

ՄՏԵՓԱՆՅԱՆ Ս.Շ. ՀԱՄԱԶԱՍՊՅԱՆ Ա.Ա.

# ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԴՐՈՒՅԹՆԵՐ

Ուսումնական ձեռնարկ



ԵՐԵՎԱՆ

Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարան  
2007

ՀՏԳ-33(07)  
ԳՄԴ-65 ց73  
Ս 887

**Ստեփանյան Սարգիս Շախարչի, Համազասայան Արա Արմենի**  
Ս 887 *Տնտեսագիտության հիմնադրույթներ: Ու. ձեռնարկ.-Եր.: ԵրՃՇՊՀ  
հրատ., 2007.- 83 էջ*

Ուսումնական ձեռնարկը ներառում է տնտեսագիտության հիմնադրույթները, մեկնաբանվում և պարզաբանվում են տնտեսագիտության տեսությանը վերաբերվող մի շարք հարցեր, ինչպես նաև սահմանվում են տնտեսագիտության մեջ կիրառվող տերմիններ, հասկացություններ, որոնք օգտագործվում են գործարարության ոլորտում:

Հրատարակումը նախատեսված է ուսանողների և բոլոր նրանց համար, ովքեր հետաքրքրվում են տնտեսագիտության տեսության հիմնահարցերով:

*Տպագրության է երաշխավորվել Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարանի Գիտական խորհրդի 02.07.07թ. քիվ 7 որոշման .. կետով:*

Գրախոս՝ Էկոնոմիկայի և իրավունքի պատվավոր դոկտոր,  
պրոֆեսոր Վ. Վ. Մադոյան

Ս  $\frac{0601000000}{820(01)2007}$  2007թ.

ԳՄԴ-65 ց73

ISBN 978-99941-77-18-9

© Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարան, 2007թ.

## ***Բովանդակություն***

Նախաբան.....	5
<b><u>Գլուխ I. Գործարարության հասկացությունը և էությունը:</u></b>	
<b><u>Երեք հայեցակարգերը.....</u></b>	<b>6</b>
Դրական հայեցակարգ.....	6
Գործարարության քննադատական հայեցակարգը.....	7
Գործնական բնույթի հայեցակարգը.....	8
<b><u>Գլուխ II. Հասարակության տնտեսական զարգացման կառուցվածքի հիմունքները.....</u></b>	<b>11</b>
Բնական բարիքներ.....	11
Սպառողական և ներդրումային բարիքներ.....	11
Մասնավոր և հասարակական բարիքներ.....	12
Ազատ և սահմանափակ բարիքներ.....	12
Վերարտադրվող և չվերարտադրվող բարիքներ.....	12
<b><u>Գլուխ III. Գործարարությունը որպես տնտեսական հարաբերություններ: Հասարակության բնածին գծերը.....</u></b>	<b>16</b>
Տարբերությունները «գործարարության» և «էկոնոմիկայի» միջև.....	17
<b><u>Գլուխ IV. Գործարարության սուբյեկտները:</u></b>	
<b><u>Գործարարության ոլորտում գործունեության հիմնական տեսակները.....</u></b>	<b>23</b>
Ձեռնարկատիրական գործարարություն.....	23
Ձեռնարկատիրական գործարարության տեսակները.....	24
Ապրանքների և ծառայությունների արտադրություն.....	25
Արտադրական ոլորտ.....	26
Ծառայությունների ոլորտ.....	27
<b><u>Գլուխ V. Գործարարության սուբյեկտները:</u></b>	
<b><u>Գործարարության ոլորտում գործունեության հիմնական տեսակները.....</u></b>	<b>31</b>
Նորարարական (ինովացիոն) և վենչուրային գործունեություն.....	31
Վենչուրային գործարարության առավելությունները.....	32
Խոհրդատվական գործունեություն.....	34
Փորձագիտական խորհրդատվություն.....	35
Գործընթացային խորհրդատվություն.....	35
Ուսուցանող խորհրդատվություն.....	36
Գնահատող գործունեություն.....	37
<b><u>Գլուխ VI. Շուկայական տնտեսության հիմունքները.....</u></b>	<b>38</b>
Շուկայի բնորոշումը կենցաղային, տնտեսական և մարքեթինգային տեսանկյուններից.....	39

Գնորդի և վաճառողի շուկա.....	39
Շուկայի հատված, հատվածավորման չափանիշները.....	40
<u>Գլուխ VII. Կազմակերպության առաքելությունը և նպատակները:</u>	
<u>Մենեջմենթի ցիկլ</u> .....	42
Կազմակերպության նպատակները: Պլանավորում.....	42
Ընկերության փիլիսոփայությունը.....	43
Կազմակերպության առաքելության օրինակներ.....	44
Կազմակերպության նպատակների օրինակներ.....	46
Մենեջմենթի նպատակների դասակարգումը.....	46
<u>Գլուխ VIII. Կազմակերպության առաքելությունը և նպատակները:</u>	
<u>Մենեջմենթի ցիկլ</u> .....	48
Մենեջմենթի գործառույթները (ֆունկցիաները).....	48
Պլանավորում.....	49
Կազմակերպում.....	50
Մոտիվացիա.....	51
Վերահսկում.....	52
Կորրոկցիոնացում.....	53
<u>Գլուխ IX. Կազմակերպության գործարարության պլանի կառուցման հիմունքները</u> .....	54
Գործարարության պլանի մշակաման նպատակները.....	54
Գործարարության պլանի գործառույթները.....	55
Արտադրության ծրագրերը.....	56
<u>Գլուխ X. Ձեռնարկության ֆինանսների էությունը</u> .....	58
Կազմակերպությունների ֆինանսական հարաբերությունները	
Ֆինանսների գործառույթները.....	58
Ձեռնարկություններում ֆինանսական պլանավորումը.....	61
<u>Գլուխ XI. Ձեռնարկության ֆինանսների էությունը</u> .....	66
Ինֆլյացիայի էությունը և նրա տեսակները.....	66
<u>Գլուխ XII. Կազմակերպության ներդրումները</u> .....	69
Ներդրումային գործունեության սուբյեկտներն ու օբյեկտները.....	72
Ձեռնարկությունների ներդրումային քաղաքականությունը.....	74
<u>Գլուխ XIII. Ձեռնարկություններում մարքեթինգային գործունեությունը</u> .....	78
Շուկայում ապրանքի կենսական ցիկլը.....	81

## Նախաբան

Ուսումնական ձեռնարկում ներկայացված տնտեսագիտության հիմնադրույթները բացահայտում են հիմնականում բնագավառային և գործառնական տնտեսագիտական կանոնակարգերի ամբողջական համակարգի հետազոտման առարկաներում դրսևորվող ընդհանուր բնածին նախանշանները:

Ընթերցողներին առաջարկվող այս ձեռնարկը նախատեսված է ուսանողների և բոլոր նրանց համար, ովքեր հետաքրքրվում են գործարարությամբ, մարքեթինգով, մենեջմենթով և այլն: Դրանում կանոնավոր կերպով քննարկվում են տնտեսագիտական որոշ հարցեր, դիտարկվում է, թե ինչ են իրենցից ներկայացնում վերոհիշյալ ճյուղերը, բացահայտվում են այդ ոլորտի առաջադրած նպատակները, խնդիրները, ռազմավարության և մարտավարության մշակման ձևերը: Քննարկվում են նաև հասարակության տնտեսական զարգացման համար անհրաժեշտ պայմանները, մեծ ուշադրություն է դարձվում նաև շուկայում մարդու վարքի վրա ազդող գործոններին, ինչպես նաև նրա գործունեության արդյունքների դրական և բացասական ազդեցությանը շուկայի և շուկայական տնտեսության վրա: Տրվում է նաև տարբերությունը գործարարության և էկոնոմիկայի միջև, թվարկվում են գործարարության տեսակները և շատ այլ հարցեր՝ կապված էկոնոմիկայի, մարքեթինգի, գործարարության և այլնի հետ: Ձեռնարկում նաև տրվում է տնտեսագիտական տերմինների հասկանալի սահմանումը և հասկացությունների մանրամասն բացատրությունը:

Ձեռնարկի յուրահատկությունը մի կողմից տեսական դրույթների համախմբումն է և ընդհանրացումը, մյուս կողմից՝ դրանց հասանելի շարադրումը: Ձեռնարկը ներառում է ինչպես տնտեսագիտության մեջ կայացած հասկացություններ, այնպես էլ՝ ներկայացնող և բանավիճող հարցեր, ինչը թույլ է տալիս ընթերցողին միանալ գիտական գործընթացին՝ մտնելով մշտական և չափազանց հրատապ ու արդիական խնդիրների շրջանակ:

# Գլուխ I

## Գործարարության հասկացությունը և էությունը: Երեք հայեցակարգերը

Հասարակության ողջ պատմությունը, ինչպես նաև նրա ներկայիս վիճակը այսպես, թե այնպես կապված են **գործարարության հետ:**

Մարդկանց գործունեության ուղղությունների և տեսակների ամբողջ բազմազանության մեջ, սկսած տիեզերքի խորքերի, ստորգետնյա ռեակցիաների գաղտնիքների բացահայտումից և բջիջի կառուցումից մինչև արվեստի գլուխգործոցների ստեղծումը, ընդհանուր հատկություն է հանդիսանում **գործարարությունը:**

Պայմանականորեն գործարարություն հասկացության բոլոր տեսական մեկնաբանությունները կարող են խմբավորվել երեք հիմնական հայեցակարգերի մեջ.

1. դրական (պոզիտիվ),
2. քննադատական (կրիտիկական),
3. գործնական բնույթ կրող (պրագմատիկ):

**Հայեցակարգը** այս կամ այն երևույթի նկատմամբ որոշակի հայացքների համակարգ է, որոշակի երևույթների դիտարկման միջոց, երևույթի ընկալում:

### **Դրական հայեցակարգ**

Սրա էությունը կայանում է նրանում, որ գործարարությունը ընկալվում է որպես մարդկանց սեփական նախաձեռնությամբ իրականացվող հասարակական-օգտակար գործունեություն, որի նպատակն է հանդիսանում այլ մարդկանց համար ապրանքների արտադրությունը և ծառայությունների մատուցումը:

Այս հայեցակարգում գործարարությունը մեկնաբանվում է որպես էկոնոմիկայի հիմնական բովանդակություն: Այդ պատճառով էլ այն հանդիսանում է մարդկանց ողջ կյանքի բնութագրական գիծը: Այն ուղղված է ընդհանուր բարեկեցությանը, ենթարկված համընդհանուր հետաքրքրություններին. մարդիկ աշխատում են հասարակության բարեկեցության համար:

Դրական հայեցակարգը միանշանակ է դարձնում գործարարության դրական տեսակետները: Այսպիսի հայեցակարգի հիման վրա պատմականորեն առանձին ժամանակահատվածներում առաջացել են այնպիսի տեսություններ, ինչպիսիք են «Համընդհանուր բարեկեցության հասարակություն», «Համընդհանուր բարօրության պետություն», որոնք փորձում էին բացատրել տնտեսագիտական գործընթացները իրենց ոչ կոնֆլիկտային տեսանկյունից:

## **Գործարարության քննադատական հայեցակարգը**

Գործարարության տվյալ հայեցակարգը բխում է նրանից, որ գործարարությունը մարդկանց գործունեություն է՝ ուղղված եկամտի կամ շահույթի ստացմանը: Հանուն եկամտի ստացման՝ գործարարը պատրաստ է օգտագործել համամարդկային վարքագծի ցանկացած միջոցներ:

Մեր երկրում անցյալում նման մոտեցումը ընդունելի էր հանրության կողմից. այն պարունակում էր հասարակության մեջ ընդունված բարոյական նորմերի հիմքը: Անձնական հարստության ձգտումը գործարարության շահութաբերության աճի արդյունքում գնահատվում էր որպես հակահասարակական:

Գործարարության քննադատական հայեցակարգը դրված էր էկոնոմիկայի օրենսդրական կարգավորման հիմքում: Այսպես, ցանկացած տիպի մասնավոր ձեռնարկատիրությանը զբաղվելը քրեորեն պատժվում էր:

Սխալ ենթադրվում էր, որ փողը հանդիսանում է ո՛չ միայն գնահատման չափման միջոց, այլև քաղաքացիների մտքի, պատվի և խղճի չափանիշ: Երկրի քրեական օրենսգրքում դիտարկվում էին պատժի չափեր. երկու տարի բանտարկությունից մինչև մահապատիժ՝ տարադրամի նկատմամբ գործողությունների, սպեկուլյացիայի, կոմերցիոն միջնորդության, արտադրությունում մասնավոր ձեռնարկատիրության, առևտրի, շինարարական և այլ աշխատանքների իրականացման, դրամական փոխառությունների տրման համար:

<b>Գործարարության քննադատական</b>	<b>մեկնաբանման հայեցակարգի</b>	<b>մոտեցումները կտրվածքով:</b>
Գործարարությունը (գործարարների)	նպատակաուղղված որոշակի խմբի	է մարդկանց շահադիտական

հետաքրքրությունները պարտադրել մնացած մարդկանց: Գործարարությունը չափավոր հակասական երևույթ է ընդունակ ստեղծելու և հաղթահարելու զանազան կոնֆլիկտներ հասարակությունում: Գործարարությունը մարդկանց կյանքի ամբողջությամբ անցանկալի բաղադրամաս է, քրեածին գործընթացների օջախ: Գործարարությունը պատմական-անցումային երևույթ է, որը հեռանկարում պետք է առանց առարկունների իր տեղը գիջի ավելի քաղաքակիրթ արտադրության եղանակներին:

Քննադատական հայեցակարգը միանշանակ է դարձնում էկոնոմիկային բնորոշ հակասությունները:

20-րդ դարում ձևավորվել էր գիտական կոմունիզմի տեսություն՝ համաձայն որի երկրի՝ գործարարության վրա հիմնված էկոնոմիկան պատմականորեն դատապարտված է և հասարակության զարգացման և տնտեսական ու քաղաքական կոնֆլիկտների աճին զուգահեռ իր տեղն է գիջելու կոմունիստական հասարակությանը, որտեղ բացառված են հակասությունները:

Տվյալ համակարգում արտադրության միջոցների համար չկա մասնավոր սեփականություն, այդ պատճառով էլ չկան մրցակցային հետաքրքրություններ:

4. Մարքսը և Ֆ. Էնգելսը ձևակերպել են կոմունիզմի էությունը հետևյալ կարգախոսով. «Յուրաքանչյուրից՝ ըստ ունակությունների, յուրաքանչյուրին՝ ըստ պահանջների»:

## **Գործնական բնույթի հայեցակարգը**

Տվյալ հայեցակարգում գործարարությունը դիտարկվում է որպես հասարակության զարգացման կոնտեքստում անխուսափելի երևույթ, որն անհրաժեշտ է ինչպես գործարարներին, որոնք ձգտում են բավարարել իրենց շահադիտական հետաքրքրությունները, այնպես էլ հասարակության այլ անդամներին, որոնք գործարարության շնորհիվ հնարավորություն են ստանում բավարարել իրենց պահանջումները ապրանքներով և ծառայություններով:

Պրագմատիզմն ըստ փիլիսոփաների իրականության օբյեկտիվ օրենքների գիտակցման անհրաժեշտության հերքումն է և միայն այն իրականության ընդունումը, որը գործնականում տալիս է միայն օգտակար արդյունք: Տվյալ հայեցակարգում գործարարների գործունեության հետ կապված հակասությունները դիտվում են որպես դրական



երևույթ միայն այն պատճառով, որ խթանում են տնտեսության զարգացումը:

**Կարելի է առանձնացնել այս հասկացության հետևյալ մտտեցումները:** Գործարարությունը մարդկանց կյանքի անհրաժեշտ և անխուսափելի մասն է. այն մի կողմից միացնում է առանձին քաղաքացիների՝ եկամուտ ստանալու ձգտումը, մյուս կողմից՝ մյուսների ձգտումը՝ բավարարել իրենց պահանջումները ապրանքների, աշխատանքների, ծառայությունների միջոցով:

Գործարարությունը հակասական երևույթ է, սակայն, չնայած այդ հակասությունները կարող են բազմազան կոնֆլիկտների ծագման պատճառ հանդիսանալ, ընդհանուր առմամբ դրանք տնտեսության զարգացմանն են ծառայում և միանգամայն կործանարար բնույթ չեն կրում:

Գործարարությունը հիմնվում է մարդկանց միջև փոխհարաբերությունների վրա. նրանցից յուրաքանչյուրը, մտնելով այդ փոխհարաբերությունների մեջ, հետապնդում է սեփական հետաքրքրությունները, որոնք պարտադիր չէ, որ համընկնեն այլ մարդկանց հետաքրքրությունների հետ: Մի կողմից, հետաքրքրությունների բնական մրցակցությունը տանում է դեպի մարդկանց մի մասի հետաքրքրությունները մյուսներին պարտադրելուն, հետաքրքրությունների անտեսմանը, և կարող է բերել անկանխատեսելի հետևանքների: Մյուս կողմից, հետաքրքրությունների մրցակցությունը հասարակությանը չի հասցնում կործանարար հետևանքների, այլ ընդհակառակը, նպաստում է տնտեսության մշտական աճին և մարդկանց կենսամակարդակի բարձրացմանը:

Այս հայեցակարգի շրջանակներում կարելի է առանձնացնել մի քանի ուղղություն.

ա) գործարարությունը դիտարկվում է որպես շուկայական տնտեսության բաղադրիչ, նրա գոյությունը պատմության նախորդ ժամանակաշրջաններում հերքվում է,

բ) գործարարությունը համարվում է ցանակացած տիպի տնտեսության բաղադրիչ,

գ) գործարարությունը դիտարկվում է որպես բանականությանը օժտված ցանակացած մարդու գործունեության ցանակացած ձև,

դ) գործարարությունը դիտարկվում է որպես մարդկանց գործունեությունների բազմազանություն, օրինակ՝ որպես

ձեռնարկատիրական գործունեություն, այսինքն՝ գործունեություն, որը կապված է սեփական գործի, իր ձեռնարկության ստեղծման հետ, կամ որպես գործունեություն բացառապես նյութական բարիքների արտադրության և վաճառքի ոլորտում, կամ միայն առևտրային գործունեություն:

Առևտրային գործունեությունը մի ձև է, որը կարող է գործունեության արդյունքում գործարարին բերել ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական արդյունքներ: Գործնական բնույթի հայեցակարգը նախորդների տարբերությամբ չի պատկերում ոչ ներկան, ոչ էլ ապագան:

Հասարակությունում գործարարության գոյությունը նախ և առաջ պայմանավորված է մարդու կյանքի վերարտադրման համար անհրաժեշտ նյութական բարիքների սահմանափակ լինելով, ինչպես նաև բնության կողմից մարդուն բնորոշ յուրահատուկ գծերով:

## **Գլուխ II**

### **Հասարակության տնտեսական զարգացման կառուցվածքի հիմունքները**

#### **Հասարակության տնտեսական զարգացման կառուցվածքի հիմքում ընկած նյութական բարիքներ և մարդկային հատկություններ**

Այն ամենը, ինչի կարիքն ունի մարդը, ինչի օգնությամբ նա բավարարում է իր պահանջունքները, կոչվում է բարիք: Բարիքներ կարող են հանդիսանալ ինչպես իրերը, այնպես էլ գործողությունները, որոնց կարիքը ունի մարդը:

Ներկայումս բարիքները տարբերում են.

- **բնության կողմից տրված և արտադրական,**
- **սպառողական և ներդրումային (ինվեստիցիոն),**
- **մասնավոր և հասարակական,**
- **վերարտադրվող և չվերարտադրվող,**
- **ազատ և սահմանափակ:**

#### **Բնական բարիքներ**

Բնությունը մարդուն պարզեւ է օդ, ջուր, հող. այս բարիքները մարդկային հասարակության գոյության պայման են հանդիսանում: Սրանք բնական բարիքներ են:

#### **Սպառողական և ներդրումային բարիքներ**

Մարդը մոլորակի վրա միակ էակն է, որն ընդունակ է ձևափոխել, այսինքն՝ վերածել բնանյութն իրեն անհրաժեշտ բարիքների: Կախված այն բանից, թե ինչպես ենք մենք դրանք օգտագործում, տարբերում են սպառողական և ինվեստիցիոն բարիքներ:

Այն, ինչը նախատեսված է տնային տնտեսություններում օգտագործելու համար, դառնում է սպառողական բարիք: Դա կենցաղային սարքերի, գույքի, հագուստի, սնվելու մթերքների ամբողջությունն է:

Ինվեստիցիոն բարիքները իրենց մեջ ներառում են հումքը, մեքենաները, սարքավորումը, որոնք անհրաժեշտ են այլ բարիքների արտադրության համար: Ավտոմեքենան, որն օգտագործվում է հումքը ձեռնարկություն տեղափոխելու

համար, դասվում է ինվեստիցիոն բարիքների շարքին, իսկ ընտանիքի կենցաղում օգտագործվող մեքենան սպառողական:

### **Մասնավոր և հասարակական բարիքներ**

Տարբերում են մակ մասնավոր և հասարակական բարիքներ: Տնային ավտոմեքենան մասնավոր բարիք է: Հասարակական զբոսայգին, որն այցելելով բավականություն են ստանում քաղաքացիները, հասարակական բարիք է:

### **Ազատ և սահմանափակ բարիքներ**

Բարիքների ամենակարևոր բնութագիրը, որը ոչ մի կերպ կապված չէ նրանց ֆիզիկական հատկությունների հետ, հանդիսանում է ազատ և սահմանափակ բարիքների սահմանազատումը: Ազատ բարիքները քանակությամբ գերազանցում են նարդկանց տվյալ պահին ունեցած պահանջումները: Որպես օրինակ կարող է ծառայել օդը: Սահմանափակ են հանդիսանում այն բարիքները, որոնց նկատմամբ պահանջարկն ավելի բարձր է, քան դրանց քանակը, այսինքն դրանց նկատմամբ առաջարկը գերազանցում է պահանջարկին: Սահմանափակ բարիքները առաջանում են այն պատճառով, որ ոչ բոլոր բարիքները կարող են արտադրվել:

### **Վերարտադրվող և չվերարտադրվող բարիքներ**

Կախված սպառողական բարիքների պաշարները լրացնելու հնարավորությունից՝ տարբերում են վերարտադրվող և չվերարտադրվող բարիքներ:

Օրինակ, թուղթը կարող է արտադրվել պապիրուսից, մազաղաթից, բրնձից, փայտանյութից: Պապիրուսի արտադրության համար հումքի պաշարները սակավ են, մազաղաթը արտադրության մեջ շատ աշխատատար է, կլիմայի տեսանկյունից այնքան էլ շատ չեն համապատասխան տարածքները բրնձի աճեցման համար: Այդ իսկ պատճառով ամենից շատ տարածված է այն թուղթը, որի համար որպես ռեսուրս օգտագործվում է փայտը:

Սահմանափակ նյութական բարիքների էական բնութագիրը՝ դրանց սահմանափակ լինելն է: Այս գիծը կապված է հասարակության՝ բարիքների նկատմամբ պահանջումների հետ: Իսկ եթե պահանջումների բավարարումը կատարվում է մի ռեսուրսի հաշվին (պաշարի), ապա առաջանում է ընտրության խնդիր. դրանցից որը բավարարել և ինչ քանակությամբ: Մեր բնության մեջ բնական սահմանափակման

հաղթահարման համար մարդը հետաքրքրված է իրեն անհրաժեշտ բարիքները կամ ինքնուրույն արտադրել, կամ էլ դրանք ձեռք բերել այլ ճանապարհով:

**Մարդը՝ ակտիվ, շարժվող ուժ է:** Նրան բնության կողմից հատուկ են հատկանիշներ, որոնք նյութական բարիքների սահմանափակ լինելու պայմաններում այնպես յուրահատուկ են արտահայտվում, որ ստեղծվում է գործարարություն:

**Մարդուն բնորոշ այն հատկությունը, որի վրա ուշադրություն է դարձրել դեռևս քաղաքական տնտեսության հիմնադիր Ադամ Սմիթը, բնական եսասիրությունն է:**

Շուկայական պայմաններում այդ մարդկային հատկանիշը առավել ուժեղ է դրսևորվում: Եսասիրությունը՝ սեփական հետաքրքրությունների գերադասումն է ուրիշների հետաքրքրություններից, հասարակական հետաքրքրություններից, դրանց շահագործումը: Մեր սեփական հետաքրքրությունները դրդում են մեզ տեսնել հասարակության այլ անդամների կարիքները, պահանջումները, քանի որ դրանք բավարարելով՝ մենք հասնում ենք մեր եսասիրական նպատակներին:

Այնպիսի մարդկային հատկանիշը, ինչպիսին է բարեկեցության աճի ձգտումը, մի կողմից արտահայտվում է անհատի պահանջումների էլ ավելի աճման մեջ, մյուս կողմից ստիպում է նրան հասարակության մեջ փնտրել չբավարարված պահանջներ և իրականացնել այն, ինչը անհրաժեշտ է մյուսներին: **Դեկավարվելով սեփական պահանջումներով, ձգտելով մեծացնել սեփական բարեկեցությունը՝ մարդը անում է այն, ինչի կարիքն ունի հասարակությունը:**

**Փոխանակությունը** գործարարության կարևոր օղակն է: **Շահույթը** առաջ է մղում մարդուն, երբ նա մտնում է փոխանակման հարաբերությունների մեջ: Փոխանակման միջոցով մարդը հնարավորություն է ստանում ձեռք բերել այն, ինչն իրեն անհրաժեշտ է իր պահանջների բավարարման համար:

**Ընտրությունը**, որը մարդն իրականացնում է փոխանակման ժամանակ, միշտ պայմանավորված է շահով: **Շահը** միշտ կապված է աշխատաժամանակի տնտեսման հետ և այդ պատճառով փոխանակությունը և՛ շահավետ է, և՛ անհրաժեշտ բոլոր մասնակիցներին: Ընդ որում շահը ներկայանում է նյութական բարիքների տեսքով, որոնք շուկա են

ներմուծվում ապրանքների և ծառայությունների տեսքով և վերադարձվում են ստացված շահույթի տեսքով:

**Փոխանակման հակվածությունը** գլխավոր մարդկային հատկանիշն է, որն ընկած է հասարակության տնտեսական կյանքի կառուցվածքի հիմքում: Բնության մեջ ոչ մի կենդանի էակ նման հատկանիշով օժտված չէ: Միայն մարդն է ընդունակ փոխանակել իրեն պատկանող բարիքները այլ բարիքների հետ:

Փոխանակման հարաբերությունները հնարավոր են դարձնում աշխատանքի բաժանումը և մասնագիտացումը, ինչը հնարավորություն է տալիս հասնել աշխատաժամանակի տնտեսմանը՝ մթերքների պատրաստման, աշխատանքների իրականացման, ծառայությունների մատուցման ժամանակ: Տնտեսական համակարգն իր էությամբ կապերի վիթխարի համակարգ է մասնագիտացված արտադրողների միջև, որոնց միացնում է «ապրանքափոխանակման, առևտրի, մի իրը մյուսով փոխանակելու հակումը»։ Ինչը մեկնաբանված է հայտնի տնտեսագետ Ա. Սմիթի կողմից:

Յուրահատուկ մարդկային հատկանիշ է հանդիսանում **կատարելագործման ձգտումը**, որն ընկած է հասարակության տնտեսական կյանքի կառուցվածքի հիմքում: Այն ամենը, ինչ մարդն անում է՝ նա անընդհատ կատարելագործում է: Այդ պատճառով էլ աճում է ավելի կատարյալ նյութական բարիքների առաջարկը, հայտնվում են դրանց նկատմամբ պահանջներ, աճում է հասարակության պահանջմունքների ընդհանուր ամբողջականությունը:

**Մրցակցելու ոգին**, որը հատուկ է մարդուն, շուկայում ի հայտ է գալիս մրցակցության տեսքով: Բոլոր արտադրողները ձգտում են բավարարել նյութական բարիքների նկատմամբ վճարունակ պահանջարկը իրենց արտադրության մթերքների միջոցով և դրանից շահույթ ստանալ: Այդ պատճառով էլ նրանք ձգտում են մթերքները ավելի բարձր որակով արտադրել, քան մյուս արտադրողները, վաճառել դրանք այնպիսի գներով, որոնք շահույթ կբերեն և միաժամանակ ավելի ցածր կլինեն, քան մյուս արտադրողների գները:

Նյութական բարիքներ արտադրողներից յուրաքանչյուրը շուկայում իր գործունեության համար ընտրում է այն, ինչն իր համար ավելի շահավետ է համարում: Քանի որ այդ ընտրությունը ոչ ոք չի սահմանափակում, այն կատարվում է ազատ, ապա ավելի հաճախ այնպիսի իրավիճակ է ստացվում, որ մի քանի արտադրողներ զբաղվում են համարժեք մթերքների արտադրությամբ: Ընդ որում, արտադրողների միջև

հարաբերություններն այնպիսի կտրուկ ձևեր են ստանում, որ դրանք ստացել են **«մրցակցային պայքար»** անվանումը:

Նմանակելու հատկությունը առանձին արտադրողների համար հնարավոր է դարձնում շուկայում արագ սեփականացնել հաջող փորձը, ինչը հասարակությանը հնարավորություն է տալիս արագ զարգանալ, պայմաններ է ստեղծում տեխնիկական առաջընթացի համար:

Իրականացնելով արտադրված ապրանքների փոխանակումը՝ յուրաքանչյուրը ձգտում է հասնել համարժեքության, այսինքն հարաբերություններում արդարությանը: Մասնակիցներից յուրաքանչյուրը ձգտում է պաշտպանել իր սեփականությունը:

**Սեփականությունը արտահայտվում է տիրելու, օգտագործելու, նյութական բարիքների տնօրինման իրավունքի միջոցով:** Սեփականություն ունենալու ձգտումը մարդկանց աշխատանքային գործունեության ամենաուժեղ դրդապատճառն է:

Մարդկային ամենահետաքրքիր հատկություններից մեկը բնական մարդասիրությունն է: Այնքան բարդ է մարդու բնույթը, որ սեփական շահույթի ետևից վազելու հետ մեկտեղ նրան անտարբեր չի թողնում հասարակության այլ անդամների դրությունը, ճակատագիրը: Շատերը օգնություն են ցուցաբերում բնական աղետների հետևանքով տուժածներին, օգնում են թույլերին և հիվանդներին:

Նյութական բարիքներով շուկայի հազեցվածության դեպքում սպառողները սկսում են հետաքրքրվել ոչ միայն ապրանքներով, որը նրանք գնում են իրենց պահանջմունքների բավարարման համար, այլև դրանց արտադրողներով, հասարակության մեջ նրանց քաղաքացիական դիրքով:

Բոլոր այս հատկությունները ամբողջությամբ ձևավորում են հասարակության տնտեսական կյանքը, դրա առանձին անդամների փոխազդեցության սկզբունքները:

Դրանց իմացությունը թույլ է տալիս գրագետ վերլուծել տնտեսական կյանքում տեղի ունեցող գործընթացները և ճիշտ կազմակերպել սեփական ձեռնարկության գործունեությունը շուկայում:

## **Գլուխ III**

### **Գործարարությունը որպես տնտեսական** **հարաբերություն:** **Հասարակության բնածին գծերը**

**Գործարարություն և էկոնոմիկա** - սրանք բավականին մոտ հասկացություններ են: Էկոնոմիկայի սուբյեկտները հանդիսանում են տարբեր գործարքների մասնակիցներ՝ դրանով էլ դառնալով գործնական հարաբերությունների սուբյեկտներ:

#### **«Էկոնոմիկայի» և «գործարարության» միջև կան որոշակի տարբերություններ**

**«Էկոնոմիկան»** ընդհանուր հասկացություն է, որն իր մեջ ներառում է արտադրության մակրո- և միկրոնակարգակները, գործունեության փոխանակություններ և արտադրանքի սպառում, անդրադարձնող օրենքները և մարդկանց միջև հարաբերությունների զարգացման օրինաչափությունները:

**«Գործարարությունը»** հարաբերությունների կոնկրետ բնութագիր է, որոնք ձևավորվում են միանգամայն սահմանված սուբյեկտների միջև, այդ թվում անհատական և խմբակային մրցակցության ձևերը որոշակի պատմական պայմաններում և որոշակի օրենսդրական դաշտում:

«Էկոնոմիկայի» համար նշանակություն չունի մրցակցային հարաբերությունների մեջ մտնող սուբյեկտների բնույթը. նա ուշադրությունը կենտրոնացնում է միայն այդ հարաբերությունների առկայության վրա: Իսկ «գործարարության» համար կարևոր է այդ հարաբերությունների լրացումը պայքարի կոնկրետ եղանակներով: «Էկոնոմիկան» սահմանափակվում է միայն մրցակցությունը ցույց տալու անհրաժեշտությամբ, իսկ «գործարարության» համար կարևոր է, թե ինչպես են իրենց պահում մրցակիցները՝ ագրեսիվ, պասսիվ կամ չեզոք, ինչու են նրանք հենց այդպես վարվում, այլ ոչ ուրիշ կերպ, և ինչպես կարգավորել դրությունը, եթե դա անհրաժեշտ է:

«Էկոնոմիկան» միայն ֆիքսում է իրավական նորմերի առկայությունը գործարարության համար:



## **Գործարարությունն ունի սեփական ռազմավարություն և մարտավարություն**

**Գործարարության ռազմավարական նպատակը** շահույթի (եկամտի, օգուտի, շահի, իր սեփականության ամրապնդման և բազմապատկման, հասարակության մեջ սեփական դիրքի փոփոխման) առավելագույն չափով մեծացումն է տարբեր գործարքների իրականացման գործընթացում:

**Մարտավարական նպատակը** այդ ռազմավարական հիմնադրույթի իրականացումն է յուրաքանչյուր կոնկրետ կոնտրագենտի կողմից, յուրաքանչյուր կոնկրետ պատճառով, կոնկրետ իրականացման պայմանների, գործարքի ժամկետների և առարկայի օգտագործմամբ: Շուկայական տնտեսության պայմաններում դրանք ունեն որոշ, բավականին տեսանելի յուրահատկություններ, որոնք պայմանավորված են ապրանքադրամային հարաբերություններով:

Այսպես՝ նախնադարյան տնտեսությունում, առաջին բարտեռային գործարքներին («ապրանք»-«ապրանք») նախորդող ժամանակաշրջանում փոխանակման գործունեության հետ կապված գործնական շփումը իրականացվում էր փակ տնտեսական համագործակցությունների սահմաններում (ազգեր, ցեղեր, հոտեր):

Հենց այս նախնադարյան տնտեսական կապերի «գործնական» բնույթը, նախնադարյան արտադրության մասնակիցների գործնական հետաքրքրությունը վերջնական արդյունքում բերեց այս խմբակցությունների անկմանը և բնակչության տարբերակմանը: Ոմանք հաջողությունների հասան իրենց գործարարությունում, նրանք սկսեցին գրավել վճռական տնտեսական և այլ դիրքեր ստրկատիրական դարձող ձևերում, իսկ ուրիշները անհաջողություններ էին կրում աստիճանաբար ստրկական կամ այլ կախվածության մեջ ընկնելով իրենց կոնտրագենտներից:

## **Տարբերությունները «գործարարության» և «էկոնոմիկայի» միջև**

Գործարարությունն ունի կարևոր, բնածին նախանշաններ, որոնք այսպես թե այնպես ամպայման արտահայտվում են գործնական հարաբերություններում:

## Գործարարության բնածին նախանշանները.

- Տնտեսական սուբյեկտների միջև գործունեության փոխանակումը:
- Գործարքի յուրաքանչյուր մասնակցի ձգտումը ուրիշներին պարտադրել սեփական հետաքրքրությունները, երբ վերջիններս հրաժարվում են ընդունել գործարքի պայմանները՝ դրանով ուրիշ սուբյեկտների համեմատությամբ հասնելով գոյության անհամեմատ լավ պայմանների:
- Գործարքի մասնակիցների ձգտումը իրականացնել իրենց հետաքրքրությունները՝ անկախ այն բանից, թե իրականացվում են արդյոք գործարքի այլ մասնակիցների հետաքրքրությունները:
- Հետաքրքրությունների պաշտպանման անհրաժեշտությունը:
- Գործարքի մասնակիցների գործունեության նախաձեռնողական բնույթը, որն արտահայտվում է որոշումներ ընդունելու և ռիսկի գնալու ունակությամբ:
- Գործարքի հաջող անցկացման համար գործարքի մասնակիցների ունակությունը, պատրաստակամությունը՝ գնալ անհատական ռիսկի:
- Գործնական շփման տարբեր միջոցներ կիրառելու ունակությունը, պատրաստակամությունը և դրանց իմացությունը՝ առավելագույն շահույթ ունենալու նպատակով:
- Տարբեր ուղղություններով որոշակի քայլեր ձեռնարկելու ունակությունը շահավետ դիրք ապահովելու նպատակով ընտրված գործնական շփման միջոցների հետագա կիրառման համար:
- Գործարքների հնարավոր և իրական արդյունքների տարբերակման ունակությունը:

- Գործունեության առավելությունների որոշման և գործնական շփման տրամաբանությունը դրանց ենթարկելու ունակությունը:

Մարդկանց միջև փոխազդեցությունը տեղի է ունենում գործունեության փոխանակման ընթացքում կամ այդ գործընթացի արդյունքներով: Այն տեղի է ունենում **գործարքի** տեսքով:

**Փոխշահավետ գործարքները գործնական հարաբերությունների կատարյալ վիճակ են:**

Սակայն իրականում գործարքի ժամանակ մի կողմը որոշակի առավելություններ է ունենում մյուս կողմի նկատմամբ:

Գործարարության սուբյեկտները գնում են ռիսկի. գործարքի դրական արդյունքներ նրանց երաշխավորված չեն: Գործարքի մասնակիցների գործունեության արդյունավետությունը կախված է գործնական շփման եղանակների տիրապետումից, իր դիրքը գրազետ, հիմնավորված պաշտպանելու ունակությունից:

Գործարարության մեջ կարևոր է ճիշտ որոշել սեփական գործունեության առավելությունները: Գործարարության բոլոր նշված բնածին նախանշանները, նրա ռազմավարությունը, մարտավարությունը լիովին արտահայտվում են ժամանակակից շուկայական տնտեսությունում:

**Տնտեսող սուբյեկտների գործնական հետաքրքրությունները:** Յուրաքանչյուր մարդ գործնական հարաբերությունների մեջ է մտնում տնտեսական հետաքրքրությունների ազդեցության հետևանքով:

**Հետաքրքրությունը գիտակցված պահանջումն է, որը որոշում է մարդու գործունեությունը:** Գործնական հետաքրքրությունների ամբողջությունը որոշում է նպատակները, որոնք գործարքի յուրաքանչյուր մասնակից դնում է իր առջև.

- գործարքի յուրաքանչյուր մասնակցի համեմատաբար լավագույն դիրքի ապահովումը,
- գործարքի մյուս մասնակիցների ապահովումը ապրանքներով, ծառայություններով կամ աշխատանքով նրանց պահանջների բավարարման համար:

Այս նպատակները որոշվում են գործարքի մասնակիցների հետաքրքրությունների երկու համակցությամբ.

- Եսասիրական պահանջներով,
- հասարակական պահանջներով:

**Սեփականությունը** կատեգորիա է, որն արտահայտում է ցանկացած տնտեսական համակարգի հիմնական հատկանիշը: Դա էկոնոմիկայի սուբյեկտների միջև օբյեկտիվ գոյություն ունեցող հարաբերությունների արտահայտման իրավական ձև է, որն արտահայտվում է որոշակի օբյեկտների յուրացման գործընթացում:

**Յուրացումը** պահանջումների բավարարման համար օբյեկտների օգտագործումն է: Մարդկանց միջև սեփականության իրավունքով կարգավորվող հարաբերությունները կարող են ընդգրկել սեփականացման ցանկացած օբյեկտ, օրինակ՝ շարժական և անշարժ ունեցվածքը, աշխատուժը, դրամական միջոցները, ինտելեկտուալ գործունեության արդյունքները, բնական ռեսուրսները:

Գործարքի յուրաքանչյուր մասնակից իր գործունեությամբ մշտապես ձգտում է սեփականության օբյեկտների ընդլայնմանը և այդ օբյեկտների օգտագործման նկատմամբ իր իրավունքների պահպանմանը: Սեփականության իրավունքը ամրապնդում է այս կամ այն սուբյեկտի հնարավորությունը յուրացնել օբյեկտների որոշակի ամբողջություն, այդ պատճառով էլ, պահպանելով ավելի վաղ կուտակված սեփականությունը և մեծացնելով սեփականության օբյեկտների ցուցակը գործարքի իրականացման գործընթացում, էկոնոմիկայի սուբյեկտները պահպանում և ամրապնդում են իրենց դիրքը մյուս սուբյեկտների համեմատ: Եսասիրական հետաքրքրությունները յուրաքանչյուր մարդու ստիպում են ձգտել սեփական տնտեսական դիրքի ամրապնդմանը և վերարտադրմանը էկոնոմիկայի մյուս սուբյեկտների համեմատ:

Տնտեսական սուբյեկտների հետաքրքրությունները արտահայտվում են գործարարության երեք հիմնական ռազմավարական նպատակներում:

**Կապիտալը**      **Ուլյնպես**      **հանդիսանում**      է  
**սեփականության տարատեսակ:**

**Կապիտալը** տնտեսական կարգ է, որը արտահայտում է այս կամ այն մարդու սեփականության օբյեկտների դրամական գնահատականը:

Այլափսի օբյեկտների թվին են պատկանում.

- 1) անշարժ ունեցվածքը,
- 2) շարժական ունեցվածքը,
- 3) դրամական կուտակումները:

**Եկամուտը** հասկացություն է, որը բնութագրում է էկոնոմիկայի սուբյեկտի ծախսերի հատուցումից հետո մնացած հասույթը:

**Հասույթը** եկամտի որոշակի ձև է:

Եկամուտ ստացող կարող են հանդիսանալ ոչ միայն ձեռնարկատերերը, այլև վարձու աշխատողները: Յուրաքանչյուր տնտեսական սուբյեկտ, մտնելով գործարքի մեջ, ձգտում է հատուցել ծախսերը, ստանալ եկամուտ և այն առավելագույնի հասցնել: Սեփական մրցունակության բարձրացումը արտահայտվում է յուրաքանչյուր մարդու համապատասխան հնարավորությունների մեջ, իսկ ավելի կոնկրետ՝ նրա մասնագիտական պատրաստվածության մակարդակում, մասնագիտական և այլ գիտելիքների ծավալում, մարդու գործնական հմտությունների ամբողջականության մեջ:

Այս հարաբերական հնարավորությունները թույլ են տալիս տնտեսական սուբյեկտին պահպանել կամ բարելավել իր՝ որպես տնտեսական գործընթացների մասնակցի դիրքը, օրինակ՝ ինչպես ձեռնարկատիրոջ կամ վարձու աշխատողի դիրքը՝ համեմատած այլ մարդկանց հետ: Սեփական մրցունակությունը կարող է բնութագրվել որպես մարդու սեփական տնտեսական հնարավորություն: Էկոնոմիկայի սուբյեկտները իրականացնում են իրենց գործունեությունը այլ մարդկանց պահանջների իրականացման համար, այդ պատճառով էլ եսասիրական հետաքրքրությունների շարքում իրականացնում են նաև հասարակական հետաքրքրությունները: Նրանք աշխատում են այլ մարդկանց պահանջումների բավարարման համար, և այդ դեպքում գործարարությունը հանդիսանում է օգտակար գործունեություն:

Վերը նշված նպատակների հետ գործարարության մեջ գոյություն ունեն նաև այլ նպատակներ.

- 1) տնտեսական սուբյեկտի ձգտումը հասնել առավելագույն արդյունքի արտադրանքի վերջնական սպառողի պահանջներին քանակորեն և որակորեն,
- 2) տնտեսական սուբյեկտի ձգտումը գործարարության ոլորտում պահպանել և ամրապնդել գործընկերական հարաբերությունները,
- 3) տնտեսական սուբյեկտների ձգտումը սեփական գործունեությունում գրավիչ հասարակական կերպարի ստեղծմանը և վերարտադրմանը:

**Գլուխ IV**  
**Գործարարության սուբյեկտները:**  
**Գործարարության ոլորտում գործունեության**  
**հիմնական տեսակները:**

**Ձեռնարկատիրական գործարարություն**

**Իրավաբանական տեսանկյունից սուբյեկտը** իրավունքների և պատասխանատվությունների կրողն է: Ժամանակակից շուկայական տնտեսության պայմաններում սուբյեկտների միջև հարաբերությունների հիմքը կազմում է յուրաքանչյուր այդպիսի սուբյեկտի կողմից սեփական գործի իրականացման համար միջոցների փնտրումը:

Գործարարության սուբյեկտներ են հանդիսանում.

- **ձեռնարկատերերը**, այսինքն՝ սեփական ռիսկով և սեփական բացառիկ տնտեսական և իրավաբանական պատասխանատվությամբ նախաձեռնող ինովացիոն գործունեություն իրականացնող անձինք,
- **ձեռնարկատերերի կոլեկտիվներ և ձեռնարկատիրական միավորումները**,
- **ձեռնարկատերերի կողմից առաջարկվող արտադրանքի (աշխատանքների, ծառայությունների) անհատական և խմբակային սպառողները**, ինչպես նաև **սպառողների միությունները և միավորումները**,
- պայմանագրային կամ այլ հիմունքով վարձով աշխատանքային գործունեություն իրականացնող **աշխատողները**, ինչպես նաև **դրանց մասնագիտական միությունները**,
- **պետական կառուցվածքները**՝ այն դեպքում, երբ նրանք հանդես են գալիս որպես գործարքի անմիջական մասնակիցներ (ձեռնարկատերերին կառավարական պատվերների ներկայացումը, գների, կազմի, արտոնությունների ծավալի որոշումը հատուկ աշխատանքների կատարման ժամանակ և այլն), ինչպես նաև **պետական ծառայողները**:

**Ձեռնարկատիրական գործարարությունը** գործարարության համակարգի տարրերից մեկն է: Տվյալ ուղղության

շրջանակներում ուսումնասիրման առարկա է հանդիսանում ձեռնարկատիրական գործարարությունը կամ ձեռնարկատիրությունը: Գործարարության տակ կհասկացվի հենց ձեռնարկատիրական գործունեությունը, եթե այլ բան հատուկ որոշված չէ:

## **Ձեռնարկատիրական գործարարության տեսակները**

Ձեռնարկատիրական գործարարությունը բնութագրվում է նրանով, որ ձեռնարկատերն անում է այն ամենը, ինչի համար այսօր սպառողը պատրաստ է գումար վճարել: Ապրանք կարող են հանդիսանալ շենքերը և շինությունները, բնակարանը, ունեցվածքը, սպառողական և արտադրական ապրանքները, տեղեկատվությունը, ինտելեկտուալ գործունեության արդյունքը (մտքերը, հայտնագործությունները, արտոնագրերը և այլն), դրամը, տարադրամը, արժեքավոր ֆոքերը և ցանկացած այլ ապրանքները, աշխատանքները, ծառայությունները: Սակայն նշված ապրանքներից ցանկացածն իրացնելու համար պետք է այն ունենալ: Այդ ապրանքը ձեռնարկատերը ինքն է արտադրում կամ ստանում է այն և հետո իրացնում:

Ձեռնարկատիրությունը կարելի է բաժանել՝

- 1. արտադրական,**
- 2. առևտրային,**
- 3. ֆինանսական:**

Յուրաքանչյուր ձևն ունի իր առանձնահատկությունները, յուրահատկությունները և, հետևաբար, տեխնոլոգիան:

**Տեխնոլոգիան** որակավորող հնտությունների, սարքավորումների, գիտելիքների ամբողջությունն է նյութերի, տեղեկատվության, մարդկանց և վերաբերմունքի ցանկալի վերափոխման իրականացման համար:

**Ձեռնարկատիրական գործարարության հիմնական տեսակները.**

- **ապրանքների և ծառայությունների արտադրություն,**
- **նորարարական (ինովացիոն) գործունեություն,**
- **գիտատեխնիկական գործունեություն,**



- միջնորդական գործունեություն,
- խորհրդատվական գործունեություն,
- աուդիտ,
- զնահատման գործունեություն:

### **Ապրանքների և ծառայությունների արտադրություն**

Գործարարությունը կազմակերպում է գործունեությունը, որի արդյունքները նյութական առարկաների կամ ծառայությունների տեսքով անհրաժեշտ են շուկայի որոշ սուբյեկտներին:

Հասարակության պահանջումները մշտապես աճում են:

Աճում է մոլորակի բնակչության քանակը: Վերարտադրության գործընթացը բոլոր փուլերում և մակարդակներում պահանջում է ավելի մեծ ծավալով նյութական բարիքներ, փոփոխվում է նրա որակական պարունակությունը: Հասարակության մեջ առաջացող պահանջների բավարարման, աշխատանքի բաժանման, մասնագիտացման, աշխատանքի միավորման և հետաքրքրված անձանց փոխադարձ շահույթի նկատմամբ գործունեության արդյունքների փոխանակման գործունեության կազմակերպումը հանդիսանում է գործարարության բովանդակությունը: Օրինակ, համակարգիչը բաղկացած է մի քանի տասնյակ մասերից: Բոլոր բաղկացուցիչ մասերը կարող են արտադրված լինել մի տեղում, կարող է այրտեղ էլ հավաքված լինել համակարգիչը: Դրա հետ մեկտեղ հնարավորություն կա այդ համակարգչի առանձին բաղադրամասերը արտադրել այն տարածաշրջաններում, որտեղ աշխատուժն ավելի էժան է, և հետևաբար արտադրության ծախսերը ավելի քիչ են: Իսկ համակարգիչը կարելի է հավաքել այլ վայրերում կրճատելով արտադրության ընդհանուր ծախսերը:

**Նման ձևով տեղի է ունենում աշխատանքի բաժանումը. մի տեղում արտադրում են համալրող բաղկացուցիչ մասերը, մյուս տեղերում հավաքում են պատրաստի արտադրանքը:** Որպեսզի աշխատանքի բաժանումը հնարավոր լինի անհրաժեշտ է առանձին գործընթացների արտադրությունում աշխատողների մասնագիտացում:

**Աշխատանքի մասնագիտացումը** աշխատանքի բաժանման ձև է, որի դեպքում մարդը կամ ձեռնարկությունը կենտրոնացնում է ջանքերը մեկ կամ սահմանափակ թվով գործունեություն իրականացնելու համար: Եթե կա

աշխատանքի բաժանում, մասնագիտացում, ապա անխուսափելիորեն առաջանում է դրա միավորման անհրաժեշտություն:

**Աշխատանքի միավորումը** աշխատանքի կազմակերպման ձև է, որի ժամանակ զգալի քվով մարդիկ միասին մասնակցում են նույն կամ տարբեր, բայց իրար հետ կապված աշխատանքի գործողություններին:

Ձեռնարկատիրական գործունեությունում աշխատանքի արդեն գոյություն ունեցող ձևերի բաժանման, առանձին գործողությունների մասնագիտացման և գործող արտադրողների միավորման հնարավորությունների որոնումը դառնում է գործարարության նոր տեսակների ստեղծման աղբյուր:

**Ամբողջ հասարակական արտադրությունը բաժանվում է երկու ոլորտի.**

1. արտադրական բնագավառ,
2. ծառայությունների ոլորտ:

Արտադրական բնագավառի գործունեության արդյունք են հանդիսանում նյութաիրային բարիքները, որոնք արտադրվում են փոխանակման համար. դրանք ապրանքներ են:

## **Արտադրական ոլորտ**

**Արտադրական ոլորտը իր մեջ ներառում է.**

1. արդյունահանող արդյունաբերությունը,
2. մշակող արդյունաբերությունը,
3. շինարարությունը,
4. գյուղատնտեսությունը:

**Արդյունահանող արդյունաբերությունը** կամ հումքի արդյունահանումը բնագավառ է, որը բնութագրվում է շահութաբերության մակարդակի նշանակալի տատանումներով: Հումքի գները (մավթ, գազ, պղինձ, ալյումին) ենթակա են կտրուկ տատանումների այն զարգացող երկրների ընդհանուր քաղաքական իրավիճակի պատճառով, որոնք ապրանքների այդ տեսակը ավանդորեն միջազգային շուկա են հանում:

**Մշակող արդյունաբերությունն** արտադրական ոլորտի ամենախոշոր բնագավառն է, որը վերամշակում է հումքը,

նրանում առաջանում են սպառման առարկաներ: Այս բնագավառում գերակշռում են խոշոր ձեռնարկությունները: Դրա հետ մեկտեղ մանր ընկերությունները ոչ նվազ կարևոր դեր են խաղում հանդիսանալով խոշոր ձեռնարկությունների համար մատակարարներ, համալրող արտադրանքի պատրաստողներ, ինչպես նաև նոր տեխնոլոգիաների յուրացման առաջնորդ: Աշխատանքային տեխնիկայի, կենսաբանական տեխնոլոգիաների, համակարգչային արտադրության նոր բարձր տեխնոլոգիաները սկիզբ են առնում փոքր ձեռնարկություններում:

**Շինարարությունը** բնագավառ է, որը ենթակա է շուկայի ցիկլիկ տատանումներին: Նրա գործունեության վրա ազդեցություն է թողնում տոկոսադրույքի տատանումը: Տոկոսադրույքի մեծացումը իր հետ բերում է վարկի արժեքի մեծացում, ինչն իր հերթին անդրադառնում է կառուցվող շենքերի և շինությունների արժեքի վրա, և շինարարության ծավալը կրճատվում է:

**Գյուղատնտեսությունը** հումքային արտադրություն է: Նրա արտադրանքը հումք է հանդիսանում վերամշակող բնագավառների համար: Այժմ դիտարկվում է այդ արտադրության կապիտալատարողունակության մեծացման միտում: Հայտնվում են նոր արտադրական մեքենաներ, գյուղատնտեսական արտադրության նոր տեխնոլոգիաներ, որն իր հետ բերում է մանր տնտեսությունների թվի կրճատում, խոշորների քանակի մեծացում:

Հասարակական արդյունաբերության ոլորտի գործունեության տեսակներին են պատկանում.

- **ապրանքների արտադրություն,**
- **նորարարական գործունեություն,**
- **գիտատեխնիկական գործունեություն,**
- **ծառայությունների արտադրական սպառում:**

## **Ծառայությունների ոլորտ**

Շուկայի սուբյեկտները ոչ միայն կոնկրետ ապրանքների, այլև ծառայությունների կարիք ունեն` գործունեությունների տեսքով, որոնք պետք են անհրաժեշտ արդյունքների հասնելու համար: Ապրանքը անհրաժեշտ է ոչ միայն արտադրել, այլև փաթեթավորել, տեղափոխել, վաճառել: Այդ պատճառով էլ

արտադրությունը, մարդկային հասարակության զարգացման չափով, ավելի շատ կարիք ունի ծառայությունների ոլորտում:

**Ծառայությունն** այնպիսի գործողությունների համախումբ է, որոնք չեն ստեղծում նոր արտադրանք, սակայն փոխում են արդեն գոյություն ունեցող արտադրանքի որոշ հատկություններ: Ծառայությունները անշոշափելի և անբաժանելի են, դրանք արտադրվում և սպառվում են միաժամանակ, այդ պատճառով էլ դրանք չի կարելի պահպանել: Քիմնաքրումը չի փոխում վերարկուի տեսքը կամ կտորը, որից կարված է վերարկուն, բայց փոխում է արդեն պատրաստված բարիքի որակը՝ աղտոտը դարձնում է մաքուր, բավարարում է քաղաքացիների պահանջները:

Ծառայությունների ոլորտում գործունեությունների հիմնական տեսակներին են վերաբերվում.

- առևտրային գործունեությունը,
- տրանսպորտը և կոմունալ ծառայությունները,
- ֆինանսական գործունեությունը,
- խորհրդատվական գործունեությունը և այլ ծառայություններ:

Ծառայությունների ոլորտը զարգանում է սրընթաց: Շատ երկրներում աշխատունակ բնակչության հիմնական մասը զբաղված է այս գործունեությամբ: Այսպիսի դրությունը պայմանավորված է մի շարք հանգամանքներով: Արտադրության մեքենայացումը, արտադրական ոլորտում էլ ավելի արտադրողական մեքենաների և տեխնոլոգիաների կիրառումը կրճատեցին աշխատողների պահանջարկը:

Բացի դրանից, նյութական արտադրություն ներխուժած տեխնիկական առաջընթացը, համակարգիչների օգտագործումը նոր տեսակի ծառայությունների անհրաժեշտություն առաջացրեցին, որոնք նախկինում ուղղակի գոյություն չուներին: Այդ հանգամանքները բերեցին ծառայությունների ոլորտում զբաղվածների թվի զգալի մեծացմանը: Ամենաարագ տեմպերով աճում է «այլ ծառայությունների» բնագավառը, որի մեջ մտնում են տարբեր սպասարկող ձեռնարկություններ՝ ռեստորաններ, հյուրանոցներ, գեղեցկության սրահներ, վերանորոգման արհեստանոցներ, մասնավոր դպրոցներ, առողջապահության հաստատություններ, շոու-բիզնեսի հետ կապված ձեռնարկություններ և այլն:

**Ապրանքների և ծառայությունների ամբողջությունը տնտեսագիտական գրականության մեջ ստացել է արտադրանք անվանումը:**

Արտադրական ոլորտը և ծառայությունների ոլորտը լրացնում են միմյանց՝ մարդկային հասարակության վերարտադրության համար անհրաժեշտ արտադրանքի ամբողջականության ստեղծման մեջ առաջացնելով միասնականություն: Սակայն արտադրական գործունեությունը զբաղեցնում է գերակշռող դիրք, քանի որ էությամբ որոշում է գործունեության բոլոր մնացած տեսակները:

Յուրաքանչյուր ձեռնարկատիրոջ մոտ անհրաժեշտություն է առաջանում.

- ձևավորել արտադրության պայմանները,
- կազմակերպել ապրանքների արտադրության և ծառայությունների մատուցման գործընթացը,
- կազմակերպել արտադրված արտադրանքի վաճառքը:

**Արտադրությունը հումքի, աշխատանքի և կապիտալի՝ ապրանքների և ծառայությունների վերափոխման գործընթացն է:**

Արտադրության գործընթացի մշտապես նորացումը կոչվում է **վերարտադրություն:**

**Անհատական վերարտադրությունը** արտադրության գործոնների արտադրական միացման կրկնվող գործընթաց է՝ ապրանքների ստեղծման, եկամտի ստացման նպատակով՝ առանձին ձեռնարկության շրջանակներում:

Արտադրական ձեռնարկատիրության հետաքրքրությունների շրջանակը բավականին բազմազան է, և այն իրականացնելու համար պահանջվում են ֆինանսական և նյութական ռեսուրսներ, հաճախ բավականին զգալի: Ցածր ռիսկով հնարավորինս մեծ հասույթի ստացման ձգտումը ենթադրում է գործի ընթացքում համապատասխան տեխնոլոգիաների կիրառում:

Այդ տեխնոլոգիայի ընթացիկ տարր է հանդիսանում գործունեության հիմնական ոլորտի ընտրությունը: Նրա բովանդակալից կողմը որոշվում է ֆինանսական ռեսուրսներով և ձեռնարկատիրոջ անձնական հակումներով: Գործունեության տեսակի ընտրությունը ենթադրում է նախնական մարքեթինգի անցկացում, այսինքն՝ ուսումնասիրություններ, թե որքանով է

առաջարկվող ապրանքը կամ ծառայությունը անհրաժեշտ սպառողին, կայուն է արդյոք դրանց նկատմամբ պահանջարկը, նրա մեծությունը և հատազայուն՝ զարգացման միտումները, ինչպիսին է ապրանքի միավորի վաճառքի հնարավոր գինը, դրա արտադրության և իրականացման ծախքերը, վաճառքի ենթադրվող ծավալները:

Գործարարության մեջ շատ կարևոր է, որ ապրանքները պահեստում երկար չմնան, որպեսզի ազատվող ֆինանսական միջոցները նորից ներդրվեն գործի մեջ, այսինքն՝ ձեռնարկատերը պետք է ձգտի դրամաշրջանառության պտույտի արագացմանը: Ենթադրվում է, որ գործարքը պետք է բերի ծախսերի 20-22% չափով շահույթ: Իրավիճակը ստիպում է ձեռնարկատիրոջն իր ուշադրության կենտրոնում պահել ապրանքների և ծառայությունների ուղիների բաշխումը (մեծածախ և մանրածախ ցանց, մատակարարներ, տեսուչներ):

Խնդիրը նրանում է, որ, կախված ապրանքը սպառողին հասցնելու ընտրված ուղիներից (ձևերից)՝ զգալի մակարդակով որոշվում է ներդրված միջոցների պտույտի արագությունը:

Ապրանքների արտադրության հետ կապված ձեռնարկատիրական գործունեությունը կարող է կրել.

- 1) ավանդական բնույթ (ավանդապահական ձեռնարկատիրություն),
- 2) նորորարական բնույթ (նորարարական ձեռնարկատիրական գործունեություն, նորարարական ձեռնարկատիրություն):

**Գլուխ V**  
**Գործարարության սուբյեկտները:**  
**Գործարարության ոլորտում գործունեության**  
**հիմնական տեսակները**

**Նորարարական (ինովացիոն) և վենչուրային**  
**գործունեություն**

Նորարարական գործունեությունը կապված է հայտնագործությունների, նոր մեթոդների և արտադրության տեխնիկայի շուկա հասցնելու հետ: Արտադրանքի՝ դեպի շուկա շարժի հնարավորությունների հետ կապված ռիսկերը մեծ են: Նորամուծությունների 80-90% մերժվում են շուկայի կողմից, չեն հասնում զանգվածային արտադրության փուլին:

Վերջին տարիներին տեխնիկական և տեխնոլոգիական նորությունների, դեռևս գործնականում չմշակված գիտական նվաճումների գործնական կիրառմանն ուղղված գործունեությունը ստացել է **վենչուրային գործարարություն** անվանումը:

**Վենչուրային գործարարության հիմքում ընկած է ձեռնարկատիրոջ ունակությունը՝ առանձնացնել know-how-ն այն նախագծերից, որոնք հնարավորինս զնահատվում են որպես բարձր եկամտաբեր նախագծեր:**

Վենչուրային գործարար կարող է լինել ինչպես ֆինանսիստը, ճարտարագետը կամ ուսանողը, որն ունի առևտրային շահավետ մշակում, այնպես էլ ձեռնարկատերը, որը կապիտալ է ներդրել իրեն անձամբ հետաքրքրող կամ իր կողմից վերահսկվող ձեռնարկությունում՝ տեխնիկական նորույթի համար:

Այդ գումարի համար վերամշակողներից պահանջում են իրը արագ արդյունաբերական տեսքի բերել, ինչի համար սովորաբար պահանջվում է 6-ից 9 ամիս: **Ազգային տնտեսության համար վենչուրային գործարարության կիրառման առավելությունը կայանում է տեխնիկական առաջընթացի նվաճումների ներդրման արագացման մեջ:**

ԱՄՆ-ում տարեկան առաջանում է մոտ 50 հզր. վենչուրային ձեռնարկություն, որոնց կեսը պատրաստ է մեկ տարվա ընթացքում սպառողներին ներկայացնել նոր ապրանքներ և ծառայություններ: Դա մոտավորապես կազմում է տարեկան 25

հզր. նորանուծություն նորությունների զանգվածային արդյունաբերական թողարկման համար խոշոր արդյունաբերական միությունների (կորպորացիաների) կողմից: **Վենչուրային գործարարության մեկ այլ կարևոր առավելություն է հանդիսանում լրիվ ինքնուրույնությունը, որը հնարավորություն է տալիս ազատ կերպով փոխել աշխատանքի կարգը՝ կախված հանգամանքներից:**

ԱՄՆ-ում ձեռնարկատիրության դասական օրինակ է հանդիսանում **«Յուլեթթ-Փաքթարդ»** էլեկտրոնային ձեռնարկության հիմնադիրների գործի սկիզբը: Երկրորդ համաշխարհային պատերազմից առաջ ԱՄՆ-ի Ստանֆորդյան համալսարանի փոխնախագահներից մեկը նկատել է մասնավոր գործարարությամբ օժտված համակված երկու տաղանդավոր ուսանող-հայտնագործների: Նա խորհուրդ տվեց ուսանողներին զբաղվել իր կողմից հայտնագործված տատանագրիչների արտադրությամբ: Համալսարանի փոխնախագահն անգամ չվարանեց մտնել ընդհանուր գործի մեջ՝ ուսանողներին տալով 538 դոլար որպես նախնական կապիտալ: Այս համեստ գումարով Ուիլյամ Յուլեթթը և Դեվիդ Փաքթարդը մեծացրեցին կորպորացիան, որը ԱՄՆ-ի խոշորագույն կորպորացիաների ցուցակում գրավում էր 49-րդ տեղը:

Մոտ 70 հզր. մարդ այսօր թողարկում է համաշխարհային ճանաչում ունեցող «Յուլեթթ-Փաքթարդ» համակարգիչներ, իսկ ձեռնարկության հիմնադիրները դարձան մոլորակի ամենահարուստ մարդկանցից:

## **Վենչուրային գործարարության առավելությունները**

Վենչուրային գործարարության նման զարգացումը բնութագրական է և՛ արդյունաբերության, և՛ գիտահետազոտական գործունեության համար: Ընդ որում նվաճվում է անցած ժամանակների համար եզակի արդյունք: Առաջանում է հզոր տեղեկատվական միավորում, այսինքն՝ մի տեղում կենտրոնացվում է միատեսակ տեխնոլոգիական գործունեությամբ զբաղված, միատեսակ շուկայական ռազմավարություն կառուցող մասնագետների մեծ քանակություն: Նման միավորման օրինակ կարող է ծառայել ԱՄՆ-ի Կալիֆորնիա նահանգի Կայծքարի հովիտը, որտեղ հավաքվել էր մոտ 3 հզր. էլեկտրոնային ձեռնարկություն: Աշխատողների շրջանակներում հաշվվում էր մոտ 6 հզր.



գիտությունների դոկտոր և 15 հզր. միլլիոնատեր, գիտնականների միջավայրից դուրս եկած մարդիկ և երիտասարդ գործարարներ: Այստեղ շատ բարձր է աշխատուժի շարժունակությունը: Ֆիրմաների միջև դրա փոխանակումը տարեկան կազմում է 30%, որը որոշում է և՛ նոր մտքերի մեծ շարժունակությունը, և՛ ձեռնարկությունների միջև տեղեկատվության փոխանակումը: Միմյանցից մեկուսացված ֆիրմաները, ինչպես ցույց է տվել միջազգային փորձը, զրկվում են տվյալ առավելությունից: Դեկավարող պրակտիկայում նման առավելությունը կոչվում է սիներգիզմ:

**Սիներգիզմը** հատկություն է, որի դեպքում փոխկապակցված տարրերի ամբողջությունն ավելի արդյունավետ է աշխատում, քան յուրաքանչյուր տարրն առանձին:

Գիտարտադրական ցիկլի փուլերն են.

- 1) **հաստատուն հետազոտություններ,**
- 2) **կիրառական հետազոտություններ,**
- 3) **նախազօակոնստրուկտորային մշակումներ,**
- 4) **արտադրանքի արտադրում և իրացում:**

Վենչուրային կապիտալ ներդրումները սկսվում են կիրառական հետազոտությունների փուլում և ավարտվում առևտրականացման փուլում: Այս փուլում առաջանում է կապիտալ ներդրումների անհրաժեշտություն՝ գործունեության ծավալների մեծացման, արտադրության զարգացման համար:

Ցանկացած կազմակերպության գլխավոր խնդիրն է՝ հնարավորինս շատ մնալ «կայունացման» փուլում և չգերազնահատել տվյալ փուլի ժամկետը: Այս հանգամանքները ձեռնարկությունից պահանջում են կա՛ն գիտական հետազոտությունների, թողարկվող արտադրանքի վերափոխման համար ռեսուրսների առանձնացում, կա՛ն այլ ընկերություններում նոր տեխնոլոգիաների թույլատվության գնում:

Արևմտաեվրոպական երկրների զարգացումն ուղեկցվում է արտադրական առաջատար բնագավառների կառուցվածքային վերակառուցմամբ: Մեծանում է այն ընկերությունների դերը, որոնք հիմնվում են լայն արտադրական ծրագրի վրա՝ թողարկվող մոդելների հաճախակի հերթափոխով և շուկայի փոփոխվող պայմաններին արդյունավետ հարմարեցմամբ:

**Շահութաբերությունը** բնութագրում է նախագծի կամ ձեռնարկության եկամտաբերությունը: Ընդհանուր տնտեսական իմաստով այն եկամտի հարաբերությունն է արտադրանքի ինքնարժեքին: Նմանապես, ինչքան շատ է վաճառքից ստացված եկամուտը և քիչ են նրա արտադրության ծախսերը, այնքան բարձր է շահութաբերությունը:

**Ֆինանսական ձեռնարկատիրությունը** հանդիսանում է առևտրային ձեռնարկատիրության տարատեսակ:

Նրանում առևտրի օբյեկտ է հանդիսանում յուրահատուկ ապրանքը՝ փողը, տարադրամը, արժեքավոր թղթերը (բաժնետոմսեր, մուրհակներ, փոխառության բաժնետոմսեր, արժեթղթեր), **այսինքն՝ տեղի է ունենում փողի վաճառք ուղղակի կամ անուղղակի ձևով:**

Փողերի միջոցով իրականացվում է շուկայի առանձին տնտեսող սուբյեկտների միացում, կարգավորող ազդեցություն է ցուցաբերվում ցանկացած տիպի գործունեությանը՝ զբաղվող ցանկացած ձեռնարկության վրա: Ֆինանսական գործունեությունը տարածվում է արժեքների փոխանակման, շրջապտույտի վրա: Այդ պատճառով էլ այն թափանցում է բոլոր մյուս տեսակների մեջ՝ արտադրական, առևտրային, սակայն կարող է ունենալ նաև ինքնուրույն բնույթ (բանկային, ապահովագրական գործ):

## **Խորհրդատվական գործունեություն**

**Խորհրդատու** բառը ծագել է լատիներեն *consultans* բառից, որը նշանակում է **խորհուրդ տվող:**

**Խորհրդատվական գործունեությունը**, կամ ինչպես սկսել են անվանել՝ կոնսալթինգը, հնարավոր է դարձել այն պատճառով, որ շուկայի ոչ բոլոր սուբյեկտներն են ի վիճակի բավականին ժամանակ հատկացնել շուկայի փոփոխությունների ուսումնասիրմանը, արտադրական գործունեության կազմակերպման ոլորտում նորություններին, ծառայությունների ոլորտում ներկայացվող հնարավորություններին:

Կոնսալթինգային (խորհրդատվական) ձեռնարկությունները մասնագիտանում են.

- ֆինանսատնտեսական տեղեկատվության հավաքման և ներկայացման մեջ,
- տալիս են անկախ խորհուրդներ,
- հաճախորդների պատվերով օգնում են ձեռնարկության կառավարման, կառուցվածքային կազմակերպման առաջացման հարցերում,
- որոշում և գնահատում են ձեռնարկության ներքին իրավիճակը և նրա շուկայական դիրքը,
- հայտնաբերում են ձեռնարկության զարգացման հնարավորությունները, ֆինանսական խնդիրները,
- մշակում են երաշխավորումներ, մարքեթինգային ծրագրեր,
- գնահատում են օբյեկտների, ֆինանսական նախագծերի, նորարարությունների արժեքները, օգնում են ֆինանսական կառավարման մեջ,
- գործնական օգնություն են ցուցաբերում ճգնաժամային իրավիճակից դուրս գալու ճանապարհների որոնման մեջ,
- ներկայացնում են հատուկ ծառայություններ:

Այսպիսի գործունեության վերջնական արտադրանքը խորհրդատվությունն է:

խորհրդատվական գործունեության ամենահայտնի երեք տեսակներն են.

- **փորձագիտական խորհրդատվություն,**
- **գործընթացային խորհրդատվություն,**
- **ուսուցանող խորհրդատվություն:**

### **Փորձագիտական խորհրդատվություն**

Հաճախորդը տեղեկատվություն է ներկայացնում, որն էլ փորձագետը ախտորոշում է, մշակում է երաշխավորումներ:

### **Գործընթացային խորհրդատվություն**

Հաճախորդի պատվերով կոնսալթինգային ձեռնարկությունը հայտնաբերում է խնդիրը, մշակում է նախագիծ, օգնում է իրականացնել, ներմուծել վերափոխումները: Ամբողջ աշխատանքը իրականացվում է հաճախորդի հետ ամենամեղ փոխազդեցության դեպքում:

## **Ուսուցանող խորհրդատվություն**

Կոնսալթինգային ձեռնարկությունը անցկացնում է առանձին ձեռնարկությունների աշխատողների ուսուցում, մարզում, որոնք թույլ են տալիս պայմաններ ստեղծել իրենց՝ ձեռնարկատերերի նորարարական գործունեության համար:

Կարծիքի ձևավորումն իրականացվում է հետևյալ հարցերով՝ ստուգման ենթակա ձեռնարկության ղեկավարության կողմից տրվող տեղեկատվության արժանահավատությունը, ներկայացված հաշվետվության օբյեկտիվությունը, տվյալների ամբողջականությունը, ձեռնարկությունում ֆինանսական թղթակցության անցկացման ճշտությունը, հաշվառման տվյալների օրենսդրության պահանջներին և նորմերին համապատասխանության աստիճանը:

Դրա հետ մեկտեղ անհրաժեշտ է հասկանալ, որ անգամ աուդիտորի մանրակրկիտ ստուգումը չի կարող հայտնաբերել ձեռնարկության աշխատանքներում բոլոր շահագործումները և պակասորդները: Աուդիտորը չի կարող 100% երաշխավորել, որ չկան կեղծիքներ, նենգություններ և հաշվապահական հաշվառումը անթերի է: **Անհրաժեշտ է տարբերել ստուգման ենթակա ձեռնարկության աշխատակիցների և աուդիտորների պատասխանատվությունները: Առաջինները պատասխանատու են ներկայացվող տեղեկատվության արժանահավատության և լրիվության համար, երկրորդները՝ նրա անկողմնապահության, օբյեկտիվության և անկաշառ եզրակացության համար:**

Աուդիտորական ստուգման արդյունք է հանդիսանում **աուդիտորի եզրակացությունը: Դա փաստաթուղթ է, որն ունի իրավաբանական նշանակություն ինչպես փորձաքննություն անցած ձեռնարկության համար, այնպես էլ շուկայի բոլոր մասնակիցների համար (այդ թվում պետական իշխանության մարմինների, տեղական ինքնակառավարման, դատական մարմինների համար):** Աուդիտորները կարող են աշխատել ինքնուրույն, անկախ: Կարող են աշխատել աուդիտորական ձեռնարկության կազմում: Այդպիսի կառուցվածքները ստուգումներից բացի իրականացնում են նաև այլ ծառայություններ: Օրինակ հաշվապահական հաշվառման կազմակերպում, վերականգնում, վարում, եկամուտների վերաբերյալ հռչակումների կազմում, հաշվապահական (ֆինանսական) հաշվետվությունների կազմում, ֆինանսատնտեսական գործունեության վերլուծություն,

ձեռնարկության ակտիվների և պասսիվների գնահատում, ֆինանսական, հարկային, բանկային և պետության այլ տնտեսական օրենսդրության հարցերի շուրջ խորհրդակցություն, ինչպես նաև ուսուցման անցկացում և այլ հաճախորդի հետ պայմանավորված գործընթացների և ծառայությունների ներկայացում սեփական գործունեության կտրվածքով:

## **Գնահատող գործունեություն**

Ձեռնարկությունների, արժեթղթերի, ինտելեկտուալ սեփականության, կրած վնասների, սեփականության արժեքի որոշման համար առանձնացվել է գործունեության առանձին տեսակ, որը ստացել է գնահատող անվանումը: Ավելին, պետությունը օրենսդրականորեն դիտարկում է պարտադիր գնահատական, եթե գործարքի կողմերից մեկը հանդիսանում է դաշնության սուբյեկտ կամ տեղական ինքնավարման մարմին: Այս գործունեությունը անհրաժեշտ է գնահատման օբյեկտի նկատմամբ վեճերի առաջացման դեպքում:

Ավելի շահավետ է համարվում արժեթղթերի, ձեռնարկությունների՝ որպես սեփականության համալիրների, անշարժ գույքի, տրանսպորտային միջոցների գնահատումը: ՌԴ-ում ստեղծվել է Գնահատողների ռուսական միություն (РОО): 10-ից 15 հզր. ձեռնարկություններ և անհատ ձեռնարկատերեր զբաղվում են այս գործունեությամբ: Շուկայում գնահատող ծառայությունների ամբողջական ծավալը տարեկան կազմում է մոտ 27 մլն. դոլար: Այս ոլորտում առաջիններն են՝ “Artur Anderson”, “Waterhouse Coopers” կոնսալթինգային ձեռնարկությունները: Ռուս գնահատողների մասնաբաժինը կազմում է մոտ 30%:

## Գլուխ VI Շուկայական տնտեսության հիմունքներ

**Շուկայական խորշը** հաճախորդին առևտրային առաջարկություն անելու ուրիշների կողմից չնկատված և չօգտագործված հնարավորությունն է:

Գոյություն ունեն շուկայական խորշի փնտրման խորհուրդներ.

- բաց չթողնել օգտակար առևտրային տեղեկատվությունը,
- փորձել հայտնի իրերից նոր ամբողջություն մտածել կամ նոր ճանապարհներ որոնել արտադրության տեխնոլոգիայի և արտադրանքի իրացման, ապրանքների արտադրման և ծառայությունների մատուցման մեջ,
- կոոպերատիվացվել (միավորվել) նրանց հետ, ովքեր արդեն հասել են առևտրային հաջողությունների,
- վերլուծել, կանխագուշակել, մտածել շուկայական տնտեսության լայն մասշտաբներով:

Մարքեթինգային տեղեկատվության աղբյուրներն ու տիպերը.

- ձեռնարկության սեփական տեղեկատվությունը, հաշվետվությունները,
- տեղեկատվություն գործուղումից վերադարձած անձանցից,
- վաճառողներից,
- հաշվապահի և դիտարկողի հաշվետվությունները,
- բողոքների և առաջարկությունների գիրքը:

Առավելագույն օգտակար տեղեկատվության ստացման համար ձեռնարկությունը անցկացնում է ինքնուրույն հետազոտություններ.

- **հարցաթերթիկներ,** **հարցազրույցներ,**  
**հետազոտություններ (նույն մարդկանց պարբերաբար հարցումները),**

- ընդհանուր հասանելի (հասարակական) նորմատիվ թղթակցություն. օրենքներ և ենթաօրենսդրային ակտեր, հանձնարարականներ, կազմակերպումներ, ցուցումներ,
- բնագավառային (խմբակային) օգտագործման (փաստաբանական) տեղեկատվություն. բնագավառի հավաքածուներ + տեղական տեղեկատվություն (թերթեր, ՁԼՍ),
- պատվիրված տեղեկատվություն (վարձի դիմաց տրվող):

## **Շուկայի բնորոշումը կենցաղային, տնտեսական և մարքեթինգային տեսանկյուններից**

1. **Շուկան (կենցաղային տեսանկյունից)** համարեցված տարածք է, առևտրային գույքով ինչ-որ շինություն, որտեղ սպասարկվում են վաճառողները և գնորդները:
2. **Շուկան (տնտեսագիտության տեսանկյունից)** ապրանքների փոխանակման միջոցով հասարակության նորմալ կյանքի ընթացքը ապահովող համակարգ է. նկատենք՝ արդեն համակարգ, որտեղ ինչ-որ մեկը ինչ-որ բան է առաջարկում:
3. **Շուկան (մարքեթինգի տեսանկյունից)** համակարգ է, որտեղ կոնկրետ գնորդները ապահովվում են կոնկրետ ապրանքներով կոնկրետ վաճառողների կողմից, հակառակ դեպքում պետք է հաշվի առնել այն, ինչը հնարավոր հաճախորդը դեռևս չի տեսել:

## **Գնորդի և վաճառողի շուկա**

**Վաճառողի շուկան** շուկա է, որտեղ շատ են գնորդները և համեմատաբար քիչ վաճառողները: **Հիմնական նախանշանը՝ ապրանքի անբավարարությունը:**

**Գնորդի շուկան** շուկա է, որտեղ վաճառողները համեմատաբար գերակշռում են գնորդների նկատմամբ: **Հիմնական նախանշանը՝ ապրանքի ավելցուկը (պրոֆիցիտ) և փողի անբավարարություն գնորդի կողմից:**

**Շուկայի կոնյուկտուրան** (իրավիճակը) շուկայում առաջացած իրավիճակն է (իրադրությունը, դիրքը), որը բնութագրում է առաջարկի և պահանջարկի գոյություն ունեցող հարաբերակցությունը:

Կոնյուկտուրան բնութագրվում է հետևյալ ցուցանիշների հարաբերակցությամբ.

1. առաջարկի և պահանջարկի,
2. վաճառողի մրցունակությամբ և գնորդի վճարողունակությամբ:

Կոնյուկտուրայի տնտեսական ցուցանիշներն են.

- գները (ապրանքերի և ծառայությունների, անշարժ գույքի),
- գնացուցակ (էներգիայի, կապի, տեղափոխման),
- դրույք (վարկերի ստացման),
- կուրս (տարադրամի, արժեթղթերի),
- մակարդակներ (բնակչության տնտեսապես ակտիվ մասի զբաղվածության մակարդակը):

Կոնյուկտուրայի չափման միավորները.

1. բնական,
2. արժեքային,
3. հարաբերական,
4. ինդեքսներով:

## **Շուկայի հատված, հատվածավորման չափանիշները**

**Հատվածը (սեգմենտը)** առաջարկվող ապրանքի նկատմամբ միանման արձագանք ունեցող սպառողների ամբողջություն է:

**Շուկայի հատվածը (սեգմենտը)** որոշակի ապրանքներով և բնագավառային բնութագրերով առանձնացված տվյալ բնագավառի գնորդների և վաճառողների խմբերի հետաքրքրություններն անդրադարձնող շուկայի մասն է:

Հատվածավորման չափանիշները.

- աշխարհագրական դիրքը,
- ժողովրդագրական տվյալները,
- սոցիալ-հոգեբանական տեղեկությունները,
- վարքագծային հատկությունները,
- բնակչության ապահովվածությունը:



Հատվածավորել կարելի է առանձին կոնտակտային լսարանները, այսինքն՝ առանձին մարդկանց, ընտանիքները, ձեռնարկությունները և այլն, դրանով իսկ առաջարկելով նրանց իրենց պահանջմունքները առավելագույնս բավարարող ապրանքներ:

Այսինքն՝ միշտ պետք է հաշվի առնել որոշակի անձանց խմբերը, ուն պահանջարկը մենք պատրաստվում ենք բավարարել այն ապրանքների միջոցով, որոնք մենք պատրաստվում ենք արտադրել և հետագայում իրացնել հենց նույն մարդկանց:

Հատվածավորման օբյեկտ կարող են լինել.

- առանձին անձիք,
- ընտանիքներ,
- ձևական խմբեր,
- ոչ ձևական խմբեր,
- մասնագիտական խմբեր,
- ձեռնարկություններ:

Ձեռնարկության հատվածավորման տարրերակներն են.

- գործունեության կտրվածքը (փաստաբանական, ֆինանսական, շինարարական, առևտրային և այլն), կազմակերպչաիրավական ձևը,
- կանոնադրական կապիտալի մեծությունը,
- ձեռնարկության հեղինակությունը (GOODWILL),
- ղեկավարի հեղինակությունը և ղեկավարման ոճը, ինչը շատ կարևոր է կազմակերպության աշխատանքի ընդհանուր կառուցվածքում,
- ղեկավարության վերաբերմունքը ենթականերին, որովհետև միշտ պետք է խիստ աստիճանակարգում դիտվի ենթակաների և ղեկավարության միջև խնդիրների ավելի կոնկրետ դրման, նաև դրանց համապատասխան իրականացման համար:

**Գլուխ VII**  
**Կազմակերպության առաքելությունը և**  
**նպատակները:**  
**Մենեջմենթի ցիկլ**

**Կազմակերպության նպատակները: Պլանավորում**

**Մենեջմենթի գլխավոր խնդիրներից մեկը հանդիսանում է նպատակների սահմանումը, որոնց հասնելու համար ձևավորվում է, գործում և զարգանում կազմակերպությունը որպես ամբողջական համակարգ:**

**Նպատակները** կազմակերպության առանձին բնութագրերի կոնկրետ իրավիճակն է, որոնց նվաճումը ցանկալի է կազմակերպության համար՝ իր գործունեության գործընթացում:

**Նպատակների սահմանումը** մենեջերի գործունեության մեջ նախնական փուլն է, որը զարգացող շուկայական տնտեսության պայմաններում ավելի մեծ նշանակություն է ստանում:

Շուկայական տնտեսությանն անցման, սեփականության տարբեր ձևերի առաջացման արդյունքում ամեն տարի մեծանում է կրկին առաջացող ղեկավարման օբյեկտների թիվը: Նրանցից յուրաքանչյուրն իր կենսական ցիկլը սկսում է ստեղծման փուլից, որում, առաջին հերթին, որոշվում են կազմակերպության նպատակները և խնդիրները, նրա մասնագիտացումը, չափերը, ռեսուրսները, ապրանքների կամ ծառայությունների սպառողական շուկաները:

Նպատակային ֆունկցիան, որը սկսվում է ձեռնարկության ընդհանուր նպատակի սահմանումից՝ արտահայտելով նրա գոյութան պատճառը, գրականության մեջ սովորաբար նույնացվում է այնպիսի հասկացությունների հետ, ինչպիսիք են «քաղաքականությունը», «փիլիսոփայությունը», «առաքելությունը»:

Առաքելությունում, սովորաբար, մանրամասնվում է ձեռնարկության կարգավիճակը, հռչակվում են նրա աշխատանքային սկզբունքները, ղեկավարութան

հայտարարությունները և իրական մտադրությունները, տրվում է կազմակերպության ամենակարևոր բնութագրերի բնորոշումը: Օրինակ. փորձակոնստրուկտորական բյուրոյի առաքելությունը. «մեր գործունեությունն ուղղված է բնագավառի գիտատեխնիկական պոտենցիալի զարգացմանը և պահպանմանը, մշակումների բարձր համաչափության աջակցմանը, նոր աշխատատեղերի և շրջակա միջավայրը պահպանող և պաշտպանող արտադրության կոլլտուրայի ստեղծմանը»:

**Առաքելության կենտրոնական պահ է հանդիսանում հետևյալ հարցի պատասխանը. ո՞րն է կազմակերպության գլխավոր նպատակը:** Առաջին տեղում պետք է լինեն **հետաքրքրությունները**, սպառողների (արտադրվող արտադրանքի զնորդների) սպասումները և արժեքները, ընդ որում ոչ միայն ներկա ժամանակում, այլև հետագայում:

Առաքելության ձևավորումն ընդունակ է որոշիչ ազդեցություն թողնել ընկերության ողջ գործունեության մարտավարության և ռազմավարության վրա:

Այստեղ ուշադրության կենտրոնում է գտնվում **որակը՝** հասկացություն, որը բացվում է ամենատարբեր կողմերից՝ պատկերացում տալով ընկերության, նրա արտադրանքի, ղեկավարման ոճի և կառավարման, աշխատանքի բնույթի և մարդկանց միջև հարաբերությունների վերաբերյալ:

**Ընկերության փիլիսոփայությունը:** Բարձր վարպետության նվաճումը բոլոր ոլորտներում մեր նպատակների, արտադրանքի, ծառայությունների, մարդկանց և մեր կյանքի ոճի մեջ է:

**Նպատակը՝** դառնալ բարձր տեխնոլոգիաներ կիրառող ընկերություն, որն ապահովում է ներդրված ակտիվների 20% չափով շահույթ:

**Որակը՝** մեր արտադրանքի, մեր աշխատանքային միջավայրի և մարդկանց անբաժանելի մասն է: Ազնվություն և պարզություն, աշխատանք միասնական անձնակազմում, տեղեկատվության ազատ փոխանակում: Մենք ցանականում ենք, որպեսզի մարդիկ հնարավորություն ունենան ասելու, որ մեր ընկերությունը աշխատանքի համար գերազանց վայր է և որ նա աջակցում և ընդունում է անհատական նվաճումները:

Առաքելությունը չպետք է կախված լինի կազմակերպության ընթացիկ դրությունից, նրա աշխատանքային ձևերից և մեթոդներից, քանի որ այն ամբողջապես արտահայտում է

ձգտումը դեպի ապագան՝ ցույց տալով, թե ինչի վրա պետք է ուղղվեն ջանքերը և դրա հետ մեկտեղ՝ ինչպիսի արժեքները կլինեն առաջնային:

Առաքելության մեջ ընդունված չէ որպես գլխավոր նպատակ ցույց տալ շահույթի ստացումը, չնայած, որ շահավետ աշխատանքը հանդիսանում է կազմակերպության կենսագործունեության ամենագլխավոր գործոնը: Շահույթը, որպես առաքելության ձևավորման հիմնական մաս, կարող է էապես սահմանափակել կազմակերպության կողմից դիտարկվող զարգացման ճանապարհների և ուղղությունների լուսապատկերը (սպեկտրը) և, վերջնական արդյունքում, կերի ոչ արդյունավետ աշխատանքի:

## **Կազմակերպության առաքելության օրինակներ:**

**Կազմակերպության նպատակները:** Կազմակերպության ընդհանուր նպատակը ռազմավարության մշակման հիմք է ստեղծում կազմակերպության այնպիսի կարևոր ֆունկցիոնալ ենթահամակարգերի գլխավոր նպատակների սահմանման և զարգացման համար, ինչպիսիք են մարքեթինգը, արտադրությունը, ԳՅԱ, անձնակազմը, ֆինանսները, մեքենջմենթը: Այս ենթահամակարգերից յուրաքանչյուրն իրականացնում է իր առաքելությունից՝ ինչպես կազմակերպության ընդհանուր նպատակից տրամաբանորեն բխող նպատակները:

**Մարքեթինգը** ուղղում է իր գործունեությունը պահանջարկի ստեղծմանը, և այդ պատճառով էլ նրա **նպատակներն են հանդիսանում.**

- բնակչության պահանջների և ձեռնարկության արտադրանքի և ծառայությունների արտադրության որոշումը,
- նոր արտադրանքի ցուցանիշների մշակումը և դասակարգումը,
- շուկաների յուրացումը,
- արտադրանքի բաշխումը և սպառողներին հասցնելը,
- ճաշակների փոփոխման և սպառողների պահանջարկի վերահսկումը,
- ապրանքի վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքումը և մշակումը,
- ձեռնարկության և նրա արտադրանքի գովազդումը:

Մարքեթինգի նպատակների սահմանումը կախված է տվյալ պահին թողարկվող արտադրանքի և նոր արտադրանքի առաջարկի և պահանջարկի մանրամասն ուսումնասիրումից: Արտադրությունը ներգրավում է կազմակերպության գործունեության այնպիսի տեսակներ, ինչպիսիք են արտադրության միջոցների ստացումը, պահպանումը և բաշխումը, մտնող ռեսուրսների վերածումը վերջնական արտադրանքի, նրա պահպանումը և բաշխումը, ինչպես նաև հետվաճառքի սպասարկումը:

Ինքն արտադրությունը պահանջում է մեքենայական մշակում, հավաքում, որակի հսկում, փաթեթավորում, սարքավորման տեխնիկական սպասարկում. աշխատանքը վերջնական արտադրանքի հետ (հետարտադրական լոգիստիկա) կապված է պահեստում պատրաստի ապրանքների տեղավորման հետ, պատվերների մշակման և ապրանքը տեղ հասցնելու հետ: Հետվաճառքային սպասարկումը պահանջում է տեղադրման աշխատանքների, վերանորոգման, պահեստամասերի մատակարարման անցկացում:

**Գիտական հետազոտությունների և մշակումների հետ կապված ենթահամակարգը** իրականացնում է ձեռնարկությունում նորանուծությունների նպատակները: Նրա ուղղվածությունը՝ հների փոփոխման համար նոր տիպի ապրանքների և ծառայությունների փնտրումն է, գիտական հետազոտությունների և մշակումների անցկացման նպատակների որոշումը, նորույթներ ներմուծելը և ձեռնարկության գործունեության բոլոր ոլորտների արդիականացումը:

**«Անձնակազմ» ենթահամակարգը** ուղղված է աշխատակազմի աշխատանքին և իր նպատակները ձևավորում է ձեռնարկության աշխատողների վարձման, տեղավորման, ուսուցման, առաջխաղացման և վարձատրման միջոցով: Այս ենթահամակարգի կարևորագույն խնդիրն է հանդիսանում **աշխատակիցների բարձր հետաքրքրվածությունը ձեռնարկության ընդհանուր խնդիրների լուծման և դրա համար բարեհաճ կլիմայի ստեղծման հարցերում:**

Ձեռնարկության **ֆինանսական ենթահամակարգը** ուղղում է իր գործունեությունը ֆինանսավորման, վարկավորման, հարկային պարտավորությունների, բյուջեների կազմման (ամբողջ ձեռնարկության, նրա բաժանմունքների և ծրագրերի) կազմակերպմանը:

**«Մենեջմենթ» ենթահամակարգն** իր գլխավոր խնդրի տակ նկատի ունի կազմակերպության նպատակների արդյունավետ նվաճումը, որը բացառում է ժամանակի, ռեսուրսների և տաղանդների ոչ նպատակահարմար ծախսը:

Դրա համար կազմակերպության գործունեության բոլոր ոլորտներում և շրջաններում իրականացվում է խորը վերլուծություն, և առանձնացվում են այն նպատակները, որոնք պահանջում են ավելի շատ ուշադրություն և ջանքեր, քանի որ հանդիսանում են ցանկալի արդյունքների հասնելու գլխավոր գործոնները:

### **Կազմակերպության նպատակների օրինակներ.**

Կառավրիչների (մենեջերների) գործունեությունը կրում է բազմանպատակային բնույթ: Մարտավարական նպատակների և խնդիրների լուծման հետ մեկտեղ նրանք ստիպված են լուծել նաև մեծ քանակությամբ ընթացիկ և օպերատիվ նպատակներ և խնդիրներ: Տնտեսական խնդիրներից բացի նրանց առջև դրված են նաև սոցիալական, կազմակերպչական, գիտական և տեխնիկական խնդիրներ:

Կառավարիչները (մենեջերները) պետք է որոշումներ ընդունեն չնախատեսված իրավիճակների վերաբերյալ: Մենեջմենթի նպատակների և խնդիրների քանակությունն ու բազմազանությունն այնքան մեծ է, որ առանց դրանց կազմի որոշման համալրված, համակարգված մոտեցման չի կարող կառավարվել ոչ մի կազմակերպություն՝ անկախ իր չափերից, մասնագիտացումից, տեսակից, սեփականության ձևից:

### **Մենեջմենթի նպատակների դասակարգումը.**

Որպես գործնականում կիրառվող և հարմար գործիք կարելի է օգտագործել ծառանման սյունակի տեսքով ամբողջական մոդելի կառուցումը՝ **նպատակների ծառը:**

Նպատակների ծառի միջոցով նկարագրվում է նրանց կարգավորված աստիճանակարգումը, ինչի համար իրականացվում է գլխավոր նպատակի հաջորդաբար բաժանում ենթանպատակների՝ հետևյալ կանոններով.

- սյունակի վերևում գտնվող ընդհանուր նպատակը պետք է պարունակի վերջնական արդյունքի բնութագիրը,
- ընդհանուր նպատակը ստորակարգային կառուցվածքի վերածելու ժամանակ ելնում են նրանից, որ յուրաքանչյուր հաջորդող մակարդակի ենթանպատակի իրականացումը հանդիսանում է անհրաժեշտ և

բավարար պայման նախորդող մակարդակի նպատակին հասնելու համար,

- տարբեր մակարդակների նպատակների ձևավորման ժամանակ անհրաժեշտ է նկարագրել ցանկալի արդյունքները, բայց ոչ դրանց ստացման միջոցները. յուրաքանչյուր մակարդակի ենթանպատակները պետք է միմյանցից անկախ լինեն (մի նպատակը չպետք է բխի մյուսից),
- նպատակների ծառի հիմքը պետք է կազմեն աշխատանքի ձևավորում ներկայացնող խնդիրները, որոնք կարող են կատարվել որոշակի միջոցով և նախապես դրված ժամկետում:

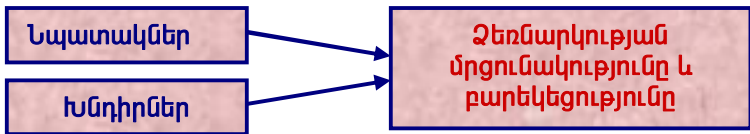
Կազմալուծման մակարդակների քանակը կախված է դրված նպատակների մասշտաբներից և բարդությունից, կազմակերպությունում ընդունված կառուցվածքից, նրա կառավարման աստիճանակարգային կառուցվածքից:

## Գլուխ VIII

### Կազմակերպության առաքելությունը և նպատակները: Մենեջմենթի գիկլ

#### Մենեջմենթի գործառույթները (ֆունկցիաները)

Կառավարման (մենեջմենթի) և կառավարիչների (մենեջերների) նպատակներն ու խնդիրները ելակետային են հանդիսանում կառավարման այն աշխատանքների ուղղության և ծավալի որոշման համար, որոնք ապահովում են դրանց նվաճումը:



Խոսքը գնում է **մենեջմենթի գործառույթների (ֆունկցիաների)** մասին, որոնք հանդիսանում են կառավարման ցանկացած գործընթացի բաղկացուցիչ մասերը՝ անկախ այս կամ այն ձեռնարկության յուրահատկություններից (չափերից, նշանակումից, սեփականության ձևից և այլն):

#### Ընդհանուր նպատակների կազմում մտնում են.

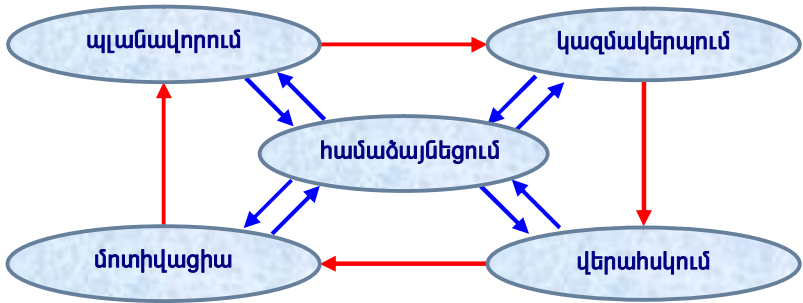
1. պլանավորում,
2. կազմակերպում,
3. մոտիվացիա,
4. վերահսկում,
5. համաձայնեցում (կոորդինացում):

Նրանց միջև փոխկապակցվածությունը կարող է ներկայացվել շրջանային սխեմայի տեսքով, որը ցույց է տալիս կառավարման ցանկացած գործընթացի բովանդակությունը:

Սխեմայի սլաքները ցույց են տալիս, որ պլանավորման փուլից շարժումը դեպի վերահսկում հնարավոր է միայն գործընթացի կառավարման հետ կապված աշխատանքների իրականացման ճանապարհով և աշխատողների մոտիվացումով: Սխեմայի կենտրոնում գտնվում է



կոորդինացման ֆունկցիան, որն ապահովում է մնացածների համաձայնեցումը և փոխազդեցությունը:



Դիտարկենք մենեջմենթի յուրաքանչյուր գործառույթի բովանդակությունը:

### Պլանավորում

**Պլանավորումը** կառավարման գործընթացի փուլ է, որում որոշվում են գործունեության նպատակները, դրա համար անհրաժեշտ միջոցները, ինչպես նաև մշակվում են կոնկրետ պայմաններում ավելի արդյունավետ մեթոդները:

Պլանային համակարգում ձեռնարկության պլանավորումը իրականացնում էր բաժանմունքներում խնդիրների դրման և նրանց միջև վերևից խիստ հանձնարարված նպատակների իրականացման համար ռեսուրսների բաշխման գործիքի դեր:

Նրա գլխավոր բնութագրական գիծը՝ ղեկավարումը (դիրեկտիվությունը), արտացոլում էր ժող. տնտեսության պլանավորման հայեցակարգը որպես պլանների համակարգի ամբողջություն, որոնցից յուրաքանչյուրը պետք է անսխալ իրականացնի իրեն հանձնարարված խնդիրները և դրանով ապահովի ողջ ժող. տնտեսական մեխանիզմի անխափան աշխատանքը:

Ղեկավարման նոր պայմաններում պլանները ձեռնարկություններին վերևից չեն հանձնարարվում. ձեռնարկությունը ռեսուրսները ինքնուրույն է «ձեռք բերում», որտեղ մրցակցային փորձություն են անցնում ոչ այնքան ապրանքները, որքան պլանավորման համակարգերը, մենեջմենթի ունակությունը՝ անել ճիշտ հետևություն ունեցած

տեղեկատվությունից և ժամանակին ընդունել հավասարակշռված որոշումներ:

Պլանը դառնում է սեփականության բոլոր ձևերի և չափերի ձեռնարկությունների հիմնական գործունեությունը, քանի որ առանց դրա հնարավոր չէ ապահովել համաձայնեցում ենթաբաժինների աշխատանքում, վերահսկել արդյունքները, որոշել ռեսուրսների պահանջարկը, խթանել ձեռնարկության աշխատողների աշխատանքային ակտիվությունը:

Պլանավորման գործընթացը թույլ է տալիս ավելի քան պարզ ձևավորել կազմակերպության նպատակային դրվածքները և օգտագործել գործունեության ցուցանիշների համակարգը, որն անհրաժեշտ է արդյունքների հետագա վերահսկման համար: Պլանավորումը ապահովում է կառուցվածքային ստորաբաժանումների ջանքերի ավելի հստակ կոորդինացումը և այդպիսով ամրապնդում է կազմակերպության տարբեր ծառայությունների ղեկավարների փոխազդեցությունը:

**Պլանավորումը** կազմակերպության գործունեության կատարելագործման նոր ճանապարհների և եղանակների ուսումնասիրության անխափան գործընթաց է՝ հայտնաբերված հնարավորությունների, պայմանների և գործոնների հաշվին: Պլանները չպետք է դիրեկտիվ (ղեկավարող) բնույթ կրեն, այլ պետք է փոփոխվեն կոնկրետ իրավիճակին համապատասխան: Պլանավորման բաղկացուցիչ մասն է դառնում կանխատեսումների կազմումը, որոնք ցույց են տալիս կազմակերպության հետագա զարգացման հնարավոր ճանապարհները, որոնք դիտարկվում են նրան շրջապատող միջավայրի նեղ փոխազդեցությամբ:

Ապագայի կանխատեսումները և ռազմավարական պլանները կազմում են ընթացիկ պլանների հիմքը, որոնց օգնությամբ կազմակերպվում է ձեռնարկության աշխատանքը, ղեկավարման օրգանական և բյուրոկրատական կառուցվածքները:

## Կազմակերպում

**Կազմակերպումը** կառավարման երկրորդ գործառույթն է, որի խնդիրն է հանդիսանում կազմակերպության կառավարման կառուցվածքի ձևավորումը, ինչպես նաև նրա նորմալ աշխատանքի համար անհրաժեշտ ռեսուրսներով:

**անձնակազմով, նյութերով, սարքավորումներով, շինություններով, դրամական և այլ միջոցներով ապահովումը:**

Կառավարման և արտադրության կառուցվածքի վերակառուցումը իրականացվում է կազմակերպության ճկունության և շուկայական տնտեսության պահանջներին հարմարվածության մեծացման համար:

Ղեկավարման նախկին պայմաններում օգտագործվում էին տարբեր բնագավառների համար մշակված կառավարման տիպային կառուցվածքներ: Ներկայումս կազմակերպությունը կառավարման կառուցվածքը ձևավորում է սեփական պահանջներին համապատասխան:

Փոփոխությունների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ շատ կազմակերպություններ կառուցվածքի կառուցման ֆունկցիոնալ սկզբունքից հետ են մնում, կրճատում են այսպես կոչված կառավարման ուղղահայացը (աստիճանակարգումը, հիերարխիան), վերից վար լիազորությունները դեֆագտացնում են:

Կառուցվածք են մտնում նոր օղակներ, այդ թվում այնպիսիք, որոնք կապված են շուկայի ուսումնասիրման անհրաժեշտության և կազմակերպության զարգացման ռազմավարության մշակման հետ: Կազմակերպության գործառույթի ոչ պակաս կարևոր խնդիր է հանդիսանում կազմակերպության ներսում այնպիսի կուլտուրայի ձևավորման համար պայմանների ստեղծումը, որը բնութագրվում է փոփոխությունների, գիտատեխնիկական գործընթացի, ողջ կազմակերպության համար միասնական արժեքների նկատմամբ մեծ զգայունությամբ:

**Այստեղ կարևոր** անձնակազմի հետ աշխատանքն է, կառավարիչների գիտակցության մեջ ռազմավարական և տնտեսական մտքի զարգացումը, ձեռնարկատիրական կառուցվածքի աշխատողների խրախուսումը, որոնք հակված են ստեղծագործելուն, նորամուծություններին և չեն վախենում ռիսկի դիմել և իրենց վրա վերցնել ձեռնարկության այս կամ այն խնդիրների լուծման պատասխանատվությունը:

## **Մտիվացիա**

**Մտիվացիան** գործունեություն է, որը նպատակ ունի ակտիվացնել կազմակերպությունում աշխատող մարդկանց, և խթանել նրանց արդյունավետ աշխատել ծրագրված նպատակների իրականացման համար:

Դրա համար իրականացվում է նրանց տնտեսական և բարոյական խթանում, հարստացվում է աշխատանքի բովանդակությունը և ստեղծվում են աշխատողների ստեղծագործական հնարավորության և նրանց ինքնազարգացման համար պայմաններ:

Այս ֆունկցիան իրականացնելով կառավարիչները պետք է մշտապես ազդեն աշխատանքային կոլեկտիվի արդյունաբեր աշխատանքի ցուցանիշների վրա:

Դրանց առաջին հերթին վերաբերվում են.

- աշխատանքի բովանդակության բազմազանությունը,
- աշխատողների մասնագիտական որակավորման աճը և ընդլայնումը,
- ստացված արդյունքներից բավարարվածությունը,
- պատասխանատվության բարձրացումը,
- նախաձեռնության ցուցաբերման և ինքնահսկողության իրականացման հնարավորությունը և այլն:

## Վերահսկում

**Վերահսկումը** կառավարչական գործունեություն է, որի խնդիրն է հանդիսանում կազմակերպության աշխատանքի հաշվառումը և քանակական ու որակական գնահատումը:

Այս ֆունկցիայի իրականացման գլխավոր գործիքներն են.

1. **դիտարկում,**
2. **գործունեության բոլոր կողմերի ստուգում,**
3. **հաշվառում,**
4. **վերլուծություն:**

Կառավարման ընդհանուր գործընթացում վերահսկումը հանդիսանում է հետադարձ կապի տարր, քանի որ նրա տվյալներով տեղի է ունենում վաղ ընդունված որոշումների, ծրագրերի և անգամ նորմերի ուղղում:

Արդյունավետ դրված վերահսկումը պետք է ամպայման ունենա.

- **ռազմավարական ուղղվածություն,**
- **կողմնորոշված լինի արդյունքներին,**
- **լինի ժամանակին և բավականին պարզ:**

Ժամանակակից պայմաններում հսկողությունը դառնում է պակաս բարդ և ավելի տնտեսող:

## Կորորդինացում

**Կորորդինացումը** կառավարման գործընթացի կենտրոնական ֆունկցիան է, որն ապահովում է նրա անխաթարությունը և անխափանությունը:

Կորորդինացման գլավոր խնդիրը կազմակերպության բոլոր օղակների աշխատանքում համաձայնեցվածության նվաճումն է՝ դրանց միջև նպատակահարմար կապերի (կոմունիկացիաների) տեղադրման ճանապարհով:

Զեռնարկությունում կորորդինացման իրականացման համար ավելի հաճախ օգտագործվում են հաշվետվությունները, հարցագրույցները, հավաքները, համակարգչային կապը, ռադիո և հեռուստատեսային միջոցները, փաստաթղթերը: Այս և այլ կապի միջոցների օգնությամբ սահմանվում է կազմակերպության ենթահամակարգերի միջև փոխազդեցությունը, իրականացվում է ռեսուրսների հմտորեն օգտագործումը, ապահովվում է կառավարման գործընթացի բոլոր փուլերի (պլանավորման, կազմակերպման, մոտիվացիայի և վերահսկման), ինչպես նաև կառավարիչների գործողությունների համաձայնեցվածությունը և միասնականությունը:

Բոլոր մակարդակների կառավարիչների և իրականացնողների ինքնուրույնության և պատասխանատվության աճի պայմաններում տեղի է ունենում, այսպես կոչված, ոչ ձևական կապերի աճ, որոնք ապահովում են կառավարչական կառուցվածքի մեկ մակարդակի վրա կատարվող աշխատանքների հորիզոնական կորորդինացումը:

## Գլուխ IX

### Կազմակերպության գործարարության պլանի կառուցման հիմունքները

Ցանկացած ձեռնարկություն իր գործունեությունը սկսում է **գործարարության պլան (քիզնես պլան)** կազմելով:

Գործարարության պլանն անհրաժեշտ է բոլորին՝ բանկատերերին, ներդրողներին, կառավարիչներին, քանի որ այն թույլ է տալիս դրված նպատակին հասնելիս իջեցնել ռիսկը, արտադրատնտեսական գործունեության մեջ վարել շուկայի պահանջներին համապատասխան նպատակաուղղված ռազմավարություն և մարտավարություն:

**Գործարարության պլանը** փաստաթուղթ է, որում ձևավորվում է ենթադրվող տնտեսական գործունեության նպատակը, նկարագրվում են աշխատանքները, ծառայությունները, պարունակվում է շուկայի վերլուծությունը, ինչպես նաև դիտարկվում են արտադրության կազմակերպչահրավական հարցերը և ֆունկցիաները, տրվում է պլանավորված աշխատանքի արդյունավետության տեխնիկոտնտեսական հիմնավորումը:

#### Գործարարության պլանի մշակաման նպատակները.

- ✓ տնտեսական գործունեության պլանավորումն առաջիկա և հետագա ժամանակաշրջանների համար՝ շուկայի պահանջներին համապատասխան,
- ✓ որոշել նշված նպատակների իրականացման մակարդակը,
- ✓ անձանց որոշակի շրջանակին ապացուցել ձեռնարկության աշխատանքի վերակազմման նպատակահարմարությունը,
- ✓ համոզել սեփական աշխատակիցներին քանակական և որակական ցուցանիշների հասնելու հնարավորության մեջ,

- ✓ օգնել լուծել խնդիրներ՝ կապված ձեռնարկության գործունեության հետ,
- ✓ գնահատել գործարարության պլանի իրականացման ծախսերը և նախագծի շահութաբերությունը,
- ✓ վերլուծել ձեռնարկության նյութական ռեսուրսները՝ ծրագրին համապատասխան, հաշվի առնել ռիսկերը և նկատի ունենալ գործարարության պլանի կատարմանը խոչընդոտող բարդությունները:

### **Գործարարության պլանի գործառույթները.**

- գործունեության նոր ուղղությունների համար գնահատման և ձեռնարկությունում գործընթացների վերահսկման պլանավորումը,
- դրամական վարկերի, փոխառությունների, ներքին ներդրումների ներգրավումը,
- կապիտալ, տեխնոլոգիաներ, ռեսուրսներ ունեցող մրցակից ընկերությունների ծրագրերի ներգրավումը:

Սովորաբար գործարարության պլանը կազմում են մեկ, հինգ և ավելի տարիների համար և նրա ֆունկցիաներով պայմանավորված որոշակի նպատակով:

Գործարարության պլանը կարող է կազմվել վարձու մասնագետների կողմից, ընդ որում նախագծի ներդրողները պատրաստում են անհրաժեշտ տվյալները: Գործարարության պլանի այլ մոտեցման դեպքում ծրագիրը մշակում են նախագծի նախաձեռնողները՝ երաշխավորում ստանալով մասնագետների՝ մասնավորապես ներդրողների մոտ:

Գործարարության պլանի ձևակերպումը սկսվում է **տիտղոսային էջով**, որտեղ նշվում է հետևյալ տեղեկատվությունը՝ ով, որտեղ և ում հետ է կազմել փաստաթուղթը, նախագծի անվանումը, որում կարճ և պարզ ձևավորվում է գործարարության պլանում դրված գաղափարը:

**Բովանդակությունն** արտացոլում է գործարարության պլանի կառուցվածքը՝ բաժնի անվանացուցակի տեսքով՝ իրենց համարակալումով:

**Ներածության մեջ** նշվում է՝ ինչու է անհրաժեշտություն առաջացել նախագծի և ներդրումային մտահաղացման, նպատակների, գործարարության պլանի կազմման խնդիրների, այն անձանց շրջանակի, ում այն հասցեագրված է:

**Ռեգյումենում** պարունակվում է այն գլխավորը, ինչը պետք է հասկանալի և զնահատված լինի հնարավոր ներդրողի կողմից. ձեռնարկության մասին տեղեկատվություն, տվյալներ առևտրային գործունեության մասին, նախագծի նպատակներն ու խնդիրները, ռազմավարությունը, կոնկրետ միջոցառումներ, դրանց իրականացման ժամկետներ:

**«Ապրանքների և ծառայությունների տեսակներ»** բաժնում նկարագրվում են շուկայում գնորդին առաջարկվող ապրանքները և ծառայությունները, դրանց առավելությունները, թերությունները և դրանց կանխման չափերը, ցույց է տրվում շուկայում նոր ապրանքի յուրահատկությունը:

**«Շուկայական հետազոտություններ և վաճառահանման վերլուծություն»** բաժինը ծառայում է ներդրողին նախագծի մրցունակության վերաբերյալ փաստացի տեղեկատվության տրամադրման համար, գնորդներին և շուկայական խորշերը որոշելու համար: Այս բաժնում նաև դիտարկվում են շուկայի տեսակները, որտեղ գործում է ձեռնարկությունը, շուկայի հատվածները՝ ապրանքների և ծառայությունների տիպերով և տեսակներով, յուրաքանչյուր հատվածում (սեգմենտում) պահանջարկի գործոնը, պահանջների ցուցանիշների փոփոխման հեռանկարները և ընկերության համապատասխան ռեակցիան:

Մարքեթինգը ուսումնասիրում է վաճառքի նշված ծավալների իրականացումը և սպառողին արտադրանքը հասցնելը:

Յուրաքանչյուր կազմակերպությունում, այսպես թե այնպես, պետք է կիրառվի մարքեթինգի ընդհանուր սխեման, զննագոյացման և ապրանքների իրացման սխեման, ինչպես նաև պետք է կիրառվեն վաճառքի ծավալների խթանման մեթոդները, հետվաճառքային սպասարկման կազմակերպումը և արտադրանքի վերաբերյալ հասարակական կարծիքի ձևավորումը:

## Արտադրության ծրագրերը

**Ապրանք արտադրողների համար.** արտադրության բնութագիրը. ձեռնարկության մոտ լինելը շուկաներին, մատակարարներին, աշխատանքային ռեսուրսներին:

Դինամիկայում արտադրության գործոնների զնահատումը.



- համագործակցության փորձը, հուսալիությունը,
- արտադրանքի իրացման դեպքում հնարավոր խնդիրները, դրանց լուծման կամ նախազգուշացման տարբերակները,
- ռիսկերի թվարկումը և դրանց հավանականությունը,
- ռիսկի չեզոքացման և նախազգուշական հնարավոր միջոցները:

**Ֆինանսական պլանը** ձեռնարկության ֆինանսական հնարավորության գնահատումն է և ձեռնարկության կենսունակության հասնելու, ինչպես նաև դրամական միջոցների օգտագործման արդյունավետության պլանավորումն է: Ֆինանսավորման ռազմավարությունը՝ անհրաժեշտ միջոցները, ներդրումների աղբյուրները փոխհատուցվելիության ժամկետները և նախագծի իրականացումից եկամուտը, նոր ձեռնարկության սեղծման նախագիծը:

**Կազմակերպչական պլան.** ընկերության կառուցվածքը, ամբողջական անվանումը, իրավաբանական հասցեն, փաստագրական տեղեկատվություն:

Գործարարության պլանի ձևակերպման լեզուն և ոճը, տարունակությունը, հակիրճությունը և պարզությունը, հեղինակություն վայելող աղբյուրներից մեջբերումները և քաղվածքները, որոնք ընդգծում են գործարարության պլանի գաղափարը, հանդիսանում են շատ կարևոր գործոններ:

## Գլուխ X Ձեռնարկության ֆինանսների էությունը

### Կազմակերպությունների ֆինանսական հարաբերությունները: Ֆինանսների գործառույթները

**Կազմակերպությունը (ձեռնարկությունը)** իրավաբանական անձի իրավունքներ ունեցող, արտադրանք, ապրանքներ թողարկող, ծառայություններ մատուցող, տնտեսական գործունեության տարբեր տեսակներով զբաղվող ինքնուրույն ղեկավարող (տնօրինող) սուբյեկտ է, որի նպատակն է հանդիսանում հասարակական պահանջմունքների բավարարումը, շահույթի ստացումը և կապիտալն ավելացնելը:

Կազմակերպությունը (ձեռնարկությունը) կարող է իրականացնել ձեռնարկատիրական գործունեության տեսակներից մեկը, կամ բոլոր տեսակները միաժամանակ:

Ձեռնարկատիրական գործունեության գործընթացում կազմակերպությունների և ձեռնարկությունների մոտ տնտեսական կապեր են առաջանում իրենց կոնտրագենտների հետ՝ մատակարարների և գնորդների, միասնական գործունեության գործընկերների հետ, միավորումների և ասոցացիաների, ֆինանսական և վարկային համակարգի հետ և այլն:

Արտադրատնտեսական գործընթացի արդյունքում առաջանում են ֆինանսական հարաբերություններ՝ կապված արտադրության կազմակերպման և արտադրանքի իրացման, աշխատանքների իրականացման, ծառայությունների մատուցման, ֆինանսական ռեսուրսների ձևավորման, ներդրումային գործունեության իրականացման հետ:

**Ֆինանսական հարաբերությունների նյութական հիմք է հանդիսանում փողը:** Սակայն դրանց առաջացման անհրաժեշտ պայմանը՝ դրամական միջոցների իրականացվող շարժն է, որը պայմանավորված է տնտեսվարող սուբյեկտների միջև փոխադարձ վճարումներով, որոնց ընթացքում ստեղծվում և օգտագործվում են դրամական միջոցների կենտրոնացված և ոչ կենտրոնացված ֆոնդերը:

**Կազմակերպության ֆինանսը,** որպես տնտեսական կատեգորիա, իրենից ներկայացնում է ֆինանսական կամ դրամական հարաբերությունների համակարգ, որը առաջանում է հիմնական և մշակված կապիտալների, կազմակերպության դրամական միջոցների ֆոնդերի ձևավորման և դրանց օգտագործման գործընթացում:

Ֆինանսական հարաբերությունները կարելի է խմբավորել հետևյալ ուղիներով.

1. **հարաբերություններ, որոնք ծագում են հիմնադիրների միջև՝ կազմակերպության ստեղծման պահին կանոնադրական (պահուստային, բաժնետոմսային) կապիտալի ձևավորման ժամանակ,**
2. **հարաբերություններ, որոնք ծագում են առանձին կազմակերպությունների (ձեռնարկությունների) միջև՝ կապված արտադրության և արտադրանքի իրացման, նոր ստեղծված արժեքի առաջացման հետ:**

Սրանք տնտեսական գործունեության հիմնական հարաբերություններն են, քանի որ նյութական արտադրության ոլորտում ստեղծվում են համախառն ներքին արտադրանքը և ազգային եկամուտը.

- կազմակերպությունների և դրանց ստորաբաժանումների՝ մասնաճյուղերի, արտադրամասերի, բաժինների, բրիգադների միջև,
- կազմակերպությունների և նրա աշխատակիցների միջև՝ եկամուտների բաշխման և օգտագործման, ձեռնարկության բաժնետոմսերի և փոխառությունների թողարկման և տեղաբաշխման, փոխառություններով տոկոսների մուծման ժամանակ,
- կազմակերպությունների և վերև կանգնած կազմակերպությունների միջև, ֆինանսաարդյունաբերական խմբերի ներսում, հոլդինգի ներսում, միությունների և ասոցացիաների հետ, որոնց անդամ է հանդիսանում կազմակերպությունը (ձեռնարկությունը),
- կազմակերպությունների և պետական ֆինանսական համակարգի միջև՝ տարբեր մակարդակի բյուջեներում հարկերի և այլ անհրաժեշտ մուծումների, արտաբյուջետային ֆոնդերի ձևավորման ժամանակ,
- կազմակերպությունների և բանկային համակարգի միջև՝ առևտրային բանկերում փողերի պահպանման, ոչ

կանխիկ վճարումների կազմակերպման, վարկերի ստացման և մարման, վարկերի տոկոսների վճարման, տարադրամի առքուվաճառքի և այլ բանկային ծառայությունների մատուցման գործընթացում,

- կազմակերպությունների և ապահովագրական ընկերությունների միջև՝ ունեցվածքի, առանձին խմբերի աշխատակիցների, առևտրային և ձեռնարկատիրական ռիսկերի ապահովագրման ժամանակ,
- կազմակերպությունների (ձեռնարկությունների) և ներդրումային ինստիտուտների՝ ներդրումների տեղաբաշխման, մասնավորեցման ընթացքում և այլ տնտեսվարող սուբյեկտների միջև:

Ինչպես երևում է՝ նշված խմբերից յուրաքանչյուրն ունի իր յուրահատկությունը և կիրառման ոլորտը:  
Ֆինանսների էությունն ավելի ամբողջական է արտացոլվում իր ֆունկցիաների մեջ.

**Գոյություն ունի երկու հիմնական ֆունկցիա**

1. բաշխող,
2. վերահսկող:

**Բաշխող ֆունկցիան** արտահայտվում է համախառն ներքին արտադրանքի արժեքային արտահայտությամբ՝ բաշխման, դրամական միջոցների ֆոնդերի ձևավորման, եկամուտների և ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման գործընթացում հիմնական արժեքային համաչափությունների որոշման, առանձին ապրանք արտադրողների, ձեռնարկությունների և կազմակերպությունների ու ընդհանրապես պետությունների հետաքրքրությունների արդյունավետ համատեղման ապահովման մեջ:

**Վերահսկող ֆունկցիայի հիմքը** հանդիսանում է արտադրության և արտադրանքի իրացման, աշխատանքների կատարման, ծառայությունների մատուցման, ձեռնարկության դրամական միջոցների և եկամուտների ձևավորման ու դրանց օգտագործման ծախսերի արժեքային հաշվառումը:

Այս ֆունկցիայի շնորհիվ իրականացվում է կազմակերպության (ձեռնարկության) ձևավորման, դրամական

ֆոնդերի նպատակային օգտագործման և ձևավորման, ֆինանսական ցուցանիշների փոփոխման վերահսկումը:

**Տնտեսության արդյունավետ և նպատակահարմար վարումը հանդիսանում է նրա հետագա զարգացման հիմքը:**

Ֆինանսների վերահսկող ֆունկցիան հաշվի է առնում արտադրության արդյունավետության վրա բաշխիչ հարաբերությունների ազդեցության աստիճանը և ֆիքսում է ֆինանսական ռեսուրսների կառավարման թերությունները: Ֆինանսական շրջանառության և արտադրական գործընթացի վերահսկման թերությունը կարող է բերել ձեռնարկության սնանկացմանը:

## **Ձեռնարկություններում ֆինանսական պլանավորումը**

Կազմակերպության ֆինանսների արդյունավետ կառավարումը հնարավոր է միայն բոլոր ֆինանսական ռեսուրսների, դրանց աղբյուրների, տնտեսվարող սուբյեկտների հարաբերությունների պլանավորման ժամանակ:

**Պլանավորումը քանակական և որակական արտահայտությամբ նպատակային դրույթների մշակման և ընդունման գործընթաց է, ինչպես նաև դրանց ավելի արդյունավետ նվաճման ճանապարհների որոշում:**

*Ժամանակակից կազմակերպություններում ֆինանսական պլանավորման համակարգի թերությունները.*

1) Պլանավորման գործընթացը ավանդաբար սկսվում է արտադրությունից, այլ ոչ թե արտադրանքը վաճառքի հանելուց (այսինքն՝ ծախսային մասը պլանավորվում է հունքի գնումից, այլ ոչ թե մարքեթինգային հետազոտություններից):

2) Պլանավորումն աշխատատար գործընթաց է: Այս ֆունկցիոնալ ոլորտի աշխատողների (հաշվապահներ, տնտեսագետներ) կողմից պատրաստվում են շատ փաստաթղթեր հաշվետվության համար, ինչը ոչ միշտ է գործնական կիրառում ստանում:

3) Ֆինանսական պլանավորման գործընթացը կախված է ժամանակից, ինչը թույլ չի տալիս օգտագործել պլանային ցուցանիշներ օպերատիվ կառավարչական որոշումների ընդունման համար:

4) Պլանավորման ժամանակ գերակշռում է գնագոյացման ծախսային մեխանիզմը. ձեռնարկության մեծածախ գինը որոշվում է առանց շուկայական կոնյուկտուրան (իրավիճակը) հաշվի առնելու:

5) Առևտրային կազմակերպություններում, որպես կանոն, բացակայում է ծախսերի բաժանումը փոփոխական և մշտական ծախսերի, ոչ միշտ է անցկացվում վաճառքների անվնասաբերության վերլուծություն:

6) Ֆինանսական պլանավորման գործընթացում չի գնահատվում գործառնությունների լծակի հետևանքը, ֆինանսական կայունության պաշարի հաշվառում չի կատարվում:

7) Պլանավորման գոյություն ունեցող համակարգը հնարավորություն չի տալիս անցկացնել շուկայում գործունեության փոփոխվող պայմանների նկատմամբ ձեռնարկության ֆինանսական կայունության վերլուծություն:

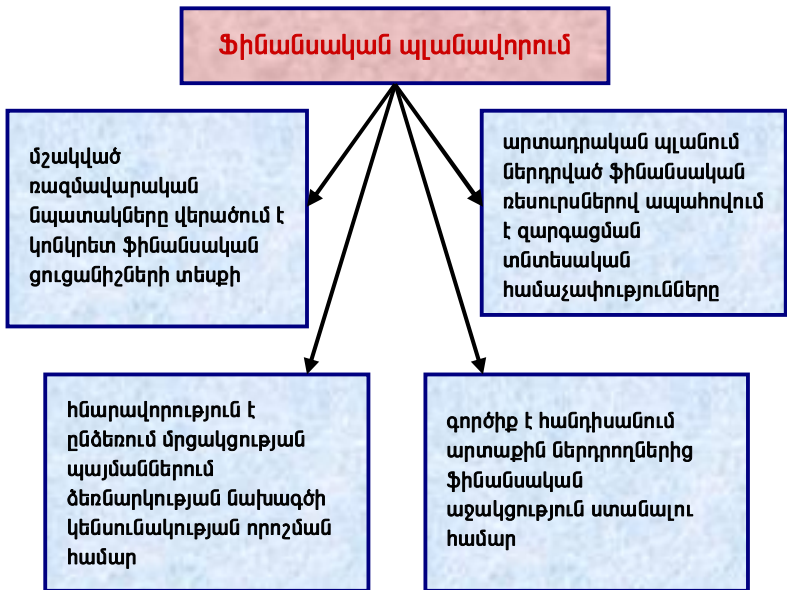
**Ձեռնարկություններում ֆինանսական պլանավորման օգտագործումը սահմանափակող գործոններ են.**

- շուկայում կողմնորոշված չլինելու բարձր մակարդակը, որը կապված է հասարակական կյանքի բոլոր ոլորտներում փոփոխությունների հետ (դրանց անկանխատեսելիությունը բարդացնում է պլանավորումը),
- ձեռնարկության աննշան բաժինը, որը տրամադրության տակ ունի ֆինանսական հնարավորություններ լուրջ ֆինանսական մշակումների իրականացման համար,
- հայրենական գործարարության արդյունավետ նորմատիվաիրավական հիմքի բացակայությունը:

Արդյունավետ ֆինանսական պլանավորման իրականացման համար խոշոր ընկերություններն ավելի լայն հնարավորություններ ունեն: Նրանք բավականին ֆինանսական միջոցներ ունեն բարձր որակավորում ունեցող մասնագետների ներառման համար, որոնք ապահովում են ֆինանսների ոլորտում լայնամասշտաբ պլանային աշխատանքի անցկացում:

Ոչ մեծ կազմակերպություններում, որպես կանոն, դրա համար միջոցներ չկան, չնայած ֆինանսական պլանավորման անհրաժեշտությունն ավելի մեծ է, քան խոշոր կազմակերպությունների համար: Մանր ձեռնարկությունները

հաճախ սեփական տնտեսական գործունեության ապահովման համար փոխառու միջոցների կարիք ունեն, այն դեպքում, երբ նման ձեռնարկությունների մոտ արտաքին միջավայրն ավելի քիչ է վերահսկվում և ավելի ագրեսիվ է: Եվ որպես հետևություն՝ ոչ մեծ ձեռնարկության ապագան ավելի անորոշ և անկանխատեսելի է:



Պլանավորումը մի կողմից կապված է ֆինանսների ոլորտում սխալ գործողությունների կանխման, մյուս կողմից՝ չօգտագործված հնարավորությունների թվի մեծացման հետ:

Կազմակերպությունում ֆինանսական պլանավորման հիմնական խնդիրներին են վերաբերվում.

- արտադրական, ներդրումային, ֆինանսական գործունեությունների ապահովումն անհրաժեշտ ֆինանսական ռեսուրսներով,
- կապիտալի արդյունավետ ներդրման ճանապարհների որոշումը, դրա

նպատակահարմար օգտագործման  
աստիճանի գնահատումը,

- ներտնտեսական պահուստների դրսևորումը, դրամական միջոցները տնտեսելով օգտագործելու հաշվին շահույթի մեծացումը,
- բյուջեի, բանկերի, կոնտրագենտների հետ նպատակահարմար ֆինանսական հարաբերությունների հաստատումը,
- բաժնետերերի և այլ ներդրողների հետաքրքրությունների պաշտպանումը,
- ձեռնարկության ֆինանսական վիճակի, վճարունակության և վարկունակության վերահսկումը:

**Ֆինանսական պլանավորման գործընթացն իր մեջ  
ներառում է մի քանի փուլ.**

**Առաջին փուլում** վերլուծվում են նախորդ ժամանակահատվածի ֆինանսական ցուցանիշները: Դրա համար օգտագործում են ձեռնարկության հիմնական ֆինանսական փաստաթղթերը՝ հաշվապահական հաշվեկշիռը, վնասերի և շահույթի հաշվետվությունները, դրամական միջոցների շարժի հաշվետվությունը: Դրանք ֆինանսական պլանավորման համար մեծ նշանակություն ունեն, քանի որ պարունակում են ձեռնարկության գործունեության ֆինանսական ցուցանիշների վերլուծության և հաշվառման համար տվյալներ:

**Երկրորդ փուլում** կազմվում են հիմնական կանխատեսող փաստաթղթերը՝ հաշվեկշռի կանխատեսում, վնասերի և շահույթի հաշվետվություններ, դրամական միջոցների շարժի հաշվետվություն (կանխիկ գումարի շարժ), որոնք վերաբերվում են հեռանկարային ֆինանսական պլաններին և մտնում են ձեռնարկության գիտականորեն հիմնավորված գործարարության պլանի կառուցվածքի մեջ:

**Երրորդ փուլում** տեղի է ունենում կանխատեսող ֆինանսական փաստաթղթերի ցուցանիշների ճշտում և ճշտում ընթացիկ ֆինանսական պլանների կազմման միջոցով:

**Չորրորդ փուլում** իրականացվում է օպերատիվ ֆինանսական պլանավորում:



**Ֆինանսական պլանավորման գործընթացը ավարտվում է պլանների գործնական ներմուծմամբ և դրանց իրականացման վերահսկմամբ:**

## Գլուխ XI Ձեռնարկության ֆինանսների էությունը

### Ինֆլյացիայի էությունը և տեսակները

Ինֆլյացիան (արժեզրկում, գնաճ, սղաճ) պատկանում է ժամանակակից տնտեսության ծանր, դժվար բուժելի հիվանդությունների դասին, և պրակտիկայից ելնելով, նրանից ապահովագրված չեն ինչպես զարգացած շուկայական տնտեսություն ունեցող երկրները, այնպես էլ այն երկրները, որոնցում պահպանվում է պետական սոցիալիզմի տնտեսությունը:

**Ինֆլյացիան** ժող. տնտեսության և էկոնոմիկային հատուկ համաչափության խախտումը բնութագրող բարդ բազմացուցանշային երևույթ է, որն օգտագործում է թղթադրամային շրջանառությունը:

Ինֆլյացիան մակրոտնտեսական անկայունության արդյունք է, պահանջարկի և առաջարկի ու ժող. տնտեսության այլ համաչափությունների հակակշռումը, որն արտահայտվում է գների աճի միջոցով:

Ոսկու կամ արծաթի շրջանառության պայմաններում ինֆլյացիան անհնար է, քանի որ փողն է ներկայացնում իրական հարստությունը, այլ ոչ թե նրա սիմվոլը: Եթե շուկայում դրամն ավելի շատ է, քան անհրաժեշտ է գնումների համար, մնացած փողը դուրս է գալիս շուկայից և մնում է որպես գանձ: Դրա հետ մեկտեղ դրանք չեն արժեզրկվում: Շուկայի ապրանքներով հագեցման հետ մեկտեղ դրամը հանվում է կուտակումներից և մասնակցում է առևտրային գործարքներին: Փողի արժեզրկում նման պայմաններում տեղի չի ունենում: Հարցն այլ է թղթային շրջանառության դեպքում: Այստեղ **փողը միայն «սիմվոլ է, այլ ոչ թե հարստություն»:** Գանձի ֆունկցիա այն չի կարող կատարել: Եթե շուկայում առաջանում է դրանց ավելցուկ, ապա փողը լրացնում է շրջանառության ուղիները և արժեզրկվում է:

Ինչո՞վ բացատրել գների բարձրացումը, չէ՞ որ գիտատեխնիկական առաջընթացի պայմաններում աճում է

աշխատանքի արտադրողականությունը, ինչը բերում է նրան, որ ապրանքների արժեքը իջնելու միտում է ունենում:

Բայց կա ևս մի կարևոր ցուցանիշ՝ հենց փողի արժեքը, որը որոշվում է գների մասշտաբով և արտահայտվում է դրամական միավորի միջոցով՝ դրամով, ռուբլիով, դոլարով, եվրոյով և այլն: Յուրաքանչյուր միավոր այլ ապրանքների արժեքի արտահայտման միջոց է ծառայում: Ապրանքի նույն արժեքը կարող է արտահայտված լինել ավելի շատ կամ ավելի քիչ դրամական գումարի տեսքով:

**Ինչքան քիչ է շրջանառության մեջ գտնվող փողի գումարը, այնքան շատ արժեք է արտահայտում յուրաքանչյուր դրամական միավորը:**

**Ասածից կարելի է հետևություն անել. եթե ապրանքների ծավալը մնում է անփոփոխ, իսկ դրանց արժեքը արտահայտող դրամական գումարը աճում է, ապա աճում են նաև գները:**

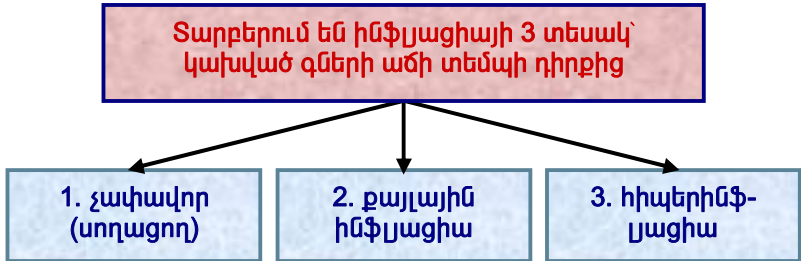
Այդ պատճառով բոլոր ժամանակաշրջաններում երկրի շուկայում պետք է որոշակի քանակությամբ գումար շրջանառվի: Դա ընդհանուր տեսքով կախված է հետևյալ ցուցանիշներից՝ ապրանքի գների արժեքից և միանման դրամական միավորների պտույտների միջին թվից:

Այստեղից հետևում է, որ շրջապտույտի համար անհրաժեշտ փողերի քանակությունը փոփոխվում է ուղիղ համեմատական՝ շրջանառության մեջ գտնվող ապրանքների շրջանառությանը և դրանց գներին, և հակադարձ համեմատական՝ փողերի շրջանառության արագությանը:

**Շրջանառության մեջ գտնվող դրամական միավորների քանակի գերազանցումը ապրանքային գների գումարին և այդ արդյունքում ապրանքներով չհապահովված դրամի հայտնվելը նշանակում է, որ տեղի է ունենում **ինֆլյացիա**:**

Հաճախ ինֆլյացիայի տակ նկատի է առնվում գների ընդհանուր մակարդակի բարձրացում՝ փողի սպառողական ուժի անկման դեպքում:

**Ինֆլացիան** փողի այնպիսի արժեզրկումն է, որն ուղեկցվում է բոլոր կամ հիմնական ֆունկցիաների դրամական շրջանառության օրենքների խախտմամբ և փողի ծախսով:



**Չափավոր ինֆլացիայի դեպքում** գներն աճում են տարեկան 10%-ից ոչ ավելի, փողերի արժեքը պահպանվում է, բացակայում է աննշան գներով պայմանագրերի կնքման ռիսկը:

Ենթադրվում է, որ ինֆլացիայի այս տեսակն անհրաժեշտ շարժունակություն է տալիս և կենդանացնում է տնտեսությունը:

**Քայլային ինֆլացիայի համար** բնութագրական է գների աճը տարեկան 20-ից 200%-ով: Նախորդի համեմատ սրան կառավարելն ավելի դժվար է. պայմանագրերը «կախված են» գների աճից, փողը արագ նյութականացվում է:

Ամենամեծ վտանգը ներկայացնում է **հիպերինֆլացիան**. գներն աճում են աստղաբաշխական տեմպերով, գների և աշխատած պլանների միջև տարբերությունը դառնում է աղետալի: Այս դեպքում գների պայմանական սահմանը ամսեկան (3-4 ամսվա ընթացքում) 50%-ից ավելի է, իսկ տարեկանը կարտահայտվի քառանիշ թվերով: Հիպերինֆլացիայի յուրահատկությունը կայանում է նրանում, որ նա գործնականում անկառավարելի է:

Դասական կապիտալիզմի ժամանակաշրջանում գների ընդհանուր մակարդակը բարձրացել էր վերակենդանացման և վերելքի փուլում և իջել՝ տնտեսական ճգնաժամի փուլում:

## Գլուխ XII

### Կազմակերպության ներդրումները

**Ներդրումները** դրամական միջոցներ են, արժեթղթեր, այլ ունեցվածք, այդ թվում դրամական գնահատական ունեցող ունեցվածքային իրավունքներ, այլ իրավունքներ, որոնք ներդրվում են շահույթ ստանալու նպատակով կամ այլ օգտակար արդյունք ստանալու համար:

Որակավորմանը համապատասխան ներդրումները բաժանվում են.

- **իրական,**
- **ֆինանսական,**
- **կապիտալ առաջացնող,**
- **պորտֆելային:**

Իրական ներդրումներ են համարվում նյութական արտադրության բնագավառում միջոցների երկարաժամկետ ներդրումը:

Ֆինանսական ներդրումները երկարաժամկետ և կարճաժամկետ կապիտալի ներդրումն է տարբեր ֆինանսական գործիքներ՝ եկամուտ ստանալու նպատակով:

Կապիտալ առաջացնող ներդրումներն ավելի հաճախ նույնացվում են հինական կապիտալում կապիտալ ներդրումների հետ, իսկ ավելի կոնկրետ՝ նոր շինարարության, ընդլայնման, վերակառուցման, գործող ձեռնարկությունների տեխնիկական վերազինման, մեքենաների, սարքավորումների, գործիքների, ինովացիոն բնույթ կրող ոչ նյութական ակտիվների ձեռք բերման համար, որոնք ուղիղ կապի մեջ են կազմակերպության գործընթացային գործունեության հետ:

Պորտֆելային ներդրումներն իրենցից ներկայացնում են երկարաժամկետ արժեթղթերում (բաժնետոմսեր, փոխառություններ և այլն) միջոցների ներդրում:

Ըստ ներդրումային գործընթացի մասնակցության ներդրումները բաժանվում են.

1. **ուղղակի,**
2. **ոչ ուղղակի:**

***Ուղղակիների*** վերաբերվում են այն ներդրումները, որոնք իրականացվում են իրավաբանական և ֆիզիկական կամ դրանց կառավարմանը մասնակցության իրավունք ունեցող անձանց կողմից: Դրանք ուղղվում են կանոնադրական կապիտալում մուծմանը և երկարաժամկետ արժեթղթերի ձեռք բերմանը:

***Ոչ ուղղակիների*** վերաբերվում են ֆինանսական միջնորդների կողմից իրականացվող ներդրումները:

Կազմակերպության ներդրումը անցկացվում է նրա ամբողջ կենսական ցիկլի ընթացքում:

Ներդրումային ակտիվության միտումների վերլուծությունը կենսական ցիկլի առանձին փուլերում թույլ է տալիս գնահատել ընդունվող ներդրումային որոշումների արդյունավետությունը և ընտրել ներդրումային ապագա ռազմավարությունը:

Իրականացվող միջոցառումների բնույթով ներդրումների որակավորումը.

1. **Նետո-ներդրումներ** - որոնք անցկացվում են կազմակերպության կենսացիկլի սկզբում նրա առաջացման ժամանակ,
2. **կրկնվող ներդրումներ** - ստացված դրամական միջոցները արտադրանքի (աշխատանքների, ծառայությունների) վաճառքի արդյունքում նորից ուղղվում են հիմնական ֆոնդերի վերարտադրության, ձեռնարկության տեխնիկական մակարդակի բարձրացման և նոր շուկաների ու նոր արտադրանքի յուրացման վրա,
3. **բրուտո-ներդրումներ** - որոնք կիրառվում են որպես նետո-ներդրումների և կրկնվող ներդրումների գումար:

Կախված ներդրումային որոշումների հնարավոր փոխադարձ կապից՝ ներդրումները կարելի է դիտարկել.

1. ***միմյանցից անկախ***, երբ մի ներդրումային որոշումը չի բացառում մեկ այլին,

2. միմյանցից կախված, այլընտրանքային, երբ մի քանի ներդրումային որոշումներից անհրաժեշտ է ընտրել մեկը,
3. փոխադարձ լրացնող, որոնք պահանջում են մշտական լրացուցիչ միջոցների ներդրում հիմնական ներդրումային որոշման ընդունումից հետո,
4. անվերադարձ, որոնք իրականացվում են դրական արդյունք չտված նախագծերի հիման վրա:

Կազմակերպության ներդրումային քաղաքականությունը նրա ռազմավարությանը համապատասխանեցնելու համար ներդրումները կարելի է խմբավորել ըստ դրանց իրականացման հիմնական ուղղությունների.

- ✓ **շուկայում դիրքերի պահպանում՝ որակի բարձրացման, արտադրվող արտադրանքի տեսականու ընդլայնման միջոցով,**
- ✓ **արտադրանքի արտադրության ծախսերի նվազեցում,**
- ✓ **նոր արտադրանքի յուրացում, նոր շուկաների գրավում:**

Ներդրումների դասակարգումը թույլ է տալիս գնահատել դրանց կառուցվածքը:

Վերլուծում են կապիտալ ներդրումների հետևյալ կառուցվածքները.

1. արտադրական,
2. վերարտադրական,
3. տեխնոլոգիական,
4. տարածքային:

**Արտադրական կառուցվածքը՝** որպես տարբեր օբյեկտներ ուղղված ներդրումների հարաբերակցություն, թույլ է տալիս պատկերացնել կազմակերպության արտադրական դիվերսիֆիկացիայի ապագա տեսքը:

Կապիտալ ներդրումների **վերարտադրական կառուցվածքը** բնութագրում է դրանց փոխհարաբերությունները նոր շինարարության, գոյություն ունեցող կազմակերպությունների ընդլայնման, վերակառուցման և տեխնիկական վերազինման միջև: Դիմամիկայում նրա վերլուծությունը թույլ է տալիս որոշել կազմակերպության տեխնիկական և տեխնոլոգիական առավելությունները, պլանավորել հիմնական ֆոնդերի հետագա վերարտադրությունը:

**Տեխնոլոգիական կառուցվածքը** արտացոլում է կապիտալ ներդրումների հարաբերակցությունը՝ ըստ նախագծահետազոտական աշխատանքների, կառուցվող օբյեկտի վարչության բովանդակության, շին. տեղակայման աշխատանքների, կառուցվող կազմակերպության համար նոր սարքավորման ձեռք բերման: Այն ցույց է տալիս կազմակերպության նյութատեխնիկական հիմքի ստեղծման գործընթացում տեխնիկական որոշումների ընդունման նպատակահարմարությունը:

**Երդրումային գործունեությունը** իրենից ներկայացնում է ներդրումների իրականացում և շահույթի կամ այլ օգտակար արդյունքի ստացման նպատակով գործնական գործողություն:

**Երդրումային գործընթացը** բնութագրվում է ներդրումների որոշումն ընդունելու պահից մինչև իրականացումից արդյունքների ստացման ժամանակաշրջանով և այդ ժամանակաշրջանում կատարվող միջոցառումների ամբողջ ծավալով:

**Իրականացվող միջոցառումների ծավալով ներդրումային գործընթացը կարելի է դիտարկել երկու տեսանկյունից.**

- 1) ներդրումային որոշումների՝ ելնելով սեփական ֆինանսական ռեսուրսներից և հնարավորություններից,
- 2) յուրաքանչյուր ներդրումային որոշումի:

**Առաջին դեպքում** ներդրումային գործընթացը իրականացվում է կազմակերպության ներդրումային քաղաքականության մշակման ճանապարհով, **երկրորդ դեպքում**՝ կոնկրետ ներդրումային նախագծերի ձևավորման և իրականացման ճանապարհով: Ժամանակահատվածը, որի ընթացքում մշակվում է ներդրումային քաղաքականությունը, որոշվում է ավելի հեռանկարային ներդրումային նախագծերի ժամկետներով:

## **Ներդրումային գործունեության սուբյեկտներն ու օբյեկտները**

**Ներդրումային գործունեության սուբյեկտներ են հանդիսանում ներդրողները, պատվիրատուները, աշխատանքն իրականացնողները, ներդրումային գործունեության օբյեկտներն օգտագործողները, ինչպես նաև**



այլ իրավաբանական անձինք (բանկային, ապահովագրական կազմակերպություններ, ներդրումային ֆոնդեր): Ներդրումային գործունեության սուբյեկտ կարող են լինել նաև ֆիզիկական անձինք, պետությունները և միջազգային կազմակերպությունները, արտասահմանյան իրավաբանական և ֆիզիկական անձինք:

**Ներդրողները** իրականացնում են սեփական, փոխառու և ներգրավված միջոցների ներդրում ներդրումների տեսքով և ապահովում են դրանց նպատակային օգտագործումը:

**ՀՀ-ում ներդրումային գործունեության օբյեկտ են հանդիսանում.**

- էկոնոմիկայի բոլոր բնագավառներում կրկին ստեղծվող հիմնական ֆոնդերը,
- արժեթղթերը (բաժնետոմսեր, փոխառություններ և այլն),
- նպատակային դրամական ներդրումները,
- գիտատեխնիկական արտադրանքը և սեփականության այլ ձևերը,
- ունեցվածքային իրավունքները և ինտելեկտուալ սեփականության իրավունքները:

**Հայաստանի տարածքում արտասահմանյան ներդրողներն իրավունք ունեն ներդրումներ կատարել հետևյալ պայմաններով.**

- Հայաստանի հանրապետության իրավաբանական և ֆիզիկական անձանց հետ մեկտեղ ստեղծվող կազմակերպություններում մասնաբաժնի մասնակցության,
- ամբողջովին արտասահմանյան ներդրողին պատկանող կազմակերպությունների, ինչպես նաև արտասահմանյան իրավաբանական անձանց պատկանող մասնաճյուղերի ստեղծման,
- կազմակերպությունների, շենքերի, շինությունների, կազմակերպություններում մասնաբաժինների, փայերի, բաժնետոմսերի, փոխառությունների և այլ արժեքավոր թղթերի, ինչպես նաև այլ ունեցվածքի ձեռք բերման, որը Հայաստանի հանրապետության օրենսդրությամբ կարող է պատկանել արտասահմանյան ներդրողներին,
- հողի և այլ բնական ռեսուրսների օգտագործման իրավունքի ձեռք բերման,

- փոխառությունների, վարկերի, ունեցվածքի և այլ ունեցվածքային իրավունքների տրամադրման պայմաններով:

Օրենքով արգելվում է ներդրումն այն օբյեկտներում, որոնց ստեղծումը և օգտագործումը Հայաստանի հանրապետության օրենսդրությամբ չի համապատասխանում էկոլոգիական, սանիտարահիգիենիկ և այլ նորմերի պահանջներին:

### Ներդրումային ոլորտի կազմում ներառվում են.

- կապիտալ շինարարության ոլորտը,
- ներդրումային ոլորտը,
- ֆինանսական կապիտալի (դրամական, վարկային և ֆինանսական պարտավորությունների տարբեր ձևերով) շրջանառության ոլորտը:

Օրենսդրությամբ համապատասխան ՀՀ տարածքում գործունեություն ծավալողներին՝ այդ թվում արտասահմանյան, երաշխավորվում է ներդրումների պաշտպանությունն անկախ սեփականության ձևերից:

ՀՀ տարածքում ներդրումները որոշ դեպքերում ենթակա են պարտադիր ապահովագրման, ինչը հանդիսանում է նրանց պաշտպանության երաշխիքը:

## Ձեռնարկությունների ներդրումային քաղաքականությունը

Կազմակերպության ներդրումային քաղաքականության հիմնական նպատակը կայանում է **կապիտալի առավել արդյունավետ ներդրման մեջ:**

Ներդրումային քաղաքականության ձևավորման վրա մեծ ազդեցություն են գործում Հայաստանի տնտեսության ներդրումային ակտիվությունը զսպող ցուցանիշները:

### Դրանց են վերաբերվում.

- արժեզրկման համեմատաբար բարձր մակարդակը,
- հարկերի բավականին բարձր մակարդակը,

- պետական ներդրումային ծրագրերի ոչ լրիվ ֆինանսավորումը,
- ներդրումների ցածր արդյունավետությունը,
- կազմակերպության սեփական միջոցների անբավարարությունը հիմնական կապիտալի նորոգման համար և առևտրային վարկերի ստացման ժամանակ դրանց ֆինանսական վիճակի անկայունությունից և վարկերի բարձր տոկոսադրույքերից ծագող բարդությունները,
- բարձր ներդրումային ռիսկը:

Կազմակերպության ներդրումային քաղաքականության մշակման և իրականացման համար անհրաժեշտ են նրա ներքին և արտաքին միջավայրի մշտական վերլուծությունը՝ ներդրումներում պահանջի ձևավորման համար, դրանց աղբյուրների փնտրումը, ներդրումային առաջարկությունների մշակումը և իրականացումը:

Հիմնական գույքանիշներին, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել ներդրումային քաղաքականության ժամանակ վերաբերվում են.

- ներդրումային առաջարկությունների համապատասխանեցումը ՀՀ օրենսդրությանը,
- ներդրումային առաջարկությունների ոչ միայն տնտեսական, այլև արդյունքների այլ տեսակների (էկոլոգիական, տեղեկատվական, սոցիալական և այլն) արդյունավետությունը,
- պետական աջակցության օգտագործման հնարավորությունը,
- արտասահմանյան ներդրումների ներառման հնարավորությունը,
- յուրահատկությունները, կազմակերպության կողմից արտադրվող ապրանքների և ծառայությունների շուկայի ընթացիկ և հեռանկարային դրությունը,
- կազմակերպության ընթացիկ ֆինանսատնտեսական վիճակը, կազմակերպության տեխնիկոտեխնոլոգիական և կազմակերպչական մակարդակը,
- շուկայում կապիտալի ներդրման պայմանները,
- ունեցվածքի լիզինգի հնարավորությունը և պայմանները,
- ներդրումային ռիսկերի ապահովագրման պայմանները:

Կազմակերպության գործունեության պայմաններից կախված կարելի է օգտագործել երկու ուղղությունը.

1. կապիտալ առաջացնող ներդրումներ,
2. պորտֆելային ներդրումներ:

Հայրենական արդյունաբերության զարգացման յուրահատկությունները և դրությունը, ինչպես նաև ֆոնդային շուկայի ոչ բավարար զարգացվածությունը որոշում են կազմակերպության ներդրումային քաղաքականության մեջ կապիտալ առաջացնող ներդրումների հեռանկարը: Կազմակերպության ներդրումային քաղաքականության մշակման գործընթացը հանգում է միասնական ներդրումային թղթապանակի ձևավորմանը, որը ներառում է ինչպես կապիտալ առաջացնող, այնպես էլ պորտֆելային ներդրումները:

Կազմակերպության ընդհանուր ներդրումային ռազմավարության մշակման գործընթացում ելակետային հիմք է հանդիսանում **շուկայի վերլուծությունը:**

**Շուկայի վերլուծությունն իրականացվում է հետևյալ հերթականությամբ.**

- առանձնացվում են մրցակից-ձեռնարկությունները,
- որոշվում են կազմակերպության արտադրանքի իրացման աշխարհագրական սահմանները՝ մյուս մրցակից-կազմակերպությունների հետ միասին,
- դրսևորվում է կազմակերպության և մրցակիցների վաճառքի տարածքային կառուցվածքը,
- անցակացվում են հետազոտություններ՝ համարժեք-ապրանքների և փոխարինողների նկատմամբ,
- գնահատվում է կազմակերպության կողմից արտադրանքի իրացման ծավալը, այդ թվում նախորդող տարիների ընթացքում մրցակից-կազմակերպությունների կողմից արտադրված համարժեք արտադրանքի և փոխարինող ապրանքների ծավալը,
- կանխատեսվում է սպառողական պահանջարկի շարժը կազմակերպության ռազմավարությունների և ներդրումային քաղաքականության մշակման, ճշգրտման և շտկման ժամանակահատվածում,
- որոշվում են կազմակերպության աճի հեռանկարները,

- գնահատվում է կազմակերպության արտադրանքի մրցունակությունը,
- դրսևորվում են կազմակերպության արտադրանքի մրցունակության բարձրացման և ներդրումային քաղաքականության գործընթացում իր վաճառահանման շուկայի ընդլայնման հնարավորությունները:

## **Գլուխ XIII**

### **Ձեռնարկություններում մարքեթինգային գործունեությունը**

**Մարքեթինգը** գաղափարի պլանավորման և իրականացման, գնագոյացման, առաջխաղացման և մտքերի իրականացման, արտադրանքի և ծառայությունների փոխանակման միջոցով կազմակերպությունների և առանձին անձանց նպատակները բավարարող գործընթաց է:

Մարքեթինգը որպես հասկացություն և զարգացող շուկայական երևույթ մեր երկրում հայտնվել է 80-ականների վերջում, 90-ականների սկզբում: Մարքեթինգային ծառայության առկայությունը ձեռնարկությունում սկսել է դիտարկվել որպես ժամանակակից ղեկավարի շուկայական մտածողության որոշակի ստանդարտ:

Արտադրատնտեսական գործունեության վարումը անհրաժեշտ է սկսել շուկայում պահանջարկի և մրցունակության վերլուծումից, այլ ոչ թե արտադրական պլաններից:

**Մարքեթինգի նպատակներն են՝** ինչքան, ինչ ապրանք, ում և ինչ ժամկետում է անհրաժեշտ վաճառել, որպեսզի վաստակել գործարարության նպատակներում նշված գումարը:

Մարքեթինգի ֆունկցիոնալ (գործադրական) պլանների խնդիրներն են՝ ով, ինչ, ինչ ժամկետում և ինչ բյուջեյով պետք է գործունեություն իրականացնի, որպեսզի հաջողությամբ վաճառի գոյություն ունեցող ապրանքը և/կամ ստեղծի պլանավորված ապրանք և փաթեթավորումը, ձևավորի գինը, ընտրի տարածման ուղիներ, մշակի մարքեթինգային հաղորդակցություններ և հասցնի դրանք նպատակային լսարաններին:

Մարքեթինգի պլանների խնդիրներ են հանդիսանում նաև՝

- սպառողների վրա հաղորդակցությունների ազդեցության և դրանց տարածման ուղիների արդյունավետության աստիճանի մոնիթորինգը,

- գոյություն ունեցող ապրանքի վաճառքի վերահսկումը և նոր ապրանքի թողարկման և այլնի առաջին փորձարկման արձագանքը:

Ձեռնարկությունում մաքթինգային քաղաքականության ձևավորման հիմնական փուլ է հանդիսանում **շուկայի վերլուծությունը**, որը կառուցվում է շուկայի չափերի և նրա հատվածավորման (շուկայի բաժանումը միանման բնութագրերով քանակական խմբերի), շուկայական կառուցվածքի դրսևորման, գոյություն ունեցող առաջընթացների, մասնաբաժինների և շուկայի ներսում և սահմաններից դուրս կառուցվածքների միջև փոխհարաբերությունների հետ:

**Շուկայի վերլուծությունը`** տվյալների հավաքումն ու դրանց մեկնաբանումն է` պարզելու համար, թե շուկայում ինչ տեղ եք դուք գրավում կամ մտադիր եք զբաղեցնել, և կոնկրետ ապրանքների պահանջների կամ մարքեթինգային ծրագրերի մասին պատկերացում կազմելու համար:

Գոյություն ունի վերլուծության երկու ուղղություն`

1. **ձեռնարկության հնարավորությունների վերլուծություն,**
2. **մրցակիցների վերլուծություն:**

**Առաջին ուղղության համար** օգտագործվում է SWOT-վերլուծությունը: SWOT-վերլուծության օգնությամբ (անգլերեն «strengths, weaknesses, opportunities և threats» բառերի հապավումն է, այսինքն` «ուժ, թուլություն, հնարավորություններ և սպառնալիքներ») դրսևորում են կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը, ինչպես նաև գոյություն ունեցող հնարավորությունները և սպառնալիքները:

<b>S</b>	→	<b>strengths</b>	→	<b>ուժ</b>
<b>W</b>	→	<b>weaknesses</b>	→	<b>թուլություն</b>
<b>O</b>	→	<b>opportunities</b>	→	<b>հնարավորություններ</b>
<b>T</b>	→	<b>threats</b>	→	<b>սպառնալիքներ</b>

SWOT-վերլուծության մատրիցան ունի հետևյալ տեսքը:

<b>Ձեռնարկության SWOT-վերլուծություն</b>	<u>Ուժեղ կողմեր</u>	<u>Թույլ կողմեր</u>
	Ձեռնարկության ուժեղ կողմերի բնութագրում	Ձեռնարկության թույլ կողմերի բնութագրում
<u>Հնարավորություններ</u>	↓	↓
Ձեռնարկության հնարավորությունների բնութագրում	1	2
<u>Սպառնալիքներ</u>	↓	↓
Ձեռնարկության սպառնալիքների բնութագրում	3	4

**1-ին դաշտ** Ուժեղ կողմեր-հնարավորություններ՝ բնութագրում է, թե ուժեղ կողմերի և հնարավորությունների սիներգիզմը ինչքանով կարող է զարգացնել ձեռնարկության պոտենցիալը:

**2-րդ դաշտ** Թույլ կողմեր-հնարավորություններ՝ ինչպես պետք է օգտագործել ձեռնարկության հնարավորությունները թույլ կողմերի կանխման համար:

**3-րդ դաշտ** Ուժեղ կողմեր-սպառնալիքներ՝ ինչպես պետք է օգտագործել ուժեղ կողմերը ձեռնարկության սպառնալիքների կանխման համար, որպեսզի թույլ չտալ դրանց իրականացումը:

**4-րդ դաշտ** Թույլ կողմեր-սպառնալիքներ՝ ցույց են տալիս ամենաբացասական իրավիճակը, որը կարող է առաջանալ ձեռնարկության զարգացման ոչ նպատակահարմար քաղաքականության վարման արդյունքում:

SWOT-վերլուծությունը կարող է անցկացվել ամբողջ ձեռնարկության համար, ապրանքային զծով կամ կոնկրետ ապրանքի համար: Այն օբյեկտիվորեն հիշեցնում է ձեռնարկության հնարավորությունների և սահմանափակումների գոյության մասին, որոնք պլանավորումից առաջ շատ կարևոր է նկատի ունենալ: Դրա հետ մեկտեղ շուկայում հնարավորությունները արտահայտվում են նոր ապրանքի ձևավորված նախադրյալի կամ գոյություն ունեցողի պլանավորված վաճառքների հետ կապված:



**Մրցակցային վերլուծություն:** Այս բաժնում անհրաժեշտ է ներառել ընդհանրացված տեղեկատվություն այն մասին, թե ինչպես են շուկայում պահում իրենց մրցակիցները:

Մրցակցային վերլուծության անցկացման ժամանակ անհրաժեշտ է իմանալ մրցակիցների ինչ գործունեությունից կարող է ձեռնարկությանը սպառնալիք հետևել՝ շուկա նոր ապրանք ներմուծելու և գոյություն ունեցող ապրանքների թողարկման շարունակության ժամանակ: Անհրաժեշտ է նաև պատկերացնել մրցակիցների առաջարկությունների նկարագիրը, ցույց տալ նրանց շուկայի գոյություն ունեցող մասնաբաժինները, իսկ, եթե հնարավոր է, նաև մրցակիցների ծրագրերի և ծախսերի մասին տեղեկատվություն ներկայացնել գործունեության յուրաքանչյուր ուղղության մեջ:

Մրցակիցների մասին տեղեկատվությունը կարող է հարստացնել SWOT-վերլուծության արդյունքները («սպառնալիքներ» բաժնում), իսկ յուրաքանչյուր մրցակցի համար SWOT-վերլուծության անցկացումն օգնում է ավելի լավ հասկանալ նրանց ուժեղ և թույլ կողմերը, ինչը հիմք է ծառայում համապատասխան գործողությունների պլանավորման համար: Վերլուծության մակարդակի պահանջները իրականում կախված են մրցակցային շրջապատից՝ ապրանքի կոնկրետ խմբում և ձեր ապրանքի մրցակցային դիրքից:

## **Շուկայում ապրանքի կենսական ցիկլը**

Ամերիկացի գիտնական-շուկայագետներ Գոմբաթի և Լևիտի կողմից առաջարկվել էր կիրառել մարդու կյանքի զարգացման փուլերի-ցիկլերի հասկացությունները.

- մանկություն,
- երիտասարդություն,
- հասունություն,
- ծերություն,
- վախճան:

Ապրանքի կենսական ցիկլը սովորաբար համեմատում են կենդանի համակարգի գոյության հետ: Այնպես, ինչպես մարդուն է կյանքի տարբեր ժամանակաշրջաններում տարբեր օգնություն ցուցաբերվում, այնպես էլ հնարավոր է համապատասխան աջակցության ցուցաբերում ապրանքին: Օրինակ՝ ավելի կատարյալ գովազդ, չվաճառված ապրանքների իսպառ վաճառքի սկզբի, փոխարինումը հաշվենկատ

փաթեթավորմամբ, ապրանքի վայելուչ տեսքը, լրացուցիչ ծառայությունների մատուցում, վիճակախաղերի և խաղարկությունների անցկացում և այլն:

**I փուլ: Ապրանքի մշակում:** Վաճառահանում չկա, եկամուտ չկա, ծախսեր են կատարվում մարքեթինգային հետազոտությունների համար, գիտահետազոտական, փորձակոնստրուկտորական մշակումներ և ապրանքի առաջին խմբաքանակի թողարկումը: Մարքեթինգային հետազոտություններն ավարտվում են դիրքավորմամբ: Դա միջոցների համալիր է, որոնց շնորհիվ նպատակային սպառողների գիտակցության մեջ տվյալ ապրանքը գրավում է սեփական, մյուսներից տարբերվող և ընկերության համար շահավետ տեղ՝ նման ապրանքների նկատմամբ:

**II փուլ: Ապրանքի շուկա ներմուծումը:** Գինը բարձր է, քանի որ ապրանքը նորույթ է հանդիսանում: Սակայն ապրանքը ստիպված է մրցակցել այլ համարժեք ապրանքների հետ, այս փուլում նրա առևտուրը չի կարող եկամտաբեր լինել: Մարքեթինգային ծախսերը սովորաբար ավելի մեծ են գովազդի վրա, անցկացվում է պահանջարկի և վաճառահանման խթանում:

**III փուլ: Ապրանքի աճ:** Սա շուկայի կողմից ապրանքի արագ ընդունման և եկամտի արագ աճի փուլ է: Գովազդի վրա կատարվող ծախսերը կայունացվում են, աճում է ապրանքների պահանջարկը: Գինը բարձր է կամ նրա աննշան իջեցում է ընթանում:

**IV փուլ: Հասունության փուլ:** Այս ժամանակաշրջանում գնորդների մեծ մասն արդեն ձեռք են բերել այս ապրանքը: Նրա իրացումը դանդաղում է, առաջանում է շուկայի հագեցվածություն: Եկամուտն ավելի դանդաղ է աճում (կարող է կայունանալ կամ իջնել) կապված ապրանքը մրցակիցներից պաշտպանելու ծախսերի աճի հետ: **Ձեռնարկության գլխավոր խնդիրն է՝ կայուն պահանջարկի պահպանումը**, ինչի համար անհրաժեշտ է ուժեղացնել գովազդը, հնարավորության դեպքում իջեցնել գինը, աշխատել ապրանքի որակի բարձրացման վրա, ավելի լավացնել ծառայությունների մատուցումը, մտածել ապրանքային տափան (գործիքների, աշխատանքների և ծառայությունների հավաքածու, որոնք տեղին է առաջարկել հիմանական ապրանքի գնորդին) և այլն:

**V փուլ: Անկման փուլ:** Չնայած գների իջեցմանը և գնորդի վրա ազդեցության այլ միջոցների կիրառմանը, ապրանքն ավարտում է իր կենսացիկլը: Այն շուկայից դուրս է մղվում նոր

հեռանկարային ապրանքներով: Ապրանքը հանվում է արտադրությունից և կատարվում է իսպառ վաճառք իջեցված գներով:

Ապրանքի կենսացիկլը կազմված է հինգ հիմնական փուլերից. վաճառքի և շահույթի նկատելի իջեցման դեպքում ձեռնարկությունը վերակենդանացնում է ապրանքը, վաճառքից բանկային (դեպոզիտային) դրույթին հավասար շահութաբերության դեպքում ապրանքը համարվում է «հիվանդ»: Որպեսզի ձեռնարկությունը չլուծարվի, անհրաժեշտ է նախատեսել նման ընթացքը և նախապես սկսել նոր ապրանքների մշակում:

Ապրանքի մարքեթինգային մշակման սխեման իրենից ներկայացնում է ալգորիթմ (հաջորդականություն)՝ ապրանքի գաղափարի ծնունդից մինչև նրա ներդնումը շուկա:

#### Ապրանքի մշակման հիմնական պահանջները.

- առավելագույն օպերատիվություն, բոլոր օղակների հավաքվածություն,
- բազմատարբերակում (աստրոտիմենտ),
- գաղտնիությունը (արևտրային գաղտնիք):

Երկարաժամկետ հաջողության համար ձեռնարկությունը պետք է մշտապես փնտրի նոր իրական հնարավորություններ, որոնք համապատասխանում են մարքեթինգի ընդհանուր պլանին, ինչպես նաև արձագանքի հնարավոր սպառնալիքների՝ դիտարկելով մարքեթինգային ռազմավարությունը:

**Մարգիս Շավարշի Ստեփանյան  
Արա Արմենի Համագասայան**

ՏՆՏԵՄԱԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԳՐՈՒՅԹՆԵՐ  
Ուսումնական ձեռնարկ

Խմբագրում՝ **Կ.Շ. Դավթյան**  
Համակարգչային ձևավորում՝ **Մ.Ի. Քարաջանյան**  
Էջատում, համակարգչային սրբագրում՝ **Կ.Շ. Դավթյան**

Տպաքանակը՝ 400 օրինակ  
Տպագրված է Երևանի ճարտարապետության և շինարարության  
պետական համալսարանի Տպագրության և լրատվության  
կենտրոնում