխությունների իրագործման հասունացման գիտակցում.* թվում է, թե այս գիտակցումը մշտապես առկա է, բուն կյանքը, շուկան, մրցակցությունը դրան են տրամադրում: Իրողությունն այն է, սակայն, որ կառավարման զանազան մակարդակներում գործում է նաև մյուս՝ պահպանողական միտումը՝ գոհանալ ձեռքբերումներով, աշխատել հին ու փորձված եղանակներով, ռիսկի չդիմել և այլն, այնպես որ՝ խնդիրը պիտի հասունանա:
- *Փոփոխությունների իրագործման ցանկության ձևակերպում.* վճիռ մարդիկ են կայացնում՝ թե՛ ձեռնարկության ղեկավարությունը, թե՛ անձնակազմի մեծամասնությունը, նույն մարդիկ էլ այս կամ այն չափով մասնակցում են դրանց իրականացմանը, ուստի դրսից պարտադրված, դժկամությամբ կա-տարվելիք գործողությունները, բնականաբար, արդյունավետության առու-մով զիջում են ինքնակամ վերափոխություններին:
- *Փոփոխությունների ուղղության և խնդիրների հստակեցում.* այստեղ առհասարակ մասնավորեցվում են կառավարման երկու հիմնական գործառույթները՝ պլանավորումը և կազմակերպումը, ձևավորվում է կատարվելիք քայլերի որոշակի ծրագիր՝ ժամկետներով, պատասխանատուներով, հանգրվանային ամփոփումներով և այլն:
- *Փոփոխությունների փորձարկում.* թե՛ անցյալի փորձը և թե՛ առաջավոր ձեռնարկությունների կատարած վերափոխումները կարևորում են համակարգային, արմատական փոփոխությունների նախնական փորձարկման նշանակությունը որևէ առանձին ասպարեզում, տեղամասում, օղակում: Անցյալ դարի 30-ական թվականների՝ ԽՍՀՄ-ում կոլեկտիվացման համատարած սխալներից մինչև 90-ական թվականների՝ Հայաստանում հողի և արդյունաբերության մասնավորեցման սխալները գալիս են հիմնավորելու փորձարկման անհրաժեշտությունը, այսինքն՝ ծրագրի, գաղափարի, դրա իրականացման, մարդկային գործոնի կողմից ընկալման և բազում այլ հարցերի ճշգրտման:
- *Փոփոխությունների իրականացման շահադրդում.* փոփոխությունները պիտի նախ և առաջ շահադրդեն նրանց, ովքեր իրագործելու են դրանք, իրենք էլ կրելու են այդ փոփոխությունների ազդեցությունը, ընդամին՝ շահադրդումը ներառում է հարցերի մի ամբողջ համալիր՝ գաղափարական, նպատակային ու ռեսուրսային հիմնավորումից մինչև նյութական խթանման ու սոցիալական առաջընթացի հեռանկարը:
- *Փոփոխությունների վերահսկողություն.* կառավարման հիմնական գործառույթներից մեկը՝ վերահսկումը, հենց կոչված է ապահովելու հետադարձ կապը, ցանկալիի և իրականացվածի

համապատասխանությունը, բացահայտելու ձեռքբերումներն ու թերացումները, պարզելու գործող անձանց /պատասխանատուների/ դրական կամ բացասական դերը և այլն:

- *Փոփոխությունների վերջնական ամփոփում, գնահատական.* նախորդին պիտի գումարվի փոփոխության երևույթի փոփոխական լինելու ըմբռնումը: Արդեն կատարված փոփոխություններն ապագայի սաղմն են, հիմքն ու ելա-կետն են նորանոր փոփոխությունների:

Փոփոխությունների կառավարման հիմնական խնդիրներից է դրանց ցույց տրվող դիմադրության հաղթահարումը: Ինքնին հասկանալի է, որ ամենաբարենպաստ առարկայական պայմաններն ու ամենարտադրողական տեխնիկան, «ամենախելացի» մեքենաներն անգամ անզոր են առանց մարդու. դրանցում առարկայացված մարդկային աշխատանքը դարձյալ մարդու աշխատանքի միջոցով է, որ հարություն է առնում, վերածվում արարիչ ուժի: Նույնը վերաբերում է և փոփոխությունների: Մարդու վարքի փոփոխությունը չի կարելի դիտել որպես կազմակերպության նպատակների, տեխնոլոգիայի կամ կառուցվածքային փոփոխությունների պարզ մի ածանցյալ. այդ մտայնությունը հաճախ է փակուղի մտցնում ձեռնարկության ղեկավարներին:

Մարդկային գործոնի թերագնահատումը խորն արմատներ ունի: Արիստոտելը աշխատանքի հիմնական սուբյեկտին՝ ստրուկին բնորոշում էր իբրև խոսող գործիք՝ լոկ այդքանով զանազանելով անշունչ գործիքներից և անլեզու կենդանիներից [8, էջ 380]: Աշխարհայացքային նույն սխալն էր կրկնում Ֆ.Թեյլորը՝ բացարձակ ճշմարտության կարգը դասելով իր համակարգի առանցք հանդիսացող ըմբռնումը՝ ամեն աշխատանքի կատարման «միակ լավագույն եղանակը»: Նրա հիմնադրած գիտական կառավարումը արմատական վերափոխումների մի երկար շղթա էր՝ հույժ բարենպաստ աշխատանքի արտադրողականության աճի առումով, սակայն իրենց՝ բանվորների կամովին մասնակցությունը բարեփոխումներին Թեյլորը բացառում էր. «Միայն մեթոդների հարկադրական ստանդարտացման ճանապարհով, լավագույն գործիքների և աշխատանքի պայմանների հարկադրական կիրառությամբ և հարկա-դրական համագործակցությամբ է հնարավոր ապահովել աշխատանքի տեսնալի ընդհանուր արագացումը» [9, էջ 69]: Ներկայումս նույնպես տեխնոկրատական տեսությունները չեն վերացել, առավել ևս շատ է տարածված տեխնոկրատական գործելակերպը թե՛ կառավարման մեջ ընդհանրապես և թե՛ փոփոխությունների իրականացման մեջ մասնավորապես:

Մինչդեռ՝ աշխատանքի անմիջական սուբյեկտի հանդեպ քամահրանքի հետադարձ կապը իրեն սպասեցնել չի տալիս. նույն ստրուկների գործիքները, ինչպես հայտնի է, կոշտ ու կոպիտ, ուրեմն՝ անհարմար և անարտադրողական էին պատրաստվում բնավ էլ ոչ տեխնիկական

նպատակահարմարությունից, այլ այն բանի հետևանքով, որ ստրուկները իրենց բողոքն ու դժգոհությունն էին պարպում սոցիալական զայրույթն ուղղելով գործիքների դեմ՝ կոտրելով, փչացնելով դրանք: Ժամանակակից հասարակություններում էլ՝ գործադուլները, նենգադուլը /սաբոտաժ/, բողոքի զանազան տեսակները, քաղաքացիական անհնազանդության դրսևորումները հետևանք են ողջ հասարակության մեջ կամ նրա առանձին ոլորտներում իրագործվող փոփոխությունների հանդեպ մարդկանց վերաբերմունքի ոչ լիարժեք հաշվառման, փոփոխությունների թերի մեկնաբանման, դրանց կառավարման ռազմավարական ու մարտավարական բացթողումների:

Անհրաժեշտ է պարզել, թե *մարդիկ ինչու են ընդդիմանում փոփոխություններին*: Ընդհանուր բնույթի պատճառներից մեկը *պահպանողական մտածելակերպի* առկայությունն է, որ խանգարում է տեսնելու նորամուտության անհրաժեշտությունը և անգամ շահեկանությունը: Փոփոխությունների ուրվանկարը, թեկուզ լինի գերիրապուրիչ, միևնույն է՝ մարդկանց մեծամասնությունը գերադասում է առկան, սովորականը, սովորածը /հաճախ՝ որքան առաջավոր է այս կամ այն նախագիծը, այնքան ավելի դժվար է լինում հաղթահարել պահպանողականությանը խարսխված դիմադրությունը/:

Փոփոխություններին դիմադրելու մյուս պատճառը *ապագայի անորոշությունն* է: Ամեն մի փոփոխություն իր մեջ բովանդակում է անորոշության բաժին, քանի որ փոփոխության իրականացումը միշտ էլ նախնական նպատակի կենսագործման հետ միասին նաև սկզբնական փուլում չկանխատեսված /և անգամ սկզբունքորեն անկանխատեսելի/ հետևանքների է հանգեցնում: Սա ամեն մի առաջընթացի անբեկանելի օրենքն է: Բարեփոխիչներն սկսում են տեսնելով ապագայի որոշակիությունը և ձգտելով իրականացնել այն, մինչդեռ դիմադրողները շեշտադրում են անորոշությունը՝ ուռճացնելով դրա նշանակությունը փոփոխությունների ամբողջ ծավալի մեջ:

Այստեղից էլ դիմադրության հաջորդ պատճառը՝ *անհանգստությունը*: Անորոշ ապագան, անձանոթ անելիքը, չյուրացված գործելակերպը, նոր տեխնոլոգիան նաև վախ են ներշնչում, կորստի տագնապ, սովորական կարգուկանոնի խաթարում: Ապահովության պահանջումները մարդու հիմնարար պահանջումներն են, բնականոն պայմաններում այն հիմնականում բավարարված է լինում, մարդն իրեն զգում է համեմատական անվտանգության մեջ, սակայն փոփոխությունների շունչն արդեն ունակ է առաջին պլան մղելու ապահովության պահանջումները, և մարդը դատում է՝ ելնելով ամենից առաջ այդ պահանջումները բավարարելու մտահոգությունից:

Վերջապես, պահպանողականությունը, անորոշությունը, անհանգստությունը ձևավորում են գումարային մի պատճառ՝ *անվստահություն փոփոխությունների հանդեպ*: Մարդիկ հաճախ իրենք են

արդարացնում իրենց բացասական դիրքորոշումը փոփոխությունների հարցում, մասնավորապես՝ ճգնում են իրենք իրենց և այլոց համոզել, թե փոփոխություններն ավելի շատ վնաս են տալու, քան օգուտ, թե առհասարակ ոչ մի կարիք չկա որևէ բան փոխելու և այլն: Եվ դա ոչ թե մնում է սոսկ բացասական, սակայն անգործունյա դիրքորոշման տեսքով, այլ դրսևորվում է նաև ընդդիմադիր որոշակի գործողությունների տեսքով:

Այդպես եղավ գիտական կառավարման փորձի տարածման փուլում, երբ Թեյլորի նորարական ձևակերպումների դեմ հանդես եկան ոչ միայն բանվորներն ու արհմիությունները, այլև իրենք՝ կապիտալիստները: Բանը հասավ նրան, որ Ֆ.Թեյլորը հարկադրված էր 1910 թվականին հանդես գալու ամերիկյան Կոնգրեսի՝ հատուկ ստեղծած հանձնաժողովի առջև: Եվ ուշագրավն այն է, որ գիտական կառավարման «հայրը», տարիների փորձով և խորհրդածություններով իմաստնացած, իր համակարգը ներկայացնում է ոչ թե նեղ-ինժեներական կամ նեղ-տնտեսագիտական տեսակետով, այլ լայն ընդգրկումով, մասնավորապես, նա քանիցս շեշտում է, որ գիտական կառավարման հաջողությունը ենթադրում է «մտածելակերպի լիակատար հեղափոխություն» ոչ միայն կառավարողների, այլև կառավարվողների մեջ, և որ այդ երկուստեք պատրաստակամությունն է հենց գիտական կառավարման պես արմատական փոփոխությունն իրականացնելու պարտադիր պայմանը [10, էջ 71]:

Այժմ էլ հանդիպում են վկայություններ, թե ներկազմակերպական զանգվածա-յին փոփոխությունները ամերիկյան մենեջերների շրջանում «տրավմատիկ» երևույթ են [122 էջ 11]:

Կազմակերպական փոփոխություններին ցույց տրվող *դիմադրությունը հաղթահարելու եղանակներն են.*

- ♦ *Տեղեկատվական,* երբ անձնակազմը տեղյակ է պահվում կատարվելիք փոփոխության մասին, աշխատակիցներին հանգամանորեն բացատրվում է դրա էությունը, անհրաժեշտությունը, ծավալման հեռանկարը: Մարդիկ, իրոք, հաճախ ընդդիմանում են փոփոխություններին՝ անտեղյակության, անակնկալի գալու հետևանքով:
- ♦ *Խորհրդակցական,* երբ բանակցությունների, համատեղ քննարկումների միջոցով մարդիկ ոչ թե սոսկ տեղյակ են պահվում կատարվելիքի մասին, այլև լսում են նրանց կարծիքը, առաջարկությունները, հիմնավորումները:
- ♦ *Մասնակցողական,* երբ մարդիկ զանազան ձևերով մասնակցում են փոփոխությունների պլանավորման, կազմակերպման և վերահսկման աշխատանքներին:
- ♦ *Խրախուսման,* երբ փոփոխություններին մասնակցելը ղեկավարության կողմից արժանանում է բարոյական և նյութական որոշակի խրախուսման, տարբեր բնույթի լրացուցիչ արտոնություններ տրամադրելուն:

- ♦ *Իրավական-հարկադրական.* սա չպետք է աչքաթող անել, քանի որ բացառված չէ առանձին անհատների կամ խմբերի բացահայտ կամ քողարկված նենգադուլը, և, քանի որ համոզման, մասնակցության, խթանման միջոցները չեն կարող ներգործել, անհրաժեշտ է գործադրել իրավական միջոցներ: Փոփոխու-թյունների գլխավոր պատասխանատուն, այնուամենայնիվ, ղեկավարն է, և նա պիտի ունակ լինի կամք, հետևողականություն, պահանջկոտություն դրսևորելու, ապահովելու կարգապահություն և նախատեսած փոփոխությունների կատարում:
- ♦ *Գաղափարական.* պատմությունը վկայում է, թե ամենաբարի նպատակներով ձեռնարկված քանի-քանի վերափոխումներ են ձախողվել՝ հատկապես գաղա-փարական հիմնավորվածության խոցելի լինելու պատճառով: Առանց այս կամ այն փոփոխության /առավել ևս ողջ համակարգն ընդգրկող փոփոխության/, տեսական-աշխարհայացքային իմաստավորման, նպատակների ու միջոցների հիմնավորման, ցանկալի հեռանկարի համոզիչ պարզաբանման այդ փոփո-խությունը արդյունավետ ու ներդաշնակ չի կարող լինել:

Գաղափարական հիմնավորումը զգալիորեն թուլացնում է առկա և ակնկալվող սոցիալական լարվածությունը և անգամ, հմտորեն գործադրվելիս, գոյացնում է յուրատեսակ հանդիպակաց շարժում, փոփոխություններն իրականացնելու պատրաստականություն: Մարդկանց գաղափարական համոզվածությունը, ներքին մղումը, վստահությունն ու խանդավառությունը հզոր միջոց են փոփոխությունների կատարելու: Եվ ամեն մի փոփոխության վերջնական արդյունքը մեծապես պայմանավորված է այն հանգամանքով, թե ինչպես են մարդիկ պատկերացնում այդ փոփոխությունը, ինչպիսին են ցանկանում դա տեսնել և ինչ ջանք ու եռանդ են ծախսում հանուն դրա կենսագործման:

16.4. ՍՅՐԵՍԻ ԿԱՈՎԱՐՈՒՄԸ

«Սթրեսը» անգլերեն բառ է /stress/, նշանակում է «լարվածություն»: Սթրեսի միջազգային ինստիտուտի հիմնադիր կանադացի գիտնական Հանս Սելյեի սահմանմամբ՝ սթրեսը մարդու օրգանիզմի ոչ համարժեք վերաբերմունքն է շրջապատի փոփոխությունների հանդեպ [11, էջ 27]: Ջերմաստիճանի թեթևակի տատանումները, փողոցի սովորական աղմուկը, աշխատանքային առօրյա բեռնվածությունը, զրուցակցի հանդարտ խոսքը մարդկանց չեն անհանգստացնում, քանի որ նրանց օրգանիզմը ինքնաբերաբար կարգավորում է հավասարակշիռ վիճակը: Մինչդեռ ջերմաստիճանային կտրուկ տատանումները, խիստ աղմուկը, գերբեռնվածությունը, վիճաբանությունը, միջանձնային բախումները,

հուզական անսովոր լարվածությունը, անակնկալ իրադարձությունները մարդկանց դնում են սթրեսային վիճակի մեջ՝ պահանջելով որոշակի ջանք ու եռանդ՝ այդ վիճակը հաղթահարելու համար:

Ժամանակակից ըմբռնմամբ՝ սթրեսը այն լարվածությունն է, որը հաղթահարելով՝ անձը կենտրոնացնում է իր ուժերը, լարվում հանուն կենսական զանազան խնդիրների լուծման, իսկ «դիսթրեսը» վնասաբեր սթրեսն է՝ անձին կաթվածահարող, ջլատող, հյուժող [11,12]: Դիսթրեսը /անգլերեն՝ “distress”, բառացի նշանակում է «հյուժում», «ուժասպառություն»/ պարտադիր չէ, որ հանդես գա սթրեսի գերադրական աստիճանի տեսքով. դիսթրես է ծնում նաև սովորական լարվածության անսպասելի թուլացումը:

Այս օրինակն արդեն հուշում է, որ սթրեսը, թեև բառացի նշանակում է լարվածություն, ոչ միայն ինքնին հաղթահարելի վիճակ է, այլև մարդու կեցության համար բնականոն, անզամ ցանկալի: «Սթրեսը կյանքի համն ու հոտն է, - պատկերավոր ասում է Դ.Սելյեն ու բացատրում, - քանի որ սթրեսը կապված է ցանկացած գործունեության հետ, դրանից կարող է խուսափել միայն նա, ով ոչինչ չի անում» [11, էջ 80]: Վտանգավորը, աղետաբերը, մերժելի դիսթրեսն է:

Արդ՝ կառավարման խնդիրը ոչ թե սթրեսից խուսափելն է /ինչն առհասարակ հնարավոր չէ/, այլ սթրեսը կարգավորելը: Դա նշանակում է սթրեսի տեսակների, սթրեսածին գործոնների ճանաչում, ինչպես նաև լիցքաթափման որոշակի միջոցառումների գործադրում՝ հօգուտ թե՛ անձի ֆիզիկական, բարոյական, հոգեկան ու սոցիալական լիարժեքության և թե՛ կազմակերպության գործառույթների արդյունավետ իրականացման:

Սթրեսը լինում է չորս բնույթի՝ բնախոսական /ֆիզիոլոգիական/, հոգեկան, տեղեկատվական և սոցիալական:

Բնախոսականը, ինչպես ասվեց, կենդանի օրգանիզմի ոչ բնականոն արձագանքն է անբարենպաստ միջավայրին: Քանի դեռ մեր օրգանիզմը կարողանում է հարմարվել փոփոխություններին՝ մենք չենք էլ զգում դրանց առկայությունը, սակայն երբ դրանք գերազանցում են սովորական չափը, մարդը հայտնվում է սթրեսի մեջ: Սթրեսածին գործոններն են՝ սովը, ծարավը, գերբեռնվածությունը, անշարժությունը, հույզերը /դրական ու բացասական/, աղմուկը, վթարները, անակնկալները, կազմախոսական /անատմիական/ բնույթի խաթարումները, թունավորումները, հիվանդությունները և այլն:

Պոզեկան սթրեսը կապված է նախորդի հետ, քանի որ օրգանիզմի հավասարակշիռ վիճակի խախտումներն արտահայտվում են մարդու հոգեկանում, և դրանց հաղթահարումը պահանջում է հոգեկան ուժերի, ամենից առաջ՝ կամքի դրսևորում: Բացի այդ, անձի խառնվածքից կախված, նրա հոգեկան աշխարհում որոշակիորեն դրսևորվում են կյանքի ընդհանուր լարվածությունը, տարերային աղետները, քաղաքական անցուդարձը, ընտանեկան, աշխատանքային, կենցաղային հոգսերը:

Տեղեկատվական սթրեսը այն գերլարված վիճակն է, որը բնորոշում է տեղեկույթի հարաճուն ծավալի հավաստի ընկալման, ճշգրիտ իմաստավորման և սուղ ժամանակամիջոցում վճիռ կայացնելու անհրաժեշտության մեջ գտնվող մարդուն: Ղեկավարի աշխատանքը հենց այդպիսիներից է, ընդամին՝ որքան պատասխանատու է նրա կայացնելիք վճիռը, այնքան ավելի մեծ է լինում սթրեսը: Հատկապես տեղեկատվական սթրեսով են բացատրվում ղեկավարների շրջանում տարածված հիվանդությունները՝ ստամոքսի խոցը, արյան բարձր ճնշումը, սրտի խփոցները, նյարդայնությունը, բորբոքվածությունը և այլն:

Սոցիալական սթրեսը հետևանքն է մարդու կենսագործունեության բոլոր ասպարեզներում զանազան իրադարձությունների, տարատեսակ բախումների, անձի մասնագիտական և քաղաքացիական վարքագծին առնչվող բարդությունների, զանազան հանրույթներում նրա հարմարման դժվարությունների, միջանձնային հաղորդակցման ու փոխազդեցության խոչընդոտների:

Սոցիալական սթրեսի հիմնական տարատեսակներն են՝

- մշակութային սթրեսը, երբ անձը կամ խումբը հայտնվում են անժամոթ, օտար մշակութային /նաև՝ լեզվական, հոգևոր, բարոյական, ազգային/ միջավայրում և առկա մշակութային արժեքները, գերիշխող նորմերը նորեկներից պահանջում են հարմարվողական ջանքեր, դնելով նրանց ծայրահեղ լարվածության մեջ /օրինակ՝ փախստականները/,
- քաղաքական սթրեսը, երբ խաթարվում է հասարակության քաղաքական կառուցվածքը, կաթվածահար է լինում քաղաքական հաստատությունների բնականոն գործունեությունը, հասարակական զանազան խավերի դժգոհությունը հասնում է ծայրահեղ դրսևորումների,
- կազմակերպական սթրեսը, երբ կազմակերպությունն անհատին ներկայացնում է անհամապատասխան պահանջներ՝ կամ չափազանց խիստ, կամ չափազանց մեղմ. անձը լարվածության մեջ է հայտնվում և՛ այն դեպքում, երբ չի հասցնում լիովին կատարել իրեն ներկայացվող բոլոր պահանջները, և՛ այն դեպքում, երբ դժգոհ է իր ունակությունների թերօգտագործման իրողությունից /այսպես կոչված, «մեծ ձուկը՝ փոքր ջրում» համախտանիշը/:

Կազմակերպության շրջանակներում, բացի վերոբերյալ գործոնից՝ անձի և կազմակերպության փոխադարձ պահանջների ու ակնկալիքների անհամապատասխանության հանգամանքից, սթրեսածին գործոններ են նաև՝

- անբարենպաստ աշխատանքային պայմանները, քանի որ աղմուկը, անհարմարավետ աշխատատեղը, տհաճ հոտը, չկարգավորված կենցաղային ծառայությունները, պատճառ դառնալով բնախոսական

ու հոգեկան սթրեսի, չեն կարող բացասաբար չանդրադառնալ անձի գործունեության որակի վրա,

- աշխատանքի կազմակերպման թերությունները՝ անհաջող ռեժիմը, ընդհատումներով աշխատանքը, տեխնիկայի խափանումները, աշխատավարձի վճարման ձգձգումները նույնպես, պատճառելով բնախոսական ու հոգեկան սթրես, հանգեցնում են ներկազմակերպական լարվածության,
- անձի պարտականությունների անհստակությունը. հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ մարդը բավարարված է լինում իր աշխատավարձից, իր հանդեպ ղեկավարության վերաբերմունքից, իր կարգավիճակից, եթե դրանք համեմատելի են այլոց պարտականությունների և նրանց վարձահատուցման հետ. մասնավորապես, արդարացի է նկատված, որ «մարդիկ պետք է հստակ պատկերացում ունենան ղեկավարության ակնկալիքների մասին՝ ինչ պետք է իրենք անեն, ինչպես պետք է անեն և անելուց հետո իրենց ինչ կերպ պիտի գնահատեն» [1, էջ 546],
- անձի միջոցերային հակասությունները, երբ կազմակերպության տարբեր կառույցները, ատյանները, պաշտոնատարները նրան ներկայացնում են իրարամերժ պահանջներ,
- բուն աշխատողի կենսաոճը, ընտանեկան կյանքը և դրա ազդեցության չափը նրա աշխատանքային վարքի վրա, առողջական վիճակը, որոնք հաճախ նպաստավոր չեն լինում ներկազմակերպական բնականոն գործունեության համար,
- սեփական զբաղմունքի հանդեպ անձի վերաբերմունքը. ամենաբովանդակալից աշխատանքն անգամ հետաքրքրության բացակայության պարագայում դառնում է անլուր տառապանքի աղբյուր, և, ընդհակառակը, ինքնին կարծես ստեղծագործական տարրեր չբովանդակող հանձնարարությունը, անձի վերաբերմունքից կախված, կարող է նրան հաճույք ու բավարարվածություն պատճառել:
Ներկազմակերպական սթրեսը պայմանավորված է նաև արտաքին միջավայրի գործոններով, ամենից առաջ՝ տնտեսական կյանքի բարձր տեմպով, մրցակցային պայքարով, փոփոխություններին արագ արձագանքելու և նորամուծություններ իրականացնելու հրամայականով:
Սթրեսը և դրա կարգավորումը ժամանակակից քաղաքակրթության լրջագույն խնդիրներից են: Սթրեսը տնտեսական մեծ կորուստների է հանգեցնում, բազում հիվանդությունների, վթարների պատճառ դառնում, պահանջում է ավելորդ ծախսեր: 20-րդ դարի վերջին, ըստ ամերիկացի մասնագետների հաշվարկների, սթրեսին առնչվող միայն սրտանոթային հիվանդությունների հետևանքով տնտեսության ուղղակի կորուստները կազմում են տարեկան 3 մլրդ դոլար, իսկ անուղղակի ծախսերի հետ մեկտեղ՝ տասն անգամ ավելի: Ձարգացած երկրներում հոգեկան հիվան-

դրությունների /իսկ դրանք առավելապես զանազան սթրեսների հետևանք են/ պատճառած աշխատաժամանակի կորուստը արդեն երեք անգամ գերազանցում է ֆիզիկական խաթարումների հետևանքով ժամանակի կորստին: Սթրեսն առնչվում է հարբեցողության, թմրամոլության, ամուսնալուծությունների աճի, միայնակության, չհիմնավորված դաժանության դրսևորումների տարածման հետ:

Սթրեսի կարգավորման հիմնական նպատակը կանխումն է, կանխարգելումը, պրոֆիլակտիկան. ավելի դյուրին ու շահավետ է զանազան միջոցառումներով հնարավորինս կանխել ծայրահեղ, հյուժիչ սթրեսի գոյացումը, քան թե բարձիթողի անել և հետո վերացնել դրա պատճառած ծանր տնտեսական և սոցիալական հետևանքները:

Լայն տարածում ունեն հոգեբանական լիցքաթափման ծառայությունները: Դրանց խնդիրն է պարպել աշխատողի հոգեֆիզիոլոգիական լարվածությունը, մեղմել, տրամադրել հանդարտ, հանդուրժող վարքագծի, համերաշխ ու արդյունավետ գործունեության: Վերջին տարիներին մեծ տեղ է տրվում խմբային թերապիային, համատեղ միջոցառումներին, փոխըմբռնման բարելավմանը, խմբային այլևայլ գործունեների կիրառությանը [13,15]:

Կազմակերպական սթրեսի կարգավորման բանալին Հենրի Ֆորդի ձևակերպումն է՝ «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» սկզբունքը [16, էջ 89-90], որի կարևորության մասին ընդհանուր ձևով խոսել են դեռևս Պլատոնը և Արիստոտելը, այն է՝ ամեն ոք պիտի զբաղվի այն գործով, ինչն ավելի համապատասխան է իր բնույթին: Ամհատի և կազմակերպության փոխադարձ ակնկալիքների համապատասխանեցման, հարմարեցման բազմաթիվ ծրագրեր կան, որոնց աշխարհայացքային հիմքը «մասնակցողական ժողովրդավարության», «դեպի անհատը կողմնորոշված մեներջմենթի», «վստահության սկզբունքի» գաղափարներն են:

Ուշագրավ է «Պեպսի-Կոլայի», այսպես կոչված, «առողջացման-համապատասխանեցման» ծրագիրը, որի հիմնական կետերն են

- աշխատողների հանդեպ անհատական և մասնագիտական մոտեցում,
- աշխատակիցների ունակությունների համապատասխան գործադրում,
- ձեռնարկությունում երկարաժամկետ աշխատանքի երաշխավորում,
- ինքնակառավարման զանազան ձևերին մասնակցելու հանդեպ դրական դիրքորոշման ձևավորում և այլն [17, էջ 79-94]:

Իմաստալից աշխատանքի շուրջ է կառուցված Հ.Սելյեի ամբողջ վարքականը՝ գտնել համապատասխան աշխատանք, որը կապահովի անհատի համար ցանկալի նվաճումներ և ուրիշների դրական գնահատականը, թույլ կտա խուսափել մշտական լարվածությունից, կշտամբանքներից, ինքն իրենից դժգոհելուց [11, էջ 80-93]:

Կազմակերպական սթրեսի կարգավորման մեջ կարևոր դեր ունեն կազմակերպությունների ղեկավարները: Վերջիններս, կառավարման ամերիկյան տեսաբանների կարծիքով [1], լիովին կարող են համատեղել

աշխատանքի բարձր արտադրողականությունը և սթրեսի ցածր մակարդակը, եթե իրենց կառավարչական գործելակերպը կազմակերպեն ըստ հետևյալ սկզբունքների.

1. Ստույգ գնահատեն իրենց աշխատակիցների ընդունակությունները, պահանջմունքները և հակումները՝ ըստ այդմ փորձելով ընտրել նրանց աշխատանքի բնույթը և ծավալը: Եթե աշխատակիցները բարեհաջող են կատարում հանձնարարությունները, ապա կարելի է մեծացնել նրանց բեռնվածությունը՝ պայմանով, որ իրենք էլ են դա ցանկանում: Բարենպաստ պահին կարելի է աշխատակիցներին լրացուցիչ պատասխանատվություն և իրավասություններ տրամադրել:
2. Թույլատրեն իրենց աշխատակիցներին հրաժարվելու այս կամ այն հանձնարարությունը կատարելուց, եթե դրա համար բավարար հիմքեր կան: Եթե անհրաժեշտ է, որ նրանք կատարեն տվյալ հանձնարարությունը, ապա հարկավոր է բացատրել դրա կարևորությունը, ինչպես նաև տրամադրել ժամանակ և պաշարներ՝ լրացուցիչ աշխատանք կատարելու համար:

3. Պարզորոշեն իրավասությունների, պատասխանատվության և արտադրական ակնկալիքների առանձին գոտիները: Օգտագործեն իրենց ենթակաների երկկողմանի հաղորդակցումը և տեղեկատվությունը:

4. Գործադրեն տվյալ իրադրությանը համապատասխան առաջնորդման ոճ:

5. Ապահովեն արդյունավետ աշխատանքի պատշաճ վարձատրությունը:

6. Հանդես գան որպես իրենց ենթակաների խրատատու՝ զարգացնելով նրանց ունակությունները և նրանց հետ քննարկելով բարդ հարցեր [1, էջ 551]:

Մենեջերի գործունեությունը համարվում է սթրեսի առումով առավել վտանգավոր աշխատանքներից մեկը: Շրջանառության մեջ է նոր գիտաբեր «մենեջերի սթրեսադիմացկունությունը» [19, էջ 465]: Իսկ սթրեսի կառավարումը հիմնականում կենտրոնանում է աշխատաժամանակի խելամիտ կազմակերպման խնդրի շուրջ: Իրոք, ժամանակի մշտական սղությունը գրեթե բոլոր մակարդակների կառավարիչ-ների համար մի իսկական պատուհաս է: Սուղ ժամանակը հանգեցնում է անհարկի շտապողականության, ինչն ինքնին սթրեսածին վիճակ է, իջեցնում է աշխատանքի արդյունավետությունը՝ առավել սրելով ժամանակի պակասը:

Մենեջերի աշխատաժամանակի կառավարմանը վերաբերող բազմաթիվ խոր-հուրդներ կան: Դրանց էությունը հանգում է, ամենից առաջ, կառավարողի ձեռք-զատմանը այն աշխատանքից, ինչը կարող են կատարել նրա ենթակաները: Մենեջերների աշխատաժամանակի մոտավորապես 50 տոկոսը ծախսվում է այնպիսի գործողությունների վրա, որոնք կարող են կատարել նրանց օգնականներն ու քարտուղարուհիները, 40 տոկոսը հարկավոր է վերահանձնարարել օգնականներին ու

քարտուղարուհիներին, լոկ մնացած ժամանակն է հատկացվում բուն կառավարչական գործունեությանը [20, էջ 40-46]: Ուստի իրավասությունների պատվիրակումը համարվում է ղեկավարի աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման, սթրեսի նվազեցման լավագույն ուղին: Գիշտ բաշխելով իր և ենթակաների պարտականությունները՝ մենեջերը ոչ միայն սեփական ժամանակն է խնայում, այլև վստահություն է դրսևորում իր աշխատակազմի համդեպ՝ նպաստելով կազմակերպության ներսում սթրեսի թուլացմանը: Ընդհակառակը, պատվիրակելու անկարողությունը (որպես հետևանք վերահսկողության չարաշահման, առհասարակ կառավարման միահեծան ոճի) ժամանակակից տեսաբանները դիտարկում են որպես մենեջերի ամենամեծ թերություն [21, էջ 119; 22 էջ 32]:

Մենեջերի մյուս խնդիրը (իր և այլոց անելիքը բաշխելուց հետո) հանգում է սեփական վարքի վերահսկմանը՝ ինքնակառավարմանը, որպես թե՛ իր սեփական և թե՛ աշխատակիցների ու ենթակաների սթրեսի նվազեցման միջոց: Վերջինիս գործնական մարմնավորմանն ուղղված կանոններից ու խորհուրդներից մեջբերենք մի քանիսը:

- «Լավատես եղեք: Սխալներին ու անհաջողություններին վերաբերվեք որպես ինչ-որ բան սովորելու հնարավորության: Միշտ ջանացեք կատարված ամեն ինչի մեջ լավ կողմը որոնել, որքան էլ առաջին հայացքից վատ թվա» [20, էջ 221]:
- «Ընդունեցեք սեփական սխալները: Որքան էլ տարօրինակ է, մարդիկ հարգանքով են համակվում դեպի այն մարդը, ով աճապարում է ընդունել իր սխալները: Դա մեծ ղեկավարի հատկանիշ է» [23, էջ 52]:
- «Մեր սեփական ցավերը մեղմելու, մոռանալու մի հատիկ միջոց կա՝ մտա-ծել այլոց ցավերի մասին» [18, էջ 266]:
- «Նրանցից շատերը, ում վրա խիստ ազդում են սթրեսները, իրենց ուժերի մեծ մասը ծախսում են այն անհանգստության վրա, թե ինչ են մտածում շրջապատողները: Մինչդեռ նրանք, ովքեր դյուրին են հաղթահարում սթրեսը, առանձնապես չեն անհանգստանում, եթե իրենց արարքները չեն արժանանում շրջապատի հավանությանը» [26, էջ 58]:
- «Մենեջերների մեծ մասը կազմակերպության զարգացումը արժեքավորում է միայն արտադրողականության ու շահույթի հասկացություններով: Պարադոքսն այն է, որ շահույթով այդ համապարփակ շահագրգռվածու-թյունն է հենց հանգեցնում արդյունավետության սահմանափակումների ու անվստահության: Սարդիկ վստահում են միայն այն առաջնորդներին, ովքեր դավանում են որոշակի վարքականն, ովքեր հոգում են իրենց

աշխատակիցների մասին և ովքեր բանհմացորեն են գործադրում իշխանու-թյունը» [27, էջ 223]:

Սթրեսի կառավարումը չի կարող լիարժեք ու արդյունավետ լինել առանց անձի ինքնակառավարման կարողության. եթե որևէ մեկը տրամադրված չէ ինքն իրեն օգնելու, ապա, որքան էլ միջավայրը, շրջապատի մարդիկ ու հաստատությունները, նրբազգաց ղեկավարը փորձեն օգնել նրան հաղթահարելու մշտական, հոգեմաշ սթրեսային վիճակը, ոչինչ չի հաջողվի:

Անձի ինքնակառավարումն առհասարակ և, մասնավորապես, սթրեսի կարգավորման հարցում, խարսխվում է որոշակի համոզմունքների ու որոշակի վարքականոցի վրա: Անձի համոզմունքների հիմքը նրա կենսափիլիսոփայությունն է, որը ձևավորվում և զարգանում է ողջ կյանքի ընթացքում, իսկ վարքականոցը առօրյա կյանքում ու գործունեության մեջ, փոխհարաբերություններում դրսևորվող բարոյական պատկերացումներն են, նորմերը, արժեքները:

Սթրեսի կառավարումն ու մանավանդ անձի ինքնակառավարումը ունեն ոչ միայն պահպանական, պաշտպանական, առողջական նշանակություն: Գիշտ ռազմավարությունը շաղախված է այն ըմբռնմամբ, որ սթրեսը ոչ թե ճակատագրական չարիք է կամ անբուժելի հիվանդություն, այլ անխուսափելի իրողություն, որից հարկավոր է օգտվել ի շահ թե՛ անձի, թե՛ կազմակերպության և թե՛ ամբողջ հասարակության: Վերջիններիս դնելով ծայրահեղ լարված վիճակներում՝ սթրեսը հարկադրում է նրանց գործել, հակազդել, դիմագրավել դժվարություններին ու փորձություններին, ինչի շնորհիվ հայտնաբերվում և գործադրվում են անձի, կազմակերպության, հասարակության նիրհած կարողությունները, որ առօրյայում, բնականոն պայմաններում չէին դրսևորվում:

Այլ կերպ ասած, սթրեսը անձին ու հանրության ընձեռում է ինքնաճանաչման, ուրեմն և՛ ինքնագարգացման, ինքնակատարելագործման հնարավորություն և պարտադրում է իրականացնել դա: Իրոք, ինչպես Գարեգին Նժդեհն է գողտրիկ մի ձևակերպում տվել, «մարդս գաճաճ է իր ներքին հսկայի բաղադրամասը» [18, էջ 96]: Սթրեսը, այսպիսով, կարող է ոչ միայն վնասել, այլև, ճիշտ կառավարման պարագայում, հույժ նպաստավոր դեր խաղալ գաճաճից հսկա դառնալու համար: Ե՛վ պատմությունը, և՛ իրական կյանքը բազում օրինակներ են տալիս, թե ինչպես է արտաքուստ անխուսափելի ճախողման դատապարտված անձը /նաև՝ հանրությո՛ղ/ հաղթահարում ամեն կարգի խոչընդոտները, արգելքները, անբարենպաստ նախադրյալներն ու պայմանները և հասնում գերագույն նվաճումների:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՈՒՋԱԴՐՈՒՆՔՆԵՐ

1. Որո՞նք են կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները:
2. Ի՞նչ հիմնական ձևերի է ընդունված կոնֆլիկտները դասակարգել:
3. Նկարագրեք կոնֆլիկտների զարգացման հիմնական փուլերը:
4. Ի՞նչ հիմնական ձևեր է իր մեջ ներառում կոնֆլիկտների կառավարման կառուց-վածքային ուղին:
5. Որո՞նք են միջանձնային եղանակի հիմնական ձևերը:
6. Ի՞նչ է հաշտեցումը և ո՞րն է դրա դերը կոնֆլիկտի լուծման մեջ:
7. Ի՞նչ հիմնական փուլերից է կազմված հաշտեցման գործընթացը:
8. Բնութագրեք հաշտեցման գործընթացի արդյունավետությունը պայմանավորող գործոնները:
9. Որո՞նք են փոփոխությունների կառավարման փուլերը:
10. Ինչո՞ւ են մարդիկ դիմադրում կազմակերպական փոփոխություններին:
11. Որո՞նք են դիմադրությունը հաղթահարելու եղանակները:
12. Ի՞նչ բացասական ու դրական դեր ունի սթրեսը:
13. Որո՞նք են սթրեսի հիմնական տեսակները:
14. Սթրեսի կառավարման ի՞նչ միջոցներ կան:
15. Պատկերացրեք, որ Դուք քննությանը ստացել եք Ձեզ չբավարարող գնահատական, որից սկիզբ է առել Ձեր և դասախոսի միջև կոնֆլիկտ: Թորձեք ներկայացնել տվյալ կոնֆլիկտը՝ համապատասխան տերմինների օգնությամբ լրացնելով ձև 2-ը:

	Հակիրճ պատասխան	Իրավիճակային բացատրություն (իմաստ)
Կոնֆլիկտի պատճառը		
Կոնֆլիկտի ձևը		
Կոնֆլիկտի փուլը		
Ջարգացման հնարավոր հեռանկարը		
Լուծման ուղիները		
Արդյունավետ լուծման		

ոճը ուսանողի կողմից		
Արդյունավետ լուծման ոճը դասախոսի կողմից		
Միջնորդի դերը		

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. I еЯконяI э эЯАльбер2яI эяу едо3р, ят эп Яновыяменеджмен2аэI эя дело,яI995я
2. сл3щенкоэп фэI енеджмен2эIЖелезнодорожныL,яI оЯкэюблэЯтп я мо ЦЯКрылья,яI998я
3. п бщ, Ляк3рЯменеджмен2аяя2абл, цаэя ятра—, каээI эяOmь Th ,яI998я
4. б, эанЯк, ЛяОэята3мовяАэI енеджмен2эI эяардар, ка,яI996я
5. Кабаченкоя ТэСэI о Я,эолог, яя ЗСравлен, эя I эя роЯЯ, ЛЯкоея Седагог, чеЯкоеягенЯ2во,яI997я
6. г дальцовая I фэя Соц, олог, яя ЗСравлен, эя I эя h mt pA—I эя товоЯ, б, рЯк,япсАЭя, я, яI998я
7. аольшаковяАээятеЯмеловаяI ЯОэЯКон—л, к2олог, яяорган, зац, LэI эя I Зяо реЯЯ,я2ЦЦя
8. Ар, Я2о2ельэо ол, 2, каэСоч, нен, я,я2эI,яI эя ыЯль,яI984я
9. ТеЛлоряI э эта3чнаяяорган, зац, яя2р3даэI эяГранЯСеча2ь,яI926я
10. ТеЛлоряя2еЛлор, змеэж —I эяI931я
11. Սեյրե Գ. Սրբեւ տանց դիսքրեսի: Երևան, Հայաստան, 1983
12. К, 2аев—Смыкяк эАэо Я, эолог, яяЯ2реЯЯэI эята3ка,яI983я
13. Նալչաքյան Ա.Ա. Անձ. խմբային սոցիալականացում և հոգեբանական ադապտացիա: Երևան, Հայաստանի ԳԱ հրատարակչություն, 1985
14. ср, макяэп бщен, еяЯюбоLэI эя ол, 2, зда2,яI991я
15. С2реЯЯяж, зн, эССбэж еLла,яI994я
16. t ордяэI ояяж, знь—мо, ядоЯ2, жен, яэреван,яALаЯ2ан,яI99ЦI
17. Coping with Stress at Work /ed. by J.Marshall, C.Z.Cooper, Aldershot, Hants,1981
18. Նժդեհ Գ. Հատընտիր: Երևան, Հայաստան, 2001
19. Словарь—ЯСравочн, кяменеджеря/о одяредэI ээк аСЗЯ2/ эI эя h mt pA—I ,яI996я
20. кью, ЯяI эС2реЯЯ—менеджеря/о ерэЯанглэяI эяре—л—б3к,я2ЦЦI

21. Ан, к, нян эАэб/ Яш, Ляменеджмен2ядляр3ковод, 2еляэл эяһ mt pA— 1 ,я2ЦЦЦ
22. Smith A.L. Innovative employee communication: new approaches to improving trust, team-work, and performance. New Jersey: Prentice-Hall, 1991
23. о арк, нЯоняСэтэяр3Я2омдж, ял Жэһ Як3ЯЯ2воэ3Сравлен, яя/о ерэЯя англэя эяһ Ah p,я1997
24. б3Дкокя эяһ рэнЯ, Яя эяЯкреСощенн/ Ляменеджеря/о ерэЯяанглэя эяһ дело,я1991
25. Maccoby M. The Leader: A new face for american management. New York: Simon and Schuster, 1981

Գ Լ ՈՒ Խ 17

ՆԵՐԴՐՈՒՄՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

17.1. ՆԵՐԴՐՈՒՄՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ, ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

Ս»ն՝նձոՍՅ»նՇ Ի՛ե3ԻնձոՍԱ Ի՛3/2Ս՝Ի»նձձոՁԱձոՅՅ»նՇ Ի՛ե3ԻնՍՅՅ Ն՛նձոձ Ի՛Ս ԻձՅԻն»ի Ի՛ն՛ձն՛ձնԻ՛նձոՁԱՅ»նՇո չ:

Ներդրումները շահույթ կամ սոցիալական արդյունք ստանալու նպատակով ձեռնարկատիրության ոլորտում կատարվող երկարաժամկետ ծախսերն են, որոնք կարող են իրագործվել ֆինանսական (փող, արժեթղթեր), զույքային (շինություններ, սարքավորումներ, մեքենաներ) և ինտելեկտուալ (արտոնագիր, լիցենզիա) եղանակներով: Ներդրել, լայն առումով, նշանակում է «այսօր բաժանվել փողից՝ ապագայում ավելի մեծ գումար ստանալու համար» [1, էջ 1]:

Ս»ն՝նձոՍՅ»նՇ äáõμՍ»ԻՅ»ն »Յ Շն՛3Իμ՛3Յ՛3ԻՅ ձո յՇ1/2ՇԻ՛3ԻՅ 3ՅՕՇՅն, 3Ս1 ԱձձոՁ՛ ù՛3ն»նԻ՛նՍ3, ՇՅäâ»è Յ3՛ ä»նձոՁԱձոՅՅԱ ՝ ՍՇՇ31/2.3ՍՇՅ Ի՛3/2Ս՝Ի»նձձոՁԱձոՅՅ-Յ»նձ: Ս»ն՝նձոՍՅ»նՇ ùμՍ»ԻՅ»ն »Յ Յձն՛ձնԻ՛նձՕ, ի»ն՛3/2ՇՅՅձՕ, ի»ն՛3ԷձձոձձՕ ՝ ԱՅԻ՛3ՍՅՅձՕ ՆՇՍՅ՛3ԻՅ ՍՇՇձձՅ»նձ, 3նձ»ԱՕԱ»նձ, è»÷՛3ԻՅձոՁԱձՍՅ 3ՍԷ

նմ Ս»ի՛Յ»ն, ՇԻ»ԷՅՇԻՖՅ Յն՝ՍձօՅն՝նԱ, ՇՅԻ»Է»իձօՅԷ Է»:-ՖՅձօձՍՅ
Շն՝ձօձՅն՝նԱ [2, չգ 54]:

Ներդրումների գործընթացի հիմնական առանձնահատկությունները, որոնք էական են դրա կառավարման համար, երկուսն են՝ ժամանակը և ռիսկը: Առաջինը ներդրումների և դրանց հատուցման միջև ընկած ժամանակամիջոցն է, իսկ երկրորդը՝ սպասվելիք եկամուտների հոսքի կորստյան վտանգի հավանականությունը, որի մեծությունը պայմանավորում է ռիսկայնության աստիճանը:

Ընդունված է ներդրումները դասակարգել երկու խմբերի՝ իրային և ֆինանսական:

Իրային են այն ներդրումները, որոնք կատարվում են նյութական, հիմնականում՝ անշարժ ակտիվների ստեղծման կամ ձեռք բերման համար (սարքավորումներ, ձեռնարկություններ, շինություններ, հող): Ֆինանսական ներդրումները ֆինանսական շուկայի ործիքներում կատարվող երկարաժամկետ ծախսերն են (բաժնետոմսեր, պարտատոմսեր և այլն): Ըստ այդմ տարբերվում են ներդրումային շուկայի առնվազն յոթ հատվածներ, որոնցից 5-ը վերաբերում են իրային, 2-ը՝ ֆինանսական ներդրումներին: Դրանք են.

- *նոր հիմնական միջոցների ործարկման, ործող հիմնական միջոցների ընդլայնման, վերակառուցման ու վերազինման ուղղակի կապիտալ ներդրումների շուկա,*
- *մասնավորեցվող օբյեկտների շուկա (բաժնետիրացում, աճուրդ, մրցույթ),*
- *անշարժ ույքի շուկա (բնակարանների, րասենյակների, ամառանոցների, ավտոտնակների, այլ շինությունների և հողամասերի վաճառք),*
- *նորամուծական ործունեության նպատակով ներդրումների շուկա (իտատեխնիկական ծրագրեր, նոր տեխնիկայի ստեղծման և յուրացման նախա ծեր, շիջենզիաների, արտոնագրերի նում),*
- *եղարվեստական ստեղծագործությունների ու հնաժողովների, թանկարժեք մետաղների շուկա,*
- *ֆոնդային կամ արժեթղթերի շուկա (բաժնետոմսեր, պետական պարտատոմսեր և այլն),*
- *փողի շուկա (արտասահմանյան փոխարկելի արժույթի նում, վարկեր, դեպոզիտներ):*

Վարչահրամայական տնտեսական համակարգ կամ թույլ գարագած տնտեսություն ունեցող երկրներում առավելապես տիրապետող է իրային ներդրումների առաջին հատվածը, իսկ ժամանակակից շուկայական տնտեսություններում կարևորվում են ֆինանսական ներդրումների սհատվածները՝ հատկապես արժեթղթերի առաջնային և երկրորդային շուկաները:

Տարբերվում են համախառն և զուտ ներդրումները: Համախառն են կոչվում այն ներդրումները, որոնք նպատակաուղղվում են ոչ միայն նոր հիմնական միջոցների ործարկմանը, այլև ործողների մաշվածքի փոխհատուցմանը և վերագինմանը: Տվյալ դեպքում ներդրումների աղբյուր են նաև ամորտիզացիոն հատկացումները: Համախառն ներդրումներից (ՀՆ) հանելով ամորտիզացիոն հատկացումներից տաործված միջոցները (ԱՄ)՝ ստացվում են զուտ ներդրումները (ԶՆ): Այսինքն՝

ԶՆ = ՀՆ - ԱՄ:

Ներդրումները բնութարվում են որոշակի կառուցվածքով և կառուցվածքային փոփոխությունների միտումներով:

Ներդրումների ընդհանուր ծավալի առաջին կառուցվածքային ցուցանիշը, ըստ վերը բերված շուկայական հատվածների (ուղղությունների), ներդրումների կառուցվածքն է: Ներդրումների կառուցվածքը կարող է դիտարկվել նաև ըստ առանձին ուղղությունների: Մասնավորապես, ուղղակի կապիտալ ներդրումներին (առաջին հատված) բնորոշ է վերարտադրական, ճյուղային, տեխնոլոիական և տարածքային կառուցվածքը:

Կապիտալ ներդրումների վերարտադրական կառուցվածքն արտահայտում է դրանց բաշխումը նոր հիմնական միջոցների ործարկման և ործողների մաշվածքի փոխհատուցման ու վերակառուցման նպատակներով:

Ըյուղային կառուցվածքը բնութարվում է ըստ առանձին ճյուղերի (արդյունաբերություն, յուղատնտեսություն, ծառայությունների ոլորտ) կապիտալ ներդրումների բաշխվածությամբ, որի լծակներն են այս կամ այն ճյուղի արտադրանքի նկատմամբ պահանջարկը և առաջարկը:

Կապիտալ ներդրումների տեխնոլոիական կառուցվածքը պայմանավորում է հիմնական միջոցների ակտիվ և պասիվ տարրերի հարաբերակցությունը: Կապիտալ ներդրումները սովորաբար ծախսվում են հետևյալ երեք ուղղություններով՝ տեխնոլոիական սարքավորումների ձեռք բերում, շինարարական-մոնտաժային աշխատանքներ, նախածա-նախահաշվային աշխատանքներ: Ներդրումների տեխնոլոիական կառուցվածքը բնութարվում է դրանց ընդհանուր ծավալում ծախսման ուղղությունների տեսակարար կշիռներով: Որքան մեծ է տեխնոլոիական սարքավորումների համար կատարված ներդրումների բաժինը, այնքան մեծ է հիմնական միջոցներում այն տարրերի տեսակարար կշիռը, որոնք անմիջականորեն մասնակցում են արտադրանքի կամ ծառայությունների թողարկմանը:

Ներդրումների տարածքային կառուցվածքն արտացոլում է դրանց բաշխվածությունը ըստ տարածաշրջանների:

Վիթխարի է ներդրումների տնտեսական ու սոցիալական նշանակությունը. դրանց շնորհիվ ստեղծվում են նոր աշխատանքային

տեղեր, նվազում է ործագրության մակարդակը, ապահովվում տնտեսական աճ, ավելանում են բնակչության աշխատանքային և ործարարությունից ստացվող եկամուտները: Ինչպես վկայում է արևմտյան երկրների փորձը, տնտեսական կայուն աճ ապահովելու համար ներդրումները համախառն ներքին արդյունքի նկատմամբ պետք է կազմեն շուրջ 20-25%: Օրինակ, ԱՄՆ-ում, Մեծ Բրիտանիայում այդ ցուցանիշը հասնում է 15-20, Ֆրանսիայում՝ 20-25%-ի, Ժայռնիայում՝ ՀՆԱ-ի 1/3-ին [3, էջ 147]: Ի դեպ, ներդրումներն անհրաժեշտ են նաև մարդկային կապիտալի զարգացման, նորամուծությունների՝ նոր արտադրատեսակների և տեխնոլոգիաների իտակոնստրուկտորական մշակման ասպարեզում:

Ներդրումների կառավարման ոլորտը ընդ րկում է մակրոմակարդակում ներդրումային ռազմավարության մշակումից, իրական ու ֆինանսական ներդրումների պահանջվող ծավալի որոշումից ու աղբյուրների ընտրությունից մինչև դրանց արդյունավետ տա ործումն ու շահույթի (սոցիալական արդյունքի) ստացումը: Մակրոմակարդակում ներդրումների կառավարման խավոր ռազմավարական խնդիրը դրանց համար նպաստավոր միջավայրի ստեղծումն է, մասնավորապես ներդրումային ուղղվածության հարկային, դրամավարկային, ամորտիզացիոն քաղաքականության իրա ործումը, ազատ տնտեսավարման ու տնտեսական կապերին նպաստող իրավական դաշտի ձևավորումը:

Հատկապես էական է հարկային քաղաքականության ազատականացումը, հարկերի (շահութահարկ, եկամտահարկ, ավելացված արժեքի հարկ և այլն) այնպիսի դրույքաչափերի սահմանումը, որն արդյունավետորեն է զու ակցում դրանց ֆիսկալ և կար ավորիչ ործառույթները: Դրամավարկային քաղաքականությունը նպաստավոր է ներդրումների համար, երբ ցածր են սղաճի տեմպերը*, միաժամանակ բարձր չեն բանկային վարկի տոկոսադրույքները: Ներդրումային միջավայրի ակտիվացման նպատակով կարևոր է ազատական, միաժամանակ՝ արա ցված ամորտիզացիայի քաղաքականությունը, որը համապատասխանում է իտատեխնիկական առաջադիմության բնականոն ընթացքին: Առանձնակի կարևորություն ունի ներդրումների պաշտպանվածության իրավական ու պետական երաշխավորվածությունը (ապահովա րական համակար ի, րավադրման, պետական երաշխիքների մեխանիզմների ործադրման օրենսդրական ու նորմատիվային ապահովվածություն):

* Որոշ գնահատումներով ներդրումները կարող են աճել, եթե սղաճի տարեկան տեմպերը չեն անցնում 40 կամ ամսականը՝ 2,8%-ից [2, էջ 26]:

Մակրոնակարգակում ներդրումների կառավարման հաշորդ խնդիրը ըստ անհրաժեշտության համապետական ներդրումային նպատակային ծրագրերի մշակումը և իրականացումն է:

Ընդհանուր առմամբ, յուրաքանչյուր երկրի համար առանձնահատուկ խնդիր է լիազորված պետական մարմինների միջոցով վերահսկել ներդրումային միջավայրը, մշտապես վերլուծել ու անահատել այն, օրենսդրորեն և կազմակերպա-տնտեսական միջոցներով նպաստել ներդրումների շուկայի օրավշության ու կոնյունկտուրայի բարելավմանը:

Միկրոնակարգակում կարևորվում է հիմնավորված ներդրումային ռազմավարության մշակումը և իրադրծումը, որն ընդօրկում է.

- ներդրումային շուկայի հանամանայից վերլուծությունը, դրա առանձին հատվածների օրավշության ու կոնյունկտուրայի անահատումը և կանխատեսումը,*
- կազմակերպության ֆինանսական կայունության ցուցանիշների, ներդրումների ներքին և արտաքին աղբյուրների այլընտրանքային հնարավորությունների, դրանց եկամտաբերության, հետանման ժամկետի և ռիսկայնության անահատումը,*
- արտադրանքի (ծառայությունների) նկատմամբ պահանջարկի և շուկայի տարողության ու կազմակերպության կանխատեսվող բաժնեմասի հաշվառումով ներդրումների ծավալի և ուղղությունների որոշումը (ներդրումների պորտֆելի ձևավորումը),*
- ընդունված ներդրումային ծրագրերի իրականացման ապահովումը:*

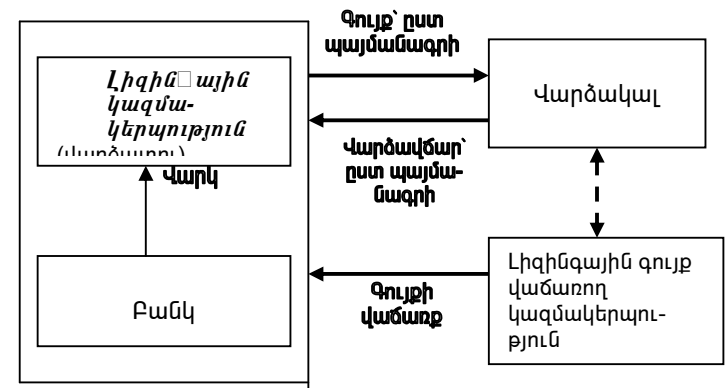
17.2. ՆԵՐԳՐՈՒՄՆԵՐԻ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՄԱՆ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐԸ

Ներդրումների ֆինանսավորման հնարավոր բոլոր աղբյուրները բաժանվում են երկու խմբի՝ ներքին կամ սեփական և արտաքին: Ներքին աղբյուրներն են շահույթի հաշվին կազմավորված կուտակման հիմնադրամը և չօգտագործված շահույթը, ամորտիզացիոն հատկացումներից գոյացած միջոցները: Այդպիսի աղբյուր են նաև բաժնետոմսերի թողարկումից և տեղաբաշխումից առաջացած միջոցները: Նոր բաժնետոմսերի թողարկումը բաժնետիրական ընկերության կանոնադրական հիմնադրամի չափը մեծացնելու նպատակով կանոնակարգվում է «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքի 37-րդ հոդվածով: Ի դեպ, նույն օրենքի 42-րդ հոդվածով բաժնետիրական ընկերություններին թույլատրվում է թողարկել պարտատոմսեր, որոնք պարտքային պարտավորություն հանդիսացող արժեթղթեր են: Որպես այդպիսիք՝ դրանք ներդրումների ֆինանսավորման արտաքին աղբյուրներ են: Կազմակերպությունների համար արտաքին աղբյուրներ են պետական

որոնք ստեղծվում են որպես բաժնետիրական ընկերություններ կամ այլ իրավա-կազմակերպական տեսակի ձեռնարկություններ:

Ի տարբերություն ավանդական վարձակալության, լիզինգի դեպքում վարձակալած գույքի կորստի կամ պատահական վնասվածքի ռիսկը անցնում է վարձակալին գույքը նրան հանձնելու պահից, նա է ապահովագրում այն, վճարում գույքահարկ:

Լիզինգի առավելություններից է այն, որ առանց խոշոր կապիտալ ներդրումների ապահովվում է ձեռնարկատիրական գործունեության համար անհրաժեշտ հիմնական միջոցների նկատմամբ պահանջը:



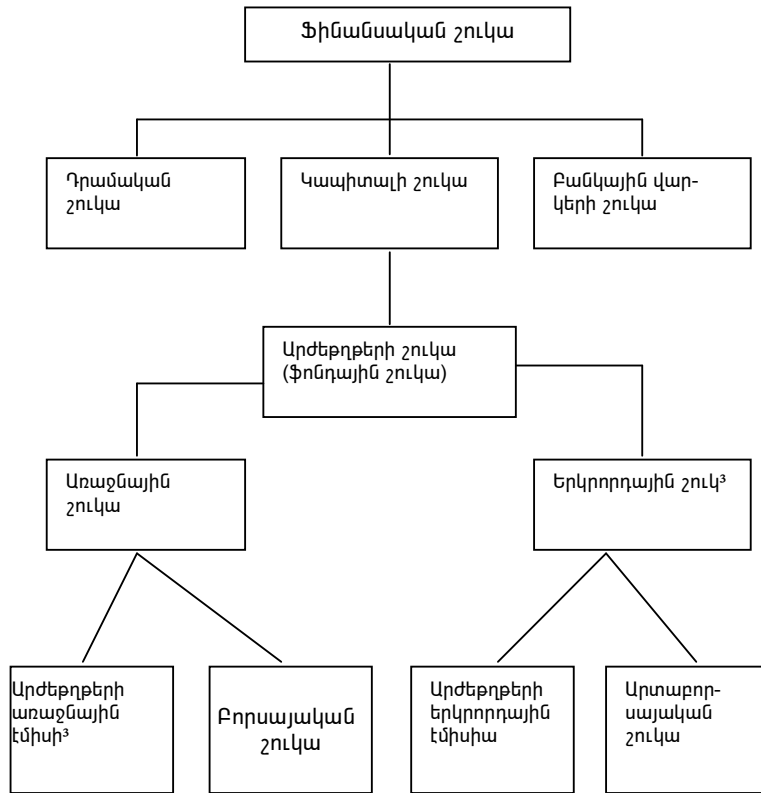
Չճանկար 22.1. Լիզինգային գործառնություն

Եական է նաև, որ հարկվող շահույթի մեծությունը կրճատվում է վարձավճարի (որը բանկային վարկի տոկոսի նման դիտվում է որպես ծախս) չափով:

Վարձակալված սարքավորման կամ այլ գույքի բարոյական նաշվածության ռիսկը վերաբերում է սեփականատիրոջը՝ վարձատուին, այն չի փոխանցվում վարձակալին, ինչը նույնպես լիզինգի առավելություններից է:

Լիզինգի խթանման նպատակով կարող են կիրառվել զանազան եղանակներ, ինչպիսիք են լիզինգային ընկերություններին կամ գործարքին մասնակից բանկերին մինչև 3 տարի ժամկետով շահութահարկից ազատելը, լիզինգային ծառայություններ կատարելիս ավելացված արժեքի հարկով վարձատուներին չհարկելը և այլն: Այդ պրակտիկան, մասնավորապես կիրառվում է Ռուսաստանի Դաշնությունում [7, էջ 231]:

- ◆ գնային գործառնությունը, ըստ որի շուկան ապահովում է շուկայական գների ձևավորման գործընթացը,
- ◆ կարգավորող գործառնությունը, այսինքն՝ շուկան ստեղծում է նրանում մասնակցության, առևտրի և, ընդհանուր առմամբ, խաղի կանոնները,
- ◆ սեփականության փոխանցում արժեթղթերի փաթեթի կիրառման օգնությամբ,
- ◆ ռիսկերի վերաբաշխում կամ հեջավորում՝ ֆինանսական կապիտալի առջ ու վաճառքի ճանապարհով,
- ◆ «վենչուրային կապիտալի ձգողություն» գործառնությունը, որը շուկայի սուբյեկտներին հնարավորություն է ընձեռում իրականացնել բարձր ռիսկ պարունակող գործարքներ՝ բարձր շահույթի ստացման ակնկալիքով,
- ◆ վերաբաշխման գործառնությունը, որը պայմանականորեն կարելի է բաժանել երեք ենթագործառնությունների՝ դրամական միջոցների վերաբաշխում, խնայողությունների փոխանցում ոչ արտադրական ոլորտից արտադրականի և պետական բյուջեի պակասուրդի ֆինանսավորում,
- ◆ տեղեկատվական գործառնությունը, որի դեպքում շուկան իր մասնակիցներին տրամադրում է անհրաժեշտ տեղեկատվություն ընթացիկ իրավիճակի վերաբերյալ:
Արժեթղթերում կատարվող ներդրումները մեծ չափերի հասան 19-րդ դարի կեսերին: Այդ ժամանակ արժեթղթերի շուկան արդեն աստիճանաբար զարգանում էր, և ձևավորվում էին նրա հիմնական մասնակիցները: Սկզբնական շրջանում արժեթղթերի շուկայի հիմնական մասնակիցները ֆիզիկական անձինք էին՝ հանձինս տրեյդեր (վաճառական) - անհատների և բրոքերային տան տնօրենների: Այնուհետև, արժեթղթային գործառնություններում սկսեցին ներգրավվել իրավաբանական անձինք: Ֆինանսական շուկայի կառուցվածքը կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ (գծանկար 22.2).



Գծանկար 22.2. Ֆինանսական շուկայի կառուցվածքը

Արժեթուղթը փաստաթուղթ է, որը վկայում է այն թողարկող և ձեռք բերող անձանց միջև գույքային կամ փոխառության առնչությամբ սահմանված փոխհարաբերությունների մասին: Արժեթղթեր թողարկողը (էմիստենտը) այն հրավաբանական անձն է, որն արժեթղթերը շրջանառության մեջ է բաց թողնում իր անունից և պարտավորություն է կրում այդ արժեթղթերը ձեռք բերողների առջև [9, էջ 27]:

Համաձայն «Արժեթղթերի շուկայի կարգավորման մասին» ՀՀ օրենքի՝ արժեթուղթ է համարվում Հայաստանի Հանրապետության Քաղաքացիական օրենսգրքով և արժեթղթերի մասին այլ օրենքներով նախատեսված ցանկացած ինվեստիցիոն, վճարային կամ տիտղոսային արժեթուղթը, ինչպես նաև շահույթի բաշխման համաձայնությունը, նման համաձայնությանը մասնակցությունը կամ մասնակցություն վկայող փաստաթուղթը, օպցիոնը, ֆյուչերսը կամ ածանցյալ այլ արժեթուղթը, արժեթղթի ձեռքբերման նախապատվության իրավունքը, դեպոզիտային հավաստագիրը կամ ստացականը՝ անկախ դրանց ձևից (փաստաթղթային կամ ոչ փաստաթղթային), ինչպես նաև ցանկացած ներդրումային համաձայնությունը, որը ներառում է վերը նշված արժեթղթերի հատկանիշներն ամբողջությամբ կամ դրանց մի մասը, կապիտալի (միջոցների) ներգրավման նպատակով օգտագործվող ցանկացած այլ փաստաթուղթ՝ անկախ դրա ձևից (փաստաթղթային կամ ոչ փաստաթղթային), ինչպես նաև արժեթղթի նկատմամբ իրավունքը կամ նման իրավունքի կամ դրանում բաժնի կամ մասնակցության վկայականը, հավաստագիրը, ստացականը կամ նման այլ փաստաթուղթ՝ անկախ դրանց ձևից (փաստաթղթային կամ ոչ փաստաթղթային), եթե դրանցով նախատեսված իրավունքների իրականացումը կամ փոխանցումը հնարավոր է միայն դրանք ներկայացնելիս կամ հատուկ գրանցամատյանում (սովորական կամ համակարգչային) դրանց ամրագրման դեպքում [10, էջ 4]:

Ազատ շրջանառության իրավունքով արժեթղթերն այն արժեթղթերն են, որոնց սեփականատերերի փոփոխումը չի վերահսկվում դրանց թողարկողի կողմից: Արժեթղթերը թողարկվում են ինչպես անվանական, այնպես էլ՝ ըստ ներկայացնողի: Անվանական արժեթղթերի վաճառքը ենթակա է պարտադիր գրանցման, իսկ ըստ ներկայացնողի արժեթղթերը թողարկվում են միայն ազատ շրջանառության իրավունքով:

Մեր հանրապետությունում գործում են արժեթղթերի հետևյալ տեսակները. **բաժնետոմսեր, պարտատոմսեր, մուրհակներ, չեկեր, կոնոսամենտներ, բանկային վկայագրեր, երկակի պահեստային վկայագրեր, հասարակ պահեստային վկայագրեր, այլ արժեթղթեր (ֆորվարդներ, ֆյուչերսներ, օպցիոններ)** [11, էջ 126]: Ընդ որում՝ բաժնետոմսերն ու պարտատոմսերը ներդրումային արժեթղթեր են, չեկերը, մուրհակներն ու բանկային վկայագրերը՝ վճարային, կոնոսամենտները, երկակի և հասարակ պահեստային վկայագրերը՝ տիտղոսային արժեթղթեր են:

Բաժնետոմսը բաժնետիրական ընկերության կողմից թողարկվող փաստաթուղթ է: Այն վկայում է ներդնողի կողմից այդ ընկերության սեփականության որևէ մասի սեփականատերը լինելու և, որպես կանոն,

եկամտի որոշակի մասնաբաժին ստանալու իրավունքի մասին, որը նախատեսվում է արժեթղթեր թողարկողի ազդագրում:

Բաժնետոմսերը կարող են լինել.

- **հասարակ**, որոնց սեփականատերերն իրավունք ունեն մասնակցել դրանք թողարկող բաժնետիրական ընկերության կառավարման գործընթացին և կարող են ստանալ դիվիդենդ (շահաբաժին)՝ ընկերության գործունեության ֆինանսատնտեսական վերջնական արդյունքներից կախված,
- **արտոնյալ**, որոնց սեփականատերերին պարտադիր կարգով (հիմնականում հաստատագրված դրույքաչափերով) վճարվում են շահաբաժիններ՝ անկախ ձեռնարկության ֆինանսատնտեսական գործունեության վերջնական արդյունքներից,
- **վերադարձվող**, որոնց թողարկողը դրանք հետ գնելու իրավունք ունի դրանց անվանական արժեքով՝ ներառյալ մարման օրվա դրությամբ նախատեսված և չվճարված շահաբաժինները,
- **անժամկետ**, որոնք ենթակա չեն մարման, քանի դեռ բաժնետոմսեր թողարկող սուբյեկտը չի վերակազմավորվել կամ չի լուծարվել:

Բաժնետոմսերի յուրատեսակ ձև է «ոսկե բաժնետոմսը», որը հանդես է գալիս որպես պետական սեփականություն: Այն բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի կողմից ընդունվող կառավարչական կարևորագույն որոշումների ժամանակ սեփականատիրոջը տալիս է վետոյի իրավունք հետևյալ հարցերի գծով.

- ընկերության կանոնադրության մեջ փոփոխություններ կամ լրացումներ կատարելու և այն նոր խմբագրությամբ հաստատելիս,
- ընկերության վերակազմավորման և լուծարման ժամանակ,
- ընկերության ունեցվածքի գրավադրման, վարձակալության հանձնման, վաճառքի կամ օտարման այլ եղանակների կիրառման դեպքում,
- ընկերության կողմից դուստր ձեռնարկությունների ստեղծման ժամանակ և այլն:

Ոսկե բաժնետոմսը, որպես պետության ռազմավարական շահերի պաշտպանության միջոց, առաջին անգամ կիրառվել է Մեծ Բրիտանիայում 1979թ.՝ Մ. Թետչերի կառավարության կողմից բիրտանական ավիագծերի մասնավորեցման ժամանակ:

Պարտատոմսը արժեթուղթ է, որը վավերացնում է ներդնողի կողմից կատարված դրամական միջոցների ներդրումը և այն թողարկողի պարտավորությունները՝ կապված պարտատոմսի սեփականատիրոջը սահմանված ժամկետներում գումարների կամ տոկոսադրույքների վճարման և ներդրված գումարի վերադարձման հետ: Պարտատոմսեր թողարկողը դրանք հետ գնելու իրավունք ունի:

Պարտատոմսը կարող է լինել նպատակային: Այդ դեպքում դրա սեփականատիրոջը տրվում է որոշակի ապրանքներ ձեռք բերելու կամ որոշակի ծառայություններից օգտվելու իրավունք: Պարտատոմսը կարող է թողարկվել այն թողարկողի գույքի կամ արժեթղթերի գրավադրմամբ:

Պարտատոմսերի տեսակներն են.

- **կուտակման**՝ նախատեսում է վճարների կուտակում՝ թողարկման որոշմամբ նշված ժամկետի ընթացքում,
- **փոխարկելի**՝ ենթակա է փոխանակման այլ արժեթղթերի հետ,
- **վերադարձելի**՝ սեփականատիրոջն իրավունք է տալիս այն ներկայացնել մարման՝ թողարկման որոշմամբ սահմանված գներով ու ժամկետներում,
- **փոփոխական փոխարժեքով**՝ տոկոսադրույքի փոփոխությունը սահմանվում է պարտատոմսի թողարկման որոշմամբ ընտրված ֆինանսական որևէ ցուցանիշի մեծության փոփոխման հիման վրա:

Պետական պարտատոմսը արժեթուղթ է, որը վավերացնում է դրա սեփականատիրոջ կողմից պետական բյուջե կատարած միջոցների ներդրումը և հաստատագրված եկամուտներ ստանալու իրավունքը: Օրինակ, ՀՀ կառավարության կողմից թողարկվել են հետևյալ պետական պարտատոմսերը՝

- 1993-1994թթ՝ ներքին շահող փոխառության պարտատոմսեր,
- 1995թ.՝ պետական (զանձապետական) կարճաժամկետ պարտատոմսեր,
- 1996թ.՝ պետական արժեկտրոնային կարճաժամկետ թղթային պարտատոմսեր,
- 1997թ.՝ պետական արժեկտրոնային էլեկտրոնային պարտատոմսեր,
- 1998թ.՝ ՀՀ ԿԲ վարկային գծի դիմաց տրամադրված պարտատոմսեր,
- 2000թ.՝ պետական միջին ժամկետայնության մասնակի մարումներով արժեկտրոնային պարտատոմսեր [12, էջ 6]:

Մուրհակը արժեթուղթ է, որը վավերացնում է մուրհակատուի կողմից որոշակի դրամական պարտավորությունների կատարումը՝ մուրհակում նշված ժամկետում: Մեր հանրապետությունում թողարկման ենթակա են հասարակ և փոխանցվող մուրհակներ (տրատտաներ): Մուրհակների թողարկման հիմքում ընկած գործարքների բնույթից և նպատակներից կախված՝ տարբերում են առևտրային, ֆինանսական և «շինծու» (ֆիկտիվ) մուրհակներ:

Առևտրային կամ ապրանքային մուրհակները երևան են գալիս շրջանառության մեջ ապրանքների առք ու վաճառքի ժամանակ, երբ գնորդը, տվյալ պահին չունենալով անհրաժեշտ քանակության կանխիկ գումար, վաճառողին առաջարկում է վճարման այլ միջոց՝ մուրհակ: Ի դեպ, վերջինս կարող է լինել և՛ նրա անձնականը, և՛ ուրիշինը, սակայն պետք է պարտադիր կարգով ինդոսավորված լինի, այսինքն՝ ունենա փոխանցման ստորագրություն:

Վարկային գործարքները դրամական տեսքով ձևակերպվում են ֆինանսական մուրհակներով: Իսկ այն մուրհակները, որոնց ծագումը կապված չէ ոչ ապրանքային, ոչ էլ փողային արժեքների իրական տեղաբաշխման հետ, համարում են «չինժու» կամ ֆիկտիվ մուրհակներ, որոնցից են ընկերական, բրոնզե և հանդիպակաց մուրհակները: Ընկերական մուրհակը ծագում է այն դեպքում, երբ վճարունակ հանդիսացող մի ձեռնարկությունը «ընկերաբար» մուրհակ է տրամադրում ֆինանսական ծանր դրության մեջ գտնվող մեկ այլ ձեռնարկությանը: Եթե երկրորդ ձեռնարկությունն իր հերթին մուրհակ է տրամադրում որպես վճարման երաշխիք, կոչվում է հանդիպակաց մուրհակ: Իսկ այն մուրհակները, որոնք տրվում են անվճարունակ անձանց կողմից, կոչվում են բրոնզե մուրհակներ [13, էջ 38, 112-113]:

Փոխանցման մուրհակները գրավոր հրաման են, ուղղված մեկ անձից (մուրհակատուից) մյուս անձին (վճարողին) և ստորագրված՝ մուրհակը տվող անձի կողմից՝ վճարման պահանջներ ներկայացնելու կամ երրորդ անձին (բենեֆիցիարին) որոշակի գումար վճարելու վերաբերյալ:

Այսպիսով, մուրհակային գործարքին մասնակցում է 3 կողմ.

- ◆ մուրհակատուն (տրասսանտը), այսինքն՝ այն անձը, ով ներկայացնում է մուրհակը և միևնույն ժամանակ ներկայացնում է հրաման՝ դրա վճարման համար,
- ◆ ըստ մուրհակի վճարումն իրականացնող անձը (տրասսատը), այսինքն՝ այն անձը, ում հասցեագրված է մուրհակի վճարման հրամանը,
- ◆ ըստ մուրհակի փող ստացողը (բենեֆիցիարը կամ շահառուն), այսինքն՝ այն անձը, ով ներկայացնում է մուրհակը վճարման և ստանում է գումարն ըստ մուրհակի:

Չեկը կամ վճարագիրը հաճախորդի անվերապահ հրամանն է իր հաշվարկային կամ ընթացիկ հաշիվը վարող բանկին վճարել որոշակի գումար վճարագիրը ներկայացնողին կամ վճարագրում նշված անձնավորությանը: Տարբերում են վճարագրի հետևյալ տեսակները.

- ◆ անվանական (վճարեք Ա անձնավորությանը),
- ◆ օրդերային (վճարեք Ա անձնավորությանը կամ նրա հրամանով),
- ◆ ըստ ներկայացման (վճարեք ներկայացնող անձին):

Բացի այդ, ներկայումս լայնորեն կիրառվում են վճարագրերի հետևյալ տեսակները.

1) **կրոսավորված վճարագրեր**, որի դեպքում վճարագրի վրա կան զուգահեռ գծեր, իսկ դա նշանակում է, որ վճարագրում նշված գումարը անհրաժեշտ է վճարել վճարագիրը ներկայացնողի հաշվին կամ փոխանցել մեկ այլ բանկ: Վճարագրի կրոսավորումը դժվարացնում է գողացված

վճարագրերի օգտագործումը, քանի որ այս դեպքում անհնար է կանխիկ գումարներ ստանալ,

2) **վավերացնող վճարագրեր**, որոնց դեպքում բանկը, հատուկ մակագրությամբ, վավերացնում է հաճախորդի ստորագրության իսկությունը և գումարի առկայությունը: Բանկը կրում է որոշակի պատասխանատվություն և չի կարող հրաժարվել վճարման իրականացումից:

Առանձնահատուկ պահ է վճարագրերի վճարման կանգնեցումը: Վճարագրի սեփականատերը իրավունք ունի բանկին տեղյակ պահելու գումարի չվճարման վերաբերյալ: Եթե բանկն անտեսի այդ կարգադրությունը, ապա նա պետք է կրի վնասները: Դրա համար բանկում պահվում է հատուկ քարտարան, ուր նշվում են հաճախորդների կողմից վճարման կանգնեցումները (stop payment):

Վճարագրի և փոխանցվող մուրհակի հիմնական տարբերություններն են.

- ◆ վճարագիրը վճարվում է ըստ ներկայացման, իսկ մուրհակը՝ նաև ըստ ժամկետի,
- ◆ վճարագիրը գրվում է բանկին, իսկ մուրհակը՝ ոչ,
- ◆ վճարագիրը երբեք չի ակցեպտավորվում բանկի կողմից, իսկ մուրհակը պետք է ակցեպտավորվի վճարողի կողմից,
- ◆ վճարագիրը կարող է կրոսավորվել, իսկ մուրհակը՝ ոչ:

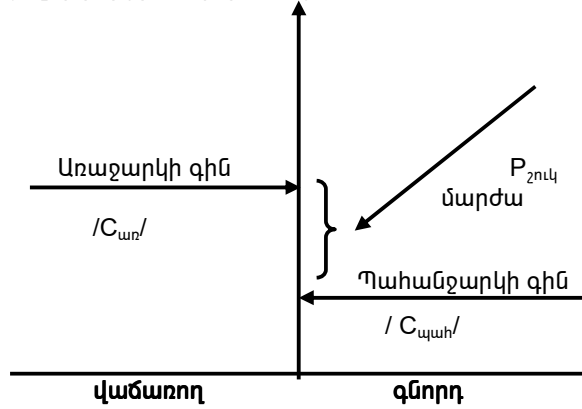
Կոմոսամենտ է համարվում ապրանքը տնօրինելու մասին փաստաթուղթը, որը հավաստում է դրա տիրապետողի իրավունքը՝ տնօրինելու կոմոսամենտում նշված բեռը և փոխադրելուց հետո ստանալու այն: Սա պայմանագրի յուրահատուկ ձև է ապրանք ուղարկողի և ապրանք փոխադրողի միջև: Կոմոսամենտը լինում է անվանական, երբ գրվում է կոնկրետ անձի անունով, օրդերային և ըստ ներկայացնողի:

Բանկային վկայագիր կամ ավանդային հավաստագիրը արժեթուղթ է, որը հավաստում է ավանդի գումարը և ավանդատուի իրավունքը՝ սահմանված ժամկետի ավարտից հետո վկայագիր տված բանկում կամ այդ բանկի ցանկացած մասնաճյուղում ստանալ ավանդի գումարը՝ համապատասխան տոկոսներով: Բանկային վկայագիրը կարող է լինել ըստ ներկայացնողի կամ անվանական:

Երկակի պահեստային վկայագիր է համարվում օրդերային այն արժեթուղթը, որը հավաստում է ապրանքային պահեստի կողմից ապրանքն ի պահ ընդունելը: Այն կազմված է երկու մասից. պահեստային վկայագրից և գրավային վկայագրից (վարանտից), որոնք առանձին-առանձին արժեթղթեր են:

փոխարժեքային գին /C_շ/: Էմիսիոն գներով, որպես կանոն, կատարվում է բաժնետոմսերի առաջնային տեղաբաշխման գործընթացը:

Ֆոնդային բորսայում և արտաբորսայական շուկայում բաժնետոմսերը սովորաբար իրացվում են շուկայական գներով, որ սահմանվում են առաջարկի և պահանջարկի հարաբերակցությամբ: Առաջարկի /C_{առ}/ և պահանջարկի /C_{պահ}/ գների միջև եղած տարբերությունը ձևավորում է մարժան: Մարժան (կամ անգլերենից փոխառված «սփրեդ» տերմինը) կիրառվում է արժեթղթերի շուկայում գործարքի մասնակիցների հնարավոր եկամտի գնահատման համար: Մարժայի հիմքում ընկած է գործարքի փաստացի կատարման գինը, այսինքն՝ բաժնետոմսերի վաճառքի գինը կամ **փոխարժեքային (շուկայական) գինը**: Գրաֆիկական տեսքով այն կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ (գծանկար 22.3.):



Գծանկար 22.3. Արժեթղթերի շուկայական գնի որոշումը

Բորսայի աշխատանքային օրվա ընթացքում բաժնետոմսերի վաճառքի գինը կարող է փոփոխվել: Այն գինը, որով իրականացվում է առաջին գործարքը, կոչվում է **բացման գին**, իսկ վերջին գործարքինը՝ **փակման գին**: Օրվա ընթացքում սահմանվում են բաժնետոմսերի առավելագույն և նվազագույն գներ, որոնք բորսայական ակտիվության ցուցանիշներից են:

Այն ցուցանիշը, որն արտացոլում է մի շարք բաժնետիրական ընկերությունների բաժնետոմսերի և այլ արժեթղթերի միջին գինը, կոչվում է բորսայական ինդեքս: Վերջինս արժեթղթերի մեջ ներդրումներ կատարող անձանց թույլ է տալիս գնահատել ինչպես ընդհանուր առմամբ ֆոնդային շուկայի վիճակը, այնպես էլ՝ սեփական ակտիվների հուսալիությունը:

Բորսայական ինդեքսի հաշվարկման համար մշակվում է հաշվարկման մեթոդիկան, իսկ այնուհետև սահմանվում են ինդեքսային հավաքակազմում արժեթղթերի ընտրության չափանիշները:

Սովորաբար բորսայական ինդեքսը հաշվարկվում է միջին թվաբանականով.

$$\bar{C}_{2n\text{կ}} = \frac{\sum_{b=1}^m C_{2n\text{կ}} b}{n}, \text{ որտեղ՝}$$

$\bar{C}_{2n\text{կ}}$ - բաժնետոմսի միջին շուկայական գինն է,

$C_{2n\text{կ}} b$ - b-րդ անվանմամբ բաժնետոմսի շուկայական գինն է,

m - բաժնետոմսերի այն քանակն է, որոնք ընտրված են բորսայական ինդեքսի հաշվարկման համար,

n - ընկերությունների թիվն է [14, էջ 86-87]:

Ուշագրավ է Նյու Յորքի ֆոնդային բորսայում Դոու-Ջոնսի հանրահայտ բորսայական ինդեքսի հաշվարկման մեթոդիկան: Առաջին անգամ վերոհիշյալ ինդեքսը հաշվարկվել է 19-րդ դարի վերջերին (1886 թվականին)՝ ամերիկացի գիտնականներ Չ. Դուուի և Է. Ջոնսի կողմից: Նրանք գումարել էին 11 տարբեր բաժնետոմսերի շուկայական գները և բաժանել 11-ի: 1928 թվականին ցուցանիշի հաշվարկման մեթոդիկան էական փոփոխությունների ենթարկվեց, և նրա հաշվարկային մեծությունն այդ տարում կազմեց 100: Իր ցածրագույն կետին Դոու-Ջոնսի ինդեքսը հասավ 1932 թվականի հուլիսի 2-ին, երբ նրա հաշվարկային մեծությունը կազմեց 41: 1987 թվականին ինդեքսի հաշվարկային մեծությունն անցավ 2400-ից [8, էջ 49]: Ավելի ուշ, ինդեքսի հաշվարկման մեթոդիկան կատարելագործվել է. ընկերակցությունների քանակի փոխարեն ներառվել է գործակից, և այդ տեսքով Դոու-Ջոնսի գործակիցը պահպանվել է առ այսօր՝ որոշակի վերապահումներով, ուղղակի կոնկրետ իրավիճակից ելնելով վերանայվում է գործակցի մեծությունը ինդեքսային համակազմի մեջ մտնող տվյալ ընկերակցության բաժնետոմսերի մասնատման դեպքում:

«ԱՄձձԱՄձՅ՝ ԶՅ՝Յ՝ Զձձ-ԶձՅԵՇ 4 ՇՅ՝՝նԵՅ՝ն».

1. արդյունաբերական ինդեքս,
2. տրանսպորտային ինդեքս,
3. կոմունալ ինդեքս,
4. համալիր ինդեքս:

Վերը հիշատակված անվանումները կապված են ինդեքսային համակազմում ընդգրկված ընկերակցությունների ճյուղային մասնագիտացումների հետ: Ամենահին և առավել տարածված ինդեքսը արդյունաբերական կամ ինդուստրիալ ինդեքսն է, որն արտացոլում է 30 խոշորագույն արդյունաբերական ընկերակցությունների բաժնետոմսերի

փոխարժեքների շարժը (բացառություն են կազմում «American Express» և «American Telephon & Telegraph» ընկերակցությունները, որոնց չի կարելի համարել զուտ արդյունաբերական): Դոու-Ջոնսի արդյունաբերական ինդեքսի հաշվարկին ենթակա է Նյու Յորքի ֆոնդային բորսայում շրջանառվող բաժնետոմսերի շուկայական արժեքների 15-20%-ը: Ամեն առավոտ ինդեքսի մեծությունը հրապարակվում է ամերիկյան թերթերում: Դոու-Ջոնսի ինդեքսի հաշվարկման ժամանակ օգտագործվող արդյունաբերական ընկերակցությունների ցուցակը կանոնավորապես թարմացվում է:

Դոու-Ջոնսի տրանսպորտային ինդեքսը բնութագրում է 20 ավիաընկերությունների, երկաթուղային և ավտոճանապարհային ընկերակցությունների բաժնետոմսերի գների փոփոխությունները:

Կոմոնալ ինդեքսը հաշվարկվում է գազամատակարարման և էլեկտրամատակարարման 15 ընկերակցությունների բաժնետոմսերի փոխարժեքների հիման վրա:

Համալիր ինդեքսը հայտնի է նաև «Ինդեքս-65» անվանմամբ, քանի որ միավորում է երեք նախորդ ինդեքսները: Այն վերջին տարիներին դրսևորել է նվազման միտում: Այսպես, 1981 թվականին հավասար էր 1,314-ի, իսկ 1994 թ. 0,444-ի:

Դոու-Ջոնսի համալիր ինդեքսն ընդգրկում է բոլոր 65 ընկերակցությունները (արդյունաբերական, տրանսպորտային, կոմունալ):

Դոու-Ջոնսի ինդեքսն ունի ընթացիկ տեղեկատվական բնույթ: Բորսայական օրվա ընթացքում այն 7 անգամ արձանագրվում է Նյու Յորքի ֆոնդային բորսայի բացման ժամանակ, առավոտյան ժամը 10-ին և 11-ին, կեսօրին՝ ժամը 13-ին, 14-ին և 15-ին [8, էջ 48, 97-98]:

2000-2002թթ. Դոու-Ջոնսի ինդեքսն ունեցել է հետևյալ տեսքը (զծանկար 22.4) .



Գծանկար 22.4. Դոու-Ջոնսի արդյունաբերական ինդեքսը 2000-2002թթ և կանխատեսվող մեծությունը 2003թ [www.marketswatch.spb.ru]

17.4. ՆԵՐԴՐՈՒՄՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՇՈՒԿԱՅԻ ԳՐԱՎՉՈՒԹՅԱՆ ՓՆԱՀԱՏՈՒՄԸ. ԴՈՐՏՖԵԼԱՅԻՆ ՆԵՐԴՐՈՒՄՆԵՐ

Ներդրումների վերաբերյալ կառավարչական որոշում ընդունելու համար չափազանց կարևոր է գնահատել ներդրումային նախագծի արդյունավետությունը, շուկայի գրավչությունը, այդ թվում՝ ռիսկը:

Ներդրումների արդյունավետությունը գնահատվում է ցուցանիշների համակարգով, որոնց թվում են՝ ներդրումների շահույթի նորման և հետզնման ժամկետը: Դրանք, համապատասխանաբար, արտահայտում են ներդրումների եկամտաբերության սպասվելիք հաշվարկային մակարդակը և դրանց փոխհատուցման համար անհրաժեշտ ժամանակը (տարիներով):

Ներդրումների շահույթի նորման որոշվում է սովորական գործունեությունից ստացված շահույթի (P) և ներդրումների ծավալի (J) հարաբերությամբ. $Np = \frac{P \times 100}{J}$:

Հետզնման ժամկետը (T) այդ ցուցանիշի հակադարձ մեծությունն է և որոշվում է հետևյալ կոտորակով.

$$T = \frac{J}{P} :$$

Գրականության մեջ հանդիպում են վերջնական ֆինանսական արդյունքի գնահատման երկու այլ մոտեցումներ. սովորական գործունեությունից ստացված շահույթի փոխարեն առաջարկվում է կիրառել զուտ շահույթը (սովորական գործունեությունից ստացված շահույթ՝ հանած հարկային մուծումները) կամ դրամական եկամուտների հոսքը (զումարած ամորտիզացիան, ինչպես նաև ներդրումային հարկային վարկի կիրառման շնորհիվ հարկային մուծումների տնտեսումը [8, էջ 71-74]):

Յուրաքանչյուր ներդրումային նախագծի համար հաշվարկային ցուցանիշները համադրվում են չափանիշային մեծությունների հետ, որոնք, իրենց հերթին որոշվում են շահութաբերության ակնկալվող մեծության, այլ ոլորտներում ներդրման դեպքում սպասվելիք եկամտաբերության գործոնների հաշվառմամբ և ըստ այդմ ընդունվում որոշում ներդրում կատարելու վերաբերյալ:

Գործնականում հաճախ հարկ է լինում որոշել տարաժամկետ ներդրումների տնտեսական արդյունավետությունը: Իսկ դրանք համադրելի չեն: Եթե ընդունենք, որ որևէ տարվա սկզբին կատարվել են X ներդրումներ, ապա K եկամտաբերության, մասնավորապես՝ փոխատվության տոկոսի պայմաններում դրանց մեծությունը կկազմի՝

$$\text{առաջին տարվա վերջին՝ } X + KX = X(1+K),$$

$$\text{երկրորդ տարում՝ } X(1+K)(1+K) = X(1+K)^2,$$

$$\text{երրորդ տարում՝ } X(1+K)^3,$$

$$\text{չորրորդ տարում՝ } X(1+K)^4,$$

$$\text{n-րդ տարում՝ } X(1+K)^n:$$

Ուստի տարբեր տարիներին կատարված ներդրումները համադրելի դարձնելու համար անհրաժեշտ է վերահաշվարկել և բերել միևնույն ժամանակահատվածի բարդ տոկոսների բանաձևով.

$$J_0 = \frac{J_t}{(1 + \gamma)^n}, \text{ որտեղ՝}$$

J_0 - նախնական ժամանակահատվածի բերված կամ ընթացիկ ներդրումներն են,

J_t - t ժամանակահատվածում կատարվելիք ներդրումներն են,

γ - դիսկոնտավորման տոկոսադրույքն է, այլ կերպ ասած՝ եկամտաբերության այն մակարդակը, որը կարող էր ապահովվել առանց այդ ներդրումների (այն քանակապես հավասար է բանկային դեպոզիտների (փոխատվության) տոկոսադրույքին),

n - ներդրումների նախագծային տարիների թիվը:

Դիսկոնտավորման տոկոսադրույքի և եկամտաբերության (α) տարբերությունը դրանց օգտագործման ուղղությունն է: Առաջինը

կիրառվում է ապագա ներդրումների ընթացիկ մեծությունը վերահաշվարկելու, երկրորդը՝ սպասվելիք եկամուտները և կապիտալի մեծությունը որոշելու համար: Դիսկոնտավորման տոկոսադրույքը այլ կերպ անվանվում է զեղչատոկոս կամ զեղչադրույք:

Ակնհայտ է, որ ընթացիկ ներդրումների արդյունքը՝ կապիտալը գումարած եկամուտները, կորոշվեն հետևյալ կերպ. $J_t = J_0 + (1 + \alpha)^n$

Ներդրումային գործընթացում ներդրողն անխուսափելիորեն առնչվում է մեծ թվով և տարատեսակ արժեթղթերի հետ, որոնց ձեռք բերմամբ կազմավորում է իր արժեթղթերի պորտֆելը: Ձանագան ձեռնարկությունների և լիազորված պետական մարմինների (եմիտենտների) կողմից թողարկված արժեթղթերը տարբերվում են իրենց եկամտաբերության և ռիսկայնության մակարդակներով: Այդ պատճառով կարևոր է հնարավոր ներուժային ներդրումների բաշխումը՝ ըստ ձեռք բերվելիք ակտիվների: Սովորաբար պորտֆելը կարող է լինել բազմատեսակ (դիվերսիֆիկացված) և համագործակցային (սիներգիկ): Պորտֆելի բազմատեսակացումը նպատակ ունի մեղմացնելու ռիսկը: Համագործակցային է համարվում այն պորտֆելը, որը բովանդակում է այնպիսի ձեռնարկությունների արժեթղթեր, որոնք համագործակցում են գիտատեխնիկական մշակումների և դրանց արդյունքների, արտադրական ենթակառուցվածքների (արտադրական կարողություններ, էներգետիկ համակարգ, օժանդակ այլ ստորաբաժանումներ և այլն) համատեղ օգտագործման համար:

Պորտֆելի կազմավորման համար չափազանց կարևոր է դրա եկամտաբերության որոշումը: Ընդունված է պորտֆելի եկամտաբերությունը (r_p) հաշվարկել հետևյալ բանաձևով [1, էջ 170].

$$r_p = \frac{W_1 - W_0}{W_0}, \text{ որտեղ՝}$$

W_0 - պորտֆելում պարունակվող բոլոր արժեթղթերի ձեռք բերման գինն է սկզբնական ժամկետում ($t = 0$),

W_1 - նույն այդ արժեթղթերի շուկայական գինն է հաջորդ ժամանակահատվածում՝ մեկ ամիս կամ մեկ տարի հետո ($t = 1$): Ընդ որում, այն բովանդակում է նաև այն եկամուտը, որ ստացվել է արժեթղթերից (շահաբաժինները):

Վերը բերված բանաձևը կարող է ձևափոխվել և ներկայացվել հետևյալ տեսքով.

$$W_1 = W_0 (1 + r_p):$$

Ակնհայտ է, որ պորտֆելի շուկայական գինը պայմանավորված է դրա եկամտաբերությամբ:

Ներդրումների զգալի մասն իրականացվում է բաժնետիրական ընկերություններում բաժնետոմսեր գնելու միջոցով: Այդ առումով հարկ է նախքան ներդրումը գնահատել բաժնետիրական կապիտալի օգտագործման արդյունավետությունը: Ընդունված է այդ նպատակով հաշվարկել և վերլուծել կապիտալի եկամտաբերության, մեկ բաժնետոմսի տեսակարար շահույթի, շահաբաժինների վճարման գործակցի ցուցանիշները:

Կապիտալի եկամտաբերությունը (β) որոշվում է բաժնետերերի զուտ շահույթի (հաշվեկշռային շահույթից հանած հարկերը և փոխառությունների տոկոսները) ու բաժնետիրական կապիտալի միջին տարեկան մեծության հարաբերությամբ.

$$\beta = \frac{Z \times 100}{K}, \text{ որտեղ՝}$$

Z - բաժնետերերի զուտ շահույթն է,

K - բաժնետիրական կապիտալի միջին տարեկան մեծությունը:

Մեկ բաժնետոմսի տեսակարար շահույթը (S_z) հաշվարկվում է բաժնետերերի զուտ շահույթի և բաժնետոմսերի միջին թվի (π)

հարաբերությամբ՝ $S_z = \frac{Z}{\pi}$:

Շահաբաժինների վճարման գործակիցը (α) որոշվում է շահաբաժինների ֆոնդի (ϕ) և զուտ շահույթի ցուցանիշներով՝ $\alpha = \frac{\phi}{Z}$:

Ներդրումներ կատարելու համար խիստ կարևորվում է շուկայի գրավչության գնահատումը և կանխատեսումը: Կախված ներդրումների սպասվելիք ոլորտից՝ այդ խնդիրները կարող են դիտարկվել ըստ շուկայի հատվածների, առանձին ճյուղերի, տարածաշրջանների, երկրների և ներդրումների օբյեկտ հանդիսացող ձեռնարկությունների: Շուկայի գրավչության գնահատման և կանխատեսման հիմնական ցուցանիշներ են շահութաբերության մակարդակը, ոլորտի (ձեռնարկություն, ճյուղ, տարածաշրջան, երկիր) զարգացման հեռանկարայնությունը, ներդրումային ռիսկի աստիճանը:

Շահութաբերության մակարդակը գնահատվում է ըստ վաճառքի ծավալի և օգտագործվող ակտիվների, այսինքն՝ հաշվարկային շահույթը հարաբերվում է համապատասխանաբար վաճառքի ակնկալվող ծավալին և գործադրվելիք ակտիվների (հիմնական և շրջանառու միջոցների) մեծությանը: Կապիտալը, բնականաբար, ձգտում է դեպի այն ոլորտները, որտեղ բարձր է շահութաբերությունը:

Ձեռնարկության և ճյուղի հեռանկարայնությունը կարող է գնահատվել դրանց արտադրանքի նկատմամբ առկա և ներուժային պահանջարկով,

ներքին միջավայրով և շուկայում ունեցած բաժնեմասով ու հեղինակությամբ (ինիջով): Պահանջարկը և կազմակերպության կերպարը վաճառքի ապագա աճող ծավալի նախադրյալներ են:

Ներդրումների առումով տարածաշրջանի հեռանկարայնությունը պայմանավորված է առաջին հերթին անհրաժեշտ կադրերի, հումքային և վառելիքաէներգետիկ ռեսուրսների առկայությամբ, տրանսպորտային ցանցի, սոցիալական ենթակառուցվածքի (հյուրանոցներ, կրթության և մշակույթի օջախներ, բուժսպասարկում և այլն) զարգացման աստիճանով, բնակլիմայական պայմաններով և, իհարկե, նաև արտադրության շահութաբերության և ներդրումների ռիսկայնության մակարդակներով:

Առանձին երկրում, վերը նշված գործոններից բացի, հատկապես կարևորվում են ինֆլյացիայի տեմպերը, իրականացվող դրամավարկային և հարկային քաղաքականությունը, օրենսդրական դաշտը, տնտեսական զարգացման տեմպերն ու կայունության աստիճանը, ներքաղաքական միջավայրը, կուլտուր-կրթական մակարդակը և այլն:

Հաշվի առնելով ներդրումային ռիսկի քանակական գնահատման հույժ կարևորությունը, այն կքննարկվի առանձին:

17.5. ՆԵՐԴՐՈՒՄԱՅԻՆ ՌԻՍԿԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Ռիսկը կորուստներ կրելու հնարավոր վտանգն է: Դրա ըմբռնումը ծնունդ է առել մարդկության զարգացման վաղ ժամանակաշրջանում: Մարդիկ վստահ չեն եղել, որ կբավարարվեն իրենց կենսաբանական, անվտանգության և այլ կարգի պահանջմունքները: Հետագայում՝ ապրանքադրամական հարաբերությունների ձևավորմանն ու զարգացմանը զուգընթաց, ռիսկը դարձել է նաև տնտեսագիտական կատեգորիա: Կախված հետևանքների բնույթից՝ ռիսկերը բաժանվում են երկու խմբի՝ զուտ և սպեկուլյատիվ: Ձուտ համարվում են այն ռիսկերը, որոնց դրսևորման հետևանքով հնարավոր են միայն բացասական կամ գոյական կարգի արդյունքներ: Սպեկուլյատիվ ռիսկերի հետևանքով, բացի նշվածներից, հնարավոր են նաև դրական ելքեր:

Առաջին խմբի մեջ մտնում են բնական, էկոլոգիական, քաղաքական, տրանսպորտային ռիսկերը, ինչպես նաև կոմերցիոն ռիսկերի մի մասը՝ (գույքային, արտադրական և առևտրային): Բնականի մեջ մտնում են ռիսկերը, որոնք պայմանավորված են երկրաշարժերով, մրրիկներով, ջրհեղեղներով, հրդեհներով, համաճարակներով և այլն: Էկոլոգիական ռիսկերը պայմանավորված են շրջակա միջավայրի աղտոտմամբ: Քաղաքական ռիսկերը տեղի են ունենում պետության վարած քաղաքական կուրսի կտրուկ փոփոխությունների հետևանքով: Տրանսպորտային են այն

ռիսկերը, որոնք կապված են բեռների տեղափոխման գործընթացի ձախողման հետ:

Կոմերցիոն ռիսկերը պայմանավորված են արտադրաֆինանսական գործունեության իրականացմամբ: Վերջինս դրսևորվում է գույքային, արտադրական, առևտրական և ֆինանսական ձևերով:

Գույքային ռիսկերը արտահայտվում են գողության, դիվերսիայի, անփութության և տեխնիկա-տեխնոլոգիական խախտումների հետևանքով հասցվող կորուստներով:

Արտադրական են այն ռիսկերը, որոնք կապված են արտադրական գործընթացի ընդհատման հետևանքով առաջ եկող վնասների, ինչպես նաև նոր տեխնիկայի ու տեխնոլոգիայի ներդրման հետևանքով առաջացող ժամանակավոր կորուստների հետ:

Առևտրական ռիսկերը առաջանում են վճարումների ժամկետները ուշացնելու և դրանցից հրաժարվելու դեպքում:

Ֆինանսական ռիսկերը կապված են ֆինանսական ռեսուրսների հնարավոր կորստի հետ: Դրանք կարող են առաջանալ փողի գնողունակության փոփոխման և ներդրումների իրականացման հետևանքով:

Փողի գնողունակության փոփոխմանը առնչվում են արժեզրկման, գնողունակության բարձրացման, արտարժութային և իրացվելիության փոփոխման հետ կապված ռիսկերը:

Ներդրումային ռիսկերը երեքն են՝ շահույթի ստացման հնարավորության չօգտագործում, շահութաբերության մակարդակի նվազում և ուղղակի ֆինանսական կորուստներ:

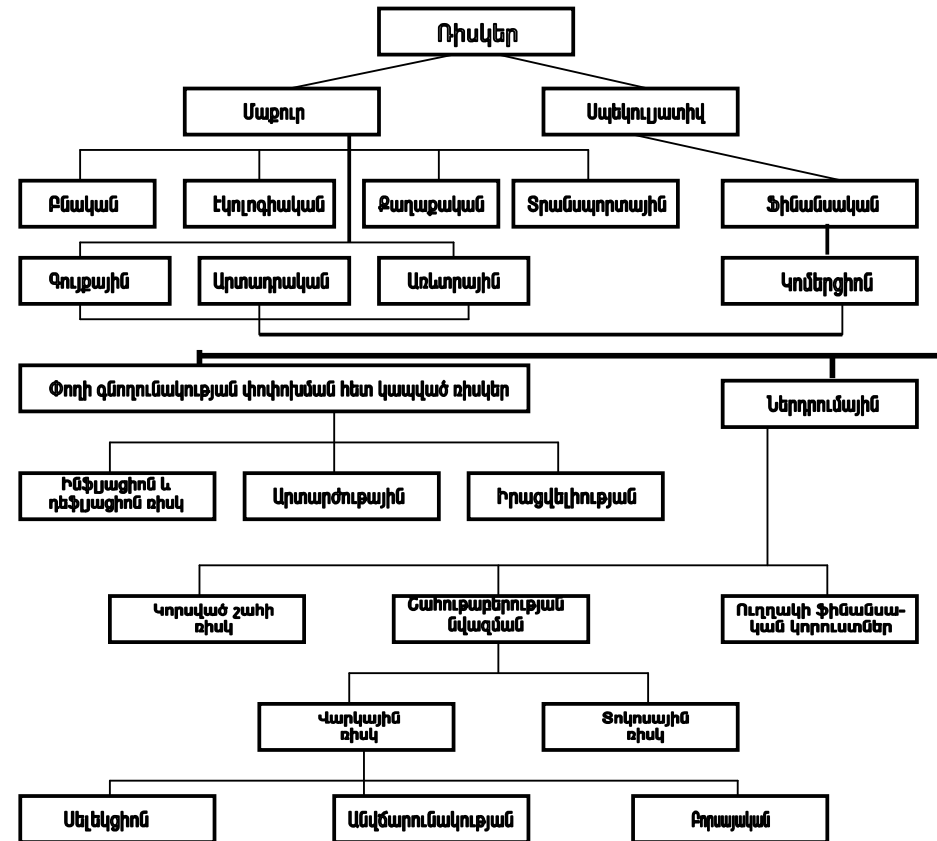
Շահութաբերության կրճատման հետևանքով տեղ գտնող ռիսկերի մեջ մտնում են տոկոսային և վարկային ռիսկերը: Վերջինս իր հերթին բաժանվում է բորսային, սելեկցիոն (ընտրանքային) և սնանկացման (անվճարունակության) հետ կապված ռիսկերի:

Ռիսկերի դասակարգումը կարելի է ներկայացնել 22.5 գծանկարով [15, էջ 23]:

Ցանկացած ներդրում առնչվում է որոշակի աստիճանի ռիսկի հետ: Ֆինանսական ռիսկերի հիմնական պատճառներն են ռեսուրսների սահմանափակվածությունը և տնտեսական իրավիճակի անորոշությունը: Ձեռներեցներին ռիսկի է մղում շահույթ ստանալու ձգտումը:

Սովորաբար, ռիսկի ավելի բարձր աստիճանով է բնութագրվում ներդրումների իրականացման վեճիչության ձևը: Այն ներդրումների իրականացումն է գործունեության նոր ոլորտներում նպատակ ունենալով արագ ապահովել միջին ճյուղային շահութաբերության մակարդակը գերազանցող եկամուտներ:

Ընդհանուր առմամբ, ռիսկի աստիճանն իրենից ներկայացնում է կորուստներ կրելու դեպքերի հանդես գալու հավանականությունը և հնարավոր կորուստների մասշտաբները: Ռիսկը քանակապես բնութագրվում է տվյալ ներդրման հետևանքով հնարավոր առավելագույն և նվազագույն շահույթ (վնաս) ստանալու հավանականության աստիճանի սուբյեկտիվ գնահատմամբ: Ընդ որում, որքան մեծ է այդ արժեքների տատանման միջակայքը, այնքան ավելի մեծ է ռիսկի աստիճանը:



Գծանկար 22.5. Ռիսկերի դասակարգումը

Գործարարության ոլորտում հավանականությունների տեսության մեթոդների կիրառումը հանգում է սպասվող իրադարձության հանդես գալու

հավանականության որոշմանը և հնարավոր իրադարձություններից առավել նախընտրելի տարբերակի ընտրությանը՝ ելնելով վերջինիս համար մաթեմատիկական սպասումներից: Ցանկացած իրադարձության հանդես գալու հավանականության ցուցանիշը այդ պատահարի նպաստավոր և հնարավոր ելքերի թվաքանակների հարաբերությունն է: Կանայական իրադարձության հավանականության ցուցանիշը տատանվում է զրոյից մեկ միջակայքում: Միաժամանակ պետք է հաշվի առնել, որ միևնույն պատահարի հնարավոր հետևանքների հանդես գալու հավանականության ցուցանիշների գումարը հավասար է 1-ի: Մաթեմատիկական սպասումն իրենից ներկայացնում է տվյալ իրադարձության բացարձակ մեծության և նրա հանդես գալու հավանականության ցուցանիշի արտադրյալը: Այն կարելի է հաշվարկել հետևյալ բանաձևով.

$$X_i = A_i \times B_i [1], \text{ որտեղ՝}$$

X_i - i -րդ տարբերակի մաթեմատիկական սպասումն է,

A_i - i -րդ տարբերակի բացարձակ արժեքն է,

B_i - i -րդ տարբերակի հանդես գալու հավանականությունն է:

Այսպես, ենթադրենք՝ ունենք կապիտալ ներդրումների իրականացման երկու տարբերակ: Ըստ հաշվարկների, առաջին տարբերակը 0,6 հավանականությամբ հնարավորություն է տալիս ստանալ 25000 դրամ շահույթ, իսկ երկրորդը՝ 0,4 հավանականությամբ թույլ է տալիս ստանալ 30000 դրամ շահույթ: Այդ դեպքում շահույթի ստացման մաթեմատիկական սպասումն այդ տարբերակների համար համապատասխանաբար կկազմի 15000 և 12000 դրամ: Եթե նույն տնտեսական իրավիճակներում զանազան գործարարության ծրագրեր բնութագրվում են շահութաբերության տարբեր ցուցանիշներով, անհրաժեշտություն է առաջանում որոշել միջին սպասումների արժեքը: Այն իրենից ներկայացնում է բոլոր հնարավոր արդյունքների միջին կշռված մեծությունը, որտեղ յուրաքանչյուր տարբերակի հավանականություն օգտագործվում է որպես համապատասխան արժեքի հանդես գալու հաճախականություն: Վերջինս հաշվարկում են հետևյալ բանաձևով.

$$\bar{X} = \sum_{i=1}^m A_i B_i [2], \text{ որտեղ՝}$$

\bar{X} - մաթեմատիկական սպասման միջին արժեքը,

$i = 1 \dots m$ - դիտարկվող տարբերակների թվաքանակը:

Օրինակ, ենթադրենք՝ առաջին տարբերակի դեպքում 100 դեպքից 25-ում ստացվել է 60000 դրամ շահույթ, 35-ում՝ 54000 դրամ, հաջորդ 40-ում՝ 50000 դրամ, իսկ երկրորդ տարբերակի դեպքում 100 ելքերից 20-ում ստացվել է 70000 դրամ շահույթ, 30-ում՝ 60000 դրամ և 50-ում՝ 40000 դրամ

շահույթ: Տարբերակներից յուրաքանչյուրի համար շահույթի ստացման միջին սպասումների արժեքները կկազմեն.

$$X_1 = 53900 \text{ դրամ } (60000 \times 0,25 + 54000 \times 0,35 + 50000 \times 0,4),$$

$$X_2 = 57000 \text{ դրամ } (70000 \times 0,2 + 60000 \times 0,8 + 50000 \times 0,5):$$

Միջին սպասումների արժեքն իրենից ներկայացնում է ընդհանրացված ցուցանիշ, բայց հնարավորություն չի տալիս կողմնորոշվել գործարարության իրականացման տարբերակների ընտրության հարցերում: Որոշման ընդունման համար անհրաժեշտություն է առաջանում որոշել այդ ցուցանիշի տատանման (փոփոխման) չափը: Այդ նպատակով օգտագործվում են իրար հետ սերտորեն կապված երկու ցուցանիշներ՝ դիսպերսիան և միջին քառակուսային շեղումը, որոնք հաշվարկվում են հետևյալ բանաձևերով.

$$\delta^2 = \frac{\sum (X - \bar{X})^2 \times n}{\sum n} \quad [3], \quad \delta = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2 \times n}{\sum n}} \quad [4], \text{ որտեղ՝}$$

δ^2 - դիսպերսիան է,

δ - միջին քառակուսային շեղումը,

\bar{X} - յուրաքանչյուր դեպքի համար սպասվող արժեքը,

X - մաթեմատիկական սպասման միջին արժեքը,

n - դեպքերի դիտարկման թիվը:

Ենթադրենք՝ ունենք ներդրումների կատարման երկու տարբերակներ: Միջին քառակուսային շեղման և դիսպերսիայի ցուցանիշների հաշվարկման համար անհրաժեշտ տվյալները առաջին և երկրորդ տարբերակների համար ներկայացված են 22.1 աղյուսակում:

Ներդրման առաջին տարբերակի դեպքում միջին քառակուսային շեղումը կկազմի՝ $\delta_1 = \sqrt{\frac{1539}{100}} = \pm 3,92$, իսկ երկրորդ տարբերակի դեպքում՝

$$\delta_2 = \sqrt{\frac{6100}{100}} = \pm 7,81:$$

Միջին քառակուսային շեղման ցուցանիշի ավելի փոքր արժեքով է բնութագրվում ներդրումների իրականացման առաջին տարբերակը: Չետևապես, ռիսկի տեսակետից այն ավելի նախընտրելի է:

Աղյուսակ 22.1

Միջին քառակուսային շեղման և դիսպերսիայի ցուցանիշների հաշվարկման համար անհրաժեշտ տվյալները առաջին և երկրորդ տարբերակների համար

Իրադարձու-	Շահույթը	Դիտարկում-	$(X - \bar{X})$	$(X - \bar{X})^2$	$(X - \bar{X})^2 \times n$
------------	----------	------------	-----------------	-------------------	----------------------------

թյան հ/հ-ը	հազ. դրամ X	ների թիվը			
Առաջին միջոցառում					
1.	60	25	6.1	37.21	930.25
2.	54	35	0.1	0.01	0.35
3.	50	40	-3.9	15.21	608.4
Ընդամենը՝	$\bar{X} = 53.9$	100			1539
Երկրորդ միջոցառում					
1.	70	20	13	169	3380
2.	60	30	3	9	270
3.	50	50	-7	49	2450
Ընդամենը՝	$\bar{X} = 57$	100			6100

Գործնականում տարբերակների համեմատման նպատակով օգտագործում են նաև վարիացիայի (տատանման) գործակիցը (V): Այն հաշվարկվում է հետևյալ բանաձևով.

$$V = \frac{\pm \delta}{\bar{X}} \times 100\% [5]:$$

Այս ցուցանիշը կարող է փոփոխվել 0-ից 100%-ի միջակայքում: Որքան այդ ցուցանիշի արժեքը բարձր է, այնքան ավելի մեծ է ռիսկի աստիճանը: Ընդունված են այդ գործակցի արժեքի տարբերակման հետևյալ մոտեցումները՝

1. Մինչև 10%. թույլ տատանում: Նման դեպքերում վստահորեն կարելի է գործարարության ծրագիրը ներդնել:

2. 10%-ից – 25%. բավարար տատանում: Նման դեպքերում կարելի է ռիսկի դիմել, եթե շահութաբերության մակարդակը գերազանցում է միջին ճյուղային շահութաբերության մակարդակը:

3. 25%-ից բարձր. բարձր մակարդակի տատանում: Նման ցուցանիշ ունեցող գործարարության ծրագրերը խորհուրդ չի տրվում կիրառել:

Նման տարբերակումը թույլ է տալիս ավելի հեշտությամբ կողմնորոշվել տարբերակների ընտրության ժամանակ:

Առաջին և երկրորդ տարբերակների համար տատանման գործակիցը համապատասխանաբար կկազմի.

$$V_1 = \frac{\pm 3,92}{53,9} \times 100 = \pm 7,27\%; \quad V_2 = \frac{\pm 7,81}{57} \times 100 = \pm 13,7\%:$$

Գործարարության տեսակետից կարևոր նշանակություն ունի ռիսկի այն չափի որոշումը, որը կարող է հանգեցնել անվճարունակության: Այն գնահատվում է ռիսկի գործակցի միջոցով՝ ըստ հետևյալ բանաձևի.

$$K_n = \frac{y}{c} \text{ [6], որտեղ}$$

K_n - ռիսկի գործակիցն է,

y - վնասների հնարավոր մեծագույն չափը (դրամ),

c - գործարարի սեփական ֆինանսական ռեսուրսները՝ հաշվի առնելով հավաստի մուտքերը (դրամ):

Ակնհայտ է, որ անվճարունակության հասնելու հավանականությունը այնքանով ավելի փոքր է, որքանով ավելի փոքր է վերը նշված գործակցի արժեքը:

Բոլոր դեպքերում ներդրումների իրականացման հետ կապված ռիսկը հանդես է գալիս որպես ֆինանսական երևույթ, և դրա մեծության վրա կարելի է ազդել ֆինանսական մեխանիզմի (լծակների) միջոցով: Նման ներգործություն իրականացվում է ռազմավարության միջոցով: Վերջինիս հիմքում ընկած են ռիսկի աստիճանի կրճատմանն ուղղված նպատակասլաց միջոցառումներ, որոնք կոչված են նվազագույնի հասցնել հնարավոր կորուստների մասշտաբները անորոշ տնտեսական իրավիճակի պայմաններում:

Սովորաբար կիրառվում են ռիսկի վերացման և կրճատման զանազան մեթոդներ: Այդ մեթոդների մեջ մտնում են ռիսկից խուսափումը, ռիսկը ամբողջությամբ ներդրողին թողնելը, ռիսկի փոխանցումը և կրճատումը:

Ռիսկից խուսափել նշանակում է հրաժարվել գործարարության այնպիսի ծրագրերից, որոնք այս կամ այն չափով առնչվում են որոշակի աստիճանի ռիսկի հետ: Սակայն ներդրողների համար ռիսկից խուսափել նշանակում է հրաժարվել շահույթ ստանալու հնարավորություններից:

Երկրորդ դեպքում ներդրողը հանդգնած է, որ սեփական միջոցներով կարող է մարել հնարավոր վնասները և այդ պատճառով գործարարության ռիսկը ամբողջությամբ իր վրա է վերցնում:

Ռիսկի փոխանցում նշանակում է, որ ներդրողը ռիսկը թողնում է այլ կողմի, ասենք՝ ապահովագրական ընկերության վրա:

Ռիսկի աստիճանի կրճատում նշանակում է հնարավոր կորուստների մասշտաբների փոքրացում: Այդ նպատակով կիրառում են տարբեր մոտեցումներ, որոնցից հիմնականներն են՝

- ռիսկի բաշխում (դիվերսիֆիկացիա),
- տարբերակների ընտրությանը վերաբերող լրացուցիչ տեղեկությունների ձեռք բերում,
- սահմանափակում,
- ապահովագրում:

Ռիսկի բաշխում նշանակում է տվյալ գործարարության ծրագրի իրականացման համար պահանջվող ամբողջ ներդրումների բաշխում այնպիսի տարբեր մասնակիցների միջև, որոնց տնտեսական գործունեությունն իրարից անկախ է:

$$ԱԱ = ԱԳ \times ԱՏ - Ձ + Հ / 1/, որտեղ՝$$

ԱԱ - ապահովագրական անդամավճարի չափն է դրամական արտահայտությամբ,

ԱԳ - ապահովագրման ներկայացվող օբյեկտի ապահովագրական գնահատման արժեքն է դրամական արտահայտությամբ,

ԱՏ - ապահովագրման տարիքն է: Վերջինիս միջոցով սահմանվում է, թե օբյեկտի արժեքի որ մասը պետք է կազմի ապահովագրական անդամավճարը,

Ձ - ապահովագրական անդամավճարի համար սահմանված զեղջն է դրամական արտահայտությամբ: Այն սահմանվում է ապահովագրողի կողմից՝ ապահովագրվողին իր հետ երկարատև պայմանագրեր կնքելու գործընթացում շահադրժեյլու և ռիսկային իրադարձությունների հանդեպ գալու հնարավորությունների կրճատմանն ուղղված միջոցառումների ֆինանսավորման համար,

Հ - ապահովագրողի սահմանած հավելումն է դրամական արտահայտությամբ:

Ռիսկային իրադարձության հանդեպ գալու դեպքում ապահովագրողը պարտավոր է ապահովագրական փոխհատուցում վճարել: Ընդ որում, վերջինիս չափը չի կարող գերազանցել ապահովագրվողի կրած ուղղակի կորուստներին: Դրա հաշվարկման համար հիմք է հանդիսանում ապահովագրման ներկայացվող օբյեկտի ապահովագրական գնահատման արժեքը: Բացի այդ, ապահովագրական փոխհատուցման մեծությունը չի կարող մասնապայմանագրին համապատասխան կիրառվող ապահովագրական պատասխանատվության համակարգից, որի տարատեսակներից են [16, էջ 98].

1. իրական արժեքի համակարգ: Այս դեպքում ապահովագրական փոխհատուցումը պետք է հավասար լինի օբյեկտի փաստացի հաշվեկշռային արժեքին պայմանագրի կնքման պահին,
2. համամասնական պատասխանատվության համակարգ: Ապահովագրական փոխհատուցումը հաշվարկվում է հետևյալ բանաձևով՝

$$ԱՓ = \frac{ԱՆ \times Վ}{ԱԳ} / 2/, որտեղ՝$$

ԱՓ - ապահովագրական փոխհատուցման գումարը, դրամ,

ԱՆ - օբյեկտի արժեքի այն մասը, որը ապահովագրման է ներկայացվում, դրամ

ԱԳ - օբյեկտի ապահովագրման գնահատման արժեքը, դրամ,

Վ - ռիսկային իրադարձության հետևանքով օբյեկտին հասցված փաստացի վնասը, դրամ,

3. առաջին ռիսկի համակարգ: Ապահովագրական փոխհատուցման գումարը հավասար է լինում փաստացի

վնասի չափին օբյեկտի ապահովագրման ներկայացված արժեքի սահմաններում,

4. կոտորակային մասի համակարգ: Այս դեպքում սահմանվում է ապահովագրվող օբյեկտի երկու արժեքներ՝ ապահովագրական գնահատման և ապահովագրման ներկայացվող: Եթե նշված երկու արժեքները համընկնում են, ապա փոխհատուցումը հաշվարկվում է իրական արժեքի համակարգին համապատասխան: Այն դեպքում, երբ այդ արժեքները հավասար չեն ապահովագրական փոխհատուցումը հաշվարկվում է /2/ բանաձևով,
5. վերականգնման արժեքի համակարգ: Այս դեպքում ապահովագրական փոխհատուցումը պետք է հնարավորություն տա ապահովագրվողին ձեռք բերել համանման ժամանակակից գույք: Ընդ որում, մաշվածքը հաշվի չի առնվում,
6. սահմանային պատասխանատվության համակարգ: Փոխհատուցումը պետք է հնարավորություն տա ապահովագրվողին պահպանել պայմանագրով նախատեսված եկամտաբերության մակարդակը: Եթե նման ձևով ապահովագրվում է գյուղատնտեսական կուլտուրաների բերքատվությունը, ապա որպես բերաքատվության սահմանային ցուցանիշ պայմանագրով նախատեսվում է նախորդ հինգ տարիների միջին մակարդակը: Ընդ որում, ռիսկային իրադարձության հանդես գալու դեպքում փոխհատուցվում է վնասի 70%-ը:

Ներկայումս ռիսկային համակարգում կարևոր տեղ ունեն արտարժույթային ռիսկերը: Դրանք հանդես են գալիս այն դեպքերում, երբ վճարման պահին, պայմանագրի կնքման ժամանակի համեմատ, դիտվում է գործարքի իրականացման համար օգտագործվող արտարժույթի փոխարժեքի փոփոխություն: Նման դեպքերում արտահանող կողմը կորուստներ է ունենում, եթե արտարժույթի փոխարժեքը իջել է: Ներմուծող կողմը վնասներ է կրում, եթե այն բարձրացել է:

Արտարժույթային ռիսկերը կարելի է նվազեցնել երկու մեթոդներով՝ արտարժույթի ճիշտ ընտրությամբ և պայմանագրի մեջ արտարժույթային մասը կարգավորելու հնարավորություն ընձեռելով:

Առաջին դեպքում կազմակերպությունները պետք է ձգտեն հաշվարկները իրականացնել այնպիսի արտարժույթով, որի գնողունակության փոփոխման միտումները իրենց ձեռնտու են: Ներմուծման համար ձեռնտու է թույլ արտարժույթը, որի կուրսը իջեցման միտումներ ունի, իսկ արտահանման համար՝ ընդհակառակը:

Երկրորդ մեթոդով աշխատանքներ կարելի է տանել հետևյալ երկու ուղղություններով.

ա) եթե պայմանագրով նախատեսվում է մոտավորապես համարժեք ծավալներով ներմուծում և արտահանում կատարել միևնույն կողմերի միջև, ապա պարտադիր ձևով անհրաժեշտ է նախատեսել, որ վճարումները կատարվեն միևնույն արժույթով,

բ) եթե գործարք է կնքվում միայն մեկ ուղղությամբ, ապա հաշվարկները նպատակահարմար է իրականացնել երկու տարաբնույթ արտարժույթներով, որոնցից մեկն ունի աճի, իսկ մյուսը՝ նվազման միտում:

Արտարժույթի փոխարժեքի փոփոխման հետևանքով հասցվող վնասներից կարելի է խուսափել նաև ապահովագրման միջոցով: Կիրառվում են արտարժույթային ռիսկերի ապահովագրման հետևյալ 2 մեթոդները.

ա) արտարժույթային համաձայնություններ,

բ) ֆորվարդային օպերացիաներ:

Արտարժույթային համաձայնությունները լինում են անուղղակի, ուղղակի և բազմարտարժույթային: Անուղղակի դեպքում ապրանքի գինը ֆիքսվում է մեկ՝ առավել տարածված արտարժույթով, իսկ վճարումն իրականացվում է մեկ այլ՝ սովորաբար ազգային արտարժույթով: Ուղղակի արտարժույթային համաձայնությունները կիրառվում են այն դեպքերում, երբ վաճառող և գնող կողմերի արժույթների փոխարժեքները համընկնում են, բայց պայմանագրով վճարման չափը կախվածության մեջ է դրվում մեկ այլ, ավելի կայուն արտարժույթի հետ ունեցած հարաբերակցությունից:

Արտարժույթային ռիսկերի ապահովագրումը ֆորվարդային օպերացիաների միջոցով կատարվում է հետևյալ ձևով: Արտահանման գործարքներ իրականացնելու նպատակով, նախօրոք իմանալով պատվիրատուի վճարումների ժամկետները և չափերը, արտահանող կողմն իր բանկի հետ պայմանագիր է կնքում՝ հաստատագրված կուրսով գնորդի արտարժույթ գնելու համար: Սահմանվող գինը կարող է բարձր կամ ցածր լինել գործարքը կնքելու պահին ձեռք բերման ենթակա արտարժույթի գնից: Դա արտահանող կողմին հնարավորություն է տալիս նախօրոք գնահատել գործարքների իրականացման տնտեսական նպատակահարմարությունը և համապատասխան որոշումներ կայացնել:

Ֆորվարդային օպերացիաներ իրականացնում են համապատասխան թույլտվություն ունեցող բանկերը:

ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՈՒՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Բնութագրել ներդրումների էությունը և կառավարման խնդիրները:

2. Պարզաբանել ներդրումների կառուցվածքը և կառուցվածքային ցուցանիշների փոփոխության միտումները:
3. Որո՞նք են ներդրումների ֆինանսավորման աղբյուրները:
4. Բնորոշել արժեթղթերը՝ որպես ճկուն ֆինանսական գործիքներ:
5. Քանի՞ հատվածից է բաղկացած արժեթղթերի շուկան:
6. Որո՞նք են ՀՀ-ում գործող արժեթղթերի տեսակները:
7. Ովքե՞ր են արժեթղթերի շուկայի հիմնական մասնակիցները ՀՀ-ում:
8. Ի՞նչ է նշանակում բորսայական ինդեքս և ինչպե՞ս է այն հաշվարկվում:
9. Որո՞նք են ներդրումների արդյունավետության գնահատման ցուցանիշները և ինչպե՞ս են դրանք հաշվարկվում:
10. Բնորոշել ռիսկի էությունը, ներկայացնել դրա տեսակները:
11. Ի՞նչ ցուցանիշներով է գնահատվում ռիսկի աստիճանը:
12. Որո՞նք են ռիսկերի կառավարման մեթոդները:

ԻՐԱՎԻՃԱԿԱՅԻՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐ

Խնդիր թիվ 1

Բաժնետիրական ընկերության կանոնադրական կապիտալը 75,0մլն դրամի չափով բաժանված է 10000 սովորական և 4500 արտոնյալ բաժնետոմսերի: Բաժնետերերի միջև բաշխման ենթակա շահույթի նախատեսվող չափը կազմում է 12,0 մլն դրամ: Արտոնյալ բաժնետոմսերի գծով շահաբաժնի հաստատագրված դրույքը կազմում է 14%:

Անհրաժեշտ է որոշել, թե սովորական և արտոնյալ բաժնետոմսերի սեփականատերերը որքան շահաբաժին կարող են ստանալ:

Խնդիր թիվ 2

7500 դրամ անվանական արժեքով բաժնետոմսերը ձեռք են բերվել տարեկան 35 %-ով, իսկ մեկ տարի հետո փոխարժեքի գինը կազմել է 13000 դրամ:

Անհրաժեշտ է որոշել բաժնետոմսերի համախառն եկամտաբերությունը:

Խնդիր թիվ 3

Խնդիր թիվ 7

Բաժնետիրական ընկերության ներդրումների ծավալը 1999 թվականին կազմել է 85.0 մլն դրամ, իսկ սովորական գործունեությունից ստացված շահույթի մեծությունը՝ 3.4 մլն դրամ:

Հաշվարկել ներդրումների հետզման ժամկետը:

Խնդիր թիվ 8

Ներդրումների իրականացման հնարավոր 4 տարբերակներից երկրորդի, երրորդի և չորրորդի հանդես գալու հավանականության ցուցանիշները առաջինին զերազանցում են համապատասխանաբար 2, 3 և 4 անգամ: Գտնել տարբերակների մաթեմատիկական սպասման արժեքը, եթե դրանք համապատասխանաբար թույլ են տալիս ստանալ 12000, 10000, 9000 և 7000 միավոր շահույթ:

Խնդիր թիվ 9

Ներդրումների իրականացման դիտարկվող տարբերակը հնարավոր 180 ելքերից 70-ում, 80-ում և 30-ում համապատասխանաբար կարող է ապահովել 150000, 130000 և 220000 դրամ շահույթ: Գտնել մաթեմատիկական սպասման միջին արժեքը:

Խնդիր թիվ 10

Հնարավոր է ներդրումներ կատարել 3 տարբեր գործարարության ծրագրերում: Դրանցից առաջինը 120 ելքերից 30-ում, 40-ում և 50-ում համապատասխանաբար ապահովում է 70, 50 և 40 միավոր շահույթ, երկրորդը՝ 20-ում, 60-ում և 40-ում՝ համապատասխանաբար 80, 60 և 70 միավոր շահույթ, իսկ երրորդը՝ 10-ում, 40-ում և 70-ում՝ համապատասխանաբար 110, 70 և 40 միավոր շահույթ: Գտնել ռիսկի տեսակետից ներդրումների իրականացման նպաստավոր տարբերակը ռիսկայնության տեսանկյունից, ելնելով տատանման գործակցի արժեքից:

Խնդիր թիվ 11

Ներդրումների իրականացման առաջարկվող երկու տարբերակներից առաջինը 170 ելքերից 70-ում, 40-ում և 60-ում համապատասխանաբար ապահովում է 140, 190 և 150, իսկ երկրորդը՝ 50-ում, 30-ում և 90-ում համապատասխանաբար 150, 220 և 120 հազար դրամ չահույթ: Որոշել ներդրումների իրականացման նպատակահարմար տարբերակը ռիսկայնության տեսանկյունից, ելնելով տատանման գործակցի արժեքից:

Խնդիր թիվ 12

Իրական արժեքի համակարգով գույքային ապահովագրման է ենթարկվել 12 տարի ծառայության ժամկետով հիմնական միջոցները, որոնց սկզբնական արժեքը 50 մլն դրամ է: Որոշել ապահովագրական փոխհատուցման գումարը, եթե պայմանագիրը կնքվել է հիմնական միջոցների ծառայության 4-րդ տարվա սկզբին և ռիսկային իրադարձության տեղի ունենալու հետևանքով դրանք ամբողջությամբ չարքից դուրս են եկել:

Խնդիր թիվ 13

Համամասնական պատասխանատվության համակարգով ապահովագրվել է հիմնական միջոցները նրա արժեքի 50%-ի չափով: Ռիսկային իրադարձության հանդես գալու հետևանքով հասցված վնասի փաստացի չափը կազմել է 120, իսկ տրված ապահովագրական փոխհատուցումը՝ 60 մլն դրամ: Գտնել օբյեկտի ապահովագրական գնահատման արժեքը:

Խնդիր թիվ 14

Առաջին ռիսկի համակարգով ապահովագրական գնահատման արժեքի 80%-ի չափով ապահովագրման է ենթարկվել 260 մլն դրամ արժեքով հիմնական միջոցները: Որոշել ապահովագրական փոխհատուցման գումարը, եթե ռիսկային իրադարձության հանդես գալու հետևանքով հասցված փաստացի վնասը կազմել է 20 մլն դրամ:

Խնդիր թիվ 15

Կազմակերպության 400 մլն դրամ արժեքով հիմնական միջոցները ապահովագրվել է կոտորակային մասի համակարգով նրա արժեքի

9. ՀՀ օրենքը «Արժեթղթերի շրջանառության մասին», Ե., 1996
 11. ՀՀ օրենքը «Արժեթղթերի շուկայի կարգավորման մասին», Եր., «Փյունիկ», 2001թ
 11. ՀՀ քաղաքացիական օրենսգիրք: ՀՀ պաշտոնական տեղեկագիր, 17: Եր., 1998
 12. «ՀՀ կենտրոնական բանկի և ՀՀ ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության
 միջև փոխհարաբերությունների կանոնակարգ», 2001
 13. 1994

я