
ՖԻՆԱՆՍԱԲԱՆԿԱՅԻՆ ՔՈԼԵԶ

Գ ա յ ա ն Ե Ա ս ղ յ ա ն

Բ Ա Ն Կ Ի Կ Ա Ռ Ա Վ Ա Ր Մ Ա Ն
Հ Ի Մ ՈՒ Ն Ք Ն Ե Ր

ԵՐԵՎԱՆ 2003

Ֆինանսաբանկային քոլեջի հիմնադիրներ

ՀՀ կրթության և գիտության նախարարություն
ՀՀ կենտրոնական բանկ
Հայաստանի բանկերի միություն

Հայաստանի Հանրապետություն
ք. Երևան 2, Ամիրյան 26

Հեռ. (3 741) 537788

Հեռ./ֆաքս (3 741) 537767

Web-site: <http://www.fbc-edu.am>

E-mail: staff@fbc-edu.am

Ձեռնարկի տպագրությունն իրականացվել է «Բանկ և ոչ բանկ ֆինանսական հաստատությունների ուսուցանում և թրեյնինգ» ծրագրի շրջանակներում, «Շորբանկ» խորհրդատվական ծառայություններ կորպորացիայի դրամաշնորհի միջոցներով՝ ԱՄՆ միջազգային զարգացման գործակալության (USAID) ֆինանսավորմամբ:

The publication of the manual is done within the “Bank and Non Bank Financial Institutions Mentoring and Training” program supported by Shorebank Advisory Services Inc. grant funded by United States Agency for International Development (USAID)

Հրատարակչի գրանցման համարանիշ

© ՖԲԲ Ֆինանսաբանկային քոլեջ

Հարգարժան ընթերցող

Հայաստանի Հանրապետությունում գործող բանկերի մրցունակությունը բարձրացնելու, դրանք ժամանակակից գիտելիքներով զինված մասնագետներով համալրելու նպատակով ստեղծվեց Ֆինանսաբանկային քոլեջը:

Առաջնորդվելով ուսումնական գործընթացի կազմակերպման միջազգային փորձով՝ Ֆինանսաբանկային քոլեջը կիրառում է ուսուցման ժամանակակից մեթոդներ, այդ թվում՝ քոլեջի դասախոսների կողմից ստեղծված ուսումնական նյութեր, որոնք ստացել են Հայաստանի Հանրապետության ֆինանսաբանկային ոլորտի մասնագետների հավանությունը և արժանի են համարվել որպես դասագիրք տպագրվելու: Դասագրքերի առավելություններից մեկն այն է, որ դրանք հեղինակները հանրապետության բանկային ոլորտի լավագույն մասնագետներ են:

Ողջունում ենք Ֆինանսաբանկային քոլեջի ուսումնական նյութերի տպագրությունը և հուսով ենք, որ դրանք լայն օգտագործման նյութ կդառնան ոչ միայն քոլեջի ուսանողների, Հայաստանի Հանրապետությունում բանկային գործի մասնագետներ պատրաստող մյուս ուսումնական հաստատությունների, այլև ֆինանսաբանկային ոլորտի մասնագետների համար:

Հայաստանի Հանրապետության կենտրոնական բանկի խորհուրդ

Ֆինանսաբանկային քոլեջի դասախոսների կողմից ստեղծված ուսումնական նյութերը համահունչ են ժամանակի պահանջներին և լիովին համապատասխանում են բանկային մասնագետների պատրաստման միջազգային չափանիշներին: Դրանք արդիական են և ներառում են իրավիճակային օրինակներ ֆինանսաբանկային ոլորտի առօրյայից, որոնց ուսումնասիրությունն էլ ավելի է նպաստում մատուցվող նյութի ընկալմանը:

Ֆինանսաբանկային քոլեջի դասախոսությունների տպագրությունն առաջընթաց քայլ է հանրապետության կրթական ոլորտի բարեփոխումների գործընթացում:

Կարծում ենք, դրանք սեղանի գիրք կդառնան և՛ բանկային գործն ուսումնասիրողների և՛ ընթերցողների ավելի լայն շրջանակի համար:

Հայաստանի բանկերի միություն

Բարի երթ

Առաջաբան

Բանկային համակարգը շուկայական տնտեսության կարևորագույն կառուցվածքներից է: Բանկերն իրականացնելով դրամական բազմաբնույթ գործառնություններ, վարկավորելով տնտեսությունը, հանդես գալով որպես միջնորդ կապիտալի վերաբաշխման գործում, էապես բարձրացնում են արտադրության ընդհանուր արդյունավետությունը:

Վերջին տարիներին, զարգացած ապրանքային և ֆինանսական շուկաների պայմաններում, բանկային համակարգի կառուցվածքը նկատելիորեն բարդացել է, մեծացել է առևտրային բանկերի դերն ու ինքնուրույնությունը, ստեղծվել են ֆինանսավարկային հաստատությունների նոր տեսակներ, շարունակվում են բանկային սպասարկման արդյունավետության աճի ուղիների որոնումները ներքին և արտաքին տնտեսական կապերի բնագավառում, փորձեր են կատարվում լավագույն կերպով սահմանազատել մասնագիտացված ֆինանսական և բանկային հաստատությունների գործունեության և գործառնությունների ոլորտը և այլն:

Ֆինանսական շուկաների վերակարգավորումը սկսվեց ութսունական թվականների վերջերից, օրենսդրական բարեփոխումների գործընթացի իրականացման ժամանակ, որն ընդգրկեց տնտեսություն ունեցող երկրների մեծ մասը: Այդ բարեփոխումների հիմնական նպատակը ֆինանսական գործունեության ոլորտում սահմանափակումների և արգելքների նվազեցումը կամ իսպառ վերացումն էր: Տեղի էր ունենում նոր բանկային հաստատությունների ստեղծում, մասնաճյուղերի, բաժանմունքների և ներկայացուցչությունների ցանցի ընդարձակում, ֆինանսական և բանկային ծառայությունների տոկոսադրույքների և սակագների կարգավորումը: Ժամանակակից բանկային համակարգն ունի բարդ, բազմաճյուղ կառուցվածք: Ձեռնարկությունների, կազմակերպությունների և բնակչության ֆինանսավարկային սպասարկման կազմակերպումը բացառիկ կարևոր նշանակություն ունի տնտեսական կառուցվածքների զարգացման գործում: Բանկային համակարգի անխափան գործունեությունից ու արդյունավետությունից են կախված երկրի տնտեսական զարգացման տեմպերը: Դրա հետ մեկտեղ, բանկային համակարգի էվոլյուցիան ամբողջությամբ պայմանավորվում է երկրի տնտեսական իրավիճակով, տնտեսավարման գերիշխող ձևերով ու մեխանիզմներով:

Հայաստանի Հանրապետությունում շուկայական հարաբերություններին անցման ժամանակաշրջանը նշանավորվեց բանկային գործում զարգացման նոր փուլի առաջացմամբ: Այսօր առանձնահատուկ հրատապություն են ձեռք բերում հանրապետության բանկերի և այլ ֆինանսավարկային հաստատությունների զարգացման հեռանկարային հարցերը: Այդ նպատակով ակտիվ կերպով որոնվում են բանկային համակարգի ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի օպտիմալ ձևեր, շուկայական տնտեսության պայմաններում արդյունավետ աշխատող մեխանիզմներ, առևտրային կառուցվածքների սպասարկման նոր, առավել արգասավոր մեթոդներ:

Գ.Ասրյանի կազմած «Բանկի կառավարման հիմունքներ» ձեռնարկում հաջողությամբ լուսաբանվել են բանկային և ֆինանսական մենեջմենթի ժամանակակից արդի հիմնահարցեր, որոնց արդյունավետ լուծումից, ընդհանուր առմամբ, կախված են երկրի տնտեսական զարգացման տեմպերն ու հեռանկարները: Գրքում անհրաժեշտ խորությամբ մեկնաբանվել են մենեջմենթի հիմնական և որոշ կոնկրետ գործառնություններ, կառավարչական մտքի զարգացման ազգային առանձնահատկությունները, առաջնորդման ոճերն ու գործելակերպը, կոնֆլիկտների, փոփոխությունների, սթրեսների, բանկերի ակտիվների և պասիվների կառավարման ժամանակակից մեթոդներն ու եղանակները, ինչպես նաև բանկերի գործունեությունը կարգավորող հիմնական տնտեսական նորմատիվները:

Հանգամանորեն լուսաբանվել են շուկայական տնտեսության անցման պայմաններում բանկերի ֆինանսների կառավարման արդի հիմնախնդիրները, ինչպես նաև ճապոնական և ամերիկյան մենեջմենթի բնորոշ առանձնահատկությունները: Հատկապես արժեքավոր է բանկերի կողմից իրականացվող ներդրումների կառավարման ենթաբաժինը, ուր մանրամասն բնութագրվել են շահույթի ձևավորման մեխանիզմը, ներդրումային պորտֆելի օպերատիվ կառավարման առաջնությունը, ինչպես նաև ներդրումային ռիսկի գնահատման սկզբունքները: Վերջում ներկայացված է հանգուցային բառերի ցուցիչը:

«Բանկի կառավարման հիմունքներ» ձեռնարկը կարող է օգտակար լինել բուհերի և միջին մասնագիտական հաստատությունների ուսանողության, ասպիրանտների և բանկային համակարգի աշխատողների համար:

Յու. Սուվարյան,
Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

1.1. Կառավարման էությունը և բնորոշումը.....	6
1.2. Կառավարման մոդել.....	10
1.3. Մենեջերի գործունեությունը և խնդիրները.....	11
1.4. Կոլեկտիվ: Կառավարման ոճ	11
1.5. Բանակցությունների գործընթացը որպես գործնական մենեջմենթի բաղկացուցիչ մաս	14
2.1. Կառավարման հիմնական գործառնությունները	16
3.1. Անձնակազմի կառավարման առանձնահատկությունները և մենեջերի խնդիրները	31
3.2 Անձնակազմը և նրա կառուցվածքը	32
3.3. Անձնակազմի կառավարման փուլերը	33
3.4. Աշխատանքային կարիերա	42
3.5 Կոմֆլիկտների, փոփոխությունների և սթրեսների կառավարումը	42
4.1. Կառավարչական մտքի զարգացման ազգային առանձնահատկությունները	52
4.2. Ճապոնական մենեջմենթի առանձնահատկությունները	53
4.3. Աշխատողների աշխատանքային ակտիվության մոտիվացիան	53
4.4. Հայ կառավարչական մտքի զարգացման պատմությունից.....	54
5.1. Ֆինանսների կառավարման խնդիրները	57
5.2. Պետության դերը երկրի ֆինանսների կառավարման գործընթացում	58
6.1. Ֆինանսական պլանավորումը բանկերում	61
6.2. Պլանավորման բնորոշումը	61
6.3. Զարգացող ֆինանսական շուկաների պայմաններում բանկերի պլանավորման առանձնահատկությունները	62
7.1. Բանկի ընդհանուր կապիտալի ֆունկցիաները, կառուցվածքը և տարրերը.....	65
7.2. Բանկի կապիտալիզացիայի մակարդակը.....	66
7.3. Կապիտալի համարժեքության ճգնաժամային պլան, թե՞ հակաճգնաժամային քաղաքականություն	67
7.4. Կապիտալի համարժեքության ներքին և արտաքին աղբյուրները	68
8.1. Բանկի պարտավորությունների կառուցվածքը: «Բանկային ավանդ» հասկացությունը.....	70
8.2. Պարտավորությունների դասակարգումը և գնահատումը: Պարտավորությունների կառավարման առանձնահատկությունները	70
8.3. Միջոցների ներգրավման այլընտրանքի պայմաններում պարտավորությունների կառավարման դերն ու նշանակությունը.....	71
8.4. Միջոցների ներգրավման արդյունավետության բարձրացման ուղիները.....	72
9.1. Բանկերի կողմից տրամադրվող վարկերի տեսակները.....	75
9.2. Վարկավորման փուլերը	77
9.3. Վարկային ռիսկի նվազեցման նպատակով հաճախորդի վարկունակության գնահատման չափանիշները.....	78
9.4. Վարկային ըստ 'Standard and Poor's'-ի և 'Moody's investor service'-ի	80
9.5. Վարկերի արժեքի որոշման միտումները	81
9.6 Վարկային պորտֆելի կառավարում	82
10.1. Ներդրումների էությունը և տեսակները	84
10.2. Ներդրումային շահույթի ձևավորման մեխանիզմները.....	85
10.3. Ներդրումներ նյութական ռեսուրսներում	86
10.4. Ներդրումներ ֆինանսական ռեսուրսներում	88
10.5. Ներդրումային պորտֆելի ձևավորում	90
10.6. Ներդրումային պորտֆելի օպերատիվ կառավարում	92
10.7. Բետտա գործակիցը որպես ռիսկի գնահատման միջոց	94
11.1. Ռիսկի հասկացությունը և տեսակները.....	97
11.2. Ռիսկի և շահութաբերության փոխկապակցվածությունը	99
11.3. Ռիսկի գնահատումը և կառավարումը.....	100
12.1. Բանկային գործունեության կարգավորումը.....	103
12.3. Կապիտալիզացիայի բավարար մակարդակի կառավարում	104
12.4. Իրացվելիության կառավարում	104
12.5. Փոխառվական ռիսկի կառավարում	105
12.6. ՀՀ կենտրոնական բանկում տեղաբաշխվող պարտադիր պահուստների նվազագույն չափը	106
12.7. Արտարժույթային ռիսկի կառավարում.....	106
13.1. Կառավարման ընթացքում բանկի ստորաբաժանումների ֆունկցիոնալ տարանջատումը.....	108
14.1 Բանկի կառավարչական մարմինների գործունեության գնահատում	112

ԲԱԺԻՆ I. ՄԵՆԵԶՄԵՆԹ

ԳԼՈՒԽ 1. ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ

Թեմայի նպատակը՝ աս բաժինը «Կառավարման հիմունքներ» առարկայի ներածական մասն է հանդիսանում, որի ընթացքում կբացահայտվի կառավարման բազմաբնույթ և բազմաբովանդակ էությունը՝ որպես մարդկային գործունեության տեսակ, գործընթաց, կազմակերպության հիերարխիկ կառուցվածք, գիտություն, տարբեր գիտությունների սինթեզ և արվեստ: Կծանոթանանք նյութական աշխարհի կառավարման տեսակներին, կառավարման մոդելներին, նրանց բնորոշ առանձնահատկություններին, առավելություններին և թերություններին, կպարզաբանվի եռաչափ կառավարչական մտածելակերպ հասկացությունը:

Ուսնակությունների և հմտությունների նկարագիրը: Թեման անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- բնութագրել կառավարման էությունը և տալ դրա բնորոշումը տարբեր ասպեկտներով (որպես մարդկային գործունեության տեսակ, գործընթաց, կազմակերպության հիերարխիկ կառուցվածք, գիտություն, տարբեր գիտությունների սինթեզ և արվեստ)
- բացատրել կառավարման մի քանի մոդելները և ներկայացնել դրանց առանձնահատկությունները
- բացատրել մենեջերի գործունեությունը և խնդիրները
- բնութագրել կոլեկտիվը և կառավարման ոճը, տալ կառավարման մի քանի ոճերի բնութագրերը
- բնութագրել բանակցությունների գործընթացը որպես գործնական մենեջմենթի բաղկացուցիչ մաս:

1.1. Կառավարման էությունը և բնորոշումը

Կառավարման անհրաժեշտությունը ծագել է դեռ մարդկային հասարակության ձևավորման արշալույսին, երբ ցեղերի և համայնքների առաջնորդները և ավագները որոշակի ուղղորդվածություն էին հաղորդում համատեղ աշխատանքների կամակերպմանը, դրանց արդյունքների բաշխմանը: Սկզբնական փուլում, երբ մասնավոր և համայնքային սեփականության հիմքի վրա ձևավորվում էր տնտեսությունը, սեփականատերն ինքը միաժամանակ այն կառավարում էր: Հետագայում արտադրության խոշորացումը, դրա ընդգրկված ապրանքային բնույթը, հատկապես խոշոր մեքենայական արտադրության կազմակերպումը պայմանավորեցին սեփականատիրոջից կառավարման գործառույթի տարանջատումը և արտադրության կազմակերպիչների՝ մենեջերների, որպես առանձին մասնագիտական խմբի, ձևավորումը:

Կառավարման գիտության բազմաթիվ սահմանումներից որն էլ ընդունենք, կարելի է վստահորեն ասել, որ կառավարչական միտքը, բառիս լայն իմաստով, մարդկության տարիքին է, սկիզբ է առել անհիշելի ժամանակներից: Հնուց ի վեր հասարակական գիտակցության մեջ արտացոլվել են ոչ միայն բնության, այլև հասարակության զանազան երևույթները, այդ թվում՝ համատեղ աշխատանքի կազմակերպման առանձին խնդիրներից մինչև պետության կառավարման ամենաբարձր մակարդակի ընդգրկումն խնդիրները:

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

Անվիճելի է, որ կառավարումը, որպես մարդկանց համատեղ կյանքի և գործունեության որոշակի տարր, միշտ գոյություն է ունեցել: Հետադարձ հայացք նետելով մարդկային մտքի պատմությանը՝ կարող ենք հայտնաբերել նաև տեսական ընդհանրացման փորձեր՝ առանձին սկզբունքների ձևակերպման, կուտակված գիտելիքի նախնական ամփոփման, խորհուրդների, խրատների, վարվելակերպի տեսքով:

Մենեջմենթը անգլերեն բառ է, որ նշանակում է «կառավարում»: Մենեջմենթ բառը առաջացել է լատիներեն *manus* բառից, որը նշանակում է ձեռք, քանի որ սկզբնական շրջանում մենեջմենթ ասելով հասկացել են կենդանիների, մասնավորապես ձիերի կառավարումը՝ վարժեցնելը, սանձելը: Հետագայում այդ բառը առավել լայն կիրառություն և իմաստ ստացավ, և ներկայումս այն վերաբերում է գիտության և պրակտիկայի բնագավառում մարդկանց և կազմակերպության կառավարմանը:

Կառավարում տերմինը անգլերեն լեզվի օքսֆորդյան ֆունդամենտալ բառարանում բացատրվում է չորս հիմնական բնորոշմամբ.

- մենեջմենթը որպես մարդկանց հետ հաղորդակցվելու եղանակ, մաներա, միջոց
- մենեջմենթը որպես ղեկավարման իշխանություն և արվեստ
- մենեջմենթը որպես մասնագիտական գիտելիքների և աղմինիստրատիվ հմտությունների ամբողջություն
- մենեջմենթը որպես կազմակերպության առանձին աղմինիստրատիվ բաժին:

Կառավարումը տնտեսական օրենքների պահանջներին համապատասխան, նյութական և հոգևոր բարիքների, ծառայությունների ստեղծմանը նպատակուղղված աշխատանքի վրա համակարգված կարգավորիչ ներգործությունն է:

Կառավարումը բազմաբնույթ և բազմաբովանդակ է: Այն կարելի է բնութագրել որպես մարդկային գործունեության տեսակ, գործընթաց, կազմակերպության հիերարխիկ կառուցվածք, գիտություն, տարբեր գիտությունների սինթեզ և արվեստ:

1.1.1. Կառավարումը որպես մարդակային գործունեության տեսակ

Կառավարումը (մենեջմենթը), ըստ Փ.Դրաքերի, մարդկային գործունեության հատուկ տեսակ է, որն անկազմակերպ մարդկային բազմությունը փոխակերպում է արդյունավետ նպատակաուղղված և արտադրողական խմբի:

Ցանկացած գործ սկսելիս, միայն ֆինանսների առկայությունը բավարար չէ, որպեսզի արդյունքը բավարար լինի: Ֆինանսների հետ մեկտեղ պահանջվում է նաև մարդկային էներգիայի **ներդրում** տնտեսական արդյունք ստանալու համար: Մարդկային էներգիայի նպատակասլաց կիրառումը մենեջմենթի կարևոր խնդիրն է:

Այսպիսով, կարող ենք փաստել, որ ցանկացած կազմակերպություն մեծ կամ փոքր, մարդկանց խումբ է, որոնց համախմբում է ընդհանուր նպատակներին հասնելու ցանկությունը, իսկ որպեսզի կազմակերպությունը հասնի իր նպատակներին հարկ է, որ դրանք կոորդինացված, համախմբված, դասակարգված լինեն: Այստեղից է բխում այն փաստը, որ կառավարումը կազմակերպության գործունեության կարևոր տարր է հանդիսանում:

Հին աշխարհի փիլիսոփաները գտնում էին, որ հասարակության ցածր կենսամակարդակը, աղքատությունը, որպես կանոն, ոչ արդյունավետ կառավարման, մարդկանց միջև հիերարխիայի խաթարման հետևանք է:

1.1.2. Կառավարումը որպես գործընթաց

Կառավարումը մի գործընթաց է, որի ընթացքում մասնագիտորեն պատրաստված կադրերը՝ մենեջերները, առաջադրում են նպատակներ, ստեղծում կազմակերպություն և կառավարում այդ կազմակերպությունը՝ առաջադրված խնդիրների իրագործմանը ձեռնամուխ լինելու նպատակով, մեխանիզմներ և մեթոդներ մշակելով: Կառավարման գործընթացը տեղեկատվական (ինֆորմացիոն) գործընթաց է, որը ներառում է պլանավորման, մոտիվացման, կազմակերպման, վերահսկողության գործառնություններ:

Մենեջմենթը մտավոր, հումքային, նյութական, ֆինանսական պաշարների գիտական և արդյունավետ կիրառման գործընթաց է, որի նպատակն է ապահովել բիզնեսի փիլիսոփայության սկզբունքը՝ բավարարել սպառողների պահանջումները և ապահովել շահույթ: Փորձենք համադրել կապիտալիստական և սոցիալիստական գաղափարախոսությունը: Ինչպես երևում է բիզնեսի փիլիսոփայության ձևակերպումից, որի վրա հիմնվում է կապիտալիստական տնտեսական մտածելակերպը, շեշտադրվում է մարդու էզոն (եսասիրությունը, անձնասիրությունը), որի բավարարման միջոց է հանդիսանում այլասիրությունը (սպառողների պահանջումներների բավարարումը): Սոցիալիստական գաղափարախոսությունը մարդու մեջ ճնշելով, ընկճելով էզոն՝ ձգտում է հասնել բացարձակ այլասիրության, իսկ յուրաքանչյուր ճնշում, ինչպես հայտնի է, դեմ է հոգևոր և նյութական դիալեկտիկ:

1.1.3. Կառավարումը որպես կազմակերպության հիերարխիկ կառուցվածք

Մենեջմենթը կազմակերպության հիերարխիկ կառուցվածք է, ադմինիստրատիվ ստորաբաժանում, որի շրջանակներում իրականացվում է կազմակերպության կառավարման գործառնությունը: Կառավարչական ապարատը ցանկացած կազմակերպության բաղկացուցիչ մասն է հանդիսանում, առանց որի կազմակերպությունը՝ որպես մեկ ամբողջություն, չի կարող գործել:

Մենեջմենթը չի բավարարվում հիմնախնդիրներ առաջադրելով, այն պետք է դրանց գործնական լուծման տարբերակներ առաջարկի, ինչով էլ զբաղվում են մենեջերները: Կարողանալ առաջադրել նպատակներ և հասնել դրանց իրականացմանը. սա է **մենեջերի հիմնական խնդիրը** և այս պատճառով են շատ հաճախ տրամաբանորեն նույնացվում մենեջմենթ հասկացությունը մենեջեր հասկացության հետ:

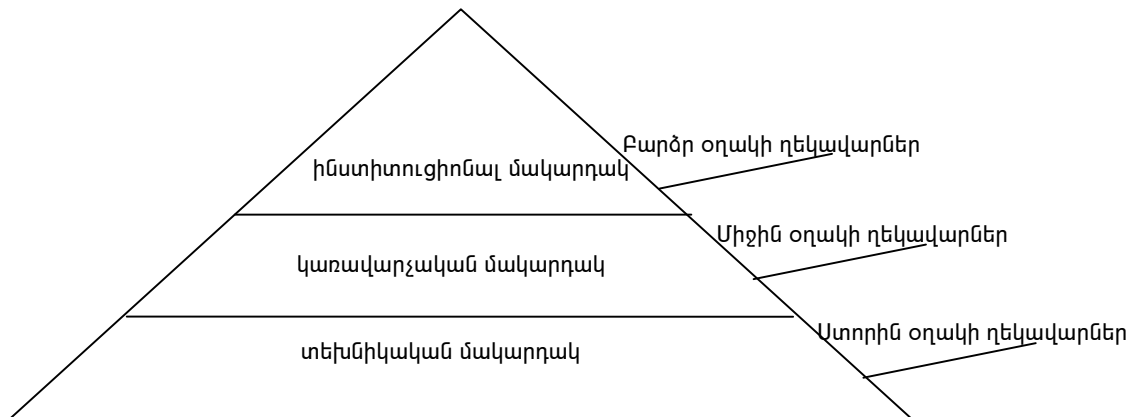
Անկախ կառավարման մակարդակների թվից, տարբեր աստիճանակարգերի վրա գտնվող ղեկավարների կողմից իրականացվող գործառնությունները իրենց բովանդակությամբ դասակարգվում են երեք խմբերի: Ըստ այդմ էլ տարբերվում են ղեկավարների, ուստի և՛ կառավարման մակարդակները: Թ. Պարսոնսի հիմնավորմամբ հարկ է տարբերել ղեկավարների հետևյալ մակարդակները.

- տեխնիկական
- կառավարչական
- ինստիտուցիոնալ:

Այլ կերպ ասած, դրանք նաև անվանվում են ստորին, միջին և բարձր օղակների ղեկավարներ: Կառավարման մակարդակները ներկայացված են ստորև:

Տեխնիկական մակարդակի կամ ստորին օղակի ղեկավարները անմիջականորեն զբաղվում են արտադրանք կամ ծառայություններ թողարկող աշխատողների գործունեության կառավարմամբ, նրանց ապահովում են անհրաժեշտ ռեսուրսներով, ստեղծում պայմաններ առաջադրված խնդիրների լուծման համար, վերահսկում են նրանց կողմից սարքավորումների և նյութերի ռացիոնալ օգտագործումը, արտադրական առաջադրանքների կատարումը: Արտադրական ձեռնարկություններում տեխնիկական մակարդակի կամ ստորին օղակի ղեկավարներ են տեղամասի պետը, վարպետը, բուհում՝ ամբիոնի վարիչը, առևտրական կազմակերպությունում, հիվանդանոցում՝ բաժնի վարիչը և այլն:

Սովորաբար ստորին օղակի ղեկավարների թիվը գերազանցում է մյուս օղակների ղեկավարների թվին:



Նկար 1. Կառավարման մակարդակները

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

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

Այդպիսի աստիճանակարգումը բնութագրական է նաև բարձր օղակի ղեկավարությանը: Բաժնետիրական ընկերությունների համար բարձր օղակի ղեկավարության աստիճանակարգերի թիվը կարող է հասնել մինչև 5-ի: Նրանց միջև բաշխված են կառավարման այդ մակարդակին բնորոշ լիազորությունները, որոնք վերաբերում են կազմակերպության համար կարևորագույն կառավարչական որոշումներ կայացնելուն: Մասնավորապես, բարձր օղակի ղեկավարությունն է որոշում կայացնում կազմակերպության ռազմավարության, կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի, կիրառվող շահադրդման մեխանիզմի և նման բնույթի այլ կարևորագույն հիմնախնդիրների վերաբերյալ: Ահա թե ինչու Թ. Պարսոնսը կառավարման այդ մակարդակն անվանել է ինստիտուցիոնալ: Բարձր ղեկավարության կայացրած որոշումները կարող են դրական և բացասական առումներով ճակատագրական լինել կազմակերպության համար:

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

1.1.4. Կառավարումը որպես գիտություն

XX դարի սկզբին կառավարումը հասավ իր զարգացման գագաթնակետին և առանձնացավ որպես գիտության ինքնուրույն բնագավառ, որին բնորոշ է իր տեսությունը, համակարգը, հիմնախնդիրները և սկզբունքները: Ընդ որում, մինչև 19-րդ դարի վերջը կառավարման ամբողջական տեսություն դեռևս չէր կազմավորվել, այլ քաղաքական, տնտեսական ու սոցիալական անհրաժեշտությամբ ձևակերպվել էին դրա առանձին էական դրույթները:

Կառավարում գիտության առաջացման առաջին փուլը սկիզբ է առնում Շումերական երկրի ժամանակաշրջանից (մ.թ.ա. 5000 - 2000թթ.), երբ կազմավորվեցին առևտրական գործառնություններին առնչվող կառավարչական աշխատանքի տարրերը, որոնք այնուհետև զարգացրին եզրիտացիաները:

Հաջորդ փուլը սկզբնավորվել է մ.թ.ա. 1790-ական թթ. և շարունակվել է մինչև 1100թ.: Ուշագրավը այդ փուլում սեփականության, ինչպես նաև պետական կառավարման առանձին սկզբունքների զարգացումն է, ինչը ամրագրվել է Բաբելոնի թագավոր Համուրաբիի հեղինակած օրենքներում:

Երրորդ փուլը կապված է բաբելոնյան մեկ այլ թագավորի՝ Նաբուգոդոնոսոր 2-րդի (մ.թ.ա. 605 -562թթ.) անվան հետ: Այդ փուլում կարևորվում է պետական կառավարման, խթանման և վերահսկողության զուգակցման անհրաժեշտությունը:

Մինչև մեր թվարկության սկիզբը կառավարման գիտության և պրակտիկայի զարգացման ասպարեզում մեծ ավանդ են ներդրել Հին աշխարհի խոշորագույն մտածողներ Սոկրատեսը, Քսենոֆոնը, Պլատոնը, Արիստոտելը, պետական գործիչ Ալեքսանդր Մակեդոնացին:

Որպես չորրորդ փուլ առանձնանում են մ.թ. առաջին հազարամյակը և երկրորդի կեսը, որոնց ընթացքում առաջին քայլերն են արվել արտադրության ծախսերի հաշվառման, լիազորությունների փոխանցման սկզբունքների

մշակման, տնտեսական գործունեության մասնագիտացման կարևորության, նշանակության, մեկնախանության՝ իբրև կառավարման ոճի կիրառման բնագավառում: Քրիստոնեության որպես համաշխարհային կրոններից մեկի, ընդունմամբ նոր որակի հաղորդվեց մարդկային հարաբերություններին, ինչը չափազանց կարևոր նշանակություն ունեցավ կառավարման գործընթացում: Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների տեսության զարգացման առումով լուրջ նվաճում էր կրոնական կառույցների կառավարման կուռ համակարգը, որն արդյունավետորեն գործում է և կգործի տասնյակ դարեր: Այդ փուլում առանձնապես ուշագրավ է Ն. Մաքիավելիի /1469 -1527 թթ./ ներդրումը պետական կառավարման և ղեկավարման սկզբունքների բնութագրման ոլորտում:

Յինգերորդ փուլը (17 - 18-րդ դարեր) պայմանավորվել է կապիտալիզմի զարգացմամբ, արդյունաբերական հեղաշրջմամբ, եվրոպական քաղաքակրթության վերելքով: Այս փուլում է կայացել ձեռնարկատիրության և կառավարման գործընթացի սկզբունքային տարանջատումը:

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

«Կառավարում» գիտությունը բացատրում է կառավարչական աշխատանքի բնույթը, վեր է հանում պատճառահետևանքային կապերի էությունը, բացատրում այն գործոնները և պայմանները, որոնք առավել արդյունավետ և օգտակար են դարձնում աշխատանքը:

Կառավարում գիտությունը զենեքացնում, կարգավորում է կառավարման վերաբերյալ գիտելիքները, ինչը հնարավորություն է ընձեռում ոչ միայն ժամանակին և որակյալ իրականացնել ընթացիկ կառավարումը, այլ նաև կանխատեսել ապագա իրադարձությունները և դրանց համահունչ պլանավորել կազմակերպության զարգացման ռազմավարությունը:

Կառավարման գիտության կատեգորիաներ են կազմակերպությունը, պլանավորումը, կազմակերպումը, շահադրդումը, վերահսկողությունը, առաջնորդումը, կոնունիկացիան, կառավարչական որոշումը, կոնֆլիկտը և այլն:

1.1.5. Կառավարումը որպես տարբեր գիտությունների սինթեզ

Մենեջմենթը լինելով մարդկային, նյութական և ֆինանսական ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման արվեստ, իրենից ներկայացնում է տնտեսագիտական և այլ գիտությունների նվաճումների գործնական կիրառման արվեստ: Կառավարման էությունը կարելի է բնութագրել բանաձևով.

$Y = Y_{տ} + UQ + Y_{հ} + Y_{ս} + Y_{ն} + Z_{հ} + UQ$, որտեղ.

Y	-	կառավարում
Y _տ	-	տնտեսական կառավարում
UQ	-	աշխատանքի գիտական կազմակերպում
Y _հ	-	կառավարման հոգեբանություն
Y _ս	-	կառավարման սոցիոլոգիա
Y _ն	-	կոնֆլիկտաբանություն
Z _հ	-	ձեռներեցության հիմունքներ
UQ	-	մարքեթինգային գործունեություն:

Կառավարման առաջին երկու տարրերը տնտեսական բնույթ են կրում և պայմանավորված են աշխատանքի կազմակերպման, արտադրության կազմակերպման և պլանավորման հետ:

Կառավարման հոգեբանությունը կապված է մարդկային և աշխատանքային փոխհարաբերությունների կառավարման հետ, որը կառավարման հիմնական և բաղկացուցիչ մասն է կազմում (անձնակազմի կառավարում): Կառավարման սոցիոլոգիան տնտեսական երևույթների և բնակչության սոցիալական վիճակի ուսումնասիրումն է և կոլեկտիվի հասարակական կարծիքի ձևավորումը՝ կառավարչական այս կամ այն որոշում կայացնելու՝ պետության կողմից շուկան կարգավորելու նպատակով:

Կոնֆլիկտաբանությունը գիտություն է զգացմունքային և աշխատանքային վեճերի, դրանց հաղթահարման ուղիների մասին, որը կապված է կառավարման սոցիալ-հոգեբանական մեթոդների գործնական կիրառման և մեծ ու փոքր կոլեկտիվներում, մարդկանց խմբերում բարոյահոգեբանական առողջ մթնոլորտ ստեղծելու հետ:

1.1.6. Կառավարումը որպես արվեստ

Ինչպես նշել է գիտական կառավարման դպրոցի հիմնադիրներից մեկը՝ Թեյլորը, **կառավարումը արվեստ է, որի առաջին խնդիրն է իմանալ, ինչ է անհրաժեշտ ապագայում և կատարել այդ պահանջը ամենահեշտ և էժան ձևով:**

Կառավարումը ոչ միայն գիտություն է, այլ նաև արվեստ, որին տիրապետում են հատուկ շնորհով, տաղանդով օժտված մարդիկ, բնածին լիդերները, առաջնորդները: Մենեջերը իմաստաճանում է սեփական և ուրիշների փորձով՝ համատեղելով գիտությունը և արակտիկան:

Կառավարումը արվեստ է, որը մշտապես կատարելագործման, զտման և զարգացման գործընթացում է:

Յինք ընդունելով մարդկանց շրջապատող աշխարհի երեք բաղադրամասերը, որոշ տեսաբաններ կառավարումը դիտարկում են որպես դրանցից յուրաքանչյուրի կառավարման գործընթաց: Չայտնի է նյութական աշխարհի կառավարման երեք տեսակ.

- անկենդան բնության կառավարում՝ տեխնիկական համակարգով (արտադրության միջոցների կառավարում)
- կենդանի բնության կառավարում՝ կենսաբանական համակարգով (բույսերի և կենդանիների կառավարում)
- հասարակության կառավարում՝ սոցիալական համակարգով (մարդկանց կառավարում):

Կառավարման այս երեք տեսակներից առավել բարդը հանդիսանում է սոցիալական համակարգով կառավարումը, այսինքն մարդկանց աշխատանքային գործունեության վրա ներգործությունը, մարդիկ, որոնք միավորված են տարբեր խմբերում, մեծ ու փոքր կոլեկտիվներում և ունեն տարբեր հոգեբանություն, խառնվածք ու բնավորություն: Սակայն կառավարումը դրսևորվում է որպես լիազորված մարմինների և անհատների նպատակաուղղված ներգործություն տնտեսական և սոցիալական գործունեություն իրականացնող կազմակերպությունների վրա: Լայն առումով, այդ գործունեությունը մարդու և բնության հարաբերությունն է, որը միջնորդավորվում է մարդու կողմից ստեղծված արտադրության միջոցներով: Մարդը և կառավարող է, և կառավարվող, իսկ առանց նրա կամ նրա անուղղակի մասնակցության չկա կառավարում:

1.2. Կառավարման մոդել

Մենք մենք, հանդիսանալով կառավարչական հատուկ գործունեություն (տնտեսական կառավարում, ֆինանսների կառավարում, մարդկային և աշխատանքային փոխհարաբերությունների կառավարում), նպատակաուղղված է որոշումների կենսագործման միջոցով որոշակի արդյունքներ ձեռք բերելուն: Այդ գործունեության, ինչպես նաև ձեռնարկության, մարքեթինգային գործունեության ընդհանուր նպատակներն ուղղված են բիզնեսի փիլիսոփայության սկզբունքի իրականացմանը, այսինքն բավարարել սպառողների պահանջմունքները և ապահովել շահույթ:

Կառավարման տեսության և պրակտիկայի զարգացումը այնքան արագ է ընթանում, որ մասնագետներն այդ գործընթացը շատ հաճախ անվանում են կառավարման բնագավառում խաղաղ հեղափոխություն: Տարիների ընթացքում ձևավորված կառավարման ավանդական, այսպես կոչված ամերիկյան մոդելին հերթափոխեց ճապոնական մոդելը, իսկ այժմ առավել արդիական է դառնում իրավամբ մի նոր մոդել՝ մարքեթինգային մոդելը:

Ամերիկյան մոդելի էությունը կայանում է նրանում, որ ձեռնարկությունը դիտարկվում է որպես փակ համակարգ և նպատակ է դրվում ապահովել կազմակերպության հաստատուն զարգացումը, մասնագիտացման խորացումը:

Կառավարման ճապոնական մոդելը յուրահատուկ որակ է կառավարման բնագավառում և խարսխված է ազգային հոգեբանության և մշակույթի վրա: Այն նպատակաուղղված է ձեռնարկության առավել ներդաշնակ և դինամիկ զարգացմանը:

Կառավարման ճապոնական մոդելի կողմնակիցները առաջին պլան են մղում մարդուն և գտնում են, որ ձեռնարկությունը պետք է «հարմարեցնել» մարդուն: Ամերիկյան մոդելի կողմնակիցները գտնում են, որ ձեռնարկության խնդիրներն առավել առաջնային են և դրանց իրագործման համար համապատասխան կադրեր պետք է ընտրվեն: Այլ կերպ ասած, մարդիկ պետք է համապատասխանեն որոշակի գործառնությունների, խնդիրների իրագործմանը և ոչ թե այդ գործառնությունները և խնդիրները հարմարեցվեն մարդկանց հնարավորություններին և ունակություններին:

Մարքեթինգային մոդելի կողմնակիցները ձեռնարկությունը դիտարկում են որպես մշտապես զարգացող, արտաքին ազդակներից խրախուսվող մեկ ամբողջական օրգանիզմ, որը կողմնորոշված է դեպի հաճախորդը, բաց համակարգ, որի վրա ազդում են ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին ազդակները: Կառավարման գործընթացը այս դեպքում իրավիճակային է, այսինքն՝ արտաքին և ներքին լծակներն են որոշիչ դեր խաղում կառավարչական որոշման ընդունման և իրականացման համար:

Որպեսզի առավել տեսանելի լինի, ներկայացնենք կառավարման ամերիկյան, ճապոնական և մարքեթինգային մոդելներին բնորոշ առանձնահատկությունները աղյուսակի տեսքով:

Աղյուսակ 1. Կառավարման մոդելները

Ամերիկյան մոդել	Ճապոնական մոդել	Մարքեթինգային մոդել
Աշխատակիցների կարճաժամկետ վարձում	Աշխատակիցների ցմահ վարձում	Աշխատակիցների երկարաժամկետ վարձում
Որոշման անհատական ընդունում	Որոշման կոլեկտիվ ընդունում	Որոշման կոլեկտիվ ընդունում
Անհատական պատասխանատվություն	Կոլեկտիվ պատասխանատվություն	Անհատական պատասխանատվություն
Արագ զարգացում և առաջխաղացում	Դանդաղ զարգացում և առաջխաղացում	Դանդաղ զարգացում և առաջխաղացում
Բացահայտ, ուղղակի վերահսկողություն	Անուղղակի վերահսկողություն	Անուղղակի վերահսկողություն հստակ մշակված մեխանիզմով
Աշխատակիցներին տարբերակված մոտեցում	Աշխատակիցներին միևնույն մոտեցում՝ որպես անհատականություն	Աշխատակիցներին տարբերակված մոտեցում
Մասնագիտական կարիերայի խրախուսում	Կարիերայի խրախուսում	Կարիերայի դանդաղ զարգացում

Ամփոփելով ավելացնենք, որ չնայած կառավարման մոդելների բազմազանությանը, գոյություն ունի եռաչափ կառավարչական մտածողություն, որը հիմնված է հետևյալ գաղափարախոսության վրա.

- ուշադրություն մարդու նկատմամբ, այսինքն՝ մարդկային և աշխատանքային փոխհարաբերությունների ապահովում
- ուշադրություն ձեռնարկության գործունեությանը (տնտեսական, ֆինանսական կառավարում)
- ուշադրություն ձեռնարկության խնդիրների նկատմամբ, այսինքն՝ գործունեության արդյունավետության ապահովում:

1.3. Մենեջերի գործունեությունը և խնդիրները

Կառավարման ֆունկցիաները (գործառնությունները) և խնդիրները իրականացվում են մարդկանց խմբի միջոցով, որոնց ընդունված է անվանել **մենեջերներ**: Մենեջերը կազմակերպությունում որոշակի պաշտոն զբաղեցնող անձ է, որը պատասխանատու է ընդունել կառավարչական որոշումներ և իրականացնել դրանք:

Որ բնագավառում էլ աշխատի մենեջերը, առկա են հինգ հիմնական բազային գործառնություններ, որոնք նա իրականացնում է իր աշխատանքի ընթացքում.

1. Նպատակների առաջադրում
Մենեջերը տարբերակում է այն խնդիրները և նպատակները, որոնք անհրաժեշտ է կյանքի կոչել կազմակերպության զարգացման և բարգավաճման համար:

2. Աշխատանքի կազմակերպում
Նա պետք է նպատակները բաժանի առանձին խնդիրների, տարբերակի դրանք ըստ կարևորության և հրատապության աստիճանի և գտնի դրանց լուծման ուղիները և ալգորիթմները:

3. Մոտիվացիա
Մենեջերը կազմակերպությունում պետք է ապահովի աշխատակիցների մոտիվացիա և հաղորդակցություն: Մենեջերը, կազմակերպությունում աշխատող մարդկանցից, որոնցից յուրաքանչյուրը պատասխանատու է որոշակի աշխատանքի, առաջադրանքի իրականացման համար, պետք է ստեղծի աշխատանքային թիմ՝ հիմնված փոխադարձ հարգանքի, սիրո, համագործակցության վրա: Մենեջերը պետք է ծանոթ լինի աշխատակիցների կարիքներին, ձգտի աջակցել դրանց լուծմանը, կիրառի աշխատանքի խրախուսման մեթոդներ և նպաստի աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը:

4. Աշխատանքի գնահատում
Մենեջերը պետք է կարողանա գնահատել և լավ իմանալ իր կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը, ձեռքբերումները և կորուստները, գտնել բացթողումների պատճառները և ձգտել վերացնել դրանք:

5. Աշխատանքային հմտությունների զարգացում
Մենեջերը պետք է նպաստի աշխատողների, այդ թվում և իր աշխատանքային հմտությունների զարգացմանը, մասնագիտական աճին, վերապատրաստմանը: Լինել մենեջեր, նշանակում է պատասխանատու լինել կազմակերպության հաջողությունների և անհաջողությունների համար: Մարդը, որից սպասելի չէ նման պատասխանատվություն, մենեջեր լինել չի կարող:

Մենեջերը պատասխանատվություն է կրում կազմակերպության ամբողջ գործունեության, աշխատակիցը՝ կազմակերպությունում առանձին գործառնության իրականացման համար:

Մենեջերի աշխատանքը կարելի է համեմատել դիրիժորի աշխատանքի հետ: Բայց դիրիժորն ունի պարտիտուրա՝ գրված կոմպոզիտորի կողմից և ինքը միայն ինտերպրետատոր է համոզխանում, իսկ մենեջերը միաժամանակ և կոմպոզիտոր է, և դիրիժոր և նրանից պահանջվում է ուժերի առավելագույնս լարում:

1.4. Կոլեկտիվ: Կառավարման ոճ

Մարդկանց համատեղ աշխատանքի շնորհիվ ստեղծվում են խմբեր, փոքր և մեծ կոլեկտիվներ:

Կոլեկտիվը նրա անդամների գաղափարական միասնության և ընկերական փոխօգնության և համագործակցության, մարդկային և աշխատանքային կանոնավոր փոխհարաբերությունների վրա հիմնված սոցիալ-կազմակերպական բարձրագույն ձև է, շարժունակ օրգանիզմ, որն ունի ընդհանուր նպատակներ, որոնք պայմանավորված են արտաքին պայմաններով՝ տնտեսական, քաղաքական և գաղափարական գործոններով: Կոլեկտիվի աշխատանքի վրա ազդում է և սուբյեկտիվ գործոնը և մասնավորապես կոլեկտիվ կազմող մարդկանց հոգեբանությունը: Վերջինիս ազդեցությունը կոլեկտիվի ձևավորման և աշխատանքի արդյունքի վրա, առաջին անգամ տնտեսափորձի արդյունքներով ցույց է տվել ամերիկյան հոգեբան պրոֆեսոր Մեյոն:

Կոլեկտիվը որպես կազմակերպություն, ներառում է իր անդամների քաղաքական, տնտեսական, բարոյական, մարդկային և աշխատանքային փոխհարաբերությունների կառավարումը: Կառավարման գործընթացում մշակվում են կոլեկտիվի աշխատանքային ներքին կանոններ, ավանդույթներ և սովորույթներ:

Կոլեկտիվում են ձևավորվում նրա անդամների բանականությունը՝ գիտակցությունը, աշխատանքային ակտիվությունը, կազմակերպչական ընդունակությունը, հմտությունը, նախաձեռնությունը, աշխատանքի նկատմամբ նվիրվածությունը, նրանից բավականություն ստանալը, աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունքը, կառավարելու և ենթարկվելու հոգեբանությունը:

Կոլեկտիվում են կազմավորվում նաև հոգեբանական մի շարք գործոններ, որոնք ազդում են կոլեկտիվի համերաշխ ստեղծագործական մթնոլորտի այնպիսի վիճակի վրա, ինչպիսիք են նրա կազմակերպվածության մակարդակը, տեղեկատվության փոխանակման ձևերը, կառավարման տեխնիկական միջոցները, նախաձեռնության և ձեռնբեռնության աստիճանը, արհեստավարժության մակարդակը, ըստ ներկայիս համակարգի մարդկանց խառնվածքը և բնավորությունը: Աշխատանքային պայմանների հետ մեկտեղ, դրանք իրենց ազդեցությունն են ունենում կոլեկտիվում տիրող բարոյահոգեբանական մթնոլորտի վրա: Վերջինս պայմանավորված է մարդկային և աշխատանքային փոխհարաբերություններով, որի կարգավորումը մենեջմենթի կարևոր բնագավառն է: Կոլեկտիվի

կառավարման գործընթացում այդ գործոնների անտեսումը հանգեցնում է «հոգեբանական զանազան արգելքների» և պատճառ դառնում մի շարք կոնֆլիկտների (զգացմունքային և աշխատանքային վեճերի)՝ միջանձնական շատ ընդհարումների: Դրանց հաղթահարումը մենեջերի (կառավարիչի, տնտեսական ղեկավարի) անմիջական ֆունկցիան է՝ նրա սրբազան պարտականությունը, քանի որ միայն համերաշխ կոլեկտիվն է ի վիճակի բարեխղճորեն կատարել կոլեկտիվի առջև դրված նպատակները, որոնք ամփոփվում են սպառողների (հաճախորդների) պահանջմունքների բավարարման և շահույթի ապահովման փիլիսոփայական սկզբունքի մեջ:

Շատ կարևոր է, թե ինչպե՞ս է կազմակերպված խմբի՝ մեծ և փոքր կոլեկտիվի աշխատանքը, աշխատանքի պայմանները, որքանով է այն արտադրողական և ինչպե՞ս և ինչքա՞ն է վարձատրվում, խրախուսման պայմանները, ինչքանով է նա իրար հետ կապված աշխատանքի արդյունքները և աշխատողների պահանջմունքների բավարարման աստիճանը, ինչպե՞ս են իրականացվում մարդկային և աշխատանքային փոխհարաբերությունների կառավարման գործում կարևոր դեր են խաղում առաջին հերթին հոգեբանական հաղորդակցումը և նրա բաղկացուցիչ տարրերը՝ ներշնչումը, ընդօրինակումը, ոգևորությունը և այլն:

Ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունը կարգավորվում է կառավարման ենթակայության համակարգով և վարչատնտեսական աշխատակազմի պաշտոնային հրահանգներով: Ընդհանրապես, կոլեկտիվում տիրող բարոյա-հոգեբանական մթնոլորտը շատ բանով պայմանավորված է առաջին հերթին տնտեսական ղեկավարի աշխատանքի, այսինքն՝ կառավարման ոճով:

Կառավարումն անհնարին է առանց իշխանության որևէ տեսակի գործադրման: Մարդկանց համատեղ աշխատանքը ծրագրավորելու, կազմակերպելու, վերահսկելու, նրանց շահագրգռելու, կառավարման գործառույթներն իրականացնելու համար անձը պիտի իշխանություն ունենա, ասենք՝ տվյալ կազմակերպության մեջ որևէ պաշտոն զբաղեցնի և գործադրի իր պաշտոնական լիազորությունները: Չնույն մասնագետը ևս իշխանություն է բանեցնում, թեև չունի իշխանական լծակներ. նա կառավարում է մարդկանց իր գիտելիքներով, հեղինակությամբ, համարումով: Քաղաքական կազմակերպության առաջնորդի իշխանությունը հենվում է իր համախոհների վստահության և հավատի, գաղափարական համոզվածության ու նվիրումի վրա:

Այս թվարկումն արդեն բավական է հասկանալու համար, թե որքան բազմազան են իշխանության ձևերը, կառավարման զանազան գործառույթների և խնդիրների հետ կապերը:

Կառավարման ոճը՝ ղեկավարի վերաբերմունքի ձևն է մարդկային և աշխատանքային փոխհարաբերություններում, որպեսզի ազդեցություն ունենա նրանց վրա՝ կիրառելու իր իրավասությունը: Տվյալ ղեկավարի (լիդեր՝ առաջնորդ, առաջատար) իշխանությունն օգտագործվում է ձեռնարկության, նրա ստորաբաժանումների առջև դրված խնդիրները կատարելու նպատակով: Ամեն մի ղեկավար անհատականություն է, որը տիրապետում է որոշակի կազմակերպչական ընդունակությունների:

Ի՞նչն է ավելի արդյունավետ որպես կառավարման լծակ՝ այն, որ ղեկավարից վախենան, թե՞ ենթարկվեն՝ սիրուց մղված: Այսօրինակ այլընտրանքը, եթե, իհարկե, հնարավոր չէ դրանք համատեղել, Նիկոլո Մաքիավելին լուծում է հոգուտ վախի: Նա իիշատակում է կարթագեցնի նշանավոր գորավար Յաննիբալին բացատրելով վիթխարի, խայտաբղետ ցեղերից կազմված զորքի կարգուկանոնը, միասնականությունը, ամուռուն ենթարկումը իր ղեկավարին վերջինիս «անմարդկային խստությամբ», առանց որի Յաննիբալի մյուս արժանիքները չէին բավականացնի մեծ հաղթանակներ տանելու: Ըստ Մաքիավելիի՝ վախը (եթե հնարավոր է՝ առանց ատելություն առաջացնելու) իշխանության և կառավարելու ավելի ազդու միջոց է, քան սերը. «Չէ՞ որ սերը պահպանվում է երախտագիտության կապերով, բայց, քանի որ մարդիկ արատավոր են, ապա նրանց համար ամեն շահեկան պարագայում այդ կապերը կտրվում են: Իսկ վախը հենվում է երկչոտության վրա, որը երբեք մարդուն չի լքում»:

Առաջնորդի, «կատարյալ ղեկավարի» այդ ընդունակությունը սեղմ ու սպառնիչ է բնութագրել *Պարեզին Նժդեհը*. «Կառավարելու մի հատիկ միջոց ունի նա՝ խօսքը, խիստ, բայց ընկերական, խօսքը՝ երբեմն որպես սանձ և միշտ էլ որպես խթան»:

Ղեկավարման (առաջնորդման) ընթացքում գործադրվող բնութագրական եղանակները, միջոցները, ձևերը, ինչպես նաև ենթակաների (առաջնորդվողների) նկատմամբ կիրառվող որոշակի վարվելակերպը ամփոփ ընդգրկելու նպատակով գրականության մեջ շրջանառության մեջ է դրված ղեկավարման և առաջնորդման «ոճ» հասկացությունը: Առավել տարածվածն ու ընդունվածը ամերիկացի հոգեբան և սոցիոլոգ Կուրտ Լևինի մոտեցումն է, ըստ որի առանձնացվում է երեք հիմնական ոճ:

Միառնական (ավտորիտար) ոճը բնութագրվում է ղեկավարի կողմից վճիռների միանձնյա կայացմամբ, թեև կարող է զուգորդվել ձևական ժողովրդավարությամբ, ուրիշների կարծիքն առերևույթ հաշվի առնելով, ենթակաների վարքագծի մանրախույզ և խստիվ հսկողությամբ, նրանց նախաձեռնողության և ինքնուրույնության գրեթե իսպառ վերացմամբ, պատիժների ու տույժերի մշտական գործադրմամբ, աշխատակիցների հանդեպ քամահրական վերաբերմունքով: Զուտ տնտեսական առումով, այս ոճը արդարացնում է իրեն որոշակի իրադրության մեջ, հատկապես սուղ ժամանակի և պաշարների պարագայում, վթարների ժամանակ և այլն: Միառնական, բարձր է սխալ վճիռ կայացնելու հավանականությունը, մեծ է ճահճացման վտանգը, անխուսափելի են աշխատակիցների անտարբերությունը և նրանց կողմից նորանուծությունների դժկամ իրագործումը կամ ուղղակի խոչընդոտումը, հաճախակի են բախումները, սթրեսածին իրավիճակները և այլն:

Ժողովրդավարական կամ պարտիսիպատիվ ոճին բնորոշ են համատեղ քննարկումների կարգը, բոլորի կարծիքների ու առաջարկությունների արժեքավորումը, նրանց նախաձեռնությունների անկաշկանդ դրսևորումը, ամեն մեկին ընձեռված լիարժեք հնարավորությունը՝ մասնակցելու արդեն կայացված վճիռների, կազմակերպության գործառնությունների և պարտականությունների կատարմանը, ղեկավարը բարեհաճ ու անկեղծ հետաքրքրություն է ցուցաբերում իր աշխատակիցների անձնական խնդիրներին: Սա առաջնորդման առավել արդյունավետ ոճն է, քանի որ ապահովում է վճիռների կայացման լայն տեղեկատվական դաշտ, աշխատակիցների ինքնական վարք, ոգևորություն, բարոյահոգեբանական առողջ մթնոլորտ, համախմբվածություն և համագործակցություն:

Ազատական (լիբերալ) կամ անիշխանական (անարիսիական) կոչվող ոճը բնորոշ է բարձիթողի այն վիճակին, երբ կարծես բոլորը իրավունք ունեն կարծիք հայտնելու, նախաձեռնություն դրսևորելու, սակայն բացակայում է մեկ՝ միասնական կամքը, բացակայում է նաև իրական հսկողությունը, յուրաքանչյուրի վաստակի և վարձատրության ճիշտ, արդարացի գնահատականը: Լիբերալ՝ ֆրանսիական բառ է, որ նշանակում է ազատական: Սա «Ձեռք մի՛ տվեք, թողեք» սկզբունքն է: Ամեն ինչ մատնված է ինքնահոսի, աշխատողն աշխատում է, չաշխատողը չի աշխատում, ղեկավարը կա, թե չկա, որևէ դեր չի խաղում, նրա կարգադրությունները չեն կատարվում, և դրանից որևէ հիմնավորված պատիժ չի ածանցվում: Այս պայմաններում ծաղկում են քծնանքը, ցուցամոլությունը, կորչում են լավ ու վատ աշխատողին զանազանող չափանիշները, դրա հետ մեկտեղ՝ անզսպելի են դառնում բամբասանքը, անտեղի բախումները, ընդհանուր դժգոհությունը և այլն:

Թվարկված երեք ոճերի մի դիպուկ բնութագրում կա գրականության մեջ. այսպես, միահեծան ոճի գլխավոր գունարեւելիներն են՝ «նվազագույն ժողովրդավարություն» և «առավելագույն հսկողություն», ժողովրդավարական ոճինը՝ «առավելագույն ժողովրդավարություն» և «առավելագույն հսկողություն» (առաջին հսկողությունից սա տարբերվում է, հիշեցնենք, ինքնահսկողության մեծ տեսակարար կշռով), իսկ ազատական ոճինը՝ «առավելագույն ժողովրդավարություն» և «նվազագույն հսկողություն»:

Ուշագրավ և ուսանելի է առաջնորդման երեք հիմնական ոճերի հատկանիշների ամփոփ ներկայացումը ռուս հայտնի տեսաբան Գալինա Անդրեևայի երկչափանի նկարագրության մեջ, որը վերջին տարիների գրականության մեջ գրեթե ընդհանուր ճանաչում է գտել: Այստեղ մի չափը առաջնորդի կայացրած որոշման բովանդակությունն է, մյուս չափը՝ այն ձևը (հնարքները, եղանակները), որով իրագործվում են որոշումները:

Աղյուսակ 2. Առաջնորդման ոճերի բնութագիրը

Չեղանկյուն կողմը	Բովանդակային կողմը
Միահեծան ոճ	
գործնական, հակիրճ կարգադրություններ անհանդուրժող, սպառնալից արգելանք պարզորոշ լեզու, անբարյացակամ տոն կողմնակալություն՝ դրվատանքի ու պարսավանքի մեջ հույզերը հաշվի չեն առնվում հնարքների ցուցադրումը համակարգված չէ առաջնորդի դիրքը՝ խմբից դուրս	խմբի անելիքը նախապես ու ամբողջ ծավալով պլանավորվում է առաջնորդի կողմից ճշգրտվում են միայն անմիջական նպատակները, իսկ հեռահար նպատակները մնում են անհայտ ղեկավարի ծայրը վճռորոշ է
Ժողովրդավարական ոճ	
իրահանվում են առաջարկության ձևով են արվում ոչ թե չոր ու ցամաք խոսք, այլ ընկերական տոն դրվատանքն ու պարսավանքը զուգակցվում են խորհուրդներով առաջնորդի դիրքը՝ խմբի ներսում	միջոցառումները պլանավորվում են ոչ թե նախօրոք, այլ համատեղ, խմբում առաջարկությունների իրագործման համար պատասխանատու են բոլորը կատարվելիք աշխատանքի բոլոր բաժինները ոչ միայն առաջարկվում են, այլև՝ քննարկվում
Բարձիթողի ոճ	
տոնը՝ պայմանական դրվատանքի և պարսավանքի բացակայություն ոչ մի համագործակցություն առաջնորդի դիրքը՝ խմբի կողքին	խմբի գործերը ինքնահոսի են մատնված առաջնորդը ցուցումներ չի տալիս աշխատանքի բաժինները գումարվում են առանձին շահերից կամ բխում են կոնկրետ առաջնորդից

1984 թվականին ԱՄՆ-ի 800 ընկերություններում կիրառվեց մենեջմենթի մեկ սկզբունք՝ կապված ժողովրդավարության և կոլեգիալ կառավարման հետ: Ո՞րն է դրա էությունը: Ժամանակ առ ժամանակ որակյալ բանվորներին և վարպետներին աշխատանքի ժամին հավաքում էին ժողովի, քննարկելու, թե ինչպիսի բարելավում մտցվի արտադրության, ծառայությունների մատուցման գործընթացում: Բանվորները կատարում են առաջարկություններ: Դրա շնորհիվ իջնում է խոտանը, պարապուրդները և բարձրանում աշխատանքի արտադրողականությունը, կառավարման արդյունավետությունը:

Ամերիկյան «Ֆորչուն - 500» ամսագրում նշվել է, որ մենեջերները «Ֆորդ մոտորս» ֆիրմայում բացահայտել են, որ արտադրամասի բանվորները ունեն ոչ միայն ձեռքեր, այլև գլուխներ, եթե հաշվի առնեն նրանց արժեքավոր առաջարկությունները, ապա նրանց մոտ կառաջանա հոգեբանական հսկա բարձունք: Կառավարման նման սկզբունքները կիրառվում են նաև եվրոպական երկրներում:

Կիրառվում են աշխատանքի կազմակերպման հետևյալ սկզբունքները:

- ճապոնիայում՝ «Մեկը բոլորի համար, բոլորը մեկի համար, ինչպես դա օգտագործվում էր ուղղակի որպես կարգախոս նախկին խորհրդային Միությունում
- ԱՄՆ-ում՝ «Յուրաքանչյուրն իր համար»։ Ընդ որում, ԱՄՆ-ի կորպորացիաներում, ֆիրմաներում փորձում են ներդնել ճապոնական մենեջմենթի սկզբունքները և մեթոդները:

1.5. Բանակցությունների գործընթացը որպես գործնական մենեջմենթի բաղկացուցիչ մաս

Ցանկացած գործարար հանդիպում նախ և առաջ սկսվում է երկխոսությամբ, որը հետագայում վեր է ածվում մտքերի փոխանակության, հայացքների քննարկման այս կամ այն հարցի շուրջը:

Շատերը պնդում են, որ բանակցություններին չարժե նախօրոք պատրաստվել, քանի որ շատ հաճախ այդպիսի ներքին տրամադրվածության դեպքում, բանակցության վարման նախաձեռնությունը ակամա տալիս ենք գործընկերոջը՝ պարտնյորին:

Գոյություն ունի մի տեսակետ ևս, որ բանակցություններին պատրաստվելն առավել շատ ժամանակ է խլում, քան արդյունք տալիս, բայց ինչքան էլ հիմնավորված լինեն այս երկու տեսակետները, այսուամենայնիվ, չենք կարող բացառել, որ լավ պատրաստված բանակցողը առավել հեշտ, առանց ժամանակի և ռեսուրսների ավելորդ ծախսերի կարող է հասնել իր նպատակներին:

Բանակցությունը, որպես հաճախորդի հետ համագործակցության հիմք, առավել կարևորվում է բանկային պրակտիկայում, քանի որ նրանից առավելագույնս կախված է բանկի հետագա գործունեությունը և այդ առումով կարող է արմատական լինել բանկի համար:

Հաճախորդի հետ բանակցություն վարելը բարդ գործընթաց է, որի ընթացքում բանկային աշխատողը պետք է առավելագույնս կողմնորոշվի դեպի հաճախորդի պահանջմունքների բավարարումը: Բանկի աշխատակիցը պետք է ձգտի առավելագույն տեղեկություն ստանալ հաճախորդից նրա պահանջների վերաբերյալ, այլ ոչ թե հանդես գա նրան որպես որոշակի բանկային ծառայություններ վաճառող: Այդ համագործակցության ընթացքում բանկային աշխատակիցը կարող է հաճախորդի այնպիսի կարիքների մասին իմանալ, որոնց առկայության մասին չէր էլ մտածում, և դրա արդյունքում կարող է հաճախորդին առաջարկել բանկային նոր ծառայություններ, որոնք բանկին կայուն եկամուտ կապահովվեն՝ բարձրացնելով վերջինիս մրցակցային դիրքը:

- Ամենաառաջինը, ինչ պահանջվում է բանակցություն վարողից, մասնագիտական կատարյալ պատրաստվածությունն է, որը նրան հնարավորություն կտա ցանկացած իրավիճակում գտնել առավել արդյունավետ լուծումներ:

- Բանակցություն վարողը պետք է օժտված լինի բարձր ինքնատիրապետմամբ, ստեղծագործական մտածելակերպով և ինքնուրույնությամբ: Վերլուծական խելքով և հաղորդակցության հմտություններով օժտված լինելը խիստ կարևորվում է, քանի որ արդի էտապում առավել կարևորվում է հաճախորդի հետ համագործակցության գործընթացի խորհրդատվական բնույթը:

- Բանակցություն վարողը պետք է կարողանա արդյունավետ կառավարել իր ժամանակը: Դրա համար հարկ է, որ նա հաճախորդի մասին առավելագույնս տեղեկացված լինի: Բանկային ծառայությունների վաճառք իրականացնելիս, մենեջերը կարող է իր ժամանակի հիմնական մասը ծախսել հաճախորդների այն 20%-ի վրա, որոնք ապահովում են բանկի եկամուտների հիմնական մասը: Դրանով իսկ, չանտեսելով և չնվաստացնելով հաճախորդների մնացյալ 80%-ին, որոնց դրամական հոսքերը խոշորածավալ չեն:

Ցանկացած գործարար հանդիպում բաղկացած է հինգ փուլից.

1. հաճախորդի հետ կոնտակտի հաստատում
2. հանդիպման նպատակի առաջադրում
3. տեղեկատվության փոխանակություն
4. որոշման մի քանի այլընտրանքային տարբերակների մշակում
5. վերջնական որոշման ընդունում:

Բայց երբեմն, անգամ վերոհիշյալ գործընթացի հետևողական իրականացումը, կարող է դրական արդյունք չապահովել: Պետք չէ հիասթափվել, ուրեմն այս անգամ Ձեր բախտը չի բերել և հաճախորդի մոտ անհրաժեշտ իմպուլսներ առաջ չեն եկել:

Բանակցություններ իրականացնելիս նախ և առաջ պրեզենտացիայի փորձ պետք է ունենալ, քանի բանակցության ցանկացած փուլ դա բանկային ծառայության պրեզենտացիա է: Բանակցության ընթացքն առավել արդյունավետ կլինի, եթե նախօրոք իմացվի հաճախորդի խառնվածքի տիպը՝ լիդեր է, թե հակված է համագործակցության, տաքարյուն է, թե համբերատար և այլն:

Ներկայացման ժամանակ մի վախեցեք հարցերից և դրանք մի ընդունեք որպես անձնական վիրավորանք, որպես Ձեզ, Ձեր ներկայացրածին չվստահելու երևույթ: Հարցը կարող է ներկայացվածի վատ ըմբռման կամ առավել մանրակրկիտ ուսումնասիրելու արդյունք լինի: Եթե անգամ հարցը որոշակի հեզմանք պարունակի, չի կարելի նմանապես պատասխանել: Մշտապես քաղաքավարի եղեք: Շատ հաճախ հրահրող (պրովոկացիոն) հարցերը կարելի է սահուն շրջանցել հանդիպակած հարցադրման, հակակշռի, բացասման:

Իհարկե, կարևորը ոչ թե հաճախորդի հետ հակամարտելն է, այլ նրան համոզելը: Դրա համար հարկ է իմանալ.

1. նախ և առաջ հարկ է հավատալ այն ամենի ճշմարտությանը, ինչ դու ասում ես և ինչում ցանկանում ես հավատացնել հաճախորդին
2. հարկ է իմանալ բանկի կողմից առաջարկվող բոլոր ծառայությունների առավելությունները և թերությունները

3. լավ իմանալ բանկի մրցակիցների կողմից առաջարկվող բոլոր ծառայությունները, դրանց առավելությունները և թերությունները

4. սիրել այն աշխատանքը, որն իրականացվում է թո կողմից:

Եթե զգում եք, որ հաճախորդին համոզել եք, ավելորդ մի ձգեք ժամանակը, այլ ընտրեք ծառայության տեսակը, նշեք դրա առավելությունները և թերությունները. ձգտելով օգտագործել հարցեր, որոնք ակնալուծ են դրական պատասխան:

Ինչևիցե, կառավարում իրականացնելիս, բանակացություններ վարելիս և ընդհանրապես պետք է մշտապես հիշել.

1. ՅՈՒՐԱՔԱՆՉՅՈՒՐ ՄԱՐԴ ԱՐԺԱՆԻ Ե ՅԱՐԳԱՆՔԻ:
2. ՅՈՒՐԱՔԱՆՉՅՈՒՐ ՄԱՐԴ ԱՐԺԱՆԻ Ե ԱՄԵՆԱՐԱԳ ԵՎ ԿՈՒՆՏՈՒՐԱԿԱՆ ՍՊԱՍԱՐԿՄԱՆ:
3. ԱՄԵՆ ԻՆՉ ՊԵՏՔ Ե ՅԱՍՑՆԵԼ ԿԱՏԱՐԵԼՈՒԹՅԱՆ:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Ի՞նչ է կառավարումը և ո՞րն է նրա նպատակը:
2. Ինչպե՞ս կարելի է բնութագրել կառավարումը որպես մարդկային գործունեության տեսակ:
3. Ինչպե՞ս կարելի է բնութագրել կառավարումը որպես գործընթաց:
4. Ինչպե՞ս կարելի է բնութագրել կառավարումը որպես կազմակերպության հիերարխիկ կառուցվածք:
5. Ինչպե՞ս կարելի է բնութագրել կառավարումը որպես գիտություն:
6. Ինչպե՞ս կարելի է բնութագրել կառավարումը որպես տարբեր գիտությունների սինթեզ:
7. Ինչպե՞ս կարելի է բնութագրել կառավարումը որպես արվեստ:
8. Որո՞նք են կառավարող և կառավարվող համակարգերը:
9. Որո՞նք են նյութական աշխարհի կառավարման տեսակները:
10. Ո՞րն է կառավարման ամերիկյան մոդելը:
11. Ո՞րն է կառավարման ճապոնական մոդելը:
12. Ո՞րն է կառավարման մարքեթինգային մոդելը:
13. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում եռաչափ կառավարչական մտածողությունը:
14. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում կոլեկտիվը:
15. Ի՞նչ է կառավարման ոճը և որո՞նք են նրա տեսակները:
16. Ո՞րն է կառավարման ավտորիտար ոճը և որո՞նք են դրան բնորոշ առանձնահատկությունները:
17. Ո՞րն է կառավարման կոլեկտիվ ոճը և որո՞նք են դրան բնորոշ առանձնահատկությունները:
18. Ո՞րոնք են կառավարման ամերիկյան և ճապոնական ոճերին բնորոշ առանձնահատկությունները:
19. Որո՞նք են մենեջերի կողմից իրականացվող հիմնական բազային գործառնությունները:
20. Ինչպիսի՞ն է բանակցությունների գործընթացը որպես գործնական մենեջմենթի բաղկացուցիչ մաս:
21. Ի՞նչ պետք է իմանալ բանակցություններ վարելիս:
22. Որո՞նք են գործարար հանդիպման փուլերը:

Առաջադրանք

Դուք աշխատում եք մի կազմակերպությունում, որի ղեկավարը ազատություն է տալիս ենթակա աշխատողներին, որոնք երբեմն չարաշահում են նրա բարիությունը, միանությունը: Ենթականերին ազատություն է տրվում՝ իրենց նպատակների և պաշտոնական իրավասության նկատմամբ:

Կառավարման ինչպիսի ոճ է ընտրել Ձեր ղեկավարը.

1. լիբերալ
2. դեմոկրատական
3. ինքնիշխան
4. ճիշտ են 1. և 3. կետերում նշված պատասխանները

ԳԼՈՒԽ 2. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԸ

Թեմայի նպատակը՝ դասընթացի այս բաժինը նվիրված է կազմակերպության կառավարման հիմունքներին: Կքննարկվեն կառավարման հիմնական գործառնությունները՝ պլանավորումը, կազմակերպումը, մոտիվացիան և վերահսկողությունը: Մանրամասն կանդիդատները կառավարչական որոշման ընդունման գործընթացի վրա կազմակերպության արտաքին և ներքին միջավայրի ազդեցություններին, ձեռնարկության կառավարման ռազմավարության մշակման նպատակաուղղվածությանը: Կպարզաբանվեն կոլեկտիվ և կառավարման ոճ հասկացությունները:

Ուսնականությունների և հմտությունների նկարագիրը: Բաժինն անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- բացատրել կազմակերպության կառավարման էությունը
- պարզաբանել կառավարման պլանավորման գործառնությունը՝
- ◆ ներքին միջավայրի վերլուծության 5 գործառնական գոտիները
- ◆ արտաքին միջավայրի գործոնները
- պարզաբանել կառավարման կազմակերպման գործառնությունը
- բացատրել կազմակերպման գործառնության իրագործման գործընթացում կիրառվող ռազմավարության տեսակները և դրանց ընտրությունը
- պարզաբանել կառավարման մոտիվացիայի գործառնությունը, ներկայացնել մոտիվացիայի մի քանի տեսությունները
- պարզաբանել վերահսկողությունը որպես կառավարման բաղկացուցիչ տարր:

2.1. Կառավարման հիմնական գործառնությունները

Տնտեսական գործունեության արդյունավետությունը կատարված ծախսերի համեմատությամբ ստացված արդյունքի մեծությունը, զգալի չափով պայմանավորված է կառավարման որակով և նպատակաւացությամբ: Յուրաքանչյուր ձեռնարկություն ստեղծվում է որոշակի առաքելության և նպատակների իրագործման համար, ըստ այդմ, ձեռք են բերվում որոշակի նյութական ռեսուրսներ, աշխատուժ, թողարկվում նախանշված տեսականու և ծավալի արտադրանք կամ ծառայություններ, այնուհետև կազմակերպվում է դրանց իրացումը: Ռեսուրսների ձեռք բերում - արտադրություն - իրացում եռօղակ պարբերաշրջանը կրկնվում է անընդհատ, որում առավել ընդհանուր հատկանիշը նյութական բարիքների և ծառայությունների ստեղծմանը նպատակաուղղված օգտակար աշխատանքն է:

Օբյեկտիվ տնտեսական օրենքների պահանջներին համապատասխան, այդ աշխատանքի վրա համակարգված կարգավորիչ ներգործության եղանակը կառավարումն է: Կառավարման գործառնությունը կառավարման տեսության հիմնարար հասկացություններից է: Այն բնութագրվում է որպես կառավարվող համակարգի վրա կառավարող սուբյեկտի ներգործությունն ապահովող, անընդհատ կրկնվող գործողություն: Կառավարչական գործունեությունը բաղկացած է հաջորդաբար կրկնվող և փոխադարձաբար կապված գործողություններից, այսինքն՝ կառավարման գործառնություններից, որոնք կազմում են կառավարման գործընթացի կարևորագույն բաղադրամասը և արտահայտում են դրա էությունը:

Կառավարումը կարող է բնութագրվել որպես ամբողջություն փոխադարձաբար կապված չորս հիմնական գործառնությունների.

1. պլանավորման
2. կազմակերպման
3. մոտիվացիայի
4. վերահսկողության:

Քննարկենք այդ գործառնություններն առանձին-առանձին:

2.1.1. Պլանավորում

Պլանավորումը՝ որպես կառավարման կարևորագույն գործառնություն, հնարավորություն է ընծեռնում պարզել կազմակերպության արդեն նվաճված մակարդակը, որոշել զարգացման նպատակը և խնդիրները, հստակեցնել սահմանված նպատակին հասնելու ուղիներն ու մեթոդները: Արևմտյան տնտեսագետների պատկերավոր արտահայտությամբ՝ «պլանավորումը նախօրոք ընդունված որոշումներն են այն մասին, թե ինչ է պետք անել, երբ անել և ով է կատարելու: Պլանավորումը կամուրջ է անցկացնում մեր ներկա և ցանկալի վիճակների միջև»

Պլանավորման գործառնության միջոցով լուծվում են կազմակերպության գործունեության համար կարևորագույն հետևյալ խնդիրները: Նախ, սահմանվում են նպատակները, մասնավորապես, թողարկվելիք արտադրանքի կամ ծառայությունների տեսականին, վաճառքի ծավալը, շահույթը: Այնուհետև, նպատակների հստակեցման և դրանց իրագործման համար հանգամանորեն վերլուծվում և գնահատվում է կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրը:

Ներքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծությունն իրագործվում է հինգ գործառնական գոտիներով: Դրանք են. մարքեթինգը, ֆինանսները, արտադրությունը (ներառյալ տեխնոլոգիան և նորամուծությունները), աշխատանքային ռեսուրսները և կազմակերպության կուլտուրան:

Վերլուծության հիմնական նպատակն է պարզել կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը և, ըստ այդմ՝ ձեռնարկության տնտեսական գործունեության իրական հնարավորությունները: Ներքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծության գործընթացում հարկ է կարևորել հետևյալ հիմնական ցուցանիշները.

Աղյուսակ 3. Ներքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծություն 5 գործառնական գոտիներ

Գործառնական գոտիներ	Ցուցանիշներ
Սարքեթինգ	Ձեռնարկության բաժնեմասը շուկայում, արտադրանքի մրցունակությունը և տեսականին, գովազդը, արտադրանքի իրացման խթանումը, իրացումից հետո արտադրանքի շահագործման սպասարկումը, արտադրանքի նոր տեսակի ստեղծման և նոր շուկաների գրավման ուղղությամբ իրականացվող ուսումնասիրությունները:
Ֆինանսներ	Շահույթի ծավալը, շահութաբերության մակարդակը, կանոնադրական հիմնադրամը, դեբիտորական և կրեդիտորական պարտքերը, իրացվելիության ցուցանիշները, ֆինանսական, այդ թվում՝ պրոտֆելային ռազմավարությունը:
Արտադրություն	Արտադրական կարողությունները, սարքավորումների և տեխնոլոգիաների արդիականությունը, արտադրության ծախսերը, դրանց կրճատման հնարավորությունները, արտադրանքի որակը և դրա վերահսկման համակարգը:
Աշխատանքային ռեսուրսներ	Աշխատողների քանակը և մասնագիտական որակավորման մակարդակը, աշխատանքի խթանման արդյունավետությունը, մասնագետների որակավորման բարձրացման համակարգը, աշխատուժի հոսունությունը:
Կազմակերպության կուլտուրան և խմբի	Կազմակերպության ներքին աշխատանքային մթնոլորտը, ընդունված ավանդույթները, հասարակական կարծիքը կազմակերպության և նրա արտադրանքի մասին:

Եթե կազմակերպությունը կարող է բարեփոխել ներքին միջավայրը, ապա արտաքին միջավայրին պետք է հարմարվի ինքը: Արտաքին միջավայրի գործոնները դասակարգվում են ըստ հետևյալ խմբերի.

- քաղաքական
- տնտեսական
- սոցիալական
- տեխնոլոգիական
- շուկայական
- մրցակցային
- միջազգային:

Քաղաքական գործոնները ամենից առաջ բնորոշում են տնտեսական գործունեության իրավական դաշտը և հնարավոր փոփոխություններն առաջիկայում: Կազմակերպություններին առաջին հերթին հետաքրքրում է պետության քաղաքականությունը հարկային, վարկային, արտաքին առևտրի, ներդրումների ոլորտներում, սեփականատիրական հարաբերություններում: Պետական քաղաքականության այդ բաղադրիչները և դրանցում կատարվող փոփոխությունները վճարական նշանակություն ունեն գործարարության արդյունքների համար, քանի որ կազմավորում են կազմակերպությունների գործունեության միջավայրը և նույն արժեքն ունեն ինչ թթվածինը կենդանի օրգանիզմի համար: Ուստի, այդ կարևոր գործոնները չեն կարող հաշվի չառնվել:

Հաճախ գործարար աշխարհի ներկայացուցիչները ոչ միայն հետևում են իրավական դաշտում կատարվող փոփոխություններին, այլև իրենց ակտիվ մասնակցությամբ ձգտում են ընդունել այնպիսի նորմատիվային փաստթղթեր, որոնք նպաստավոր են ձեռնարկության համար: Գործոնների այս խմբում կարևորվում են նաև քաղաքական իրադարձությունների ընթացքը, ներքին և արտաքին կայունությունը, իշխանությունների, քաղաքական կուսակցությունների հաջողափոփությունները:

Տնտեսական իրադրության բնութագրիչներն, ըստ էության, տնտեսական գործոններ են՝ տնտեսական աճի, սղաճի տեմպի, զբաղվածության և գործազրկության մակարդակները, ներդրումների ծավալը և կառուցվածքը, վարկի տոկոսադրույքը, ազգային արժույթի փոխարժեքը, առևտրային բանկերին ներկայացվող պահուստի օրինական պահանջները, վճարային հաշվեկշռի վիճակը, առևտրային հաշվեկշռի ծավալային և կառուցվածքային ցուցանիշները, մաքսատուրքերը և այլն: Թվարկված գործոններով են պայմանավորվում կազմակերպությունների գործունեության ընթացքը և արդյունքները: Եթե տնտեսությունը գտնվում է աշխուժացման և վերելքի պարբերաշրջանում, ապա տնտեսական իրադրությունը նպաստավոր է, իսկ եթե սպասվում է անկում կամ լճացում, ապա հարկ է ընտրել միանգամայն այլ ավելի ճիշտ՝ իրադրությանը հարմարվելու ռազմավարություն: Անշուշտ, անհրաժեշտ է հաշվի առնել տնտեսական իրադրության ոչ միայն առկա վիճակը, այլ նաև՝ սպասվելիք միտումները:

- **Տեխնոլոգիական գործոնները** չափազանց կարևոր են տնտեսական մրցակցությանը դիմանալու, շուկայում տեղ գրավելու համար: Դրանք գիտության և տեխնիկայի զարգացման շնորհիվ առաջացող տեխնոլոգիական փոփոխություններն են, արտադրանքի նոր տեսակների արտադրությունը, ինչպես նաև տեղեկատվական համակարգերի առաջընթացը: Ձեռնարկատիրության ոլորտում ոչ միայն կարևոր է մշտապես զբաղվել նորաստեղծությամբ, այլև հետևել արտաքին միջավայրում կատարվող և սպասվող գիտատեխնոլոգիական նորույթներին:

Գիտատեխնիկական առաջադիմությունը ներկայումս ընթանում է արագ, և գործարարության ոլորտում հաջողության հասնելու համար կարևոր նախադրյալ է գիտության և տեխնիկայի վերջին նվաճումների

արդյունաբերականացումը: Առանց դրա կազմակերպությունը շուկայից դուրս կնդվի, քանի որ չի ապահովվի արտադրանքի մրցունակությունը:

• **Շուկայական և մրցակցային գործոնները** բնորոշում են շուկայի և հնարավոր մրցակիցների վարքը: Այդ գործոններից են, մասնավորապես՝ պահանջարկը արտադրանքի կամ ծառայությունների նկատմամբ, սպառողների քանակական բնութագիրը (բնակչության քանակը, նրանց եկամուտների ծավալը և բաշխվածությունը ըստ խավերի և այլն), արտադրանքի առանձին տեսակների ծառայության ժամկետը, մրցակցի ագրեսիվությունը: Շուկայում հաջողությունը պայմանավորված է ոչ միայն առաջարկվող արտադրանքի բարձր որակով, այլ նաև նրանով, թե ինչ է առաջարկում մրցակիցը և ինչ գնով: Սպառողը շուկայում ընտրություն է կատարում, իսկ ընտրությունը բխում է համեմատությունից: Ուստի, ապրանքատերը նույնպես, նախքան առաջարկելը, ծանոթ պետք է լինի մրցակցից սպասվելիք առաջարկին: Այս իմաստով կարևորվում է հնարավոր մրցակիցների ռազմավարության վերլուծությունն ու գնահատումը՝ սեփական նպատակները որոշելու ընթացքում հաշվի առնելու համար: Շուկայական իրադրությունը գնահատվում է պահանջարկի և առաջարկի հարաբերակցությամբ, ուստի հարկ է իմանալ, թե պահանջարկը և թե՛ առաջարկը: Մասնավորապես, կարևոր է պարզել ապագա մրցակիցների նպատակները, գնահատել նրանց ընթացիկ ռազմավարությունը, ուժեղ և թույլ կողմերը:

• **Սոցիալական գործոնները** բնութագրում են հասարակության սոցիալական միջավայրը՝ բնակչության կենսամակարդակը և բավարարվածությունը կենսապայմաններից, գնահատվող արժեքները, վերաբերմունքը աշխատանքի և գործարարության նկատմամբ, ավանդույթներն ու սովորույթները: Այս ամենը պահանջարկ ձևավորող և աշխատուժի առաջարկի գործոններ են, որոնք չեն կարող չըջանցվել, դեռ ավելին, ձեռնարկատիրությունը կարող է միայն հարմարվել կազմավորված և փոփոխվող սոցիալական միջավայրին:

Ժամանակակից պայմաններում, երբ երկրների գերակշիռ մասը վարում է բաց տնտեսական քաղաքականություն, առանձին ձեռնարկություններ մուտք ունեն միջազգային շուկա, տնտեսական գործունեությունը մեծապես պայմանավորված է **միջազգային գործոններով**: Հատկապես կարևորվում են տնտեսական և քաղաքական իրադրությունը առանձին երկրներում, հումքի և վառելիքաէներգետիկ ռեսուրսների գների փոփոխությունը, արտաարժույթների փոխարժեքների դինամիկան, ֆինանսական **կապիտալի** միջպետական հոսքերը և այլն:

Արտաքին միջավայրի բազմագործոն վերլուծությունը կազմակերպություններին հնարավորություն է ընձեռնում ճիշտ գնահատել սեփական հնարավորությունները, բացահայտել և հաղթահարել խոցելի կողմերը, կանխորոշել ապագա հաջողությունների տարբերակները:

Կազմակերպությունը ներքին և արտաքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծության և գնահատման հիման վրա ընտրում է իր ստրատեգիան և մշակում գործարարության համապատասխան ծրագիր:

Կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծության հիման վրա գնահատումը տնտեսական ռազմավարության ընտրության վճռորոշ ելակետային նախադրյալն է:

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

- սահմանափակ աճ
- աճ
- կրճատում
- դրանց համակցումը:

Նշված այլընտրանքները վերաբերվում են ինչպես գործող, այնպես էլ նոր ձևավորվող կազմակերպություններին: Տարբերակային ընտրության գործընթացում, ներքին և արտաքին միջավայրի գնահատումից բացի, հաշվի է առնվում արտադրանքի նկատմամբ պահանջարկի և տեխնոլոգիայի կենսական պարբերաշրջանը, որը բաղկացած է հետևյալ հինգ փուլերից.

- ձևավորում, երբ առաջացող պահանջարկի շնորհիվ ստեղծվում է արտադրությունը
- ընդլայնում և աճ, երբ պահանջարկը գերազանցում է առաջարկին
- աճի դանդաղում, երբ առաջարկը հավասարվում և սկսում է գերազանցել պահանջարկին
- հասունացում, երբ հագեցած պահանջարկի պատճառով արտադրական կարողությունների մի մասը չի գործում

• նվազում և մարում, երբ պահանջարկը խիստ կրճատվում է՝ ընդհուպ մինչև զրոյական մակարդակ:

Այժմ քննարկենք կառավարման ռազմավարության տարբերակները:

Սահմանափակ աճի ռազմավարությունը ձեռնառու է այն կազմակերպություններին, որոնց արտադրանքի կենսապարբերաշրջանը նվազման միտում չունի, արտադրությունը կայուն շահութաբեր է, վաճառքի ծավալը թեև դանդաղ, բայց աճում է: Այս ստրատեգիայի տարբերիչ առանձնահատկություններն են՝ ռիսկի աննշան հավանականությունը, ներդրումների չափավոր, ինքնավերաարտադրություն ապահովող աճը, արտադրության ընդլայնումը, նախորդ տարվա չափերով:

Նմի ռազմավարություն կարող են ընտրել այն ձեռնարկությունները, որոնց ներքին և արտաքին միջավայրը բարենպաստ է, արտադրանքի տեսակների մեծ մասի պահանջարկի կենսապարբերաշրջանը գտնվում է ձևավորման և ընդլայնման փուլերում:

Կրճատման ռազմավարություն նշանակում է՝ նախորդ ժամանակաշրջանի համեմատ նվազեցնել արտադրության չափերը: Այդ ստրատեգիայի ընտրության հնարավոր դեպքերն են՝ ներքին և արտաքին անբարենպաստ միջավայրը, արտադրանքի նկատմամբ պահանջարկի նվազումը, տեխնոլոգիական կենսապարբերաշրջանի նվազման փուլը, արտադրանքի մրցակցության կտրուկ սղ: Կրճատման անհրաժեշտությունը դրսևորվում է տնտեսական ցուցանիշների շարունակ վատացմամբ՝ վաճառքի ծավալի և շահույթի նվազմամբ, աշխատատեղերի

կրճատմամբ: Կրճատումը տեղի է ունենում այն դեպքերում, երբ ողջ տնտեսությունը գտնվում է անկման և լճացման պարբերաշրջանում և անհրաժեշտ է դրանով փրկել կազմակերպությունը: Բնականաբար, կրճատվում է այն արտադրատեսակների կամ ծառայությունների թողարկումը, որոնց նկատմամբ նկատվում է պահանջարկի նվազում: Կրճատման վատագույն տարբերակը ձեռնարկության գործունեության դադարեցումն է, բոլոր միջոցների վաճառքը և դրա հաշվին պարտքերի և ստացված վարկերի մարումը:

Պաշտպանական կազմակերպությունը չափավոր աճի, աճի և կրճատման տարբերակների համատեղ կիրառությունն է, ինչը ամենաբնութագրականն է դինամիկ զարգացող ժամանակակից տնտեսությունների համար:

Ուղղվածության ապահովման ընտրությունը ճակատագրական նշանակություն ունի կազմակերպության համար: Այդ խիստ պատասխանատու պարտականությունը սովորաբար կատարում է ղեկավարությունը: Ուղղվածության ընտրությունը կարևորագույն կառավարչական որոշումներից է, որն ընդունվում է ներքին և արտաքին միջավայրի հանգամանակից գնահատման, [ռիսկի](#) հավանականության հնարավոր նվազեցման, ընկերակցության անդամների կարծիքի հիման վրա:

2.1.2. Կազմակերպում

Ուղղվածության ընտրությանը հաջորդում է դրա իրականացումը: Այս փուլում կարևորվում են ռեսուրսների հատկացումը և բաշխումը՝ ըստ նպատակների: Ռեսուրսների հատկացման համար, նախ, նորմատիվային մեթոդով որոշվում է պահանջարկը դրանց նկատմամբ, ապա մշակվում է ռեսուրսների բաշխման բյուջեները, որոնցում արտացոլվում են՝ ըստ նպատակների տարբեր ռեսուրսների անհրաժեշտ ծավալը, դրա ապահովման աղբյուրները: Ընդունված ստրատեգիայի և բիզնես-պլանի իրականացման համար առանձնահատուկ նշանակություն ունի ընտրված նպատակների կյանքի կոչման կազմակերպումը: **Կազմակերպել**, առաջին հերթին, նշանակում է ստեղծել որոշակի կազմակերպական կառուցվածք և փոխանցել լիազորություններն ըստ կառավարման մակարդակների:

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

Կազմակերպության կառուցվածքն իրենից ներկայացնում է արտադրական և կառավարման կառուցվածքների միաձուլումը, համադրումը, ընդ որում՝ կառավարման կառուցվածքը ձևավորվում է՝ ելնելով արտադրական /օպերացիաների/ կառուցվածքից, քանի որ այն կոչված է ապահովելու վերջիններիս գործունեության կոորդինացված իրականացումը:

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

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

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

Կառավարման բջիջը, օղակը կառավարման ապարատի առանձնացված, հստակ սահմանազատված գործառնությունով (խնդիրներով) ստորաբաժանումն է (միավորը), իսկ **կառավարման հարթությունը** կառավարման հիերարխիայի նույն աստիճանում գտնվող օղակների, բջիջների կազմն է:

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

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

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

Բայց կազմակերպական կառուցվածքի թե՛ առանձին տարրերի (օղակների, բջիջների, հարթությունների) և թե՛ ընդհանրապես ամբողջ կառուցվածքի ձևավորման վրա ուղղակիորեն ազդում են երկու գործոններ՝ ղեկավարի պաշտոնական ենթակայների քանակը և կառավարման հարթությունների երկարությունը, աստիճանների քանակը: Առաջին դեպքում ձևավորվում է կառավարելիության նորման, երկրորդ դեպքում՝ հրամանների շղթան:

Դեռևս հնագույն ժամանակներում հաստատվել է այն սկզբունքը, որ մեկ ղեկավարի ուղղակի ենթակայության տակ կարող են գտնվել միայն սահմանափակ քանակությամբ անձինք: Ավելին, այդ սկզբունքն ստացել էր գործնական կիրառում: Այսպես, Տիգրան Մեծի ժամանակ բանակում ընդունված էր տասնապետ, հարյուրապետ, հազարապետ հրամանատարական կազմը: Փաստորեն, բանակում կառավարելիության նորման հավասար էր տասի:

Ներկայումս էլ տեսաբանների մեծամասնությունն այն կարծիքին է, որ կառավարելիության նորման տատանվում է դրա շրջանակներում:

Կառավարելիության նորմայի մեծությունը, որով էլ որոշվում է կառավարման օղակների ու բջիջների կազմը, պայմանավորված է ղեկավարի աշխատանքի բնույթով և կազմակերպությունում իրականացվող գործընթացներով:

Թեև կառավարման գիտության տեսաբանները արդեն անդրադարձել էին այդ հարցին, 1933 թվականին, երբ որոշակի հաջողություններ էին ձեռք բերվել հոգեբանության և ֆիզիոլոգիայի ասպարեզներում, Վ.Ա.Գրեյկյունասի կողմից կատարված հետազոտությունները հանգեցրին այն մտքին, որ կառավարելիության նորման ուղղակիորեն առնչվում է ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերություններին և դրանցով պայմանավորված հաղորդակցման գործընթացին:

Վ.Ա. Գրեյկյունասը կարողացավ ապացուցել, որ ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերություններում հաղորդակցությունների քանակն ավելի մեծ է, քան պատկերացնում են ղեկավարների մեծամասնությունը և ուղիղ համեմատական չէ ենթակաների թվին: Միաժամանակ, նա ուշադրություն դարձրեց այն հանգամանքին, որ ղեկավար-ենթակա հաղորդակցումները ուղիղ գծով չեն սահմանափակվում: Նրա հաշվարկներով, 3 ենթակաների առկայության դեպքում ուղիղ հաղորդակցումների քանակը հավասար է 10-ի, 5 ենթակաների դեպքում՝ 41-ի, 10 ենթակաների դեպքում՝ 1068-ի: Հնարավոր հաղորդակցումների քանակը համապատասխանաբար՝ 3-ի դեպքում՝ 18-ի, 5-ի դեպքում՝ 100-ի, 10-ի դեպքում՝ 5210-ի: Եթե ենթակաների քանակը ավելանում է ընդամենը երկուսով և կազմում 12, ապա այդ թիվը արդեն հավասարվում է 24708-ի: Հաշվի առնելով մարդու, անհատի հնարավորությունները՝ հեղինակը գտնում էր, որ կառավարելիության նորման պետք է տատանվի 4-8-ի սահմաններում: Համարյա նույն էին պնդում դասական դպրոցի ներկայացուցիչները, իսկ ժամանակակից հետազոտությունները հանգեցրին այն եզրակացությանը, որ կառավարելիության նորման ունի տատանման ավելի մեծ սահմաններ, պայմանավորված է մասնագիտացման մակարդակով, կատարվող աշխատանքների բարդությամբ, կադրերի որակավորմամբ, կառավարման տարբեր հարթություններում իրականացվող գործընթացներով և այլ գործոններով: Անփոփոխ է միայն այն, որ նույն կազմակերպությունների կառավարման բարձր հարթություններում այդ նորման ավելի փոքր է, քան ցածր հարթություններում: Այսպես, եթե միջին չափերի կազմակերպության ղեկավարի ենթակայության տակ գտնվում է 2 - 6 աշխատող, ապա վարպետի ենթակայության տակ են մինչև 15 և ավելի բանվորներ: Կառավարելիության նորմայի սահմանները զգալիորեն տատանվում են նաև ըստ գործունեության ոլորտների: Նյութական արտադրության ոլորտում, որտեղ մասնագիտացումն ավելի մեղ է, նորմայի սահմաններն ավելի փոքր են, քան սպասարկման ոլորտում:

Գծային լիազորությունների բաշխման հետևանքով ձևավորվում են կառավարման աստիճանակարգը և հրամանների շղթան: Յուրաքանչյուր հարթության (ստորաբաժանման) գծային ղեկավար ընդունում է որոշումներ, ձևակերպում հրամաններ և հաղորդում հաջորդ հարթության գծային ղեկավարներին, որոնց համար այդ հրամանների կատարումն պարտադիր է:

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

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

Կառավարման հարթությունների քանակի և հրամանների շղթայի երկարության հստակ որոշված սահմաններ գոյություն չունեն, և յուրաքանչյուր կազմակերպություն ինքն է ընդունում համապատասխան որոշում:

Ա. Ֆայուլի կարծիքով, կազմակերպական կառուցվածքները ձևավորելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել կառավարելիության նորման և դրան համապատասխան ձևավորվող կառավարման հարթությունների քանակը: Այսպես, եթե յուրաքանչյուր վերադաս գծային ղեկավար պետք է ունենա ընդամենը 4 ենթակա, որոնցից յուրաքանչյուրին պետք է ենթարկվի 15 բանվոր, ապա կառավարման 6 հարթության դեպքում կազմակերպությունում ընդգրկված բանվորների թիվը կկազմի 61,640 մարդ: Եթե հարթությունների թիվը կրկնապատկվի, ապա բանվորների թիվը կանցնի 250 միլիոնից: Հրամանների շղթան կազմակերպության ղեկավարից մինչև անմիջական կատարողը պետք է լինի հնարավորին չափ կարճ և չգերազանցի 5-6 հարթությունները: Նույնիսկ ամենամեղ մասնագիտացված կազմակերպություններում հարթությունների թիվը հետագա ավելացումը հանգեցնում է բացասական հետևանքների՝ խախտելով հաղորդակցման ողջ գործընթացը:

Կառավարման կառուցվածքների ձևավորման վրա ազդող հաջորդ գործոնը **լիազորություններն են:**

Կազմակերպության գործունեության իմաստն այն է, որ արտաքին միջավայրից ստացվում են ռեսուրսներ, իրականացվում է դրանց ձևափոխումը, և արտաքին միջավայր է վերադարձվում ստացված արդյունքը:

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

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

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

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

Լիազորությունների բաշխման ժամանակ կարևոր է որոշակի պաշտոնին տրվող լիազորության հստակ սահմանումը, որը ելնում է կազմակերպության ներսում իրականացվող քաղաքականությունից և իր արտահայտությունն է գտնում մշակվող կանոններում, ծառայողական հրահանգներում և հանդիսանում է կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների ձևավորման հիմնահարցերից մեկը:

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

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

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

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

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

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

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

Գծային են համարվում այն լիազորությունները, որոնք անմիջականորեն ղեկավարից փոխանցվում են ենթակային, իսկ այնուհետև՝ մյուս ենթականերին: Գծային լիազորությունները ղեկավարին տալիս են օրինական իշխանություն ենթակաների նկատմամբ: Միաժամանակ, գծային լիազորություններով օժտված ղեկավարն իրավունք ունի ընդունել որոշումներ և ինքնուրույն գործել իր ենթակայության տակ գտնվող ստորաբաժանումների շրջանակներում՝ առանց համաձայնեցնելու դրանք վերադասի հետ: Գծային լիազորություններով է պայմանավորված միանձնյա կառավարման սկզբունքը, համաձայն որի յուրաքանչյուր աշխատող /ենթակա/ լիազորություն կարող է ստանալ միայն մեկ անձի կողմից և պատասխանատու լինել միայն նրա առջև:

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

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

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

Գծային ղեկավարի կործուկությունը, ժամանակակից ըմբռնմամբ, ուղղակիորեն առնչվում է կազմակերպության կողմից թողարկվող ապարանքի կամ ծառայության ստեղծմանը և իրացմանը, իսկ դա իր մեջ ներառում է ամենատարբեր բնույթի խնդիրների հսկայական ծավալ, որ գծային ղեկավարը ի վիճակի չէ միայնակ լուծել: Ձևավորվում են կառավարման ապարատներ /շտաբներ/, որոնք կոչված են օգնելու գծային ղեկավարներին՝ արդյունավետ իրականացնելու իրենց գործունեությունը:

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

Խորհրդատվական, երբ ապարատը (ստորաբաժանումը) իրականացնում է խորհրդատվություն այն ժամանակ, երբ գծային ղեկավարը դիմում է իրեն: Այս դեպքում գծային ղեկավարն է որոշում երբ և ինչ խորհրդատվություն է պահանջվում: Նա կարող է որոշակի հարցեր լուծելիս ոչ միայն չօգտվել ապարատի ծառայությունից, այլև նույնիսկ նրան տեղյակ չպահել ընդունված որոշման մասին:

Օրինակ՝ հոգեբանական ծառայությունը (ստորաբաժանումը), որը կոչված է կազմակերպության ներսում ուսումնասիրելու և կարգավորելու անձնական ու խմբային փոխհարաբերությունները: Ունենալով միայն խորհրդատվական լիազորություններ, ստորաբաժանումը ստիպված է լինում շատ ժամանակ վատնել՝ իր ծառայության (առաջարկների) անհրաժեշտությունն ու արդյունավետությունը ապացուցելու համար, իսկ գծային ղեկավարները հաճախ նրանց են դիմում միայն այն դեպքում, երբ արդեն առաջացել են որոշակի հակասություններ կամ ծագել կոնֆլիկտներ:

Պարտադիր համաձայնեցման, երբ գծային ղեկավարները որոշակի հարցեր լուծելիս պետք է անպայման քննարկեն կառավարման ապարատի կամ նրա որոշակի ստորաբաժանման հետ: Այս դեպքում, մինչև որոշման ընդունումը, կազմակերպվում է հարցի քննարկումը, բայց դա չի նշանակում, որ գծային ղեկավարը գրկվում է ինքնուրույն որոշում ընդունելու իրավունքից: Խորհրդակցելուց հետո գծային ղեկավարը կարող է ընդունել ապարատի առաջարկը կամ ընդունել սեփական որոշում:

Այսպես, գծային ղեկավարը, նախքան թողարկվող արտադրանքի տեսականու և քանակի մասին որոշում ընդունելը, պարտադիր կարգով պետք է խորհրդակցի մարքեթինգին և շուկայի ուսումնասիրման առնչվող ապարատի այն ստորաբաժանումների հետ, որոնք ձևավորում են շուկայի գնահատումը:

Ձուգահեռ, որը որոշման ընդունման գործընթացում ենթադրում է ինչպես գծային, այնպես էլ կառավարման ապարատի (կամ կոնկրետ ստորաբաժանման) պարտադիր համաձայնությունը: Հիմնականում այդ իրավասությունները կառավարման ապարատին տրվում են հսկողությունը ուժեղացնելու նպատակներով:

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

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

Կառավարման ապարատին տրվող լիազորությունների միջոցով կարգավորվում են հարաբերությունները գծային ղեկավարների և շտաբային աշխատողների միջև, վերջնականորեն ձևավորվում է կազմակերպության վարչակառավարչական ապարատը:

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

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

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

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

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

Շտաբային ապարատի վերը նշված տարբերակները կարող են հանդես գալ տարբեր միակցություններով՝ ընդհուպ բոլորի միաժամանակյա առկայությունը կազմակերպական կառուցվածքում: Բացի դրանից, հնարավոր չէ խիստ հստակ սահմանազատում կատարել դրանց միջև, քանի որ, օրինակ, սպասարկող ապարատը միաժամանակ կարող է իրականացնել, և անեմից հաճախ իրականացնում է, նաև խորհրդատվական գործառույթներ:

Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների տեսակները

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

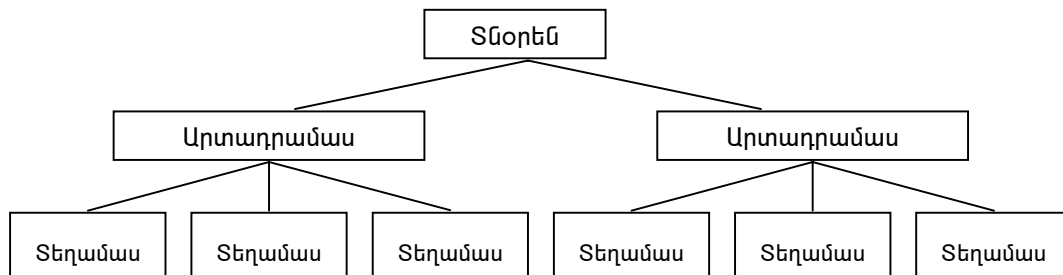
Անհատ գործարարը, նախ ազատվելով անմիջական ֆիզիկական աշխատանքից, որը հանձնարարում է բանվորին (բանվորներին), աստիճանաբար ազատվում է նաև արտադրության բուն գործընթացի հետ կապված բոլոր գործողություններից և իրեն վերապահում միայն կառավարման, մասնավորապես, որոշումների ընդունման հետ առնչվող աշխատանքները: Հետագայում, կազմակերպության գործունեության ընդլայնմանը զուգընթաց, նա ստիպված է լինում այդ աշխատանքները կամ դրանց մի մասը հանձնարարել ուրիշներին՝ ձևավորելով կառավարման որոշակի ապարատ:

Կառավարման ապարատի ձևավորման այս գործընթացը գոյություն է ունեցել անհիշելի ժամանակներից և նույնությամբ իրականացվում է ներկայումս: Սակայն մինչև 20-րդ դարի սկիզբը, կառավարման գործընթացը, մասնավորապես, կազմակերպական կառուցվածքների ձևավորումը ընթացել է հիմնականում առանց տեսական հիմնավորման:

Գծային ստորաբաժանումների ձևավորումը, դրանց կազմը, քանակը, չափերը, մասնագիտական մակարդակը և արտադրական կապերը պայմանավորում են կառավարման գործառույթների իրականացման համար անհրաժեշտ կարգերի կազմն ու քանակը: Իսկ դա, իր հերթին, ինչպես արդեն մատնանշվել է, պայմանավորում է աշխատանքի ուղղահայաց բաժանման և կառավարման հարթությունների ձևավորման անհրաժեշտությունը:

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

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



Նկար 2. Գծային կազմակերպական կառուցվածք

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

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

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

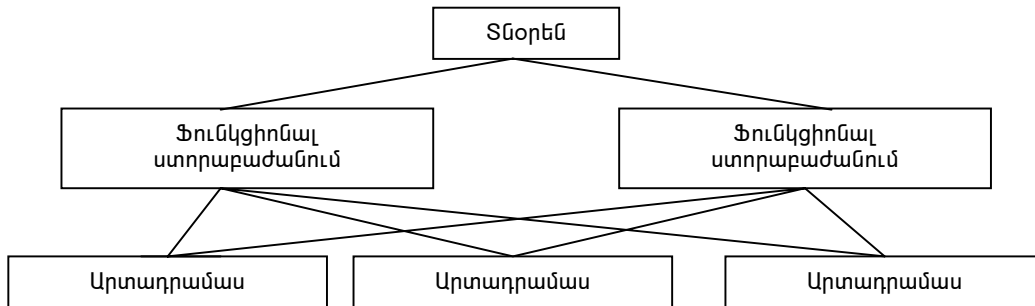
Կառավարման գծային կառուցվածքները, բացահայտ առավելությունների հետ մեկտեղ, ունեն նաև որոշակի թերություններ՝ կապված արտադրության համակենտրոնացման մակարդակի բարձրացման, բարդ կազմակերպությունների ձևավորման, կառավարման գործընթացների բարդացման և վարչակառավարչական ապարատի ներսում կառավարման գործառույթների տարբերակման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

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

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

20-րդ դարի սկզբին Ֆ. թեյլորը արդյունաբերական ձեռնարկությունների կառավարման մեջ օգտագործեց «ֆունկցիոնալ կառուցվածք» հասկացությունը, որի հիմքում ընկած էր կառավարման գործընթացում աշխատանքի

բաժանման խորացումն ու մասնագիտացումը: Նա առաջարկում էր ստեղծել նեղ մասնագիտացված ստորաբաժանումներ կառավարման առանձին գործառնությունների իրականացման համար: Թեյլորը գտնում էր, որ աշխատողները պետք է առաջադրանք ստանան այն ղեկավարներից, որոնք նեղ մասնագետ են և ավելի լավ են ձևակերպում առաջադրանքները:



Նկար 3. Ֆունկցիոնալ կազմակերպական կառուցվածք

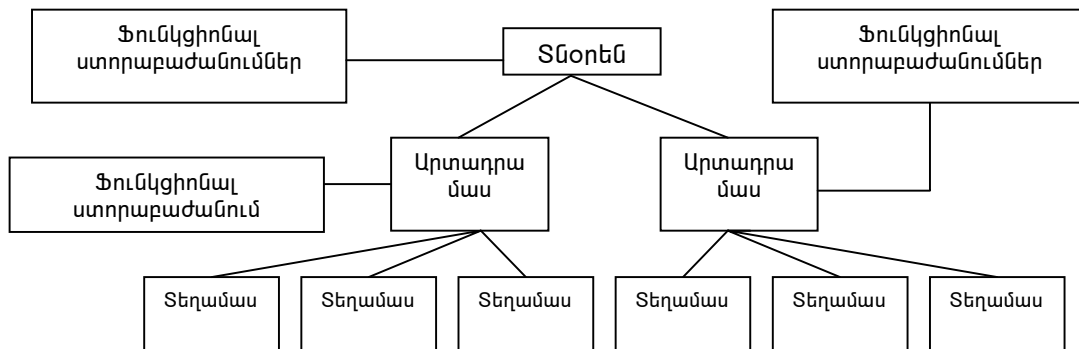
Այս տարբերակում կառավարման արդյունավետությունը բարձրանում է շնորհիվ այն բանի, որ կառավարչական որոշումներն ընդունվում են համեմատաբար բարձր որակավորում ունեցող նեղ մասնագետների կողմից: Կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածքները, ի տարբերություն գծայինի, բավական շարժուն են և ավելի շուտ են հարմարվում առաջադրվող պահանջներին: Եթե գծային կառուցվածքների կիրառման պայմաններում առաջին պլան են մղվում ղեկավարի կազմակերպչական հատկությունները, ապա կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածքի դեպքում համեմատաբար ավելի մեծ ուշադրություն է դարձվում նրա գիտելիքներին ու անձնական փորձին: Կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածքի հիմնական առավելություններից մեկն էլ այն է, որ իրական պայմաններ են ստեղծվում կառավարման գործընթացում աշխատանքի բաժանման խորացման և կառավարման առանձին գործառնությունների մասնագիտացման համար, ինչը հանգեցնում է կառավարման գործընթացների կատարելագործմանը և նպաստում ընդունվող որոշումների որակի բարձրացմանը: Եվ բնական է, որ նեղ մասնագիտացումը և համապատասխան ստորաբաժանումների կողմից կոնկրետ գործառնությունների իրականացումը զգալի կերպով կարող են բարձրացնել ամբողջ վարչակառավարչական ապարատի աշխատանքի արդյունավետությունը:

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

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

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

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



Նկար 4. Գծային-ֆունկցիոնալ կազմակերպական կառուցվածք

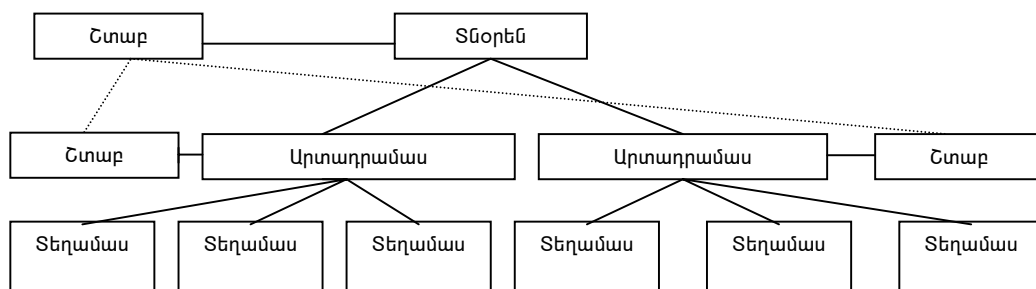
Կառավարման գծային-շտաբային կառուցվածքի առավելությունն այն է, որ, հիմք ընդունելով կառավարման գծային կառուցվածքը, յուրաքանչյուր հարթությունում ստեղծվում են ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումներ, որոնք կոչվում են շտաբ: Շտաբում կենտրոնացվում են այն գործառնությունների մասնագետները, որոնց իրականացման բնագավառում ղեկավարը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

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

Ջարգացման ժամանակակից փուլում կառավարման գծային-շտաբային կառուցվածքը հաջողությամբ կիրառվում է միայն համեմատաբար ոչ մեծ կազմակերպություններում: Միջին և հատկապես խոշոր կազմակերպություններում գծային-շտաբային կառուցվածքի կիրառումը հանդիպում է որոշակի դժվարությունների:

Առաջին հերթին, դրանք կապված են այն հարցերի լուծման շրջանակների ու մասշտաբների մեծացման հետ, որոնք առաջանում են կառավարման գործընթացում և պահանջում ղեկավարի անմիջական մասնակցությունն ու միջամտությունը: Դա հանգեցնում է այն բանին, որ խիստ մեծանում է ղեկավարի ծանրաբեռնվածությունը, առաջին պլան են մղվում մանր, ընթացիկ հարցերը, իսկ հեռանկարային լուծում պահանջող հարցերը հաճախ դուրս են մնում ուշադրությունից: Այդ բացը լրացնելու համար կիրառվում է սահմանափակ ֆունկցիոնալ կառավարման կառուցվածքը, կամ, ինչպես հաճախ անվանում են, կառավարման գծային-ֆունկցիոնալ կոմբինացված կառուցվածքը (հետագայում կոմբինացված կառուցվածք):

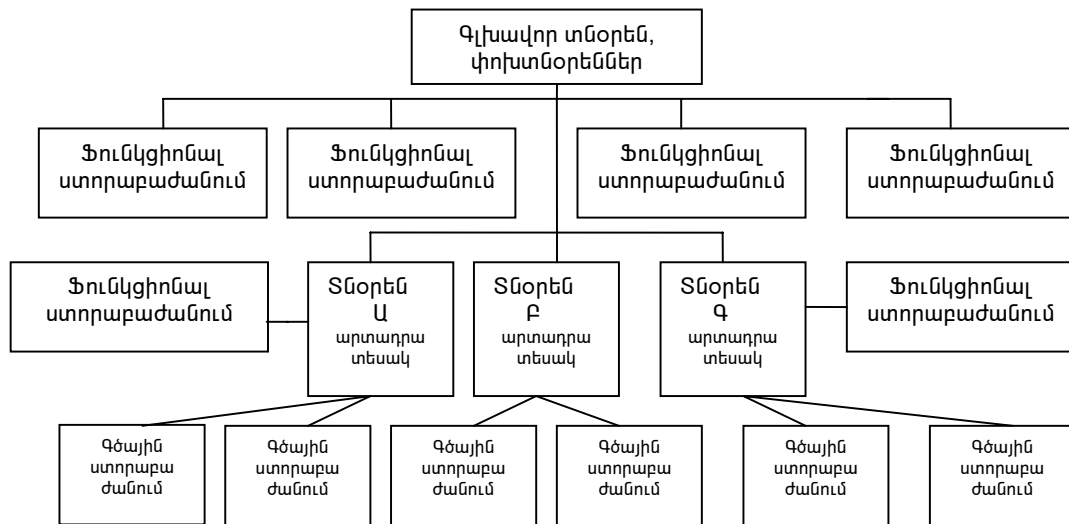
Շտաբները (ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումները) իրենց գծային իրավասության շրջանակներում ընդունած որոշումները հաղորդում են հաջորդ հարթության շտաբներին (համապատասխան ստորաբաժանումներին) կամ ուղղակի հաջորդ հարթության գծային ղեկավարներին:



Նկար 5. Կառավարման կոմբինացված կառուցվածք

Կոմբինացված կառուցվածքի հիմնական առավելությունն այն է, որ վարչակառավարչական ապարատի ֆունկցիոնալ բաժիններին տրվում է գծային ղեկավարի իրավասությունների սահմանափակ մասը, որը նրանք իրականացնում են ինքնուրույն թեթևացնելով գծային ղեկավարի ծանրաբեռնվածությունը:

Դեռևս 20-րդ դարի սկզբին, մի շարք խոշոր ու գերխոշոր կազմակերպություններ սկսեցին բախվել լուրջ դժվարությունների: Նրանց գործունեության բնույթն ու կազմակերպության մասշտաբներն այլևս հնարավորություն չէին տալիս բավարարվել ավանդական կառավարման կոմբինացված կառուցվածքով: Մի կողմից, կառավարելիության նորման ստիպում էր մեծացնել կառավարման ապարատի ստորաբաժանումների քանակը, ընդլայնելով հորիզոնական կապերը, մյուս կողմից, պահանջում մեծացնել ինչպես կազմակերպություններում, այնպես էլ ստորաբաժանման ներսում կառավարման հարթությունների քանակը: Այնպիսի խոշոր կազմակերպություն, ինչպիսին «Ջեներալմոտորսն» է, ստիպված պետք է լինեի ստեղծել կառուցվածք, որում ապարատի ստորաբաժանումների (օղակների) թիվը կհաշվարկվեր հարյուրներով, իսկ հարթությունների թիվը՝ մի քանի տասնյակով: Բնական է, որ նման կառուցվածքը պրակտիկայում գործել չէր կարող թեկուզ միայն այն պատճառով, որ հրամանների շղթայի այդպիսի երկարությունը բացառում է ոչ միայն օպերատիվ կառավարումը, այլև կառավարումն ընդհանրապես: Դրությունից դուրս գալու ելքը. խոշոր կազմակերպություններն սկսեցին մշակել դիվիզիոնալ կառուցվածքները՝ հիմնված կազմակերպության մասնատման վրա՝ ըստ տարբեր հատկանիշների: Կազմակերպության ներսում ձևավորվում են առանձին խոշոր ստորաբաժանումներ (բլոկներ), որոնք առանձին-առանձին ունեն նորմալ կառավարման կոմբինացված կառուցվածք:



Նկար 6. Ըստ արտադրատեսակի դիվիզիոնալ կազմակերպական կառուցվածք

Մինչև 20-րդ դարի սկիզբը նույնիսկ ամենախոշոր կազմակերպությունները թողարկում էին շատ սահմանափակ թվով (մեկ - երկու) արտադրատեսակ կամ սպասարկում ծառայության սահմանափակ ոլորտներ, որն էլ ինչ-որ չափով պարզեցնում էր կառավարման գործընթացները: Հետագայում լայն տարածում ստացավ արտադրատեսակների ընդլայնման գործընթացը կազմակերպության ներսում: Հաճախ միևնույն կազմակերպությունը այնպիսի արտադրատեսակներ էր թողարկում, որոնք ընդհանուր ոչինչ չունեին կամ շատ քիչ էին կապված իրար հետ:

2.1.3. Մոտիվացիա

Կառավարման հաջորդ գործառույթը **մոտիվացիան** (շահադրդումն) է: Յուրաքանչյուր անհատ ունի պահանջներ և դրանցով պայմանավորված շահեր:

Մարդու աշխատանքային վարքի կառավարումը միշտ հետաքրքրել է մենեջմենթի մասնագետներին: Աշխատողի ցանկալի վարքն ապահովելու, կազմակերպության շահերին առավելագույնս ծառայեցնելու համար անհրաժեշտ է ուսումնասիրել այն իրական մղումները, որոնք դրդում են աշխատողին գործելու այս կամ այն կերպ:

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

Ժամանակակից ձեռնարկություններում կիրառվում են նյութական և սոցիալ-հոգեբանական խթաններ:

Նյութական խթանների թվում են աշխատավարձը, պարգևները, հավելավճարները, շահույթի կամ եկամուտների բաշխմանն աշխատողների մասնակցության ապահովման զանազան եղանակները: Նյութական խթանման համակարգում գլխավոր դերը պատկանում է աշխատավարձին, որը կոչված է կատարելու երկու գործառույթ՝ ա) աշխատուժի և նրա ընտանիքի վերադարձության ապահովումը, բ) աշխատանքի մեջ մարդկանց ներգրավումը և աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման խթանումը:

Սոցիալ-հոգեբանական ձևերին կարելի է դասել կազմակերպությունում տարբեր սոցիալական արտոնությունների տրամադրումը, որոնցից են՝ աշխատողի երեխայի ուսման վարձի հատկացումը, բժշկական ապահովագրումը, ընդմիջման համար սննդի և տրանսպորտային ծախսերի վճարումը, ձեռնարկության բաժնետոմսերի՝ արտոնյալ գներով վաճառքը և այլն: Էական խթան է նաև աշխատողների մասնագիտական և ծառայողական առաջխաղացման ապահովումը:

Ֆ. Հերցբերգի մոտիվացիայի (շարժառիթների, դրդապատճառների) տեսություն

Ժամանակակից մենեջմենթում և սոցիոլոգիայում մոտիվացիայի լայն տարածում է գտել ամերիկացի գիտնական Ֆրեդերիկ Հերցբերգի այսպես կոչված, «հիգիենիկ - մոտիվացիոն» տեսությունը, որը հիմնված է պահանջ-մոնքների վրա:

Ինժեներների և գրասենյակային աշխատողների շրջանում անցկացված սոցիոլոգիական հարցման արդյունքներով, Ֆ.Հերցբերգը եկել է այն եզրակացությանը, որ աշխատանքում կան հիգիենիկ և մոտիվացիոն գործոններ: Հիգիենիկ գործոնները կապված են շրջապատող միջավայրի, իսկ մոտիվացիոն գործոնները՝ աշխատանքի բնույթի և բովանդակության հետ: Ըստ նրա՝ մարդուն բնորոշ են երկու խումբ պահանջմոնքներ: Առաջին խմբի պահանջմոնքները մարդուն բնորոշում են որպես կենսաբանական էակի և պայմանավորում հիգիենիկ գործոնների դերը, իսկ երկրորդ խումբը մարդու՝ որպես սոցիալական էակի պահանջմոնքներն են և պայմանավորում են մոտիվացիոն գործոնները: Հերցբերգը գտնում է, որ մարդու աշխատանքային բավարարվածության և աշխատանքային մոտիվացիա առաջացնող գործոնները տարբերվում են անբավարարվածություն պատճառող գործոններից: Հիգիենիկ գործոնների բացակայությունը կամ ոչ անհրաժեշտ մակարդակը կարող են անբավարարվածություն առաջացնել, սակայն դրանց առկայությունը ինքնին չի կարող աշխատանքից բավարարության զգացում առաջացնել և մարդու համար մոտիվ հանդիսանալ: Ի տարբերություն դրա, մոտիվացիայի բացակայությունը կամ անհամապատասխանությունը չի կարող աշխատանքից անբավարարություն առաջացնել, սակայն դրա առկայությունը առաջ է բերում բավարարվածություն և դառնում մոտիվ՝ աշխատողի բարձր արդյունավետ աշխատանքային գործունեության:

Աշխատանքի **հիգիենիկ գործոններն** են՝ ձեռնարկության և ղեկավարության քաղաքականությունը, միջանձնային փոխհարաբերությունները, աշխատանքային պայմանները, աշխատանքի ռեժիմը, կազմակերպումը և այլն:

Մոտիվացիոն գործոններ են՝ աշխատանքն ինքնին, առաջխաղացման, զարգացման հնարավորությունը, ինքնուրույնությունը, պատասխանատվությունը, աշխատանքի արդյունքների ճանաչումը և այլն:

Այս տեսության հիմքում դրված է աշխատանքից բավականություն ստանալու հիմնադրույթը, որը նպաստում է մարդկանց առողջության բարելավմանը: Մոտիվացիան (շարժառիթը) աշխատողին համոզելու գործընթաց է՝ անձնական և ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար: Մոտիվացիան իրենից ներկայացնում է ինչ-որ մեկի կամ մի խումբ մարդկանց համոզման, խրախուսման գործընթաց ձեռնարկության առջև դրված խնդիրներին հասնելու համար՝ հիմնված հոգեբանական հետազոտությունների վրա: Մոտիվացիայի բոլոր ժամանակակից տեսությունները հիմնական շեշտը դնում են մարդկանց պահանջմոնքների անվանացանկի վրա և պատահական չէ, որ մենեջմենթի, մարքեթինգի և բիզնեսի ընդհանուր նպատակը բիզնեսի փիլիսոփայության սկզբունքի ապահովումն է՝ բավարարել սպառողների (հաճախորդների) պահանջմոնքները և ապահովել շահույթ:

Սոցիալ-հոգեբանական հետազոտությունները ցույց են տվել, որ ճապոնական ֆիրմաների, ընկերությունների, կորպորացիաների աշխատողների 75%-ը բավարարված են իրենց աշխատանքով, զոի են շնորհիվ 1970 - 1980 թվականներին ճապոնական մենեջմենթի հասարակ մեթոդների՝ ներդրման, մինչդեռ ԱՄՆ-ում՝ 25%-ն է բավականություն ստանում աշխատանքից:

Այսպես, օրինակ՝ ճապոնական խոշոր ձեռնարկություններում («Տոյոտա», «Սոնի» և այլն) հոգեբան-մենեջերները առավել ուշադրություն են դարձնում աշխատանքի ներկայացողներից ո՞վ է գտնվում սթրեսային վիճակում, և այդպիսիներին չեն թույլատրում աշխատանքի, բայց որ առավել կարևոր է, օրենսդրությամբ սահմանված կարգով կատարում են գրանցում և պահպանում են նրանց տվյալ օրվա միջին աշխատավարձը, քանի որ, եթե բարկացած, սթրեսային վիճակում գտնվող անձը ներկայանա աշխատանքի, ապա ֆիրման ավելի շատ վնաս կկրի, քանի որ ցածր կլինի ոչ միայն տվյալ անձի, այլև նրա գործընկերների աշխատանքի արտադրողականությունը:

Ռոբերտսոն - Կուպերի մոտիվացիայի (շարժառիթների) տեսություն

Մոտիվացիան ուղղակի կապ ունի լիդեր (ղեկավար, առաջնորդ) լինելու և աշխատողների հետ՝ շփման հետ:

Ինչպե՞ս հասնել նպատակին՝ դա մոտիվացիայի (շարժառիթի) տեղիք է տալիս: Մոտիվացիան այն որոշումն է, թե ինչպես հասնել առավելագույն փոխհատուցման ենթակայաների գործողությունների հասկացման, նրանց շարժառիթների, լավ կամ վատ աշխատանքի պատճառների բացահայտման միջոցով, ենթակայաների նկատմամբ մի շարք համոզման եղանակների և տեղեկատվության օգտագործումը՝ հասնելու աշխատանքի առավել բարձր արտադրողականության: Այլ կերպ՝ մոտիվացիան այն բանի որոշումն է, թե ի՞նչ է ուզում կատարել աշխատողը:

Ա. Ռոբերտսոնը և Կուպերը գտնում են, որ հիմնահարցերը և մոտիվացիան մեծ նշանակություն ունեն ֆիրմայի համար: Թեև մոտիվացիան երբեմն ունենում է անհատական բնույթ, բայց և այնպես, և մյուս գործոնները՝ անբավարար ուսուցումը, աշխատանքի ստաժը (փորձը), անհատի խառնվածքը, բնավորությունը, ձեռնարկության անկատար կազմակերպական և կառավարման կառուցվածքները կամ անբավարար վերահսկողությունը նույնպես նշանակություն ունեն մոտիվացիայի առումով:

Մոտիվացիան մարդու վերաբերմունքն է, հակումը դեպի աշխատանքը, մարդկանց նկատմամբ ունեցած վերաբերմունքը, նվիրվածությունը, աշխատանքից բավարարվածությունը և այլն: Մեծ նշանակություն են ձեռք բերում սոցիալ-հոգեբանական մոտեցումները: Մարդկանց պահանջմոնքները և վերաբերմունքը ընդհանուր գծերով իրենց վրա թողնում են հետքեր, որն էլ ազդեցություն է ունենում մարդկային և աշխատանքային փոխհարաբերությունների, կոլեկտիվում բարոյա-հոգեբանական լավ մթնոլորտ ստեղծելու և կոլեկտիվի առջև դրած խնդիրների կատարման:

ան վրա: Ըստ հեղինակների, մոտիվացիան կապված է այն բանի հետ, թե ինչպիսի՞ արդյունքների են սպասում մարդիկ իրենց վերաբերմունքով:

Այս մոտիվների վերլուծության արդյունքների օգտագործումը օգնում է մենեջերին կատարելագործել ամենօրյա միջանձնական, մարդկային, աշխատանքային փոխհարաբերությունները, մոտիվացիայի ընթացքը և շփումները՝ ի շնորհիվ այն բանի, որ մարդը հնարավորություն է ստանում գիտակցել սեփական և այլ «ես»-ի վիճակը ու պատասխանել համապատասխան կերպով, այնպես, որ շփումը կարող է լինել ի շահ իրեն կամ հաջողությամբ վերջանա՝ առանց բարկանալու:

Մոտիվացիան կարող է իրականացվել հետևյալ տնտեսական ու սոցիալական լծակներով.

- աշխատավարձ, այդ թվում պարգևավճարներ
- [շահաբաժիններ](#)
- սոցիալական արտոնություններ (օրինակ, ընդմիջման ընթացքում անվճար սնունդ, տրանսպորտից և կենցաղային այլ ծառայություններից օգտվելու զեղչեր և այլն)
- բարոյական խրախուսում (պատվոգրեր, պատվավոր կոչումներ, կազմակերպության համար էական կառավարչական որոշումների ընդունմանը մասնակցություն):

Ավրաստ Մասլոուի պահանջմունքների հիերարխիկ բավարարման տեսություն

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

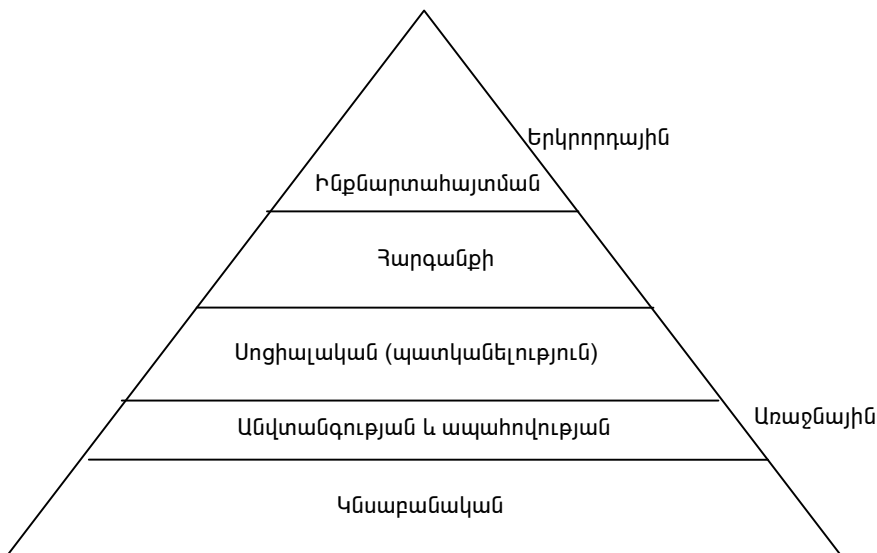
Երկրորդ մակարդակը ապահովության և անվտանգության պահանջմունքներն են (ֆիզիկական անվտանգության, զգացողական և տնտեսական ապահովվածության, վաղվա օրվա նկատմամբ վստահության և այլն):

Երրորդ մակարդակը սոցիալական կամ պատկանելության պահանջմունքներն են:

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

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

Համաձայն Մասլոուի՝ այս վերջին մակարդակի պահանջմունքը երբեք չի կարող ամբողջովին բավարարվել, և, այդ պատճառով, մոտիվացիայի գործընթացը անվերջ է:



Նկար 7. Պահանջմունքների բուրգ՝ ըստ Մասլոուի

Ա. Մասլունը նշել է, որ մարդիկ «անկուշտ և ազահ էակներ են, որոնք խրախուսվում են չբավարարված պահանջ-մունքների բավարարման ձգտումով»:

2.1.4. Վերահսկողություն

Վերահսկողությունը կառավարման եզրափակիչ գործառնություն է, առանց որի անհնար է գործնականապես արդյունավետորեն իրականացնել կառավարման մյուս երեք գործառնությունները (պլանավորումը, կազմակերպումը և մոտիվացիան):

Վերահսկողությունը, որպես կառավարման գործառնություն, հանդես է գալիս որպես կազմակերպությունների կողմից իրենց առջև դրված նպատակներին հասնելու ապահովման գործընթաց:

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

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

Վերահսկողության անհրաժեշտությունը պայմանավորված է նաև այն հանգամանքով, որ կազմակերպության գործերը կարող են ընթանալ ոչ այնպես, ինչպես հարկն է: Եվ, այս տեսանկյունից, վերահսկողության խնդիրն է հնարավորին չափ արագ բացահայտել անբարենպաստ իրավիճակները, բացթողումներն ու թերությունները, հնարավորություն ընձեռել ղեկավարությանը ձեռնարկելու համապատասխան միջոցառումներ՝ դրանց շտկման ուղղությամբ:

Վերահսկողության գործընթացը բաղկացած է երեք հիմնական փուլերից.

1. Ստանդարտների մշակում
2. Փաստացի ձեռք բերված արդյունքների համադրում ստանդարտների հետ
3. Ճշգրտող գործողությունների իրականացում:

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

1. Արտադրանքի ծավալը
2. Արտադրական կարողություններն ու դրանց օգտագործումը
3. Վաճառքի և շահույթի ծավալները
4. Շահութաբերության մակարդակը
5. Իրացվելիության (լիկվիդայնության) և ֆինանսական կայունության գործակիցները և այլն:

Բավականին բարդ է (իսկ որոշ դեպքերում գրեթե անհնար) սահմանել ստանդարտներ՝ քանակապես ոչ չափելի ցուցանիշների գծով: Օրինակ՝ աշխատանքից բավարարվածության աստիճանը շատ դժվար է ներկայացնել ստանդարտի տեսքով: Հարաբերական առումով, որպես հիմք կարելի է ընդունել, ասենք, կադրերի հոսունության աստիճանը (որի բարձր մակարդակը վկայում է աշխատանքային մի շարք հիմնախնդիրների և, մասնավորապես, աշխատանքից բավարարվածության ցածր աստիճանի մասին) կամ կոնֆլիկտային իրավիճակների ծագման հաճախականությունը, այդուհանդերձ, դրանք չեն կարող բացարձակ առումով հիմք լինել ճշգրիտ ստանդարտների սահմանման:

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

Պետք է նշել, որ շեղումների առկայությունը համադրվող ցուցանիշների մեջ, բնական երևույթ է, քանզի գործնականում գրեթե գոյություն չունեն այնպիսի ձեռնարկություններ, որոնք աշխատում են հարյուր տոկոսանոց ճշտությամբ՝ առանց շեղվելու պլանային ստանդարտներից: Եվ բնական է, որ յուրաքանչյուր ձեռնարկություն պետք է իր համար սահմանի շեղումների թույլատրելի մասշտաբ այն վերապահումով, որ յուրաքանչյուր տնտեսավարող սուբյեկտ ինքը որոշի դրա մեծությունը: Այսպես, որքան մեծ է ձեռնարկության գործունեության ռիսկի աստիճանը, այնքան ավելի մեծ է շեղումների թույլատրելի մասշտաբը, իսկ վերահսկողության գործընթացն, ինչ-որ տեղ, դառնում է անարդյունավետ, որովհետև պլանային և փաստացի ցուցանիշների համեմատության դիապազոնը շատ մեծ է, և դժվար է կանխատեսել ձեռնարկության հետագա ֆինանսատնտեսական գործունեությունը:

Իսկ եթե շեղումների թույլատրելի մասշտաբը փոքր է, ապա, թեև այս պարագայում ձեռք է բերվում վերահսկողության բարձր աստիճան (ձեռնարկության ֆինանսատնտեսական ցուցանիշների նույնիսկ աննշան շեղումները ահագանգում են պլանային և փաստացի ցուցանիշների անհամապատասխանության մասին), այնուամենայնիվ, վերահսկողության բուն գործընթացը դառնում է անարդյունավետ: Բանն այն է, որ այս դեպքերում ձեռնարկության ղեկավարությունը սկսում է իր ուշադրության կենտրոնում պահել աննշան շեղումները՝

մոռանալով ձեռնարկության առավել կարևոր, հանգուցային հիմնախնդիրների և վերահսկողության ընդհանուր գործընթացի այլ կարևոր տարրերի մասին:

Որո՞նք են շեղումների հիմնական պատճառները:

- Պլանավորման թերությունները: Գործնականում պատահում են դեպքեր, երբ պլանները կազմվում են ոչ իրազեկ մասնագետների կողմից, լավատեսորեն, ուռճացված ցուցանիշներով, ինչը չի համապատասխանում իրականությանը: Այս դեպքում կամ տվյալ ձեռնարկությունը ունի որոշակի ակնկալիքներ՝ ստանալու առավել բարձր ցուցանիշներ՝ արագ և որակով, կամ էլ պլանավորման գործընթացում հաշվի չի առնում մի շարք հնարավոր դժվարություններ, որոնք իրենց զգացնել են տալիս հաշվետու ժամանակաշրջանի վերջին:
- Կազմակերպման թերությունները: Հաճախ ձեռնարկության ղեկավարությունը չի կարողանում ժամանակին զբաղվել պլանավորման ամիրաժեշտ աշխատանքներով, վերլուծություններով ու եզրահանգումներով: Եվ արդյունքում կազմակերպատեսխնիկական բնույթի այդ թերությունները պատճառ են դառնում պլանների թերակատարման և շեղումների առաջացման:
- Ղեկավարման թերությունները: Այս բնագավառի ամենաեական թերությունը վատ կոմունիկացիաներն են ղեկավարի և ենթակառուցվածքի միջև, վերահսկողության անարդյունավետությունը:
- Մոտիվացիայի թերությունները: Աշխատողները ցանկություն չեն ունենում կատարելու իրենց առջև դրված պլանները, քանի որ բացակայում են շահագրգռող գործոնները, և բարձր է կադրերի հոսունության աստիճանը:
- Գործունեության պայմանների փոփոխությունը: Այն բանից հետո, երբ ընթացիկ պլանները հաստատվում են և սկսվում է աշխատանքը, տեղի են ունենում պայմանների որոշակի փոփոխություններ՝ արտաքին միջավայրի պահանջներին համապատասխան, ինչը չի արտացոլվել պլաններում:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Ո՞րն է կազմակերպության կառավարման էությունը:
2. Որո՞նք են կառավարման հիմնական գործառնությունները:
3. Ինչպե՞ս կարելի է գնահատել կառավարման պլանավորում գործառնություն արտաքին և ներքին միջավայրի դերը:
4. Որո՞նք են կառավարման պլանավորում գործառնության վրա ազդող արտաքին գործոնները:
5. Որո՞նք են կառավարման պլանավորում գործառնության վրա ազդող ներքին գործոնները:
6. Ինչպե՞ս կարելի է բնութագրել պլանավորում գործառնությամբ որպես կառավարման բաղկացուցիչ տարր:
7. Ինչպե՞ս կարելի է պարզաբանել կազմակերպում գործառնությամբ որպես կառավարման բաղկացուցիչ տարր:
8. Ինչպե՞ս կարելի է պարզաբանել կառավարման քննիչ, օղակ, հարթություն, կառավարելիության նորմա հասկացությունները:
9. Ինչպե՞ս կարելի է պարզաբանել լիազորություն և պատասխանատվություն կատեգորիաները:
10. Ինչպե՞ս կարելի է պարզաբանել կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի տեսակները:
11. Ինչպե՞ս կարելի է պարզաբանել մոտիվացիա գործառնությամբ որպես կառավարման բաղկացուցիչ տարր:
12. Ո՞րն է Ֆ. Հերցբերգի մոտիվացիայի (շարժառիթների, դրդապատճառների) տեսությունը:
13. Ո՞րն է Ռոբերտսոն-Կուպերի մոտիվացիայի տեսությունը:
14. Ո՞րն է Ա. Մասլոուի պահանջմունքների հիերարխիկ բավարարման տեսությունը:
15. Ինչպե՞ս եք գնահատում Ա. Մասլոուի ասացվածքը, որով մա բնորոշում է մարդկային էությունը:
16. Ինչպե՞ս կարելի է պարզաբանել վերահսկողություն գործառնությամբ որպես կառավարման բաղկացուցիչ տարր:
17. Որո՞նք են ձեռնարկության ռազմավարության տեսակները:
18. Ո՞րն է սահմանափակ աճի ռազմավարությունը և տնտեսական ի՞նչ պայմաններում է նպատակահարմար կիրառել այն:
19. Ո՞րն է աճի ռազմավարությունը և տնտեսական ի՞նչ պայմաններում է նպատակահարմար կիրառել այն:
20. Ո՞րն է կրճատման ռազմավարությունը և տնտեսական ի՞նչ պայմաններում է նպատակահարմար կիրառել այն:

Առաջադրանք

Դուք աշխատում եք կազմակերպության ստրատեգիական պլանավորման բաժնում: Գնահատելով իրավիճակը պարզում եք, որ ներքին և արտաքին միջավայրը բարենպաստ է, արտադրանքի պահանջարկի կենսապարբերաշրջանը գտնվում է ձևավորման և ընդլայնման փուլերում:

Կառավարման ինչպիսի ստրատեգիա կնտրեք Դուք.

1. աճի
 2. կրճատման
 3. համակցված:
- Հիմնավորեք պատասխանը:

ԳԼՈՒԽ 3. ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Թեմայի նպատակը՝ դասընթացի այս բաժինը նվիրված է կառավարման ժամանակակից տեսության ամենահետաքրքիր և արդիական հիմնախնդիրներից մեկին՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը: Կուսումնասիրվեն անձնակազմի կառավարման առանձնահատկությունները, կառավարման տարբեր դպրոցների, ներկայացուցիչների վերաբերմունքը մարդկային և աշխատանքային փոխհարաբերությունների կառավարմանը և կարգավորմանը: Մանրամասն կուսումնասիրենք անձնակազմի կառավարման փուլերը: Այս բաժնում առանձնահատուկ ուշադրություն է դարձված աշխատանքային գործընթացում հաճախ առաջացող կոնֆլիկտների, փոփոխությունների, սթրեսների կառավարման խնդիրներին:

Ուսնակությունների և հմտությունների նկարագիրը: Բաժինն անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան

- ներկայացնել անձնակազմի կառավարման տեսությունները
- բնութագրել անձնակազմը և նրա կառուցվածքը, թվարկել աշխատողների կատեգորիաները
- գրաֆիկորեն պատկերել և բացատրել անձնակազմի կառավարման հիմնական փուլերը, այդ թվում՝
 - ◆ անձնակազմի պլանավորումը
 - ◆ անձնակազմի հավաքագրումը, հավաքագրման ներքին և արտաքին աղբյուրները
 - ◆ անձնակազմի ընտրությունը
 - ◆ աշխատավարձի և արտոնությունների սահմանումը
 - ◆ մասնագիտական կողմնորոշումը և աշխատողների աշխատանքային հարմարվողականությունը
 - ◆ կադրերի պատրաստման և վերապատրաստման փուլը
 - ◆ անձնակազմի կառավարման աշխատանքային գործունեության գնահատման փուլը
 - ◆ ղեկավար կադրերի պատրաստման և ծառայության մեջ առաջընթացի կառավարման փուլը
- բացատրել աշխատանքային կարիերան և դրա տեսակները
- ներկայացնել կոնֆլիկտների էությունը, ձևերը և պատճառները
- բացատրել կոնֆլիկտների, փոփոխությունների, սթրեսների կառավարման առանձնահատկությունները:

3.1. Անձնակազմի կառավարման առանձնահատկությունները և մեներջերի խնդիրները

Մարդկային և աշխատանքային փոխհարաբերությունների ապահովումը կոլեկտիվում մեներջերի հիմնական գործառնություններից մեկն է և հանդիսանում է մարդկային և աշխատանքային փոխհարաբերությունների մեներջման ընթացքում:

Ըստ բնույթի, մեներջերի աշխատանքը հանդիսանում է աշխատողների գործողությունների, աշխատանքի կառավարում կոնկրետ արդյունք ստանալու նպատակով: Մարդկանց կառավարելու աշխատանքը որպես արվեստ, ենթադրում է, որ մեներջերը լավ է ճանաչում իր և ենթակաների բնավորությունը, խառնվածքը, սովորույթները, հակումները, շարժառիթները (մոտիվացիան), նախասիրությունները, կազմակերպչական ունակությունները, հմտությունները, ընդունակությունները, մասնագիտությունը, կրթությունը, հեղինակությունը, կոլեկտիվում, ինչպես նաև իր կազմակերպչական ընդունակությունը և կառավարման ոճը: Ինչքան լավ ճանաչի ղեկավարը իր ենթականերին՝ համատեղ աշխատանքում և նրանից դուրս, որքան լավ իմանա նրանց հոգսերը, կարիքները, սոցիալական պայմանները, այնքան մեծ հաջողության կհասնի աշխատանքում: Ղեկավարի առաքելությունը կայանում է նրանում, որ սոցիալ-հոգեբանական և մյուս մեթոդների, հիման վրա կարողանա ճանաչել մարդկանց և ներգործելով անհատի, խմբի, կոլեկտիվի վրա՝ հասնի նախանշված արդյունքների:

Մեներջման ընթացքում տարբեր դպրոցները մարդկային և աշխատանքային փոխհարաբերությունների կառավարման ընթացքում հիմնվել են տարբեր տեսությունների վրա: Այսպես օրինակ՝

3.1.1. Դուգլաս Մակ Գրեգորի (ԱՄՆ) x-ի (իքսի) և y-ի (իգրեկի) տեսությունը.

Ըստ այդ տեսության, բոլոր մարդիկ բաժանվում են երկու խմբի.

1.X (*իքսի*) տեսությունը», որոշ անհատներ բթամիտ են, ծույլ, ձգտում են հենց առաջին հնարավորության դեպքում խուսափել աշխատանքից (ղեկավարվելով «ծույլի համար կա յոթ պատճառ, միշտ անպատճառ» ասացվածքի - սկզբունքով): X խմբում ընդգրկված մարդը դիտվում է որպես մի էակ, որը զրկված է նախաձեռնությունից, պատրաստ է աշխատել միայն ծայրահեղ դեպքերում, սակայն չունի պատասխանատվության զգացում:

Համաձայն այս տեսության, ղեկավարը պետք է մշտական վերահսկողություն իրականացնի նման աշխատողների նկատմամբ: Այս խմբի մարդիկ նախընտրում են, որ իրենց ղեկավարեն: Սովորաբար անբարեխիղճ են, անկարգապահ, մտահոգ՝ սեփական անվտանգության համար: Հարկ է խիստ պահանջկոտ լինել նման մարդկանց նկատմամբ, պարբերաբար ստուգել տրված հանձնարարության կատարման ընթացքը, քանի որ նման մարդիկ աշխատանքը չեն կատարում մինչև վերջ:

2. Y (*իգրեկի*) տեսություն. Այս խմբի մեջ ընդգրկվող մարդիկ ունեն պատասխանատվության բարձր զգացում, աշխատասեր են, կարգապահ, բարեխիղճ, ազնիվ և համառ: Նրանք սկսած գործը հասցնում են մինչև վերջ, բարեխիղճորեն կատարում են իրենց պարտականությունները՝ նույնիսկ ղեկավարի բացակայության պայմաններում և հետևապես, պետք չէ նրանց նկատմամբ արտաքին վերահսկողությունը, այսինքն՝ ղեկավարների կողմից հսկողությունը: Նման մարդիկ ընդունակ են նաև ինքնավերահսկման և մեծ ձգտում ունեն հասնելու իրենց նպատակին: Այս խմբի մեջ ընդգրկվող մարդիկ, ի տարբերություն x խմբի, ենթադրում են, որ աշխատանքը համարվում է բնական պահանջ, մարդու բնական վիճակի պահպանման միջոց, որ ընդունակ լինի ապահովել բավարարվածություն: Այնուհետև, այդ տեսությունը ցույց է տալիս, որ մարդը կարող է իրականացնել ինքնակառավարում և ինքնավերահսկողություն, եթե նա ընդունում է այն նպատակները, որին ձգտում է այն կազմակերպությունը, որում

ինքն աշխատում է: Այս խմբի մեջ ընդգրկված մարդիկ կարող են իրենց վրա վերցնել որոշում կայացնելու պատասխանատվությունը, որոնք էլ նպաստում են կոլեկտիվի առջև դրված նպատակների իրականացմանը:

3.1.2. «Ա» և «Բ» տիպի անհատականություն.

Այս տեսությունը մշակել են ամերիկյան հոգեբաններ Մեյեր Ֆրիդմանը և Ռեյ Ռոզենմանին:

«Ա» տեսակի անհատականությունը իր գործին նվիրված աշխատող է, աշխատասեր, բարեխիղճ և բանիմաց: Այս անհատականությունը աշխատանքում աչքի է ընկնում բարձր ստեղծագործական պոտենցիալով, աշխատանքի արտադրողականությամբ, մրցելու մեծ եռանդով, խանդավառությամբ, նախաձեռնությամբ և գործին նվիրվածությամբ, պատասխանատվության բարձր զգացումով, որը աշխատաժամանակը օգտագործում է մեծ արդյունավետությամբ՝ զգալով, որ իրոք, ժամանակը փող է: Նա հարձակվողական է, անհամբեր, համառ, բայց շատ աշխատունակ, հնարամիտ, օժտված կազմակերպչական ունակությամբ, ձգտում է հնարավորին չափ կարճ ժամանակի ընթացքում հնարավորին չափ շատ և արդյունավետ աշխատանք կատարել:

«Բ» տիպի անհատականությունը ծուլ, ոչ աշխատասեր, գործին չնվիրված, աշխատանքը մինչև վերջ չկատարող մարդ է, որի գործունեության նկատմամբ անհրաժեշտ է ղեկավարի հսկողությունը, ինչպես ըստ Մակ-Գրեգորի տեսության «x» խմբի մեջ ընդգրկվող մարդիկ:

«Բ» տիպի անհատականությունը համապատասխանում է Մակ - Գրեգորի x-ի, իսկ «Ա» տիպը՝ «y»-ի տեսությամբ:

3.1.3. Ռ.Դրակերտի անհատականության տեսություն

Ըստ այդ տեսության, բոլոր մարդիկ բաժանվում են երկու խմբի:

Առաջին խմբի մեջ ընդգրկվում են այն մարդիկ, որոնք վստահ են իրենց ուժերին, իրենց ամենագետ են կարծում և կյանքում դժվար է լինում նրանց համագործակցությունը այլ մարդկանց, աշխատող գործընկերների, խմբի, կոլեկտիվի հետ, համեստ չեն, եսասեր են, տաքարյուն, դյուրագրգիռ, անհամբեր, սակայն ուժեղ են՝ ունեն կազմակերպչական մեծ ընդունակություն, կողմնակից են լավ փոփոխությունների, հնարամիտ են, նախաձեռնող, սկսած գործը կատարում են մինչև վերջ:

Երկրորդ խմբի մեջ ընդգրկվում են այն մարդիկ, որոնք, ընդհակառակը, վստահ չեն իրենց ուժերին, իրենց թույլ մասնագետ են կարծում, համեստ են, համբերատար և որպես կանոն, նրանց գործը կյանքում հաջողություններ են ունենում, որովհետև լավ են համագործակցում այլ անհատների, խմբերի հետ և նրանց միջոցով էլ հասնում են իրենց նպատակին: Այս խմբի մարդիկ չեն անհանգստանում այնպիսի բաների համար, որոնք իրենց չեն կարող փոխել և որպես կանոն, եսասեր չեն:

3.1.4. Զուգահեռ վերլուծության մեթոդ.

Այս մեթոդը առաջարկել է Բերնոմը՝ 1956 թվականին: Նա ելնում է այն հանգամանքից, որ մարդն իր կյանքի ընթացքում անցնում է երեք հիմնական պարբերաշրջան՝ մանկություն, հասունություն, ծերություն: Դրանով պայմանավորված, մարդու խառնվածքում կարող են գերիշխել «ես»-ի երեք վիճակ (երեխա, ծնող, ծեր մարդ): Զետևապես, տվյալ մարդու մոտիվացիան կախված է այն բանից, թե դրանցից ո՞րն է գերակշռում:

Այսպես, «երեխային» հիմնականում իմանում են ըստ ֆիզիկական բնութագրերի՝ մի շարք զգացմունքային երևույթների միջոցով, օգտագործված բառերով, օրինակ, ածականի գերադրական աստիճանի օգտագործումով:

«Ծնողներին» հատուկ է արտահայտվել ժեստերի, կեցվածքի (օրինակ՝ Նապոլեոն Բոնապարտի կեցվածքը), ինչպես նաև «միշտ», «երբեք», «չի կարելի» և մի շարք այլ արտահայտությունների կիրառմամբ: «Մեծահասակները» լսում և պատասխանում են դեմքի կենդանի արտահայտությամբ և բնութագրող զննատեսականով:

Այս մոտիվների վերլուծության արդյունքների օգտագործումը օգնում է մենեջերին կատարելագործել ամենօրյա միջանձնական, մարդկային, աշխատանքային փոխհարաբերությունները:

3.2 Անձնակազմը և նրա կառուցվածքը

Տնտեսության կառավարման համակարգի գլխավոր տարր են հանդիսանում կադրերը, որոնք կարող են հանդես գալ կառավարման օբյեկտի և սուբյեկտի դերում միաժամանակ:

Ձեռնարկության աշխատողները հանդիսանում են կառավարման օբյեկտ, քանի որ նրանք արտադրական գործընթացի բաղկացուցիչ մասն են կազմում: Այդ իսկ պատճառով, մարդկային ռեսուրսների ձևավորումը, պլանավորումը, վերաբաշխումը և արտադրության մեջ նրանց արդյունավետ օգտագործումը կազմում է անձնակազմի կառավարման գլխավոր բովանդակությունը, հետևաբար տրամաբանորեն նույնացվում են արտադրության կառավարման նյութա-առարկայական տարրերի հետ:

Դրանով հանդերձ անձնակազմը նախ և առաջ մարդիկ են՝ անհատական բնութագրերի բարդ համալիրով, որտեղ գլխավոր դեր է խաղում սոցիալ-հոգեբանական գործոնը:

Անձնակազմի կառավարման առարկա է հանդիսանում աշխատողների հարաբերությունների ուսումնասիրությունը արտադրության գործընթացում, արտադրական համակարգերի գործունեության մեջ նրանց ներուժի առավել ամբողջական և արդյունավետ օգտագործումը:

Անձնակազմի կառավարումը մի համակարգ է, որի տարրերն են հանդիսանում՝ անձնակազմի հետ աշխատանքի հիմնական ուղղությունները, փուլերը, ձևերն ու մեթոդները: Դիտարկենք այդ տարրերն առանձին-առանձին՝ սկսելով «անձնակազմ» հասկացության պարզաբանումից:

Շուկայական տնտեսությունում ձեռնարկության անձնակազմ ասելով պետք է հասկանալ ինչպես վարձու, այնպես էլ սեփականատեր աշխատողների ողջ համախումբը, որոնց աշխատանքային ներուժը համապատասխանում է արտադրական հզորություններին և ապահովում է արդյունավետ տնտեսական գործունեություն:

Ժամանակակից ձեռնարկության կադրային կառուցվածքի մեջ մտնում են ձեռնարկության աշխատակիցները, կառավարիչները, բաժնետերերը, ֆիրմայի գործունեության և ռազմավարության մակարդակով ընդունված

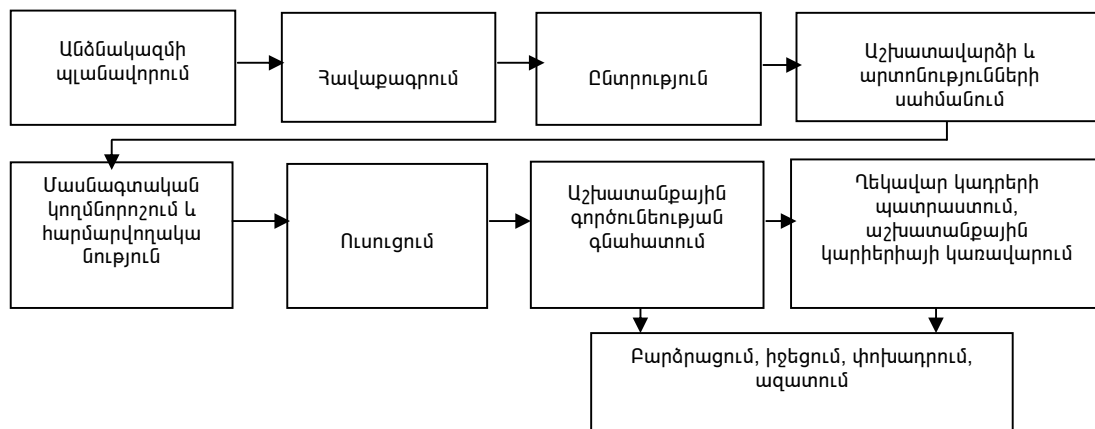
կառավարչական որոշումների համար լիակատար պատասխանատվություն կրող տնօրենների խորհուրդը, գործունեության մեջ շահագրգռված անձինք, խմբեր կամ կողմեր:

Տարբերվում են աշխատողների հետևյալ կատեգորիաները՝

1. top management, այսինքն՝ կառավարման բարձրագույն օղակ (նախագահ, գլխավոր տնօրեն և կառավարման այլ անդամներ)
2. middle management - կառավարման միջին օղակ (կառավարման և ինքնուրույն բաժինների ղեկավարներ)
3. lower management - կառավարման ստորին օղակ (բաժինների և նմանօրինակ այլ ստորաբաժանումների ղեկավարներ)
4. ինժեներա-տեխնիկական անձնակազմ և գրասենյակային ծառայողներ
5. ֆիզիկական աշխատանքով զբաղված աշխատողներ
6. սոցիալական ինֆրակառուցվածքի աշխատողներ, (օրինակ՝ ձեռնարկությանը պատկանող կոմունալ - կենցաղային տնտեսության, մանկական և բուժական սանիտարական կազմակերպությունների աշխատակիցները):

3.3. Անձնակազմի կառավարման փուլերը

Ռազմավարության հիման վրա մշակվում է կառավարման կազմակերպական որոշակի կառուցվածք, ըստ այդման հաստիքային ցուցակ: Այդ ցուցակում առկա հաստիքների համալրումը համապատասխան որակավորման կադրերով և նրանց արդյունավետ օգտագործումը անձնակազմի կառավարման հիմնական նպատակն է: Անձնակազմի կառավարումը, որպես կանոն, ներառում է հետևյալ հիմնական փուլերը.



Նկար 8. Կառավարման փուլերը

Անձնակազմի պլանավորում. մարդկային ռեսուրսների ապագա պահանջարկի բավարարման պլանի մշակում, *Անձնակազմի հավաքագրում*. բոլոր պաշտոնների գծով պոտենցիալ թեկնածուների ռեզերվի ստեղծում.

1. *Ընտրություն*. աշխատատեղերի համար թեկնածուների զնախատում և հավաքագրման ընթացքում ստեղծված ռեզերվից լավագույնների ընտրություն:
2. *Աշխատավարձի և արտոնությունների սահմանում*. աշխատավարձի կազմակերպման, արտոնությունների համակարգի մշակում աշխատողների ներգրավման, վարձման, պահպանման և վերաբարձրության նպատակով:
3. *Մասնագիտական կողմնորոշում և հարմարվողականություն*. վարձու աշխատողների մուտքը կազմակերպություն և դրա ստորաբաժանումներ, աշխատողի մոտ այն մտքի ընկալման զարգացումը, թե ինչ է իրենից ակնկալում կազմակերպությունը և ինչպիսի աշխատանքն է ստանում վաստակված զնախատական:
4. *Կադրերի պատրաստում և վերապատրաստում*. աշխատանքի արդյունավետ կատարման համար պահանջվող աշխատանքային հմտությունների ուսուցման համար ծրագրերի մշակում:
5. *Աշխատանքային գործունեության զնախատում*. աշխատանքային գործունեության զնախատման մեթոդիկայի մշակում և ներկայացում աշխատողին:
6. *Բարձրացում, իջեցում, փոխադրում, ազատում*. աշխատողներին առավել կամ պակաս պատասխանատվության պաշտոնի տեղափոխման մեթոդների մշակում, նրանց մասնագիտական փորձի զարգացում՝ այլ աշխատանքների կամ պաշտոնների փոխադրման, ինչպես նաև աշխատանքային պայմանագրի դադարեցման ծանապարհով:
7. *Ղեկավար կադրերի պատրաստում, աշխատանքային կարիերայի կառավարում*. ղեկավար կադրերի աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը և ունակությունների զարգացմանն ուղղված ծրագրերի մշակում:

3.3.1. Անձնակազմի պլանավորում

Անձնակազմի պլանավորումն, ըստ էության, իրենից ներկայացնում է հաստիքների և անձնակազմի համալրման նպատակով պլանավորման գործընթացի կիրառումը: Պլանավորման գործընթացն իր մեջ ներառում է հետևյալ երեք փուլերը՝

1. ռեսուրսների առկայության գնահատում
2. ապագա պահանջարկի գնահատում
3. ապագա պահանջարկի բավարարման ծրագրերի մշակում:

Պլանավորման ելակետն առկա անձնակազմի գնահատումն է: Անհրաժեշտ է որոշել, թե յուրաքանչյուր օպերացիայի կատարման համար քանի մարդ է զբաղված:

Դրա հետ մեկտեղ անհրաժեշտ է գնահատել և աշխատողների աշխատանքի որակը: Առաջավոր կազմակերպություններում մշակվում է աշխատանքային հմտություններին ներկայացվող պահանջների համակարգ և մշակվում է այդ հմտություններին տիրապետող աշխատողների թվաքանակը:

Ապագա պահանջարկի գնահատումը իրենից ներկայացնում է անհրաժեշտ անձնակազմի թվաքանակի կանխատեսում կարճաժամկետ և հեռանկարային նպատակների իրագործման համար:

Նոր ֆիրմայի ստեղծման, նոր արտադրանքի թողարկման ժամանակ, անձնակազմի ապագա պահանջարկի գնահատումն իրենից ներկայացնում է կարևոր և բարդ խնդիր: Այստեղ անհրաժեշտ է գնահատել աշխատուժի շուկան և որոշել դրանում առկա աշխատուժի որակը: Կազմակերպություններում անձնակազմի պահանջարկի կանխատեսման համար կառավարման գիտության կողմից մշակվել է մոդելների մի ամբողջ շարք:

Ապագա պահանջարկի բավարարման ծրագրերի մշակումը նշանակում է ձեռնարկության նպատակների, այսինքն՝ պահանջումների իրականացման համար պահանջվող կոնկրետ գրաֆիկների կազմում՝ կապված աշխատողների ներգրավման, վարձման, պատրաստման և առաջխաղացման միջոցառումների անցկացման հետ: Այսպիսով, անձնակազմի պլանավորումն իրենից ներկայացնում է նպատակաուղղված գործունեություն՝ անձնակազմի համամասնական և դինամիկ զարգացումն ապահովելու համար, ինչպես նաև անձնակազմի որակավորման կառուցվածքի հաշվարկ և առաջիկա փուլում անձնակազմի ընդհանուր և լրացուցիչ պահանջարկի որոշում:

3.3.2. Անձնակազմի հավաքագրում

Անձնակազմի հավաքագրումը գործողությունների շարք է, որն իրականացվում է կազմակերպության կողմից համապատասխան որակավորում ունեցող թեկնածուների ներգրավման միջոցով՝ կազմակերպության առջև դրված նպատակներին հասնելու համար:

Հավաքագրման աշխատանքների անհրաժեշտ ծավալը նշանակալի չափով որոշվում է առկա աշխատուժի և ապագայում նրա նկատմամբ պահանջարկի տարբերությամբ: Ընդ որում, հաշվի են առնվում այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են՝ թոշակի անցմանը, հոսունությունը, ազատումները՝ կապված վարձու աշխատանքի պայմանագրի ժամկետի ավարտման հետ, կազմակերպության գործունեության ոլորտների ընդլայնումը:

Երբ կազմակերպությանը անհրաժեշտ է ընդունել նոր աշխատողներ, ծագում է երկու հարց. որտեղ փնտրել պոտենցիալ աշխատողների և ինչպես տեղեկացնել դիմողներին՝ առկա աշխատատեղերի մասին: Գոյություն ունի հավաքագրման երկու հնարավոր աղբյուր. ներքին (ձեռնարկության աշխատողներից) և արտաքին (մարդկանցից, որոնք մինչ այդ երբեք կապված չեն եղել կազմակերպության հետ):

Ձեռնարկությունները և կազմակերպությունները պետք է օգտագործեն հավաքագրման ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին աղբյուրները: Այդ աղբյուրներից յուրաքանչյուրի որոշ առավելություններ և թերություններ ներկայացված են աղյուսակում.

Աղյուսակ 4. Հավաքագրման աղբյուրների առավելությունները և թերությունները

Աղբյուրները	Առավելությունները	Թերությունները
Ներքին	Աշխատողները տեսնում են հարևան աշխատակցի իրագործված հնարավորությունների վարակիչ օրինակները: Աշխատողի գնահատման լավ հնարավորությունները, աշխատողների ընդգրկվածությունը: Ընկերությունը գիտի աշխատողի առավելություններն ու թերությունները: Ծախսերի կրճատումը վարձման համար:	Աշխատողների անհատական բարդ փոխհարաբերությունների կուտակման սպառնալիքը: «Ընտանեականությունը» կարող է հանգեցնել նոր գաղափարների և գյուտարարական մտքի լճացման: Մարդու նկատմամբ վատ հարաբերությունը հին կուլեգաների կողմից:
Արտաքին	Ընտրությունը մեծ թվով թեկնածուներից: Նոր գաղափարների և աշխատանքի նոր մեթոդների առկայություն: Կազմակերպության ներսում հնարավոր միջադեպերի ծագման նվազագույն սպառնալիք:	Հարմարվողականության երկարատև փուլ: Երկարատև աշխատողների միջավայրում բարոյական մթնոլորտի վատթարացում: Նոր աշխատողների ընդգրկումն իսկապես անորոշ է:

Ներքին աղբյուրներ. Անձնակազմի հավաքագրումը գլխավորապես կախված է կազմակերպության աղմի-նիստաբացիայի կադրային քաղաքականությունից և կազմակերպությունում էական հարցերի լուծման մեթոդներից: Առկա մարդկային ռեսուրսների խելամիտ օգտագործումը կարող է կազմակերպությանը թույլ տա շրջանցելու նոր

հավաքագրումը: Եթե զգացվում է բավական բարձր մակարդակ ունեցող աշխատողների անբավարարվածություն և կազմակերպության ադմինիստրացիան դեմ չէ թափուր պաշտոնների համար թեկնածուներ փնտրել՝ հիմ պաշտոնյաների ծառայողական աստիճանով առաջխաղացման ճանապարհով, ընդ որում, օգտագործվում է թափուր պաշտոնների մասին հայտարարություններ տալու միջոցով կազմակերպության աշխատակիցներին տեղեկացնելու մեթոդը:

Եթե կազմակերպությանը պահանջվում են լրացուցիչ աշխատողներ կարճ ժամանակահատվածի համար կամ լրացուցիչ աշխատանքը ունի ոչ մեծ ծավալ, ապա նպատակահարմար է օգտագործել պաշտոնների ներքին համատեղում: Հարկ է մշակել լրացուցիչ պարզապարզությունների համակարգ: Օրինակ, ամռանը պահածոների գործարանում՝ այդ տարի առատ բերքի հետևանքով կարող է աշխատուժի պահանջ առաջանալ: Այդ դեպքում ավելի նպատակահարմար է առկա աշխատողների հետ լրացուցիչ պայմանագիր կնքել կամ պարզապարզ նրանց աշխատաժամանակից ավել աշխատելու համար, քան թե հայտարարություն տալ աշխատողների հավաքագրման համար:

Նախքան ձեռնարկությունից դուրս աշխատողների հավաքագրումը, ադմինիստրացիան կարող է առաջարկել աշխատակիցների ծանոթների, բարեկամների միջավայրում փնտրելու մարդկանց, ովքեր կցանկանան դիմել աշխատանքի ընդունվելու համար:

Արտաքին աղբյուրներ. Եթե համալրման ներքին աղբյուրները լրացել են, կազմակերպություններն օգտագործում են մարդկային ռեսուրսների համալրման արտաքին աղբյուրները, որոնք կարող են դիմողների անհրաժեշտ քանակություն ապահովել:

Համալրման ամենամեծ արտաքին աղբյուր սովորաբար հանդիսանում են պատահական ընդունված մարդիկ: Կադրերի հավաքագրման աղբյուրները միմյանցից տարբերվում են արդյունավետության և ծախսերի մակարդակներով: Հավաքագրման աղբյուրների և մեթոդների զնահատումը կարող է իրականացվել տարբեր եղանակներով:

Հավաքագրման ընթացքում բարձր արդյունքների հասնելու, այսինքն բարձրորակ կադրեր ներգրավելու համար նախընտրելի է մրցութային հիմունքների կիրառումը: Անհրաժեշտ է հիշել, որ թեև ներքին աղբյուրներից թափուր պաշտոնների համալրումը նպաստում է աշխատողների աշխատանքի արդյունավետությանը՝ պաշտոնական աճի սպասելիքների ակնկալությամբ, սակայն միայն նման մոտեցումը կարող է թուլացնել մրցակցությունը և հանգեցնել կադրային լճացման:

Հավաքագրումը գործընթաց է, որի ժամանակ կազմակերպությունը դիմումների ցուցակից ընտրում է մարդուն կամ մարդկանց, ովքեր առավելապես համապատասխանում են թափուր տեղերի չափանիշներին:

Աշխատանքի տվյալ գործընթացը կառուցվում է հետևյալ կերպ: Նախքան կադրերի հավաքագրման մասին որոշման կայացումը, անհրաժեշտ է անցկացնել աշխատանքի բովանդակության վերլուծություն, ուսումնասիրել այն բոլոր կողմերից: Արտասահմանյան ֆիրմաներում այս փուլին տալիս են էական նշանակություն: Բոլոր գրասենյակային, օպերատիվ, տեխնիկական և ադմինիստրատիվ մասնագիտությունների բազմակողմանի զնահատումը հուսալի հիմք է տալիս ապագա որոշումների կայացման համար:

Գոյություն ունի աշխատանքի բովանդակության վերլուծության մի քանի մեթոդ: Դրանցից մեկը կայանում է աշխատողին դիտելու և նրա կողմից կատարվող բոլոր գործողությունների գրանցման և սահմանման մեջ:

Մյուս մեթոդը նախատեսում է այնպիսի տեղեկատվության հավաքագրում, որը ստացվում է աշխատողի կամ նրա անմիջական ղեկավարի հետ անցկացվող հարցազրույցի միջոցով: Այս մեթոդը կարող է պակաս ճշգրիտ լինել, քանի որ կարող են առաջանալ խեղաթյուրումներ՝ հարցվողի և հարցումն անցկացնողի տարբեր ընկալումների հետևանքով:

Երրորդ մեթոդը կայանում է նրանում, որ աշխատողին խնդրում են հարցաթերթիկ լրացնել կամ տալ իր աշխատանքի նկարագրությունը և պահանջները՝ դրա նկատմամբ: Տեղեկությունը, որն ստացվում է աշխատանքի բովանդակության վերլուծության ընթացքում, հիմք է հանդիսանում անձնակազմի ձևավորման և զարգացման հետագա միջոցառումների համար:

3.3.3. Ընտրություն

Ընտրության ժամանակ մեծամասամբ հարկ է ընտրել այնպիսի մարդու, որն ունի տվյալ պաշտոնի փաստացի աշխատանքի կատարման համար առավելագույն որակավորում, այլ ոչ թե այն թեկնածուին, ով առավել հարմար է ծառայության մեջ առաջխաղացման համար: Ընտրության մասին օբյեկտիվ որոշումը կարող է հիմնվել թեկնածուի կրթության, մասնագիտական հմտությունների մակարդակի, նախորդ աշխատանքի փորձի և անձնական այլ որակների վրա:

Ընտրության ընթացքում որոշումների ընդունման համար անհրաժեշտ տեղեկատվության հավաքման երեք, առավել լայնորեն կիրառվող մեթոդների թվին են դասվում փորձարկումը, հարցազրույցը և զնահատման կենտրոնները:

Փորձարկումը. Վարքագծային գիտությունները մշակել են փորձարկումների տարբեր տեսակներ, որոնք օգնում են նախապես որոշելու, թե ինչ արդյունավետությամբ կարող է թեկնածուն կատարել կոնկրետ աշխատանքը: Ընտրովի փորձարկումներից մեկը կանխատեսում է ենթադրվող աշխատանքի հետ կապված իրականացվող առաջադրանքների կատարման ունակության չափումը: Որպես օրինակ կարելի է բերել մեքենագրումը կամ տպագրումը, հաստոցի վրա աշխատելու ունակության ցուցադրումը, խոսքային ունակությունների ցուցադրումը՝ բանավոր հարցումների կամ գրավոր աշխատանքների միջոցով: Փորձարկումների միջոցով պետք է նախատվի թեկնածուի՝ հոգեբանական բնութագիրը, ինչպես օրինակ, մտավոր կարողության մակարդակը, շահագրգռվածությունը, կենսունակությունը, անկեղծությունը, ինքնավստահությունը, զգացմունքային կայունությունը և մանրութների նկատմամբ ուշադրությունը: Որպեսզի նման փորձարկումներն օգտակար լինեն թեկնածուների ընտրության համար, պահանջվում է փորձարկումների արդյունքում հավաքված զնահատա-

կանների և աշխատանքի փաստացի ցուցանիշների միջև նշանակալից կորելյացիա: Ղեկավարությունը պետք է գնահատական տա իր փորձարկումներին և որոշի, թե արդյոք փորձարկումները հաջող անցած մարդիկ իրականում արդյոք առավել արդյունավետ աշխատողներ են, քան նրանք, ովքեր պակաս բալեր են հավաքել:

Աշխատանքի գնահատման կենտրոնները. Աշխատանքի գնահատման կենտրոնները մասնագիտացված կազմակերպություններ են, որտեղ գնահատում են թեկնածուի աշխատանքի իրականացման հետ կապված առաջադրանքների կատարման ունակությունը՝ մոդելավորման մեթոդներով: Կիրառվող մեթոդներից մեկը, այսպես կոչված «թղթերի համար զամբյուղ» թեսթն է: Թեկնածուին առաջարկվում է ստանձնել ընկերության կառավարչի դերը: Երեք ժամվա ընթացքում նա պետք է որոշումներ կայացնի՝ ինչպես պատասխանել նամակներին, հիշեցումներին, ինչպես վերլուծել ստացված տեղեկատվությունը: Նա պետք է ընդունի որոշումներ, ենթակամների հետ հաղորդակցվի գրավոր ձևով, բաշխի լիազորությունները, անցկացնի խորհրդակցություններ, սահմանի առաջնությունները և այլն:

Մեկ այլ մեթոդ է հանդիսանում կազմակերպության խորհրդակցության նմանօրինակում (հիմնադրամ)՝ առանց նախագահողի: Տվյալ դեպքում թեկնածուները հավասար պայմաններում են գտնվում և հեշտ է գնահատել նրանց ելույթ ունենալու կարողությունը, համառությունը, միջանձնային հարաբերությունների կարգավորման հմտությունները:

Այդ կենտրոնների այլ մեթոդների թվին են դասվում. ունկնդիրների խմբին տրվող բանավոր գեկուցումները, հանձնարարված դերի կատարումը, հոգեբանական թեսթերը, մտածելակերպի մակարդակի որոշման թեսթերը, պաշտոնական հարցազրույցները:

Գնահատման կենտրոնները գերազանց միջոց են թեկնածուների աշխատանքային որակների կանխատեսման համար: Սակայն դրանք բավական թանկ են և սովորաբար կիրառվում են միայն խոշոր և առաջատար ընկերություններում:

Հարցազրույց. Հարցազրույցները մինչև հիմա հանդիսանում են թեկնածուների ընտրության առավել լայն կիրառություն ունեցող մեթոդ: Անգամ ոչ կառավարական անձնակազմի աշխատողներին հազվադեպ են ընդունում աշխատանքի՝ առանց գոնե մեկ անգամ նրա հետ զրուցելու: Բարձրաստիճան ղեկավարի ընտրությունը կարող է պահանջել անգամ տասնյակ հարցազրույցներ: Դրա հետ մեկտեղ, գոյություն ունի հիմնախնդիրների մի ամբողջ շարք, որը նվազեցնում է հարցազրույցների՝ որպես կադրերի ընտրության գործիքի, արդյունավետությունը:

Հարցազրույցների հիմքը հուզական և հոգեբանական է: Այսպես, օրինակ՝ գոյություն ունի թեկնածուի վերաբերյալ որոշում կայացնելու այսպիսի միտում. առաջին տպավորության հիման վրա՝ առանց հաշվի առնելու հարցազրույցի մնացած մասը: Մեկ այլ հիմնահարց է հանդիսանում թեկնածուի համեմատությունը հարցազրույցն անցած մյուս անձանց հետ և նրա գնահատման տեմպերը: Եթե նախորդ զրուցակիցը հատկապես վատ էր տպավորվել, ապա անմիջականորեն հաջորդ թեկնածուն կամ լավ, կամ առավել լավ տպավորություն կթողնի: Հարցազրույց անցկացնողների մոտ կա նաև հետևյալ միտումը՝ որպես առավել բարենպաստ գնահատական է դիտվում թեկնածուների արտաքին տեսքը, սոցիալական դրությունը և շարժումները, որոնք ավելի շատ հիշեցնում են իրենց սեփականը:

Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ ստանդարտացված և գրանցված հարցերով ու պատասխաններով կառուցվածքային հարցազրույցները բարձրացնում են այդ մեթոդի ճշտությունը: Դրա հետ մեկտեղ, հարցազրույցը պետք է կենտրոնացնել այնպիսի հարցերի վրա, որոնք վերաբերում են տվյալ աշխատանքին:

Հարցազրույցի արդյունավետ անցկացման որոշ ընդհանուր հանձնարարականները հանգում են հետևյալին՝

1. Հաստատեք փոխըմբռնում թեկնածուի հետ և նրան ազատ զգալու հնարավորություն տվեք:
2. Ամբողջ հարցազրույցի ընթացքում ուշադրությունը կենտրոնացրեք աշխատանքի նկատմամբ պահանջների վրա:
3. Մի գնահատեք առաջին տպավորությամբ: Սպասեք, քանի դեռ չեք ստացել ամբողջ տեղեկությունը:
4. Պատրաստեք կառուցվածքային հարցերի շարք, որը կարող է տրվել բոլոր թեկնածուներին: Դրա հետ մեկտեղ բավականին ճկուն եղեք, որպեսզի հետազոտեք խոսակցության ընթացքում ծագած այլ հարցերը նույնպես:

3.3.4. Աշխատավարձի և արտոնությունների սահմանումը

Անձնակազմի կառավարման գործընթացում առանձնահատուկ նշանակություն ունի խթանման մեխանիզմի արդյունավետությունը: Յուրաքանչյուր բարձր որակավորում ունեցող մասնագետ ձգտում է աշխատել այն կազմակերպությունում, որտեղ նրան առավել բարձր կվարձատրեն: Ուստի, կարևորվում է աշխատավարձի, պարգևատրման, լրացուցիչ արտոնությունների և բարոյական խթանների նպատակասլաց կիրառությունը: Աշխատանքի վարձատրության խթանիչ գործառնություն կարող է ապահովվել, եթե աշխատավարձի չափը կախված է աշխատանքի արդյունքից, աշխատողի մասնագիտական որակավորման մակարդակից և աշխատանքի ինտենսիվությունից: Աշխատողների հոսունությունը բացառելու կամ կրճատելու նպատակով հարկ է հետևել, որ առաջարկվող աշխատավարձը ցածր չլինի տվյալ տարածաշրջանում ձևավորված միջին մակարդակից: Այլ կերպ ասած, աշխատավարձի դրույքներն աշխատանքի շուկայում պետք է մրցունակ լինեն: Կազմակերպության վերջնական տնտեսական արդյունքների նկատմամբ աշխատողների շահագրգռվածությունն ապահովելու նպատակով, պարգևատրումը հարկ է իրագործել շահույթից կամ պարգևի չափը պայմանավորել վերջնական տնտեսական արդյունքներով (վաճառքի ծավալ, շահույթ):

Աշխատավարձը վարձու աշխատողի եկամտի տարր է հանդիսանում, աշխատանքային ռեսուրսի սեփականության իրավունքի տնտեսական իրագործման արդյունք: Դրա հետ մեկտեղ, աշխատանքային ռեսուրս գնող գործատուի համար, երբ աշխատանքային ռեսուրսը հանդիսանում է արտադրության գործոններից մեկը, վարձու աշխատողների աշխատանքի վարձատրությունը հանդիսանում է արտադրական ծախսերի տարրերից մեկը:

Շուկային անցման հետ կապված ծագում են աշխատանքի վարձատրության նոր հարաբերություններ, ձևավորվում է աշխատանքի շուկան, որը հանդիսանում է ռեսուրսային շուկա: Տվյալ դեպքում գործատուն (անհատ ձեռներեցը, ձեռներեցների միավորումները), որը ներկայացնում է որոշակի որակական բնութագրեր ունեցող աշխատանքային ռեսուրսների անհրաժեշտ քանակության պահանջարկը և վարձու աշխատողները՝ աշխատանքային ռեսուրսի սեփականատերը, որոնց պրոֆեսիոնալ-որակավորման բնութագրերը և քանակը աշխատանքային շուկայում ձևավորում են առաջարկը:

Աշխատանքի շուկայում գործարքի օբյեկտը կոնկրետ պայմաններում որոշակի ժամանակահատվածում աշխատանքային ռեսուրսի միավորի օգտագործման իրավունք է ստանում:

Միավոր աշխատանքի շուկայական գինը պայմանագրում մշակված աշխատավարձի դրույքն է և աշխատանքի վարձատրության որոշակի մակարդակը, որն ունի կոնկրետ պրոֆեսիոնալ որակավորման բնութագրեր միավոր ժամանակի ընթացքում:

Այսպիսով, աշխատանքի վարձատրության հիմնական տարրը աշխատավարձի դրույքն է: Սակայն այն հաշվի է առնում անհատական աշխատողների ունակությունների, նրանց ֆիզիկական ուժի և համբերատարության, ռեակցիայի արագության, ջանքերի և այլնի տարբերությունները, որոնք անխուսափելիորեն ազդում են աշխատանքի արդյունքի վրա: Դրա համար, աշխատավարձի կառուցվածքում պետք է առանձնացնել ևս մեկ տարր՝ փոփոխուն մասը, որն արտացոլում է աշխատանքային գործունեության անհատական արդյունքների տարբերությունները (պարզևատրումներ, հավելավճարներ, գործարքային վարձատրություն և այլն): Դրանից բացի զոյություն ունեն եկամուտների տարբեր տեսակներ, որոնք աշխատողը կարող է ստանալ, քանի որ աշխատում է տվյալ կազմակերպությունում (նյութական օգնություն, սննդի վճար, ուղեգրերի և բուժման վճար, արժեքավոր նվերներ, լրացուցիչ թոշակով և բժշկական ապահովագրում և այլն): Աշխատավարձը և եկամտի այլ տեսակներն ամբողջությամբ վերցված կարելի է դիտել որպես տվյալ կազմակերպության աշխատողի աշխատանքային եկամուտ:

Եթե վարձու աշխատողի համար աշխատավարձը հանդիսանում է նրա եկամտի աղբյուրը, ապա ինչպես նա կարող է բարձրացնել իր եկամուտը՝ իրեն պատկանող աշխատանքային ռեսուրսի սեփականությունից ելնելով: Տարբերակներից մեկը՝ մեծացնել վաճառվող ռեսուրսի քանակը, սակայն այդպիսի հնարավորությունը սահմանափակ է: Աշխատանքային ռեսուրսի իրացումից եկամտի ավելացման մեկ այլ տարբերակ է՝ առաջարկվող ռեսուրսի որակի բարձրացումը (վարպետության, որակավորման բարձրացումը, լրացուցիչ ուսուցումը): Սակայն այդ հնարավորությունը նույնպես սահմանափակ է, քանի որ պահանջում է ժամանակի և միջոցների լրացուցիչ ծախսեր (ներդրումներ մարդկային կապիտալում): Դրանից բացի, որպես սահմանափակումներ կարող են հանդես գալ կրթության ելակետային մակարդակը, ունակությունները, ազատ ժամանակի բացակայությունը և այլն:

Յետևաբար, աշխատանքային ռեսուրսի սեփականատիրոջ եկամտի ավելացման գլխավոր աղբյուր է հանդիսանում ռեսուրսի զին բարձրացումը՝ աշխատավարձի դրույքը: Նրա ներքին սահմանը որոշվում է վարձու աշխատողի տնտեսական շահերով: Իր հերթին գործատուն շահագրգռված է արտադրական ընդհանուր ծախսերի կրճատման մեջ, այդ թվում՝ ռեսուրսների օգտագործման ուղղությամբ առավել ցածր գների սահմանման հաշվին: Նրա տնտեսական շահը՝ աշխատանքի նկատմամբ տեսակարար ծախսերի նվազումը, պետք է որոշի աշխատավարձի դրույքների վերին սահմանը: Աշխատանքի շուկայի սուբյեկտների տնտեսական շահերի հաշվեկշռի հաշվարկով տվյալ որակի միավոր աշխատանքի շուկայական գինը ձևավորվում է առաջարկի և պահանջարկի հարաբերակցության ազդեցության տակ:

Շուկայական տնտեսության պայմաններում աշխատավարձի մեծության վրա ազդում են շուկայական և արտաշուկայական մի ամբողջ շարք գործոններ, որոնց արդյունքում ձևավորվում է աշխատանքի վարձատրության որոշակի մակարդակ:

Աշխատանքի վարձատրության հետ մեկտեղ կազմակերպություններն իրենց աշխատակիցներին տրամադրում են տարբեր լրացուցիչ արտոնություններ: Լրացուցիչ արտոնությունների տրամադրման ավանդական մոտեցումը կայանում է նրանում, որ միատեսակ արտոնություններ ունեն նույն մակարդակի բոլոր աշխատողները: Սակայն դրա հետ մեկտեղ, հաշվի չեն առնվում միջմարդկային տարբերությունները: Պետք է նշել, որ ոչ բոլոր ծառայողներն են գնահատում այդպիսի արտոնությունները: Լրացուցիչ արտոնությունների ընդունվող արժեքայնությունը կախված է այնպիսի գործոններից, ինչպիսիք են՝ տարիքը, կրթության մակարդակը, ընտանեկան դրությունը և այլն: Որոշ կազմակերպություններ մշակել են համակարգ, որը երբեմն կոչում են «սրճարանային սկզբունքով պարզևատրման համակարգ»: Աշխատողին հնարավորություն է տրվում սահմանված չափերով ինքնուրույն ընտրելու արտոնությունների այն փաթեթը, որը նրա կողմից առավել նախընտրելի է:

3.3.5. Մասնագիտական կողմնորոշումը և աշխատողների աշխատանքային

հարմարվողականությունը

Աշխատողի աշխատանքը առավել արտադրողական դարձնելու առաջին քայլը հանդիսանում է մասնագիտական կողմնորոշումը և սոցիալական հարմարվողականությունը: Եթե ղեկավարությունը շահագրգռված է նոր աշխատատեղում աշխատողի հաջողությունների մեջ, ապա նա պետք է միշտ հիշի, որ կազմակերպությունը հասարակական համակարգ է, իսկ յուրաքանչյուր աշխատող՝ անհատ: Երբ նոր մարդը գալիս է կազմակերպություն, նա իր հետ բերում է նախկինում ձեռք բերված փորձ և հայացքներ, որոնք կարող են ընդգրկվել կամ չընդգրկվել նոր շրջանակներում: Մարդու մոտ հարմարվողականության այդ փուլի ժամանակ մասնագիտական կողմնորոշման և կազմակերպության նկատմամբ սոցիալական հարմարվողականության միջոցով նոր վերաբերմունք է մշակվում աշխատանքի նկատմամբ:

Մասնագիտական կողմնորոշումն է կոչվում պրոֆեսիոնալ հավաքագրման համակարգի տարրերը, որ նպաստում է գործող պրոֆեսիաների հետ շահագրիռ անձանց ծանոթացմանը: Այն ներառված է կազմակերպադաստիարակչական գործողությունների տեսքով, որոնք ուղղված են արտադրողական

աշխատանքով զբաղվել ցանկացողների աշխատանքային գործունեության մոտիվացիայի մակարդակի բարձրացմանը: Մասնագիտական կողմնորոշման խնդիրը կայանում է մասնագիտական շահերի, այս կամ այն մասնագիտության կարողությունների և պիտանիության, դրանցից յուրաքանչյուրի սոցիալական հեղինակության ցուցադրման, գրավչության և բովանդակալիության, դրա նշանակության արժեքայնության դրսևորման մեջ, որոնք նպաստում են աշխատանքային գործունեության կոնկրետ տեսակի նկատմամբ անհատի հակվածության երևան գալուն:

Մասնագիտական կողմնորոշման միջոցով մարդուն դեպի մասնագիտություն տանող ուղին բաղկացած է երեք փուլերից՝ ծանոթություն մասնագիտության հետ, որը թույլ է տալիս դրա մասին ունենալ ամբողջական և ճիշտ պատկերացում, տվյալ մասնագիտության առումով իր շահերի և ունակությունների հստակ գիտակցումը, որոշումների կայացումը (այսինքն՝ ընտրությունը կամ մերժումը): Սահմանված է, որ մասնագիտության զննահատման և ընտրության առավել նշանակալից չափանիշները, որոնց վրա պետք է ուշադրություն հրավիրի պրոֆեսիոնալ կողմնորոշումը, հետևյալն են՝ մտավոր և կրթական մակարդակը, աշխատանքի պայմանները և վարձատրությունը, սոցիալական հեղինակությունը, մասնագետի առաջիադասման և կատարելագործման հեռանկարը, ստեղծագործական աշխատանքի համար հնարավորությունները և պայմանները, աշխատատեղի փոփոխության և ընտրության տարբերակները: Յուրաքանչյուր ցանկացողի պետք է ընտրվող մասնագիտության վերաբերյալ ամենայնադրամասն տեղեկություններ հաղորդել:

Պրոֆեսիոնալ կողմնորոշման իրականացման ուղիներն ու մեթոդները կարող են տարբեր լինել: Օրինակ, տվյալ մասնագիտությանը լավ տիրապետող մասնագետների կողմից դասախոսությունների և զրույցների անցկացումը: Զրույցները կարող են ընդհանուր լինել, այսինքն՝ կազմակերպության ամբողջ անձնակազմի համար, կամ լինել մասնակի՝ միայն կոնկրետ մասնագիտությունների համար: Հարկ է հիշել, որ երիտասարդները, ովքեր վերջերս են մասնագիտություն ձեռք բերել և կուտակել աշխատանքի որոշակի փորձ, լավ քարոզիչներ են: Մասնագիտություն ընտրողները վերջիններիս ունկրդորում են մեծ հետաքրքրությամբ: Մասնագիտության վերաբերյալ անհրաժեշտ տեղեկություններ կարելի է գտնել մասնագիտական գրականության՝ գրքերի, ամսագրերի ընթերցանության, ինչպես նաև կինոֆիլմերի դիտման ընթացքում:

Կոնկրետ մասնագիտացում անցած անձիք, ձեռնարկության կողմից կարող են ներգրավվել հատուկ հանձնարարականների կատարման մեջ: Պրոֆեսիոնալ կողմնորոշման իրականացման ժամանակ այդպիսի միջոցառումները բավական արդյունավետ են: Կողմնորոշման իրական է դառնում, երբ քարոզիչները մեթոդապես պատրաստված են և պարզ ու բովանդակալից ոճով պատմում են մասնագիտության մասին՝ օբյեկտիվորեն ներկայացնելով, թե ընտրված մասնագիտության առանձնահատկություններն ինչպես են դրսևորվում գործնականում:

Աշխատանքի ընդունվելով մարդն ակտիվորեն ընդգրկվում է կոնկրետ աշխատանքային կազմակերպության պրոֆեսիոնալ և սոցիալ-հոգեբանական հարաբերությունների համակարգում, յուրացնում է իր համար նոր սոցիալական դերեր, արժեքներ, նորմեր, փոխհամաձայնեցնում է իր անհատական դիրքորոշումը կազմակերպության (աշխատանքային կոլեկտիվի) խնդիրների և նպատակների հետ, դրանով իսկ ենթարկեցնելով սեփական վարքագծի կազմակերպությունում սահմանված ծառայողական կարգուկանոնին:

Սակայն աշխատանքի ընդունվելիս արդեն յուրաքանչյուր մարդ ունի վարքագծի որոշակի նպատակներ և արժեքային կողմնորոշումներ, որոնց համապատասխան ձևավորում է իր պահանջները կազմակերպության նկատմամբ, իսկ վերջինս, ելնելով իր նպատակներից և խնդիրներից, իր պահանջներն է ներկայացնում աշխատողին և նրա աշխատանքային վարքագծին: Իրագործելով իրենց պահանջները, աշխատողը և ձեռնարկությունը փոխազդում են միմյանց վրա և հարմարվում մեկը մյուսին, որի արդյունքում ընթանում է աշխատանքային հարմարվողականության գործընթացը: Այսպիսով, աշխատանքային հարմարվողականությունը անհատի կողմից նոր աշխատանքային իրավիճակի յուրացման գործընթաց է, որի ընթացքում անհատը և աշխատանքային միջավայրը ակտիվորեն ներգործում են միմյանց վրա:

Մարդու հարմարվողականությունը կոնկրետ աշխատանքային միջավայրին դրսևորվում է նրա իրական վարքագծում, աշխատանքային գործունեության կոնկրետ ցուցանիշների՝ աշխատանքի արդյունավետության, սոցիալական տեղեկատվության յուրացման և գործնական իրագործման, ակտիվության բոլոր տեսակների աճի, աշխատանքային գործունեության տարբեր պայմաններից բավարարվածության մեջ: Աշխատանքային հարմարվողականությունը կարող է լինել առաջնային արտադրական միջավայր, աշխատողի նախնական մուտքի դեպքում, և երկրորդային՝ մասնագիտության փոփոխությանը կամ առանց փոփոխության աշխատանքային տեղի կամ միջավայրի եական տեղաշարժերի դեպքում:

Աշխատանքային հարմարվողականությունը բարդ գործընթաց է և իրենից ներկայացնում է պրոֆեսիոնալ, սոցիալ-հոգեբանական, հասարակական-կազմակերպական, կուլտուր-կենցաղային և հոգեֆիզիոլոգիական հարմարվողականությունների միասնություն:

Պրոֆեսիոնալ հարմարվողականությունն արտահայտվում է մասնագիտական հմտությունների և կարողությունների տիրապետման որոշակի մակարդակի, անհատի անհրաժեշտ մասնագիտական որակների ձևավորման, աշխատողի՝ իր մասնագիտության նկատմամբ դրական, կայուն վերաբերմունքի զարգացման մեջ:

Սոցիալ-հոգեբանական հարմարվողականությունը հանգում է աշխատանքային կազմակերպության (կոլեկտիվի) սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունների յուրացմանը և անդամների միջև ձևավորված փոխհարաբերությունների համակարգ մուտք գործելուն: Դա աշխատողի ընդգրկումն է աշխատանքային կազմակերպության սեփական սովորույթներով, կյանքի նորմերով, կողմնորոշման արժեքներով փոխհարաբերությունների համակարգում: Այդպիսի հարմարվողականության ընթացքում աշխատողն աստիճանաբար տեղեկություն է ստանում իր աշխատանքային կազմակերպության, ընդունված նորմաների, արժեքների խմբում գործող գործարար և անհատական փոխհարաբերությունների համակարգի,

փոխհարաբերությունների կառուցվածքում խմբերի առանձին անդամների սոցիալ-հոգեբանական դիրքորոշումների, ինչպես նաև խմբային առաջնորդների մասին: Այդ տեղեկատվությունը աշխատողի կողմից պասիվ ձևով չի ընկալվում, այլ համեմատվում է անցած սոցիալական փորձի, արժեքային կողմնորոշումների հետ և դրա հիման վրա գնահատվում: Նախկին փորձին ու կողմնորոշումներին համապատասխանող տեղեկությունը աշխատողի կողմից դրական է գնահատվում և նա սկսում է ընդունել խմբային նորմերը, որով պայմանավորված աստիճանաբար տեղի է ունենում անհատի նույնականացման գործընթաց աշխատանքային կազմակերպության հետ:

Սոցիալ-հոգեբանական հարմարվողականության ընթացքում աշխատողը մուտք է գործում կազմակերպության իրական կյանք, մասնակցում է գործունեությանը, նրա մոտ դրական փոխհարաբերություններ են ձևավորվում գործընկերների, անմիջական ղեկավարների և ադմինիստրացիայի հետ:

Հասարակական-կազմակերպական հարմարվողականությունը նշանակում է ձեռնարկության կազմակերպական կառուցվածքի, արտադրական գործընթացի սպասարկման և կառավարման համակարգերի, աշխատանքի և հանգստի ռեժիմների յուրացում:

Կուլտուր-կենցաղային հարմարվողականությունը կազմակերպության կենցաղի առանձնահատկությունների և ազատ ժամանակի անցկացման սովորույթների յուրացումն է, որի բնույթը որոշվում է արտադրության կուլտուրայի, կազմակերպության անդամների ընդհանուր զարգացման մակարդակով և ազատ ժամանակի օգտագործման առանձնահատկություններով:

Հոգեֆիզիոլոգիական հարմարվողականությունը աշխատողների համար անհրաժեշտ պայմանների յուրացման գործընթացն է աշխատանքի ընթացքում: Ժամանակակից արտադրության պայմաններում բարոյապես մշակվում են ոչ միայն տեխնիկական ու տեխնոլոգիան, այլև արտադրական իրավիճակի սանիտար-հիգիենիկ նորմերը: Ժամանակակից աշխատողը դյուրագգաց է իր սուբյեկտիվ ընկալման համեմատ սանիտար-հիգիենիկ նորմաների, աշխատանքի ռիթմերի, աշխատատեղի հարմարավետությունից շեղումների նկատմամբ:

Հաջող աշխատանքային հարմարվողականության ինտեգրացված սուբյեկտիվ ցուցանիշ կարելի է համարել կոլեկտիվի բարոյահոգեբանական մթնոլորտից աշխատողի ընդհանուր բավարարվածությունը: Ինչպես տեսնում եք, արտադրական հարմարվողականության գործընթացի ժամանակ աշխատողի անհատական ներուժը վերջին տեղը չի զբաղեցնում: Աշխատողը որակների և գծերի համախումբն է, որ ձևավորում է վարքագծի որոշակի տիպ՝ ինքնավստահություն, մարդամոտություն, ինքնահաստատման ունակություն, հավասարակշռվածություն, օբյեկտիվություն և այլն: Վերը թվարկված բնութագրերի հետ մեկտեղ կարևոր տեղ են զբաղեցնում գիտելիքները, կրթությունը, փորձը: Անհրաժեշտ է իսկապես օգտագործել սեփական փորձը և հետևություններ անել ապագայի համար: Մասնավորապես, այս բոլոր չափանիշներով կարելի է դատել հարմարվողականության մասին:

3.3.6. Կադրերի պատրաստում և վերապատրաստում

Գիտատեխնիկական առաջադիմության շնորհիվ ժամանակի ընթացքում մարդկանց գիտելիքները համեմատաբար հնանում են, անհրաժեշտություն է առաջանում պարբերաբար հարստացնել մասնագետների գիտելիքները, բարձրացնել նրանց մասնագիտական որակավորման մակարդակը: Ահա թե ինչու, աշխարհի առաջավոր ձեռնարկություններում գործում են աշխատողների վերապատրաստման սեփական համակարգերը: Բացի այդ, գործում են գործարարության դպրոցներին և համալսարաններին կից վերապատրաստման դասընթացներ:

Մասնագիտական պատրաստումն իրագործվում է մի համակարգում, որը մասնագետին թույլ է տալիս նախ և առաջ ձեռք բերել պահանջվող արտադրական առաջադրանքի կատարման համար անհրաժեշտ գիտելիքներ: Ձեռք բերված գիտելիքները օգտագործվում են կարողությունների ձևավորման համար:

Կարողությունը դիտվում է որպես նախկինում ձեռք բերված գիտելիքների հիման վրա ժամանակային կապերի արդյունավետ կազմակերպման գործընթաց: Որքան լայն է գիտելիքների ծավալը, նույնքան տարատեսակ է կարողությունը: Կարողությունը թույլ է տալիս կատարողի մոտ մշակել կարևոր արտադրական որակներ՝ կազմակերպվածություն, գործելաձևերի և մեթոդների ճիշտ ընտրության ունակություն, ինչպես նաև իր գործունեության արդյունքների գնահատում: Այն կարող է ձեռք բերվել տարբեր միջոցներով, այդ թվում՝ հրահանգավորմամբ, աշխատանքային գործունեության լավագույն օրինակի ընդօրինակմամբ, անձնական որոնումներով:

Կարողությունը, ունակությունը գիտելիքից տարբերվում է նրանով, որ միշտ կապված է պրակտիկայի հետ: Կան գիտելիքներ, որոնք չեն ուղեկցվում կարողություններով: Սակայն ոչ մի գիտելիք չի կարող իրացվել առանց կարողության: Կարողության նպատակն է՝ կատարողին պատրաստել փորձի ձեռքբերման գործընթացին:

Կազմակերպության նպատակներին հասնելու, աշխատակիցների բանակը անհրաժեշտ հմտություններով և ունակություններով օժտված բավարար քանակության մարդկանցով համալրելու համար ղեկավարությունը պետք է իրականացնի աշխատողների պատրաստման և ուսուցման համակարգային ծրագիր՝ դրանով իսկ օգնելով նրանց հնարավորությունների լրիվ բացահայտմանը:

Ուսուցման նկատմամբ պահանջարկի որոշումը կատարվում է տարբեր մակարդակներում (ձեռնարկություն, ստորաբաժանումներ, աշխատատեղ): Այն կարող է պայմանավորված լինել նոր աշխատանքի յուրացման, այլ աշխատանքի փոխարժեքի, ծառայության մեջ առաջադրման, օրենսդրության մեջ փոփոխությունների կատարման, վերակազմավորման և այլ պատճառներով: Վերջնական փուլ է հանդիսանում ուսուցման գնահատումը, երբ ամփոփվում են արդյունքները, բացահայտվում է նպատակին հասնելու աստիճանը, ուսուցման տնտեսական արդյունավետությունը, ծախսերի ինքնածածկման ժամկետները:

Ուսուցման մեթոդների նկատելի բազմազանությունը շարքում նպատակահարմար է առանձնացնել ինքնա-կատարելագործումը, աշխատատեղում ուսուցումը, պաշտոնական պարտականություններ ստանձնելը, աշխատանքների փոփոխությունները, կատարելագործման կուրսերը, ակտիվ ուսուցումը, խորհրդատվությունների

անցկացումը: Կազմակերպության ղեկավարությունը պետք է որոշի, թե ուսուցման որ մեթոդն է առավել ընդունելի այս կամ այն կատեգորիայի կամ նույնիսկ առանձին աշխատողների համար:

Հատուկ ուշադրություն պետք է դարձնել դիստանցիոն ուսուցման վրա: Վերջինիս առավելությունը կայանում է նրանում, որ ներկայացվում է ուսանողին անկախ գտնվելու վայրից:

Եթե մասնագիտական կրթությունը դիտենք որպես համակարգ, ապա նրանում անհրաժեշտ է առանձնացնել երկու փուլ: Առաջինը՝ բուն մասնագիտական պատրաստումն է: Երկրորդը՝ հետևողական ջանքերը, որոնք կիրառվում են արդեն ձեռք բերված որակավորման խորացման ընդլայնման և լրացման համար:

Որակավորման բարձրացումը՝ ուսուցում է, որը պայմանավորված է զբաղեցրած պաշտոնում մասնագետների աշխատանքի բնույթի և բովանդակության փոփոխությամբ, գիտելիքների բարոյական կորստով: Դրա հետ մեկտեղ, նպատակներից կախված արդեն ձեռք բերված որակավորումը պետք է պահպանվի, համապատասխանության բերվի փոփոխվող իրավիճակի հետ կամ օգտագործվի ծառայության մեջ մասնագիտական առաջընթացն ապաստանելով: Որակավորման բարձրացման նկատմամբ տվյալ մոտեցումն անմիջականորեն բխում է անընդհատ ուսուցման հիմնադրույթից, որի հիմքում ընկած է անձնակազմի աստիճանական արտադրական ուսուցման կազմակերպման սկզբունքը:

Վերապատրաստումը բազային գիտելիքների ձեռքբերումն է, որոնք հատուկ են տվյալ մասնագիտությանը, ինչպես նաև արտադրական գործունեության մեջ դրանց կիրառման հմտությունների զարգացումը: Այդպիսի ուսուցման անհրաժեշտությունը պայմանավորված է մասնագիտական գործունեության փոփոխությամբ:

Մասնագիտական վերապատրաստման տեսակները խիստ տարբեր են: Դրանցից տիպային են հանդիսանում փորձի փոխանակումը, աշխատատեղի համաչափ և համակարգված փոփոխությունը, որոշակի փոփոխությունների անցկացումը նոր պաշտոնում, որը հաճախ կապված է ղեկավարության խնդիրների կատարման հետ, հրատապ աշխատանքային հարցերի վերաբերյալ բանավեճերը և այլն, այսինքն՝ որակավորման բարձրացման կազմակերպված ձևը: Դրա հետ մեկտեղ մեծ նշանակություն ունի անկազմակերպ կամ ինքնուրույն ձևը, երբ անհրաժեշտ գիտելիքները ստացվում են հատուկ ամսագրերից, դասախոսություններից, գործնական պարապմունքներից, զրույցներից, փորձի փոխանակման բանավեճերից և այլն:

Մասնագիտական վերապատրաստման նպատակը բանվոր-ծառայողների որակավորման նոր, առավել բարձր մակարդակի նվաճումն է: Սովորաբար, վերապատրաստումն իրականացվում է բազմաթիվ կազմակերպություններին սպասարկող կենտրոններում:

3.3.7. Աշխատանքային գործունեության գնահատումը

Աշխատանքային գործունեության գնահատումը սահմանում է աշխատատեղի կամ պաշտոնի պահանջներին անձնակազմի որակական բնութագրերի համապատասխանությունը: Գնահատումն օգնում է բացահայտելու բարձր պատրաստվածություն ունեցող աշխատողներին, ինչպես նաև անձնակազմի պատրաստման ծրագրերի արդյունքները: Այն նպաստում է ենթակաների և ղեկավարների միջև գործարար հարաբերությունների առաջացմանն ու ամրապնդմանը՝ գնահատման արդյունքների քննարկման միջոցով: Աշխատանքային գործունեության արդյունքների գնահատականը կարելի է ներկայացնել որպես վերահսկողության գործառնության շարունակություն:

Ինչպես գիտենք, վերահսկողության գործընթացը նախատեսում է սահմանված նորմերից շեղումների որոշման ստանդարտների սահմանումը և արդյունքների չափումը, ինչպես նաև անհրաժեշտության դեպքում՝ ճշգրտող միջոցառումների ձեռնարկումը: Նույն կերպ, գործունեության արդյունքների գնահատումը պահանջում է, որ ղեկավարները տեղեկություն հավաքեն այն մասին, թե յուրաքանչյուր աշխատող որքանով արդյունավետ է կատարում հանձնարարված պարտականությունները:

Տարբերում են գործարար գնահատման երկու հիմնական տեսակ՝ թափուր պաշտոնի համար թեկնածուների գնահատումը և կազմակերպության աշխատողների ընթացիկ, պարբերաբար գնահատումը: Գործարար գնահատման ժամանակ սահմանվում են նախապատրաստման և ցուցանիշների (աշխատանքի որակ, պրոֆեսիոնալ վարքագիծ, անհատականություն և այլն) կազմակերպական ընթացակարգը, ընտրվում են այս կամ այն ցուցանիշների գնահատման ձևերը:

Գնահատման ընթացքում կարելի է կիրառել մի քանի մեթոդներ, որոնք որոշում են ցուցանիշների կոնկրետ մեծությունների դրսևորման առանձնահատկությունները: Օրինակ, ցուցանիշների մեծությունների դասակարգման մեթոդը, որի ժամանակ գնահատողին առաջարկվում է ցուցանիշների մեծությունների բալային գնահատման սանդղակ: Այս մեթոդը, որը հիշեցնում է դպրոցական գնահատականների համակարգը, մշակման մեծ ծախսեր չի պահանջում, ուստի հարմար է և խնայողական:

Անձնակազմի աշխատանքային գործունեության գնահատման բազմակողմանիությունը ձեռք է բերվում «գնահատման թերթիկների» կիրառման միջոցով, որոնք լրացվում են գործնական գնահատման գործընթացի բոլոր մասնակիցների կողմից: Բոլոր լրացված փաստաթղթերը հասցվում են գնահատվող աշխատակցի անմիջական ղեկավարին: Ներկայացված գնահատականներից էլնելով, ղեկավարը կատարում է սեփական եզրահանգումը և աշխատողներին ծանոթացնում դրանց հետ, որից հետո նյութերը փոխանցվում են կառավարման ծառայություն, որն էլ կոնկրետ աշխատակցի վերաբերյալ վերջնական որոշում է ընդունում:

Գնահատումը տեղափոխությունների, ծառայության մեջ առաջխաղացման, պարգևների և ազատումների իրավական հիմք է ծառայում: Այն նյութ է հանդիսանում աշխատանքի ընդունման հարցաշարերի մշակման համար, ինչպես նաև թույլ է տալիս ստանալ անհրաժեշտ տեղեկատվություն աշխատողի աշխատանքի վարձատրության, տարբեր կարգի հավելավճարների և պարգևների որոշման համար:

Գործունեության արդյունքների գնահատումը հիմնականում երեք նպատակների է ծառայում.

1. վարչական
2. տեղեկատվական

3. մոտիվացիոն:

Յուրաքանչյուր կազմակերպություն պետք է իրականացնի իր անձնակազմի աշխատանքի գնահատումը՝ պաշտոնի բարձրացման, փոխադրման և աշխատանքային պայմանագրի դադարեցման վերաբերյալ վարչական որոշումների կայացման համար: Ծառայության մեջ առաջընթացը օգնում է կազմակերպությանը, քանի որ թույլ է տալիս թափուր տեղերը լրացնել ծառայողներով, որոնք արդեն ի հայտ են բերել իրենց ունակությունները: Այն օգնում է նաև ծառայողներին, քանի որ բավարարում է նրանց ձգտումը հաջողության, նվաճումների և ինքնահարգանքի նկատմամբ: Ծառայության մեջ առաջընթացը՝ կատարվող աշխատանքի հաջողության ճանաչման գերազանց միջոց է: Սակայն ծառայության առաջընթացն մասին որոշում ընդունելու դեպքում ղեկավարությունը պետք է բարձրացնի միայն նրանց, ովքեր ունակություններ ունեն նոր պաշտոնում պարտականությունների արդյունավետ կատարման համար:

Փոխադրումը կարելի է օգտագործել, որպեսզի էլ ավելի ընդլայնվի աշխատողի փորձը, ինչպես նաև այն դեպքերում, երբ ղեկավարությունը գտնում է, որ անձն առավել արդյունավետ կաշխատի այլ պաշտոնում: Երբեմն փոխադրումն օգտագործվում է և այն դեպքերում, երբ մարդն անբավարար է աշխատում, բայց կապված նրա մեծ ստաժի կամ անցած հաջողությունների հետ, ղեկավարությունը գտնում է, որ աշխատանքային պայմանագրի խզումը նրա հետ բարոյական չի լինի: Նման իրավիճակում փոխադրումը իրենից ներկայացնում է պաշտոնի իջեցում:

Այն դեպքերում, երբ աշխատողին հայտնել են իր աշխատանքի արդյունքների գնահատականը և ներկայացրել են բավարար հնարավորություններ դրա բարելավման համար, սակայն աշխատողը չի կամենում կամ չի կարող աշխատել կազմակերպության ստանդարտներով, աշխատանքային պայմանագիրը նրա հետ պետք է խզվի՝ հանուն կազմակերպության նպատակների իրագործման: Ինչպիսիք էլ որ լինի վարչական իրավիճակը, պարզ է, որ առանց գործունեության արդյունքների գնահատման արդյունավետ մեթոդի՝ անհնար է ընդունել հիմնավորված որոշում:

Գործունեության արդյունքների գնահատումն անհրաժեշտ է և այն բանի համար, որպեսզի հնարավոր լինի մարդկանց տեղեկացնել իրենց կատարած աշխատանքի հարաբերական մակարդակի մասին: Գործի անհրաժեշտ դրվածքի դեպքում աշխատողն իմանում է ոչ միայն այն, թե բավարար կամ լավ է ինքն աշխատում, այլ նաև այն, թե որն է նրա ուժեղ և թույլ կողմը և որ ուղղությամբ նա կարող է կատարելագործվել:

Աշխատանքային գործունեության արդյունքների գնահատումն իրենից ներկայացնում է մարդկանց վարքագծի մոտիվացիայի կարևոր միջոց: Որոշելով բանիմաց աշխատողներին աղմինխստացիան կարող է պատշաճ ձևով պարզապես նրանց շնորհակալությամբ, աշխատավարձի կամ պաշտոնի բարձրացմամբ:

Աշխատանքային գործունեության գնահատման տեղեկատվական, վարչական և մոտիվացիոն գործառնությունները փոխկապված են միմյանց հետ, այսինքն՝ ծառայության մեջ բարձրացման վերաբերյալ վարչական որոշմանը տանող տեղեկատվությունը՝ մարդուն լավ, դրական աշխատանքի պետք է խթանի:

3.3.8. Ղեկավար կադրերի պատրաստումը և ծառայության մեջ առաջընթացն կառավարումը

Անձնակազմի հետ աշխատանքի ոլորտում, հատկապես առաջավոր կազմակերպություններում, առանձնահատուկ նշանակություն է տրվում բոլոր մակարդակների ղեկավար կադրերի պատրաստմանը: Աշխատանքի արդյունքների գնահատման հիման վրա առանձնացվում են այն ղեկավարները, ովքեր օժտված են այս կամ այն գծային կամ շտաբային ղեկավարի պաշտոնը լավագույնս վարելու ներուժով:

Դա թույլ է տալիս կազմակերպությանը պարզաբանել, թե ղեկավարներից ով է առավել լավ տիրապետում համապատասխան որակավորմանը, և ով կարիք ունի ուսման և վերապատրաստման՝ այս կամ այն պաշտոնը զբաղեցնելու համար: Լուծելով այդ բոլոր հարցերը, ղեկավարությունը կարող է մշակել ծառայության մեջ հնարավոր առաջխաղացման կամ այլ պաշտոնի փոխադրման ենթակա անձանց մասնագիտական պատրաստման գրաֆիկ:

Պատրաստումը հանգում է ծառայողների հմտությունների և կարողությունների զարգացմանը, որոնք անհրաժեշտ են իրենց պաշտոնական պարտականությունների կամ ապագայում արտադրական առաջադրանքների արդյունավետ կատարման համար:

Կառավարչական կադրերի պատրաստումը կարող է իրականացվել դասախոսությունների, ոչ մեծ խմբերի կազմով բանավեճերի, սեմինար-խորհրդակցությունների, գրականության ընթերցման, գործարար խաղերի և դասավանդումների կազմակերպման ուղիով: Այդ մեթոդների տարբերակներ են հանդիսանում կառավարման հիմնահարցերի վերաբերյալ կազմակերպվող կուրսերն ու գործնական պարապմունքները: Առավել կիրառելի մեթոդ է հանդիսանում ծառայության փոփոխությունները: Փոխադրելով ստորին օղակի ղեկավարին բաժնից-բաժին երեք ամսից մինչև մեկ տարի ժամկետով, կազմակերպությունը ծանոթացնում է նոր ղեկավարին գործունեության բազմաթիվ կողմերի հետ: Արդյունքում, երիտասարդ կառավարիչն ընկալում է տարբեր բաժինների բազմաթիվ հիմնահարցերը, պարզաբանում կողողինացիայի անհրաժեշտությունը, փոխադարձ կախվածությունը տարբեր ստորաբաժանումների նպատակների միջև: Նման գիտելիքները կենսականորեն անհրաժեշտ են ավելի բարձր պաշտոններում հաջող աշխատելու համար, բայց հատկապես օգտակար են կառավարման հիերարխիայի ցածր մակարդակի ղեկավարների համար:

Այլ կարևոր ձև է հանդիսանում ղեկավար կադրերի պատրաստումն հենց աշխատանքի ընթացքում: Այդ նպատակով, օրինակ, որոշ ընկերություններ սկզբում նոր ղեկավարներին հանձնարարում են այնքան անմաստ աշխատանքներ, որ նրանք հիասթափություն են ապրում: Դրանով իսկ, փորձության է ենթարկվում աշխատակցի տոկունությունը, նպատակասլացությունը, համառությունը:

Առանձին ընկերություններ, ինչպիսիք են՝ AT&T, P&G, FORD մշակել են ծրագրեր, համապատասխան որոնց, հեռանկարային նոր ղեկավարներին հենց սկզբից տալիս են բավական պատասխանատու աշխատանք, իհարկե, ենթադրաբար, որ նրանց ուժերը չի գերազանցի:

Հետազոտություններից մեկում սերտ կապ է հաստատված նոր ղեկավարների ուսման գործընթացում պահանջների մակարդակի և ծառայության մեջ նրանց հետևողական առաջխաղացման միջև: Այն մարդիկ, ում առջև հենց սկզբից դրվել էին առավել բարդ խնդիրներ, իրենց մեջ մշակել են ավելի բարձր աշխատանքային գծեր և հայտնվել էին առաջիկա խնդիրներին ավելի պատրաստ վիճակում, քան նրանք, ում տրվել էին պակաս բարդության խնդիրներ: Ղեկավարների առաջին խումբը ծառայության մեջ առաջ էր քաշվում նույնպես ավելի արագ:

3.4. Աշխատանքային կարիերա

Տարբերում են աշխատանքային կարիերայի երկու տեսակ՝ մասնագիտական և ներկազմակերպական:

Մասնագիտական կարիերայի կամ մասնագիտական գործունեության ընթացքում, աշխատողն անցնում է զարգացման տարբեր փուլեր՝ ուսուցում, աշխատանք, մասնագիտական աճ, անհատական մասնագիտական ունակությունների հետևողական զարգացում, աշխատանքից ազատում կամ թոշակի անցում: Բոլոր այդ փուլերը կոնկրետ աշխատողը կարող է անցնել հետևողականորեն, տարբեր կազմակերպություններում:

Ներկազմակերպական կարիերան ընդգրկում է աշխատողի զարգացման փուլերի հերթափոխը՝ մեկ կազմակերպության շրջանակներում: Այն իրագործվում է 3 հիմնական ուղղություններով՝

- Կարիերայի ուղղահայաց ուղղություն - դա կառուցվածքային հիերարխիայում առավել բարձր աստիճանի վերելքն է:
- Հորիզոնական - գործունեության այլ ֆունկցիոնալ բնագավառի տեղափոխումը կամ ծառայողական աստիճանի որոշակի դերի կատարումը, որը չունի կազմակերպական կառուցվածքում խիստ ձևական ամրացում (օրինակ, ղեկավարի դերային կատարումը ժամանակային նպատակային խմբերում և այլն): Հորիզոնական կարիերային կարելի է դասել նաև նախորդ աստիճանի վրա խնդիրների ընդլայնումը կամ բարդացումը, լրացուցիչ պարզանքներով:
- Կենտրոնածիճ ուղղությունը պակաս ակնհայտ է, չնայած շատ դեպքերում աշխատողների համար բավական զրավիչ է հանդիսանում: Դա շարժումն է դեպի կազմակերպության ղեկավարությունը: Օրինակ, աշխատողի հրավիրումը նախկինում իր համար անմատչելի հանդիպումների, խորհրդակցությունների և այլն: Կարիերայի պլանավորման և իրականացման գլխավոր խնդիրը հանդիսանում է կարիերայի երկու հիմնական տեսակների ապահովումը: Աշխատողը պետք է հստակ իմանա ոչ միայն իր հեռանկարները կարճաժամկետ և երկարաժամկետ շրջաններում, այլև այն, թե ինչպիսի ցուցանիշների նա պետք է հասնի, որպեսզի ծառայության մեջ առաջ քաշվի: Կարիերայի տարբեր փուլերում աշխատողը տարբեր պահանջներ է բավարարում: Այդ խնդրի լուծման համար շատ խոշոր կազմակերպություններ մշակել են կարիերայի կառավարման ծրագրեր: Ծառայության մեջ առաջընթացի կառավարման ծրագրերը օգնում են կազմակերպություններին առավելապես օգտագործելու իրենց աշխատողներին, հնարավորություն են տալիս առավելագույնս կիրառել իրենց ունակությունները: Ծառայության մեջ առաջընթացի կառավարման ծրագրերը հնարավորություն են տալիս մարդկանց ընկալելու կազմակերպությունում իրենց աշխատանքը որպես տարբեր պաշտոններով համատեղումների շարք, որը նպաստում է ինչպես կազմակերպության, այնպես էլ անհատի զարգացմանը:

3.5 Կոնֆլիկտների, փոփոխությունների և սթրեսների կառավարումը

3.5.1. Կոնֆլիկտների էությունը և ձևերը

Կոնֆլիկտի էությունը և պատճառները

Կառավարման տեսությունում կան կոնֆլիկտ հասկացության տարբեր մեկնաբանություններ: Կոնֆլիկտ բառը ծագել է լատիներեն **conflictus**՝ բախում բառից և կարելի է բնութագրել որպես մարդկանց շահերի, նպատակների, արժեքների ընկալման տարբերություններով պայմանավորված անհամաձայնություն ու համապատասխան հարաբերությունների, գործողությունների դրսևորում:

Կոնֆլիկտին նախորդում է կոնֆլիկտային իրավիճակը, որը բաղկացած է կոնֆլիկտի կողմերից և կոնֆլիկտի օբյեկտից, այսինքն՝ անհամաձայնության պատճառից:

Մասնագիտական գրականության մեջ բավական տարածված է այն կարծիքը, որ կոնֆլիկտները բացասական դեր են խաղում կազմակերպության, նրա նպատակների իրականացման գործում: Այդպես էին մտածում գիտական կառավարման և վարչական դպրոցի հետևորդները և այն հեղինակները, որոնք ընդունում են Վեբերի բյուրոկրատիայի տեսությունը: Կոնֆլիկտների առկայությունը անհաջող կառավարման և կազմակերպության անարդյունավետ գործունեության նախանշան են համարում նաև «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի ներկայացուցիչները, որոնց կարծիքով լավ հարաբերությունները կազմակերպությունում կարող են կանխել կոնֆլիկտները:

Կառավարման ժամանակակից տեսությունները կոնֆլիկտների խնդրին ցուցաբերում են այլ մոտեցում, կոնֆլիկտները կազմակերպությունում բաժանում են երկու տեսակի՝ դիսֆունկցիոնալ և ֆունկցիոնալ և ավելին՝ ֆունկցիոնալ կոնֆլիկտների առկայությունը համարում ցանկալի: Իհարկե, ոչ բոլոր դեպքերում է, որ կոնֆլիկտներն ունեն դրական բնույթ: Որոշ դեպքերում հնարավոր է, որ դրանց առկայությունը կազմալուծի կոլեկտիվի աշխատանքը, խանգարի կազմակերպության նպատակների իրականացմանը: Այս դեպքում կոնֆլիկտները լինում են դիսֆունկցիոնալ, իջեցնում են անձնական բավարարվածության և խմբային համագործակցության ու կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը:

Սակայն շատ դեպքերում կոնֆլիկտներն ունենում են ֆունկցիոնալ (կառուցողական) բնույթ: Այս դեպքում կոնֆլիկտների զարգացումն ուղեկցվում է տեղեկատվության առավել ակտիվ փոխանակմամբ, տարբեր դիրքորոշումների համաձայնեցվածությամբ, փոխադարձաբար միմյանց հասկանալու ցանկությամբ: Տարբեր կար-

ծիքների, դիրքորոշումների քննարկման հետևանքով է, որ ծնվում է նոր մոտեցումը խնդրին, գտնվում լուծման առավել արդյունավետ եղանակը: Իհարկե, այստեղ խիստ կարևոր է ղեկավարի դերը, որը պետք է կարողանա վերահսկել կոնֆլիկտային իրավիճակը և կառավարել դրա զարգացումը:

Կոնֆլիկտների արդյունավետ կառավարման համար անհրաժեշտ է պարզել կոնֆլիկտների առաջացման հիմնական պատճառները, ձևերը, զարգացման ընթացքը և, իհարկե, տիրապետել դրանց կառավարման մեթոդներին:

Կազմակերպությունում կոնֆլիկտների առաջացման հիմնական պատճառներն են սահմանափակ ռեսուրսները, խնդիրների փոխկախվածությունը, նպատակների, հայացքների, արժեքների ընկալման, համոզմունքների տարբերությունները, կազմակերպությունում կոմունիկացիաների անբավարար մակարդակը և զգայական անընդունելիությունը:

Կազմակերպություններում ռեսուրսները գրեթե միշտ սահմանափակ են, և աշխատանքի կազմակերպման ընթացքում ղեկավարության առջև մշտապես ծառանում են կազմակերպության նպատակներից ելնելով, դրանց արդյունավետ բաշխման հիմնահարցը: Առաջնայնություն տալով որևէ ստորաբաժանման կամ աշխատողի՝ կոնֆլիկտի առաջացման հիմք է ստեղծվում:

Կոնֆլիկտի առաջացման հնարավորությունը մշտապես առկա է այնպիսի իրավիճակներում, երբ կազմակերպության որևէ ստորաբաժանման կամ աշխատողի աշխատանքը կախված է այլ ստորաբաժանման կամ աշխատողի աշխատանքից: Օրինակ, արտադրական ստորաբաժանման ղեկավարը իր ենթակաների ցածր արտադրողականությունը կարող է բացատրել նորոգման ծառայության անորակ կամ դանդաղ աշխատանքով: Վերջինս, իր հերթին, կարող է մեղադրել կադրերի բաժնին՝ անհրաժեշտ քանակի և մասնագիտական պատրաստվածություն ունեցող աշխատողներ աշխատանքի չընդունելու համար: Աշխատանքի կազմակերպական անհստակությունը և անկատարությունը նպաստավոր հիմք է ստեղծում կոնֆլիկտի առաջացման համար:

Նպատակների տարբերությամբ պայմանավորված կոնֆլիկտի դեպքում կողմերը սովորաբար ապագայում օբյեկտի ցանկալի վիճակը տարբեր կերպ են պատկերացնում: Այսպիսի կոնֆլիկտի առաջացման հնարավորությունը մեծ է հատկապես այն կազմակերպությունում, որի ստորաբաժանումները խիստ մասնագիտացված են, իրենք են ձևավորում իրենց նպատակները և կարող են առավել մեծ ուշադրություն դարձնել ոչ թե ամբողջ կազմակերպության, այլ իրենց նպատակներին:

Կոնֆլիկտների առաջացման պատճառ կարող են հանդիսանալ նաև պատկերացումների, հայացքների, համոզմունքների, արժեքների ընկալման տարբերությունները: Շատ տարածված պատճառ է, երբ նույն խնդրի լուծման տարբեր եղանակներ են առաջարկվում կազմակերպության տարբեր ստորաբաժանումների կողմից: Կոնֆլիկտ կարող է առաջանալ տվյալ իրավիճակում ղեկավարման ոճի սխալ ընտրության ու կիրառման դեպքում, երբ հաշվի չեն առնվում աշխատողի համոզմունքները, արժեքների ընկալումը:

Կազմակերպությունում հաղորդակցման անբավարար լինելը նույնպես կարող է կոնֆլիկտի պատճառ դառնալ: Անբավարար հաղորդակցության հետևանքով հնարավոր է, որ ենթակաները հստակ պատկերացում չունենան իրենց աշխատանքային պարտականությունների մասին: Չնայած իրենց ղեկավարի ընդունած որոշումները անհասկանալի կամ անընդունելի լինեն առանձին աշխատողների կամ նրանց խմբի համար: Օրինակ, եթե աշխատանքի վարձատրության ընդունված նոր համակարգը, որն անմիջականորեն կապված է արտադրողականության հետ, աշխատողները համարում են աշխատանքի խիստ լարված ռիսկ պահանջող, կարող է հանգեցնել հակառակ արդյունքի՝ աշխատանքի ռիսկի թուլացմանը, եթե ղեկավարի կողմից չտրվեն անհրաժեշտ մեկնաբանումներ, որ նոր համակարգի ներդրումը պայմանավորված է շուկայում ստեղծված այնպիսի իրավիճակով, երբ մրցակցող ընկերությունների նկատմամբ հարկ է հասնել առավելության:

Կոնֆլիկտները կարող են լինել զգացմունքային, երբ կողմերի մեջ միմյանց հանդեպ կա զգայական, հուզական անընդունելիություն: Մարդիկ կարող են շրջապատում կոնֆլիկտածին իրավիճակ ստեղծել իրենց վարքով, ագրեսիվությամբ, վիճելու հակվածությամբ, դիմացինի նկատմամբ անհարգալից վերաբերմունքով և այլն:

Կոնֆլիկտի հիմնական ձևերը և զարգացման փուլերը

Մասնագիտական գրականության մեջ առավել ընդունված է կոնֆլիկտների դասակարգումը չորս հիմնական ձևերի՝ ներանձնային, միջանձնային, անձի և խմբի միջև և միջխմբային:

Ներանձնային կոնֆլիկտը առաջանում է այն ժամանակ, երբ ղեկավարության կողմից աշխատողին ներկայացվում են հակասական պահանջներ կամ այդ պահանջները չեն համընկնում աշխատողի անձնական պահանջմունքների և արժեքային համակարգի հետ: Այսպիսի կոնֆլիկտները հաճախ կապված են կազմակերպության անդամների միջև դերերի բաշխման հետ, երբ աշխատողին ներկայացվում են իր աշխատանքային վարքի, աշխատանքի արդյունքի հետ կապված՝ իրար հակասող պահանջներ: Ներանձնային կոնֆլիկտ կարող է առաջանալ նաև աշխատանքի գերծանրաբեռնվածության կամ թերծանրաբեռնվածության ժամանակ, երբ, որպես դրա հետևանք, աշխատողն ունենում է անբավարարվածության զգացում աշխատանքի նկատմամբ, անվստահություն իր և կազմակերպության նկատմամբ, ինչպես նաև ապրում սթրեսային իրավիճակ:

Կոնֆլիկտի ամենատարածված ձևը միջանձնայինն է: Այն պայմանավորված է ինչպես ռեսուրսների սահմանափակվածության հետևանքով կազմակերպության տարբեր ստորաբաժանումների ղեկավարների միջև ստեղծված պայքարով, երբ յուրաքանչյուր կողմ ձգտում է ստանալ առավելագույնը, այնպես էլ մարդկանց տարբեր հայացքների, խառնվածքների, արժեքների հետևանքով և ավելի շատ հոգեբանական բնույթ ունի:

Իր հերթին միջանձնային կոնֆլիկտը բաժանվում է հորիզոնականի՝ կոնֆլիկտ նույն մակարդակի աշխատողների միջև և ուղղահայացի՝ ղեկավարի և ենթականի միջև:

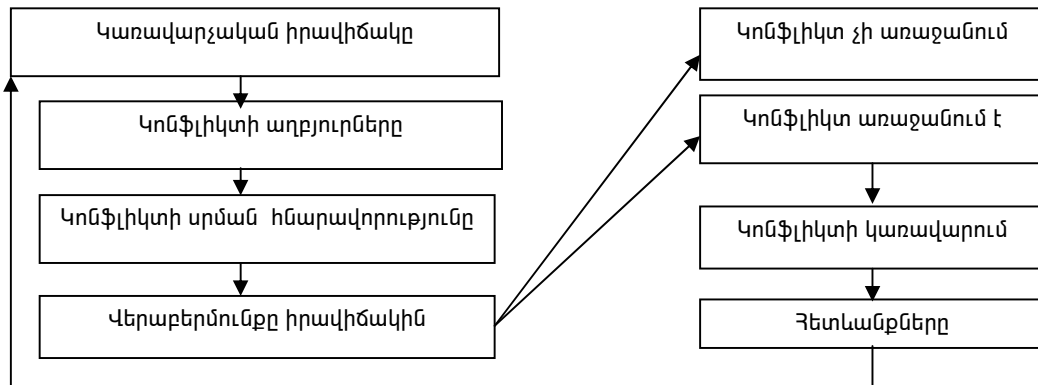
Անձի և խմբի միջև կոնֆլիկտը առավել հաճախ առաջանում է այն ժամանակ, երբ անձն ունենում է այնպիսի շահեր և դիրքորոշում, որոնք տարբերվում են խմբի դիրքորոշումից: Կոնֆլիկտի այս ձևը կապված է նաև անձի և խմբի սպասելիքների տարբերության հետ: Այս ձևի կոնֆլիկտ կարող է առաջանալ խմբի և ղեկավարի միջև՝ վերջինիս

կողմից, պաշտոնական պարտականություններից ելնելով, այնպիսի գործողությունների կատարման հետևանքով, որոնք անընդունելի կդիտվեն խմբի կողմից:

Կազմակերպությունը կազմված է բազմաթիվ խմբերից՝ ինչպես ձևական, այնպես էլ ոչ ձևական, և նույնիսկ անենալավ կազմակերպություններում այս խմբերի միջև տեղի են ունենում կոնֆլիկտներ:

Միջխմբային կոնֆլիկտը կարող է լինել ոչ ձևական խմբերի միջև, երբ դրանք ունենում են տարբեր առաջնորդներ, ոչ ձևական խմբերի և ղեկավարության միջև, երբ խմբի կողմից ղեկավարության գործողությունները անարդարացի են համարվում, կազմակերպության ստորաբաժանումների միջև:

Կազմակերպությունում կոնֆլիկտի զարգացումն ունի իր հիմնական փուլերը, որն ունի հետևյալ տեսքը:



Նկար 9. Կոնֆլիկտի զարգացման հիմնական փուլերը

Ակնհայտ է, որ կոնֆլիկտային իրավիճակի սրության վրա իրենց անմիջական ազդեցությունն ունեն կոնֆլիկտի պատճառները, եթե դրանք մի քանիսն են, ապա մեծ է և կոնֆլիկտի սրման հնարավորությունը: Սակայն, ինչպես ցույց են տալիս հետազոտությունները, նույնիսկ կոնֆլիկտի ծագման մեծ հնարավորությունների պայմաններում էլ հնարավոր է, որ կոնֆլիկտ չառաջանա: Սովորաբար, կոնֆլիկտային իրավիճակի նկատմամբ այդպիսի վերաբերմունքը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ կողմերից մեկը գնում է զիջման՝ կոնֆլիկտին մասնակցությունից իր հնարավոր օգուտը ծախսումների համեմատ քիչ համարելով:

Իրականում, կոնֆլիկտային իրավիճակը մեծամասամբ իր լուծումը չի գտնում սկզբնական փուլում: Այն զարգանում է աստիճանաբար և դրսևորվում լուրջ հակամարտության ձևով:

Ինչ վերաբերում է կոնֆլիկտի հետևանքներին, ապա, ինչպես արդեն նշել ենք, դրանք կարող են լինել ֆունկցիոնալ և հանգեցնել կազմակերպության գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը, ինչպես նաև դիսֆունկցիոնալ, հանգեցնելով կազմակերպության նպատակների իրականացման արդյունավետության, անձնական բավարարվածության, խմբային համագործակցության մակարդակի կտրուկ իջեցման:

3.5.2. Կոնֆլիկտների կառավարումը

Կառավարման տեսությունը կոնֆլիկտների լուծման հիմնական եղանակները բաժանում է երկու խմբի՝ կառուցվածքային և միջանձնային, որոնց ընտրության ժամանակ ղեկավարը նախապես պետք է վերլուծի կոնֆլիկտի առաջացման պատճառները և այնուհետև կիրառի կոնֆլիկտի կառավարման առավել արդյունավետ տարբերակը:

Կազմակերպությունում կոնֆլիկտի լուծման ժամանակ լայնորեն կիրառվում է կառուցվածքային եղանակը, որն իր հերթին ունի իրականացման չորս հիմնական ձև:

Կոնֆլիկտի լուծման կառուցվածքային ուղու հիմնական ձևերն են.

Աղյուսակ 5. Կոնֆլիկտի լուծման կառուցվածքային ուղու հիմնական ձևերը

Աշխատանքի նկատմամբ պահանջների հստակ բացատրություն	Այս դեպքում ոչ կառուցողական կոնֆլիկտն իր լուծումն է ստանում ղեկավարի կողմից յուրաքանչյուր աշխատողին կամ ստորաբաժանմանը իր աշխատանքից սպասվելիք արդյունքների մասին տրվող հստակ բացատրությամբ: Տեսանելի ներկայացվում են իրավունքները և պարտականությունները, ապահովվում է աշխատանքային խնդիրների հետ կապված տեղեկատվության ստացման պարզ մեխանիզմ:
---	--

Կոորդինացիոն, ինտեգրացիոն աշխատակարգ	Իրավասությունների բրգաձև (հիերարխիկ) համակարգի հաստատումը կանոնակարգում է մարդկանց փոխհարաբերությունը: Այս սկզբունքի ապահովումը հեշտացնում է կոնֆլիկտի կառավարումը, յուրաքանչյուրն իմանում է, թե ում որոշմանը, կարգադրությանը պետք է ենթարկվի: Կոնֆլիկտող ստորաբաժանումների համար ներդրվում է հատուկ ինտեգրացիոն աշխատակարգ (ընդհանուր տեղակալ, կոորդինատոր, կուրատոր և այլն):
Ընդհանուր նպատակներ	Այն ենթադրում է կոնֆլիկտային իրավիճակում գտնվող կողմերի համար ընդհանուր նպատակի առաջադրում և դրա իրագործման համար ջանքերի նպատակաուղղում և միասնականացում: Այս դեպքում հնարավոր է տարբեր ստորաբաժանումների միաձուլում ընդհանուր խնդրի առաջադրմամբ (օրինակ՝ աշխատանքի և աշխատավարձի բաժնի միավորումը անձնակազմի զարգացման բաժնում, որը կոչված է զբաղվելու և հաշվարկային հաշվառման գործառնություն, և՛ յուրաքանչյուր աշխատողի խթանման, առաջնադասման հարցերով):
Պարզևատրման համակարգ	Պարզևատրումը օգտագործվում է որպես կառավարման ձև կոնֆլիկտային իրավիճակում՝ ազդեցություն գործելով աշխատողների վարքի վրա: Այն պետք է խթանի աշխատողի այնպիսի վարքը, որն արդյունավետ է կազմակերպության ընդհանուր նպատակին հասնելու տեսանկյունից:

Կոնֆլիկտների լուծման հաջորդ հիմնական եղանակը միջանձնայինն է, որն իր հերթին ունի վեց՝ առավել տարածված ոճեր:

Աղյուսակ 6. Կոնֆլիկտների լուծման հաջորդ հիմնական եղանակը

Կոնֆլիկտից խուսափում	Այս դեպքում անձն աշխատում է հեռու մնալ այնպիսի հարցերի քննարկումներից, որոնք կարող են առաջ բերել հակասություններ և հետագա հակամարտության հիմք դառնալ: Նա դրսևորում է հնարավորինս չեզոք դիրքորոշում, չնկատելու տալիս հակասությունները: Որոշ դեպքերում կոնֆլիկտից խուսափումը կարող է իրոք թուլացնել այն, սակայն հաճախ էլ հնարավոր է կոնֆլիկտի զարգացման թաքնված շրջան և դրա առավել սուր դրսևորում:
Համագործակցում	Այսպիսի ոճը առանձնանում է կողմերի անձնական մեծ ցանկությամբ և ներգրավվածությամբ՝ միավորելու ջանքերը կոնֆլիկտի լուծման համար: Կոնֆլիկտի մասնակիցները ընդունում են, որ յուրաքանչյուր կողմ կարող է ունենալ խնդրի լուծման իր տեսակետը, միմյանց նկատմամբ ունեն վստահություն և կոնֆլիկտի լուծման ուղին համարում են համագործակցությունը:
Համահարթեցում	Այս դեպքում փորձ է արվում հակամարտող կողմերի ուշադրությունը շեղել կոնֆլիկտի բուն պատճառից՝ շեշտադրումն անելով ընդհանուր թիմի, համերաշխության գաղափարի վրա: Որպես հետևանք, իրոք, որոշակի ժամանակահատվածում հնարավոր է պահպանել խաղաղ մթնոլորտ, որը, սակայն, ամեն պահի կարող է խախտվել և իրականում պայթուցավտանգ է:
Կոնֆլիկտի լուծում ուժի կամ հարկադրանքի միջոցով	Այսպիսի ոճը ենթադրում է կոնֆլիկտի լուծում կողմերից որևէ մեկի կամ երկուսի դիրքորոշումն էլ հաշվի չառնելով: Սովորաբար կիրառվում է այնպիսի ղեկավարի կողմից, որը ենթակաների վրա ունի զգալի իշխանություն: Այն կարող է լինել արդյունավետ, եթե ղեկավարը տիրապետում է իրավիճակին և իրազեկ է խնդիրը պայմանավորող բոլոր գործոններին:
Փոխզիջում	Փոխզիջումն արդյունավետ է, երբ կոնֆլիկտի մեջ գտնվող կողմերն ունեն հավասար իշխանություն և փոխադարձաբար բացառող շահեր: Հաճախ կողմերի փաստարկները լինում են հավասարապես համոզիչ, որոշման ընդունման համար ժամանակը՝ սուղ, և որպես միակ ընդունելի տարբերակ հանդես է գալիս փոխզիջումը, այսինքն՝ խնդրի լուծումը ընդունելի սահմաններում կողմերի շահերը հաշվի առնելով:

Խնդրի լուծում	Կոնֆլիկտի ղեկավարման այս ոճը բավականին արդյունավետ է: Հիմնված է կոնֆլիկտի առաջացման պատճառի վերլուծման և այնպիսի գործողությունների իրականացման վրա, որոնք ընդունելի են բոլոր կողմերի համար: Այս ոճի դեպքում կողմերի կարծիքների, հայացքների տարբերությունը ընկալվում է որպես օրինաչափ երևույթ, որպես խելամիտ մարդկանց մտածողության արդյունք, և կոնֆլիկտի լուծումը կապվում է մարդկանց հետ աշխատելու՝ ղեկավարման արվեստի հետ:
---------------	--

Այսպիսով, արդյունավետ կառավարել կոնֆլիկտային իրավիճակը նշանակում է՝ ժամանակին պարզել կոնֆլիկտի առաջացման պատճառները, մակարդակը, օժանդակել կառուցողական կոնֆլիկտների ձևավորմանը, հետևել դրանց զարգացման ընթացքին, կանխել կազմակերպության համար կործանարար և վնասաբեր կոնֆլիկտների զարգացումը՝ դրանց լուծման համար կիրառելով տվյալ իրավիճակին առավել համապատասխան եղանակը:

3.5.3. Փոփոխությունների կառավարումը

Ինչպես բնությունն առհասարակ, այնպես էլ հասարակության և մարդու կյանքն ու գործունեությունը ենթակա են հարատև փոփոխությունների: Դա տակավին հերակլիտեսն է ձևակերպել՝ ամեն ինչ հոսում է, ամեն ինչ՝ փոխվում: Փոփոխությունը երևույթների շարժման և փոխազդեցության գործընթացն է, նոր հատկանիշների, կապերի, փոխհարաբերությունների գոյացումը և հնի վերացումը:

Բնության մեջ նորի և հնի հերթափոխումը կարգավորվում է ինքնաբերաբար (թեև մարդն այստեղ վաղուց է մասնակցում՝ ուղղակիորեն կամ միջնորդավորված): Հասարակության մեջ նույնպես գործում է ինքնակառավարման օրինաչափությունը, սակայն որքան կայուն է այս կամ այն հանրույթը, այնքան ավելի մեծ տեսակարար կշիռ է կազմում նրանում փոփոխությունների նպատակասլաց կառավարումը: Այնպես որ, փոփոխությունների կանխատեսումը, դրանց իրականացման ծրագրումը, հնարավորինս ոչ հիվանդագին, արդյունավետ ու ներդաշնակ կենսագործումը հասարակության կառավարման կարևորագույն խնդիրներից են:

Ասվածը արդարացի է թե՛ ողջ հասարակության համար՝ որպես միասնական ամբողջի և թե՛ նրա առանձին ուղղությունների, ենթահամակարգերի, կառույցների, օղակների համար: Որևէ կազմակերպություն չի կարող ոչ միայն արդյունավետորեն գործել, հարմարվել արտաքին միջավայրի փոփոխություններին, այլև չի կարող երկար ժամանակ պարզապես գոյատևել, եթե ըստ արժանվույն հաշվի չեն առնվում փոփոխությունները, եթե դրանց կառավարումը չի դասվում ռազմավարական առաջնագույն խնդիրների շարքը:

Ավելին, կազմակերպության գործառնությանն ու զարգացմանն առնչվող փոփոխությունների ամխուսափելիությունը, դրանց հարաճուն քանակը, փոփոխական գործոնների թվի աճը հանգեցրել են այն բանին, որ կառավարման տեսության մեջ հատուկ բաժին է գոյացել, այսպես կոչված, «կազմակերպական զարգացումը»: Վերջինս ընդգրկում է հայեցակարգային բնույթի այն դատողությունները, վարկածները, առաջարկությունները, որոնք ուղղված են կազմակերպությունների ներսում կատարվելիք փոփոխությունների ախտորոշմանը, գնահատմանը, ինչպես նաև դրանց պլանավորմանը, իրականացմանը, այդ թվում՝ առարկայական և ենթակայական զանազան խոչընդոտների ու դիմադրության հաղթահարմանը: Բազմաթիվ հարակից հարցեր ևս կան՝ փոփոխության գնահատման չափանիշներից մինչև անձնակազմի մասնակցության ձևերի ընտրություն:

Փոփոխությունների կառավարման գերիշխող ռազմավարությունը բնութագրվում է ըստ հետևյալ փուլերի.

- Փոփոխությունների իրագործման հատուկացման գիտակցում. թվում է, թե այս գիտակցումը մշտապես առկա է, բուն կյանքը, շուկան, մրցակցությունը դրան են տրամադրում: Իրողությունն այն է, սակայն, որ կառավարման զանազան մակարդակներում գործում է նաև մյուս՝ պահպանողական միտումը՝ գոհանալ ձեռքբերումներով, աշխատել հին ու փորձված եղանակներով, ռիսկի չդիմել և այլն, այնպես որ՝ խնդիրը պիտի հասունանա:

- Փոփոխությունների իրագործման ցանկության ձևակերպում. վճիռը մարդիկ են կայացնում՝ թե՛ ձեռնարկության ղեկավարությունը, թե՛ անձնակազմի մեծամասնությունը, նույն մարդիկ էլ այս կամ այն չափով մասնակցում են դրանց իրականացմանը, և դրսից պարտադրված, դժկամությամբ կատարվելիք գործողությունները, բնականաբար, արդյունավետության առումով զիջում են ինքնակամ կատարվող վերափոխություններին:

- Փոփոխությունների ուղղության և խնդիրների հստակեցում. այստեղ առհասարակ մասնավորեցվում են կառավարման երկու հիմնական գործառնությունները՝ պլանավորումը և կազմակերպումը, ձևավորվում է կատարվելիք քայլերի որոշակի ծրագիր՝ ժամկետներով, պատասխանատուներով, հանգրվանային ամփոփումներով և այլն:

- Փոփոխությունների փորձարկում. թե՛ անցյալի փորձը և թե՛ առաջավոր ձեռնարկությունների կատարած վերափոխումները կարևորում են համակարգային, արմատական փոփոխությունների նախնական փորձարկման նշանակությունը որևէ առանձին ասպարեզում, տեղամասում, օղակում: 30-ական թվականների՝ ԽՍՀՄ-ում կոլեկտիվացման համատարած սխալներից մինչև 90-ական թվականների՝ Հայաստանում հողի և արդյունաբերության մասնավորեցման սխալները գալիս են հիմնավորելու փորձարկման անհրաժեշտությունը, այսինքն՝ ծրագրի, գաղափարի, դրա իրականացման, մարդկային գործոնի կողմից ընկալման և բազում այլ հարցերի ճշգրտման:

- Փոփոխությունների իրականացման շահագրգռում. փոփոխությունները պետք է նախ և առաջ շահագրգռեն նրանց, ովքեր իրագործելու են դրանք, և հենց իրենք էլ կրելու են այդ փոփոխությունների ազդեցությունը, ընդամենը շահագրգռումը ներառում է հարցերի մի ամբողջ համալիր՝ գաղափարական, նպատակային ու ռեսուրսային հիմնավորումից մինչև նյութական խթանման ու սոցիալական առաջընթացի հեռանկարը:

- Փոփոխությունների վերահսկողություն. կառավարման հիմնական գործառնություններից մեկը՝ վերահսկումը, հենց կոչված է ապահովելու հետադարձ կապը, ցանկալիի և իրականացվածի

համապատասխանությունը, բացահայտելու ձեռքբերումներն ու թերացումները, պարզելու գործող անձանց (պատասխանատուների) դրական կամ բացասական դերը և այլն:

- Փոփոխությունների վերջնական ամփոփում, գնահատական. նախորդին պիտի գումարվի փոփոխության երևույթի փոփոխական լինելու ըմբռնումը: Արդեն կատարված փոփոխությունները ապագայի սաղմն են, հիմքն ու ելակետն են նորանոր փոփոխությունների:

Փոփոխությունների կառավարման հիմնական խնդիրներից է դրանց ցույց տրվող դիմադրությունը հաղթահարելը: Ինքնին հասկանալի է, որ ամենաբարենպաստ առարկայական պայմաններն ու ամենաարտադրողական տեխնիկան, «ամենախելացի» մեքենաներն անգամ անգոր են առանց մարդու. դրանցում առարկայացված մարդկային աշխատանքը դարձյալ մարդու աշխատանքի միջոցով է, որ հարություն է առնում, վերածվում արարիչ ուժի: Նույնը վերաբերում է և փոփոխություններին: Մարդու վարքի փոփոխությունը չի կարելի դիտել որպես կազմակերպության նպատակների, տեխնոլոգիայի կամ կառուցվածքային փոփոխությունների պարզ մի ածանցյալ. այդ մտայնությունը հաճախ է փակուղի մտցնում ձեռնարկության ղեկավարներին:

Մարդկային գործունի թերագնահատումը խորն արմատներ ունի: Արիստոտելը աշխատանքի հիմնական սուբյեկտին՝ ստրուկին բնորոշում էր իբրև խոսող գործիք՝ լոկ այդքանով զանազանելով անշունչ գործիքներից և անլեզու կենդանիներից: Աշխարհայացքային նույն սխալն էր կրկնում Ֆ.Թեյլորը՝ բացարձակ ճշմարտության կարգը դասելով իր համակարգի առանցք հանդիսացող ըմբռնումը՝ ամեն աշխատանքի կատարման «միակ լավագույն եղանակը»: Նրա հիմնադրած գիտական կառավարումը արմատական վերափոխումների մի երկար շղթա էր՝ հույժ բարենպաստ աշխատանքի արտադրողականության աճի առումով, սակայն իրենց՝ բանվորների կանոններն անհատականությունը բարեփոխումներին Թեյլորը բացառում էր, ուղղակի հայտարարելով. «Միայն մեթոդների հարկադրական ստանդարտացման ճանապարհով, լավագույն գործիքների և աշխատանքի պայմանների հարկադրական կիրառությամբ և հարկադրական համագործակցությամբ է հնարավոր ապահովել աշխատանքի տեմպի ընդհանուր արագացումը»: Ներկայումս նույնպես տեխնոկրատական տեսությունները չեն վերացել, առավել ևս շատ է տարածված տեխնոկրատական գործելակերպը թե՛ կառավարման մեջ ընդհանրապես և թե՛ փոփոխությունների իրականացման մեջ մասնավորապես:

Մինչդեռ՝ աշխատանքի անմիջական սուբյեկտի հանդեպ քամահրանքի հետադարձ կապը իրեն սպասեցնել չի տալիս. նույն ստրուկների գործիքները, ինչպես հայտնի է, կոշտ ու կոպիտ, ուրեմն՝ անհարմար և անարտադրողական էին պատրաստվում բնավ էլ ոչ տեխնիկական նպատակահարմարությունից, այլ այն բանի հետևանքով, որ ստրուկները իրենց բողոքն ու դժգոհությունն էին պարպում սոցիալական զայրույթն ուղղելով գործիքների դեմ՝ կոտրելով, փչացնելով դրանք: Ժամանակակից հասարակություններում էլ՝ գործադուլները, նենգադուլը /սաբոտաժ/, բողոքի զանազան տեսակները, քաղաքացիական անհնազանդության դրսևորումները հետևանք են ողջ հասարակության մեջ կամ նրա առանձին ոլորտներում իրագործվող փոփոխությունների հանդեպ մարդկանց վերաբերմունքի ոչ լիարժեք հաշվառման, փոփոխությունների թերի մեկնաբանման, դրանց կառավարման ռազմավարական ու մարտավարական բացթողումների:

Անհրաժեշտ է պարզել, թե մարդիկ ինչու են ընդդիմանում փոփոխություններին: Ընդհանուր բնույթի պատճառներից մեկը պահպանողական մտածելակերպի առկայությունն է, որ խանգարում է տեսնելու նորանործության անհրաժեշտությունը և անգամ՝ շահեկանությունը: Փոփոխությունների ուղվանկարը, թեկուզ լինի գերհրապուրիչ, միևնույն է՝ մարդկանց մեծամասնությունը գերադասում է առկան, սովորականը, սովորածը (հաճախ՝ որքան առաջավոր է այս կամ այն նախագիծը, այնքան ավելի դժվար է լինում հաղթահարել պահպանողականությանը խարսխված դիմադրությունը):

Փոփոխություններին դիմադրելու մյուս պատճառը ապագայի անորոշությունն է: Ամեն մի փոփոխություն իր մեջ բովանդակում է անորոշության բաժին, քանի որ փոփոխության իրականացումը միշտ էլ նախնական նպատակի կենսագործման հետ միասին նաև սկզբնական փուլում չկանխատեսված (և անգամ սկզբունքորեն անկանխատեսելի) հետևանքների է հանգեցնում: Սա ամեն մի առաջընթացի անբեկանելի օրենքն է: Բարեփոխիչներն սկսում են տեսնելով ապագայի որոշակիությունը և ձգտելով իրականացնել այն, մինչդեռ դիմադրողները շեշտադրում են անորոշությունը՝ ուռնացնելով դրա նշանակությունը փոփոխությունների ամբողջ ծավալի մեջ:

Այստեղից էլ դիմադրության հաջորդ պատճառը՝ անհանգստությունը: Անորոշ ապագան, անծանոթ անելիքը, չյուրացված գործելակերպը, նոր տեխնոլոգիան նաև վախ են ներշնչում, կորստի տագնապ, սովորական կարգուկանոնի խաթարում: Ապահովության պահանջումները մարդու հիմնարար պահանջումներից է, բնականոն պայմաններում այն հիմնականում բավարարված է լինում, մարդն իրեն զգում է համեմատական անվտանգության մեջ, սակայն փոփոխությունների շունչն արդեն ունակ է առաջին պլան մղելու ապահովության պահանջումները, և մարդը դատում է՝ ելնելով ամենից առաջ այդ պահանջումները բավարարելու մտահոգությունից:

Վերջապես, պահպանողականությունը, անորոշությունը, անհանգստությունը ձևավորում են գումարային մի պատճառ՝ անվստահություն փոփոխությունների հանդեպ: Մարդիկ հաճախ իրենք են արդարացնում իրենց բացասական դիրքորոշումը փոփոխությունների հարցում, մասնավորապես՝ ձգտում են իրենք իրենց և այլոց համոզել, թե փոփոխություններն ավելի շատ վնաս են տալու, քան՝ օգուտ, թե առհասարակ ոչ մի կարիք չկա որևէ բան փոխելու և այլն: Եվ դա ոչ թե մնում է սոսկ բացասական, սակայն անգործունյա դիրքորոշման տեսքով, այլև դրսևորվում է նաև ընդդիմադիր որոշակի գործողությունների տեսքով:

Այդպես եղավ գիտական կառավարման փորձի տարածման փուլում, երբ Թեյլորի նորարական ձևակերպումների դեմ հանդես եկան ոչ միայն բանվորներն ու արհմիությունները, այլև իրենք՝ կապիտալիստները: Բանը հասավ նրան, որ Ֆ.Թեյլորը հարկադրված էր 1910 թվականին հանդես գալու ամերիկյան Կոնգրեսի՝ հատուկ ստեղծած հանձնաժողովի առջև: Եվ ուշագրավն այն է, որ գիտական կառավարման «հայրը», տարիների փորձով և խորհրդածություններով իմաստնացած, իր համակարգը ներկայացնում է ոչ թե նեղ-ինժեներական կամ նեղ-տնտեսագիտական տեսակետից, այլ լայն ընդգրկումով, փիլիսոփայական ընդհանրացմամբ, մասնավորապես, նա

քանիցս շեշտում է, որ գիտական կառավարման հաջողությունը ենթադրում է «մտածելակերպի լիակատար հեղափոխություն» ոչ միայն կառավարողների, այլև կառավարվողների մեջ, և որ այդ երկուստեք պատրաստակամությունն է հենց գիտական կառավարման պես արմատական փոփոխությունն իրականացնելու պարտադիր պայմանը:

Կազմակերպական փոփոխություններին ցույց տրվող դիմադրությունը հաղթահարելու եղանակներն են.

- Տեղեկատվական, երբ անձնակազմը տեղյակ է պահվում կատարվելիք փոփոխության մասին, աշխատակիցներին հանգամանորեն բացատրվում է դրա էությունը, անհրաժեշտությունը, ծավալման հեռանկարը: Մարդիկ, իրոք, հաճախ ընդդիմանում են փոփոխություններին անտեղյակության, անակնկալի գալու հետևանքով:
- Խորհրդակցական, երբ բանակցությունների, համատեղ քննարկումների միջոցով մարդիկ ոչ թե սոսկ տեղյակ են պահվում կատարվելիքի մասին, այլև լսում են նրանց կարծիքը, առաջարկությունները, հիմնավորումները:
- Մասնակցողական, երբ մարդիկ զանազան ձևերով մասնակցում են փոփոխությունների պլանավորման, կազմակերպման և վերահսկման աշխատանքներին:
- Խրախուսման, երբ փոփոխություններին մասնակցելը ղեկավարության կողմից արժանանում է բարոյական և նյութական որոշակի խրախուսման, տարբեր բնույթի լրացուցիչ արտոնություններ տրամադրելուն:
- Իրավական-հարկադրական. սա չպետք է աչքաթող անել, քանի որ բացառված չէ առանձին անհատների կամ խմբերի բացահայտ կամ քողարկված նենգադուլը, և, քանի որ համոզման, մասնակցության, խթանման միջոցները չեն կարող ներգործել, անհրաժեշտ է գործադրել իրավական միջոցները: Փոփոխությունների գլխավոր պատասխանատուն, այնուամենայնիվ, ղեկավարն է, և նա պիտի ունակ լինի կամք, հետևողականություն, պահանջկոտություն դրսևորելու, ապահովելու կարգապահություն և նախատեսած փոփոխությունների կատարում:
- Գաղափարական. պատմությունը վկայում է, թե քանի-քանի անենաբարի նպատակներով ձեռնարկված վերափոխումներ են ձախողվել՝ հատկապես գաղափարական հիմնավորվածության խոցելի լինելու պատճառով: Առանց այս կամ այն փոփոխության (առավել ևս ողջ համակարգն ընդգրկող փոփոխության), տեսական-աշխարհայացքային իմաստավորման, նպատակների և միջոցների հիմնավորման, ցանկալի հեռանկարի համոզիչ պարզաբանման՝ այդ փոփոխությունը արդյունավետ ու ներդաշնակ չի կարող լինել: Գաղափարական հիմնավորումը զգալիորեն թուլացնում է առկա և ակնկալվող սոցիալական լարվածությունը և անգամ, հմտորեն գործադրվելիս, գոյացնում է յուրատեսակ հանդիպակաց շարժում, փոփոխություններն իրականացնելու պատրաստականություն: Մարդկանց գաղափարական համոզվածությունը, ներքին մղումը, վստահությունն ու խանդավառությունը փոփոխություններ կատարելու հզոր միջոց են: Եվ ամեն մի փոփոխության վերջնական արդյունքը մեծապես պայմանավորված է այն հանգամանքով, թե ինչպես են մարդիկ պատկերացնում այդ փոփոխությունը, ինչպիսին են ցանկանում դա տեսնել և ինչ ջանք ու եռանդ են ծախսում հանուն դրա կենսագործման:

3.5.4. Մթերսի կառավարումը

«Մթերսը» անգլերեն բառ է (stress), նշանակում է «լարվածություն»: Մթերսի միջազգային իմաստաբանության համադրված գիտնական Հանս Սելյեի սահմանմամբ՝ մթերսը մարդու օրգանիզմի ոչ համարժեք վերաբերմունքն է շրջապատի փոփոխությունների հանդեպ: Ջերմաստիճանի, թթվաթթվի տատանումները, փողոցի սովորական աղմուկը, աշխատանքային առօրյա բեռնվածությունը, զրուցակցի հանդարտ խոսքը մարդկանց չեն անհանգստացնում, քանի որ նրանց օրգանիզմը ինքնաբերաբար կարգավորում է հավասարակշիռ վիճակը: Մինչդեռ ջերմաստիճանային կտրուկ տատանումները, խիստ աղմուկը, գերբեռնվածությունը, վիճաբանությունը, միջանձնային բախումները, հուզական անսովոր լարվածությունը, անակնկալ իրադարձությունները մարդկանց դնում են մթերսային վիճակի մեջ՝ պահանջելով որոշակի ջանք ու եռանդ՝ այդ վիճակը հաղթահարելու համար: Ժամանակակից ըմբռնմամբ՝ մթերսը այն լարվածությունն է, որը հաղթահարելով՝ անձը կենտրոնացնում է իր ուժերը, լարվում հանուն կենսական զանազան խնդիրների լուծման, իսկ «դիսթերսը» վնասաբեր մթերսն է՝ անձին կաթվածահարող, ջլատող, հյուծող: Դիսթերսը (անգլերեն՝ “distress”, բառացի նշանակում է «հյուծում», «ուժասպառություն») պարտադիր չէ, որ հանդես գա մթերսի գերադրական աստիճանի տեսքով. դիսթերս է ծնունդնալ լարվածության թուլացումը:

Այս օրինակն արդեն հուշում է, որ մթերսը, թեև բառացի նշանակում է լարվածություն, ոչ միայն ինքնին հաղթահարելի վիճակ է, այլև մարդու կեցության համար բնականոն, անգամ ցանկալի: «Մթերսը կյանքի համընդհանուր է, - պատկերավոր ասում է Հ.Սելյեն ու բացատրում, - քանի որ մթերսը կապված է ցանկացած գործունեության հետ, դրանից կարող է խուսափել միայն նա, ով ոչինչ չի անում»: Վտանգավորը, աղետաբերը, մերժելիքի դիսթերսն է:

Արդ՝ կառավարման խնդիրը ոչ թե մթերսից խուսափելն է (ինչն առհասարակ հնարավոր չէ), այլ մթերսը կարգավորելը: Դա նշանակում է մթերսի տեսակների, մթերսածին գործոնների ճանաչում, ինչպես նաև լիցքաթափման որոշակի միջոցառումների գործադրում՝ հօգուտ թե՛ անձի ֆիզիկական, բարոյական, հոգեկան ու սոցիալական լիարժեքության և թե՛ կազմակերպության գործառնությունների արդյունավետ իրականացման:

Մթերսը լինում է չորս բնույթի՝ բնախոսական (ֆիզիոլոգիական), հոգեկան, տեղեկատվական և սոցիալական:

Բնախոսականը, ինչպես ասվեց, կենդանի օրգանիզմի ոչ բնականոն արձագանքն է անբարենպաստ միջավայրին: Քանի դեռ մեր օրգանիզմը կարողանում է հարմարվել փոփոխություններին՝ մենք չենք էլ զգում դրանց առկայությունը, սակայն երբ դրանք գերազանցում են սովորական չափը, մարդը հայտնվում է մթերսի մեջ: Մթերսածին գործոններն են՝ սովը, ծարավը, գերբեռնվածությունը, անշարժությունը, հույզերը (դրական ու բացասական), աղմուկը, վթարները, անակնկալները, կազմախոսական (անատոմիական) բնույթի խաթարումները, թունավորումները, հիվանդությունները և այլն:

Հոգեկան սթրեսը կապված է նախորդի հետ, քանի որ օրգանիզմի հավասարակշիռ վիճակի խախտումներն արտահայտվում են մարդու հոգեկանում, և դրանց հաղթահարումը պահանջում է հոգեկան ուժերի, ամենից առաջ՝ կամքի դրսևորում: Բացի այդ, անձի խառնվածքից կախված, նրա հոգեկան աշխարհում որոշակիորեն դրսևորվում են կյանքի ընդհանուր լարվածությունը, տարերային աղետները, քաղաքական անցուղարձը, ընտանեկան, աշխատանքային, կենցաղային հոգսերը:

Տեղեկատվական սթրեսը այն գերլարված վիճակն է, որը բնորոշում է տեղեկատվության հարաճուն ծավալի հավաստի ընկալման, ճշգրիտ իմաստավորման և սուղ ժամանակամիջոցում վճիռ կայացնելու անհրաժեշտության մեջ գտնվող մարդուն: Ղեկավարի աշխատանքը հենց այդպիսիներից է, ընդամենը՝ որքան պատասխանատու է նրա կայացնելիք վճիռը, այնքան ավելի մեծ է լինում սթրեսը: Հատկապես տեղեկատվական սթրեսով են բացատրվում ղեկավարների շրջանում տարածված հիվանդությունները՝ ստամոքսի խոցը, արյան բարձր ճնշումը, սրտի խփոցները, նյարդայնությունը, բորբոքվածությունը և այլն:

Սոցիալական սթրեսը հետևանքն է մարդու կենսագործունեության բոլոր ասպարեզներում զանազան իրադարձությունների, տարատեսակ բախումների, անձի մասնագիտական և քաղաքացիական վարքագծին առնչվող բարդությունների, զանազան հանրություններում նրա հարմարման դժվարությունների, միջանձնային հաղորդակցման ու փոխազդեցության խոչընդոտների:

Սոցիալական սթրեսի հիմնական տարատեսակներն են՝

- մշակութային սթրեսը, երբ անձը կամ խումբը հայտնվում են անծանոթ, օտար մշակութային (նաև՝ լեզվական, հոգևոր, բարոյական, ազգային) միջավայրում և առկա մշակութային արժեքները, գերիշխող նորմերը նորեկներից պահանջում են հարմարվողական ջանքեր, դնելով նրանց ծայրահեղ լարվածության մեջ (օրինակ՝ փախստականները)

- քաղաքական սթրեսը, երբ խաթարվում է հասարակության քաղաքական կառուցվածքը, կաթվածահար է լինում քաղաքական հաստատությունների բնականոն գործունեությունը, հասարակական զանազան խավերի դժգոհությունը հասնում է ծայրահեղ դրսևորումների

- կազմակերպական սթրեսը, երբ կազմակերպությունն անհատին ներկայացնում է անհամապատասխան պահանջներ՝ կամ չափազանց խիստ, կամ չափազանց մեղմ. անձը լարվածության մեջ է հայտնվում և՛ այն դեպքում, երբ չի հասցնում լիովին կատարել իրեն ներկայացվող բոլոր պահանջները, և՛ այն դեպքում, երբ դժգոհ է իր ունակությունների թերօգտագործման իրողությունից (այսպես կոչված, «մեծ ձուկը՝ փոքր ջրում» համախտանիշը):

Կազմակերպության շրջանակներում, բացի վերը նշված գործոնից՝ անձի և կազմակերպության փոխադարձ պահանջների ու ակնկալիքների անհամապատասխանության հանգամանքից, սթրեսածին գործոններ են նաև՝

- անբարենպաստ աշխատանքային պայմանները, քանի որ աղմուկը, անհարմարավետ աշխատատեղը, տհաճ հոտը, չկարգավորված կենցաղային ծառայությունները, պատճառ դառնալով բնախոսական ու հոգեկան սթրեսի, չեն կարող բացասաբար չանդրադառնալ անձի գործունեության որակի վրա

- աշխատանքի կազմակերպման թերությունները՝ անհաջող ռեժիմը, ընդհատումներով աշխատանքը, տեխնիկայի խափանումները, աշխատավարձի վճարման ձգձգումները նույնպես, պատճառելով բնախոսական ու հոգեկան սթրես, հանգեցնում են ներկազմակերպական լարվածության

- անձի պարտականությունների անհստակությունը. հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ մարդը բավարարված է լինում իր աշխատավարձից, իր հանդեպ ղեկավարության վերաբերմունքից, իր կարգավիճակից, եթե դրանք համեմատելի են այլոց պարտականությունների և նրանց վարձատրուցման հետ. մասնավորապես, արդարացի է նկատված, որ «մարդիկ պետք է հստակ պատկերացում ունենան ղեկավարության ակնկալիքների մասին՝ ինչ պետք է իրենք անեն, ինչպես պետք է անեն և անելուց հետո իրենց ինչ կերպ պիտի գնահատեն»

- անձի միջոցերային հակասությունները, երբ կազմակերպության տարբեր կառույցները, ատյանները, պաշտոնատարները նրան ներկայացնում են իրարամերձ պահանջներ

- բուն աշխատողի կենսաոճը, ընտանեկան կյանքը և դրա ազդեցության չափը նրա աշխատանքային վարքի վրա, առողջական վիճակը, որոնք հաճախ նպաստավոր չեն լինում ներկազմակերպական բնականոն գործունեության համար

- սեփական զբաղմունքի հանդեպ անձի վերաբերմունքը. ամենաբովանդակալից աշխատանքն անգամ հետաքրքրության բացակայության պարագայում դառնում է անլուր տառապանքի աղբյուր, և, ընդհակառակը, ինքնին կարծես ստեղծագործական տարրեր չբովանդակող համեմատարարությունը, անձի վերաբերմունքից կախված, կարող է նրան հաճույք ու բավարարվածություն պատճառել:

Սթրեսը և դրա կարգավորումը ժամանակակից քաղաքակրթության լրջագույն խնդիրներից են: Սթրեսը տնտեսական մեծ կորուստների է հանգեցնում, բազում հիվանդությունների, վթարների պատճառ դառնում, պահանջում է ավելի ծախսեր: 20-րդ դարի վերջին, ըստ ամերիկացի մասնագետների հաշվարկների, սթրեսին առնչվող միայն սրտանոթային հիվանդությունների հետևանքով տնտեսության ուղղակի կորուստները կազմում են տարեկան 3 մլրդ դոլար, իսկ անուղղակի ծախսերի հետ մեկտեղ՝ տասն անգամ ավելի: Զարգացած երկրներում հոգեկան հիվանդությունների /իսկ դրանք առավելապես զանազան սթրեսների հետևանք են/ պատճառած աշխատաժամանակի կորուստը արդեն երեք անգամ գերազանցում է ֆիզիկական խաթարումների հետևանքով ժամանակի կորստին: Սթրեսն առնչվում է հարեցողության, թմրամոլության, ամուսնալուծությունների աճի, միայնակության, չհիմնավորված դաժանության դրսևորումների տարածման հետ:

Սթրեսի կարգավորման հիմնական նպատակը կանխումն է, կանխարգելումը, պրոֆիլակտիկան. ավելի դյուրին ու շահավետ է զանազան միջոցառումներով հնարավորինս կանխել ծայրահեղ, հյուժիչ սթրեսի գոյացումը, քան թե բացիթողի անել և հետո վերացնել դրա պատճառած ծանր տնտեսական և սոցիալական հետևանքները:

Լայն տարածում ունեն հոգեբանական լիցքաթափման ծառայությունները: Դրանց խնդիրն է պարպել աշխատողի հոգեֆիզիոլոգիական լարվածությունը, մեղմել, տրամադրել հանդարտ, հանդուրժող վարքագծի, համերաշխ ու արդյունավետ գործունեության: Վերջին տարիներին մեծ տեղ է տրվում խմբային թերապիային, համատեղ միջոցառումներին, փոխըմբռնման բարելավմանը, խմբային այլևայլ գործոնների կիրառությանը:

Կազմակերպական սթրեսի կարգավորման բանալին Դենրի Ֆորդի ձևակերպումն է. «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» սկզբունքը, որի կարևորության մասին ընդհանուր ձևով խոսել են դեռևս Պլատոնը և Արիստոտելը, այն է՝ ամեն ոք պետք է զբաղվի այն գործով, ինչն ավելի համապատասխան է իր բնույթին: Անհատի և կազմակերպության փոխադարձ ակնկալիքների համապատասխանեցման, հարմարեցման բազմաթիվ ծրագրեր կան, որոնց աշխարհայացքային հիմքը «մասնակցողական ժողովրդավարության», «դեպի անհատը կողմնորոշված մենեջմենթի», «վստահության սկզբունքի» գաղափարներն են:

Ուշագրավ է «Պեպսի-Կոլայի», այսպես կոչված, «առողջացման-համապատասխանեցման» ծրագիրը, որի հիմնական կետերն են՝

- աշխատողների հանդեպ անհատական և մասնագիտական մոտեցում
- աշխատակիցների ունակությունների համապատասխան գործադրում
- ձեռնարկությունում երկարաժամկետ աշխատանքի երաշխավորում
- ինքնակառավարման զանազան ձևերին մասնակցելու հանդեպ դրական դիրքորոշման ձևավորում և այլն:

Իմաստալից աշխատանքի շուրջ է կառուցված Հ.Սեյեի ամբողջ վարքականոնը՝ գտնել համապատասխան աշխատանք, որը կապահովի անհատի համար ցանկալի նվաճումներ և ուրիշների դրական գնահատականը, թույլ կտա խուսափել մշտական լարվածությունից, կշտամբանքներից, ինքն իրենից դժգոհելուց:

Կազմակերպական սթրեսի կարգավորման մեջ կարևոր դեր ունեն կազմակերպությունների ղեկավարները: Վերջիններս, կառավարման ամերիկյան տեսաբանների կարծիքով [1], լիովին կարող են համատեղել աշխատանքի բարձր արտադրողականությունը և սթրեսի ցածր մակարդակը, եթե իրենց կառավարչական գործելակերպը կազմակերպեն ըստ հետևյալ սկզբունքների.

1. Ստույգ գնահատեն իրենց աշխատակիցների ընդունակությունները, պահանջները և հակումները՝ ըստ այդմ փորձելով ընտրել նրանց աշխատանքի բնույթը և ծավալը: Եթե աշխատակիցները բարեհաջող են կատարում հանձնարարությունները, ապա կարելի է մեծացնել նրանց բեռնվածությունը՝ պայմանով, որ իրենք էլ են դա ցանկանում: Բարենպաստ պահին կարելի է աշխատակիցներին լրացուցիչ պատասխանատվություն և իրավասություններ տրամադրել:
2. Թույլատրեն իրենց աշխատակիցներին հրաժարվելու այս կամ այն հանձնարարությունը կատարելուց, եթե դրա համար բավարար հիմքեր կան: Եթե անհրաժեշտ է, որ նրանք կատարեն տվյալ հանձնարարությունը, ապա հարկավոր է բացատրել դրա կարևորությունը, ինչպես նաև տրամադրել ժամանակ և պաշարներ՝ լրացուցիչ աշխատանք կատարելու համար:
3. Պարզորոշեն իրավասությունների, պատասխանատվության և արտադրական ակնկալիքների առանձին գոտիները: Օգտագործեն իրենց ենթակաների երկկողմանի հաղորդակցումը և տեղեկատվությունը:
4. Գործադրեն տվյալ իրադրությանը համապատասխան առաջնորդման ոճ:
5. Ապահովեն արդյունավետ աշխատանքի պատշաճ վարձատրությունը:
6. Հանդես գան որպես իրենց ենթակաների խրատատու՝ զարգացնելով նրանց ունակությունները և նրանց հետ քննարկելով բարդ հարցեր:

Սթրեսի կառավարումը չի կարող լիարժեք ու արդյունավետ լինել առանց անձի ինքնակառավարման կարողության, եթե որևէ մեկը տրամադրված չէ ինքն իրեն օգնելու, ապա, որքան էլ միջավայրը, շրջապատող մարդիկ ու հաստատությունները, նրբազգաց ղեկավարը փորձեն օգնել նրան հաղթահարելու մշտական, հոգեմաշ սթրեսային վիճակը, ոչինչ չի հաջողվի:

Անձի ինքնակառավարումն առհասարակ և, մասնավորապես, սթրեսի կարգավորման հարցում, խարսխվում է որոշակի համոզմունքների ու որոշակի վարքականոնի վրա: Անձի համոզմունքների հիմքը նրա կենսափիլիսոփայությունն է, որը ձևավորվում և զարգանում է ողջ կյանքի ընթացքում, իսկ վարքականոնը առօրյա կյանքում ու գործունեության մեջ, փոխհարաբերություններում դրսևորվող բարոյական պատկերացումներն են, նորմերը, արժեքները:

Սթրեսի կառավարումն ու մանավանդ անձի ինքնակառավարումը ունեն ոչ միայն պահպանական, պաշտպանական, առողջական նշանակություն: Ճիշտ ռազմավարությունը շաղախված է այն ըմբռնմամբ, որ սթրեսը ոչ թե ճակատագրական չարիք է կամ անբուժելի հիվանդություն, այլ անխուսափելի իրողություն, որից հարկավոր է օգտվել ի շահ թե՛ անձի, թե՛ կազմակերպության և թե՛ ամբողջ հասարակության: Վերջիններիս դնելով ծայրահեղ լարված վիճակներում սթրեսը հարկադրում է նրանց գործել, հակազդել, դիմագրավել դժվարություններին ու փորձություններին, ինչի շնորհիվ հայտնաբերվում և գործադրվում են անձի, կազմակերպության, հասարակության թաքնված կարողությունները, որ առօրյայում, բնականոն պայմաններում չէին դրսևորվում:

Այլ կերպ ասած, սթրեսը անձին ու հանրությանն ընձեռում է ինքնաճանաչման, ուրեմն և՛ ինքնագարգացման, ինքնակատարելագործման հնարավորություն և պարտադրում է իրականացնել դա: Իրոք, ինչպես Գարեգին Նժդեհն է գողտրիկ մի ձևակերպում տվել, «մարդս զաճած է իր ներքին հսկայի բաղդատմամբ»: Սթրեսը, այսպիսով, կարող է ոչ միայն վնասել, այլև, ճիշտ կառավարման պարագայում հույժ նպաստավոր դեր խաղալ զաճաճից հսկա դառնալու համար: Ե՛վ պատմությունը, և՛ իրական կյանքը բազում օրինակներ են տալիս, թե ինչպես է արտաքուստ անխուսափելի ծախողման դատապարտված անձը (նաև՝ հանրությունը/ հաղթահարում

ամեն կարգի խոչընդոտները, արգելքները, անբարենպաստ նախադրյալներն ու պայմանները և հասնում գերագույն նվաճումների:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Ո՞րն է Մակ Գրեգորիի «X»-երի և «Y»-ների տեսությունը:
2. Ո՞րն է Մեյեր Ֆրիդմանի և Ռեյ Ռոզենմանի «A» և «B» տիպի անհատականության տեսությունը:
3. Ո՞րն է Դրակերտի անհատականության տեսությունը:
4. Ո՞րն է Բերնոմի զուգահեռ վերլուծության մեթոդը:
5. Ի՞նչ է անձնակազմը և որո՞նք են նրա կառավարման առանձնահատկությունները:
6. Որո՞նք են անձնակազմի կառավարման փուլերը: Ի՞նչ է անձնակազմի պլանավորումը:
7. Որո՞նք են անձնակազմի կառավարման փուլերը: Որո՞նք են անձնակազմի հավաքագրման ներքին և արտաքին աղբյուրները:
8. Որո՞նք են անձնակազմի կառավարման փուլերը: Ի՞նչ է անձնակազմի հավաքագրումը:
9. Որո՞նք են անձնակազմի կառավարման փուլերը: Ի՞նչ է անձնակազմի ընտրությունը:
10. Որո՞նք են անձնակազմի կառավարման փուլերը: Որո՞նք են անձնակազմի աշխատավարձի և արտոնությունների սահմանումները:
11. Որո՞նք են անձնակազմի կառավարման փուլերը: Ի՞նչ է անձնակազմի մասնագիտական կողմնորոշումը և հարմարվողականությունը:
12. Որո՞նք են անձնակազմի կառավարման փուլերը: Ի՞նչ է անձնակազմի ուսուցումը:
13. Որո՞նք են անձնակազմի կառավարման փուլերը: Ո՞րն է անձնակազմի աշխատանքային գործունեության գնահատումը:
14. Որո՞նք են անձնակազմի կառավարման փուլերը: Ի՞նչպիսին է անձնակազմի ղեկավար կադրերի պատրաստումը և առաջընթացումը:
15. Ո՞րն է աշխատանքային կարիերան և որո՞նք են դրա տեսակները:
16. Որո՞նք են կոնֆլիկտների էությունը և ձևերը:
17. Որո՞նք են կոնֆլիկտների պատճառները:
18. Որո՞նք են կոնֆլիկտի հիմնական ձևերը և զարգացման փուլերը:
19. Ինչպե՞ս կառավարել կոնֆլիկտները:
20. Ինչպե՞ս կառավարել փոփոխությունները:
21. Ինչպե՞ս կառավարել սթրեսները:

Առաջադրանք

Հանածայն մարդկային և աշխատանքային փոխհարաբերությունների կառավարման Մեյեր Ֆրիդմանի և Ռեյ Ռոզենմանի «A» և «B» տիպի անհատականությունների տեսության» բոլոր մարդիկ բաժանվում են երկու խմբի՝ «A» և «B»: Ըստ այդ տեսության «A» խմբում ընդգրկված մարդը.

1. Իր գործին նվիրված աշխատող է, աշխատասեր, բարեխիղճ և բանիմաց: Այս անհատականությունը աշխատանքում աչքի է ընկնում բարձր ստեղծագործական պոտենցիալով, աշխատանքի արտադրողականությամբ, մրցելու մեծ եռանդով, խանդավառությամբ, նախաձեռնությամբ և գործին նվիրվածությամբ, պատասխանատվության բարձր զգացումով, որը աշխատաժամանակը օգտագործում է մեծ արդյունավետությամբ՝ զգալով, որ իրոք, ժամանակը փող է:
2. Ծույլ, ոչ աշխատասեր, գործին չենվիրված, աշխատանքը մինչև վերջ չկատարող մարդիկ են, որոնց գործունեության նկատմամբ անհրաժեշտ է ղեկավարի մշտական հսկողությունը:
3. Հարձակվողական է, անհամբեր, համառ, բայց շատ աշխատունակ, հնարամիտ, օժտված կազմակերպչական ունակությամբ, ձգտում է հնարավորին չափ կարճ ժամանակի ընթացքում հնարավորին չափ շատ և արդյունավետ աշխատանք կատարել:
4. Ճիշտ են 1. և 3. կետերում նշված պատասխանները:

ԳԼՈՒԽ 4. ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՄՏՔԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԱԶԳԱՅԻՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Թեմայի նպատակը՝ կառավարումը ստեղծագործական գործընթաց է, որը շատ հաճախ պայմանավորված է մենեջերի անձնական հատկություններով՝ ազգային առանձնահատկություններով, դաստիարակությամբ, կրթական մակարդակով և այլն: Ինչպես են վերաբերվում կառավարման գործընթացին ճապոնացիները և հայերը՝ ելնելով իրենց ազգային հոգեբանությունից և ավանդույթներից:

Ճապոնիայում կիրառվում է աշխատանքի կազմակերպման «Մեկը՝ բոլորի համար, բոլորը՝ մեկի համար» սկզբունքը և մենեջերները ղեկավարվում են «Խաղաղություն և երջանկություն՝ ծաղկման միջոցով» կարգախոսով, որի հիմնական նպատակն է՝ ուսանողներին ուսուցանել, որ նրանք մտածեն, թե ինչպես կառավարել ձեռնարկությունը, որ այն առավելագույնս բավարարի աշխատողների պահանջմունքները, ինչպես աշխատողներին դարձնել երջանիկ (ազատություն, արև և մեկ ծաղիկ): Դրանում է ճապոնական մենեջմենթի սկզբունքների գործնական կիրառման նպատակը:

Այս և նման այլ հարցերի պատասխանները կպարզաբանվեն ստորև:

Ուսնականությունների և հստությունների նկարագիրը: Թեման անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- բացատրել կառավարչական մտքի զարգացման առանձնահատկությունները
- հայ կառավարչական մտքի զարգացման պատմությունը
- բացատրել ճապոնական մենեջմենթի առանձնահատկությունները
- բացատրել ճապոնական տնտեսության արագ վերականգման և զարգացման պատճառները
- աշխատողների աշխատանքային ակտիվության մոտիվացիան
- գնահատել ճապոնացիների կորպորատիվ ոգին:

4.1. Կառավարչական մտքի զարգացման ազգային առանձնահատկությունները

Կառավարման դասական դպրոցների հիմնադրույթներում ազգային առանձնահատկությունների վերաբերյալ որևէ վերապահում չկա: Համարվել է, որ այդ հիմնադրույթները, թե՛ տեսական ըմբռնման, թե՛ գործնական մարմնավորման առումով պիտի որ նույնը լինեն, անկախ այն բանից, թե որ երկրում են տեղայնացվում, ինչ ազգային-մշակութային շրջանակներում: Հետագայում, կառավարման փորձի հարստացումը, տարբեր երկրներում գիտական կառավարման ներդրումը, հատկապես ճապոնական մենեջմենթի ուրույն համակարգի ձևավորումը հուշեցին տեսաբաններին, որ հարկավոր է ըստ արժանվույն հաշվի առնել մի կողմից՝ միևնույն տեսական դրույթների գործադրման ազգային առանձնահատկությունները, մյուս կողմից՝ տեղական առանձնահատկությունների խորագին ուսումնասիրություններից տեսական եզրահանգումներ անելու անհրաժեշտությունը: Այնպես որ, 20-րդ դարի 70-ական թվականների կեսից խիստ աճել է հետաքրքրությունը կառավարման ազգային համակարգերի հետազոտությունների հանդեպ, հրապարակվել են ծավալուն մենագրություններ՝ նվիրված մարդկանց համատեղ աշխատանքի, կազմակերպությունների կառավարման մեջ ընդհանուր և առանձնահատուկ երևույթների վերլուծությանը:

Մարդկանց համատեղ աշխատանքի կառավարումն ավելի շատ ընդհանրություններ է հայտնաբերում, քան տարբերություններ: Այսպես՝ ֆինն հեղինակների մի խումբ, քննարկելով ֆիննական կառավարման առանձնահատկությունները, թվարկում է բարձր կրթական մակարդակը, ղեկավարի բարձր պատասխանատվությունը, կառավարման բաց եղանակը, ճկուն ոճը, աշխատանքային և արտաաշխատանքային ոլորտների կամրջման կարևորությունը և այլն, որոնք բնութագրական են շատ երկրների, եթե ոչ բոլոր ազգային համակարգերի համար: Այս առումով պերճախոս է հենց նույն ճապոնական մենեջմենթի օրինակը. ձևավորման նախնական փուլում տիրապետում էր տարբերվելու միտումը, իսկ արդեն հասուն փուլում շեշտադրվում է ընդհանրությունը, մասնավորապես, ուղղակի հայտարարվում է, թե կառավարման ամերիկյան ու ճապոնական ոճերը 95 տոկոսով նույնական են:

Կառավարման համակարգը ենթադրում է ազգային առանձնահատկությունների առկայություն. պլանավորվում, կազմակերպվում, վերահսկվում է մարդկանց աշխատանքը, շահագրգռում են ու լիազորություններով օժտում դարձյալ մարդկանց, այլ ոչ թե անշունչ առարկաներին ու գործիքներին, իսկ քանի որ մարդկանց միջև գոյություն ունեն ազգային յուրահատկությամբ պայմանավորված տարբերություններ, կառավարման գիտությունը, թե՛ ամբողջությամբ վերցված և թե՛ առանձին հիմնախնդիրների առումով, չի կարող հաշվի չառնել այդ տարբերությունները: Եվ դրանով ոչ թե նսեմանում է կառավարումը կամ նրա կարգավիճակն է կասկածի տակ դրվում իբրև գիտություն, այլ ընդհակառակը. եթե այդ գիտության ձևավորման նախնական փուլում շեշտը դրվում էր ընդհանուրի, համամարդկային բացահայտման, ընդհանուր տրամաբանության վերհանման ու ձևակերպման վրա, ապա սեփական փորձով հարստացած և ժամանակի փոփոխություններին արձագանքելով՝ գիտությունը նորովի է մոտենում խնդրին. պատկերավոր դարձնել ազգային առանձնահատկությունները, հռչակել դրանց անկրկնելիությունը՝ նշանակում է մերժել համամարդկային փորձի, ազգամիջյան ընդհանրությունների գոյությունը: Ուղենիշ կարող է լինել ազգային համակարգի արդյունավետությունը, այն է՝ եթե որևէ երկրի տնտեսություն, գործադրելով կառավարման այս կամ այն տեսությունը, ուրիշների փորձը, հաջողության է հասնում, ապա կարելի է ենթադրել՝ գտնվել է համամարդկային և ազգային ճիշտ զուգորդումը:

4.2. Ճապոնական մենեջմենթի առանձնահատկությունները

Ճապոնացիները, իրենց համարելով ամերիկացիների աշակերտներ, ուշադիր ուսումնասիրեցին մենեջմենթի բոլոր հայտնի կոնցեպցիաները և կառուցեցին իրենց սեփականը:

1945 թվականին Ճապոնիայի էկոնոմիկան անկման ու քայքայման եզրին էր, իսկ արդեն 80-ական թվականների ճապոնիան, արտադրության մակարդակով հաստատուն կերպով գրավեց երկրորդ տեղն աշխարհում: Նա շարունակում է պահպանել տնտեսական զարգացման բավական արագ տեմպեր, շատ ցուցանիշների գծով մարտահրավեր նետելով Ամերիկայի Միացյալ Նահանգներին: Գործարար ամերիկացիների 68%-ը, 70-ական թվականների վերջին կարծիք հայտնեցին, որ անհրաժեշտ է շուտափույթ և ամուր պաշտպանություն գտնել Ճապոնիայի տնտեսական ներխուժման նկատմամբ:

1981 թվականին Լոնդոնում հրատարակվեց անգլիացի բիզնեսմենների և տնտեսագետների պատվիրակության հաշվետվությունը, ովքեր մանրակրկիտ ուսումնասիրել էին ճապոնիայի արդյունաբերության զարգացման ֆենոմենը: Ամերիկացիները, հաստատ համոզված էին, որ ճապոնական ֆիրմաները կառավարում են մենեջմենթի տեսությանն անգիտակ մարդիկ, որոնց բանն ու գործը ցածր որակավորում ունեցող և ամերիկյան զանգվածային արտադրության արտադրատեսակները ձեռքով պատճենող իրենց հայրենակիցների աշխատանքին անընդհատ հետևելն է միայն: Եվ ահա, երբ 70-ական թվականներին ամերիկյան նավահանգիստներում սկսեցին ամեն օր բեռնաթափել 5 - 6 հազար առաջնակարգ ավտոմոբիլներ, կարծիքները խիստ փոխվեցին:

Հոծ խմբերով ամերիկացի կառավարիչներն ու տնտեսագետները սլացան ճապոնիա՝ տեղում պարզելու գործի էությունը: Ամերիկացիների հետևից ճապոնիան հեղեղեցին անգլիացիները, գերմանացիները, ֆրանսիացիները, շվեդները... Ճապոնիայի երեկվա դաստիարակները համոզվեցին, որ պետք է փոխեն իրենց պատկերացումը ճապոնական բիզնեսի և մենեջմենթի մասին:

Ճապոնիան իր էկոնոմիկան զարգացրեց զգալի չափով կառավարման եզակի համակարգի շնորհիվ: Այդ եզակիությունը պայմանավորված է յուրահատուկ ազգահոգեբանական հիմքով:

Ճապոնական ազգային բնավորությանը բնորոշ է մի այնպիսի գիծ, ինչպիսին է կողմնորոշումն է դեպի հեռավոր նպատակներ: Այդ կողմնորոշումը դարձել է կառավարման կայուն սկզբունք: Ճապոնական հասարակությունը կարելի է անվանել ֆուտուրոլոգների (future-ապագա) հասարակություն:

Անհատներն իրենց բավարարված են զգում այն խմբի բավարարումից հետո միայն, որին դասվում են իրենք: Ճապոնական ֆիրմաները սովորաբար չեն ուզում զոհանալ եկամուտների ժամանակավոր ճողվյուններով, այլ հետամուտ են այն բանին, որ ավելի հաստատուն ամրանան վաճառահանման շուկաներում:

Իսկ ամբողջովին վերցված այդ ստրատեգիան խարսխվում է չորս հիմքի վրա՝

- էներգետիկ ռեսուրսների տնտեսում և կուտակում
- երկրի մրցունակության բարձր մակարդակի պահպանում
- մարդկանց մեջ գիտատեխնիկական առաջընթացի պահանջներին մեծ հարմարունակության զարգացում
- գիտական հետազոտությունների ու մշակումների ինտենսիվացում:

4.3. Աշխատողների աշխատանքային ակտիվության մոտիվացիան

Պլանավորման, կազմակերպման և վերահսկողության գործառնությունների հետ մեկտեղ, մոտիվացիան մենեջմենթի տեսության ու պրակտիկայի կմախքն է: Մոտիվացիայի գործառնությունը, լինելով առավել «մարդկայնացված» կառավարման բնագավառում աշխատող ցանկացած տեսաբանի առանձնակի ուշադրության առարկան է:

Մոտիվացիայի Մակ Գրեգորիի «X» և «Y» տեսությունները, որոնք սահմանում են կառավարչի դերը աշխատողի նկատմամբ, գրեթե ոչինչ չեն տալիս ճապոնացի կառավարչին:

«X» տեսությունն, օրինակ, պնդում է, որ մարդիկ իրենց բնածին առանձնահատկությունների բերումով խուսափում են աշխատանքից, որ նրանց պետք է հարկադրել աշխատելու, նրանց պետք է կառավարել: Մինչդեռ ճապոնիայում ամեն ինչ այլ կերպ է: Բացառիկ աշխատասիրությունը ճապոնացիների բնորոշ գիծն է:

Թվում էր, թե ճապոնացիները պետք է հավանեին «Y» տեսությունը: Ըստ այդ տեսության, արտաքին վերասկողությունը և պատժի սպառնալիքը մարդկանց դեպի կազմակերպության նպատակների իրականացնելու կողմնորոշելու միակ միջոցը չէ: Մարդը ընդունակ է ինքն իրեն վերահսկելու և ինքն իրեն կվերահսկի, պնդում էր «Y» տեսության հեղինակ, ամերիկացի Մակ Գրեգորին, եթե ձգտի հասնել այն նպատակների իրագործմանը, որոնցով ինքը շահագրգռված է: Տեսության այս մասը դուր եկավ ճապոնացի կառավարիչներին: Սակայն դրա երկրորդ՝ աշխատողների աշխատանքային ակտիվության գնահատականը որոշող, մասը նրանց համար անընդունելի եղավ: Չէ որ, ըստ Մակ Գրեգորին, նպատակին հասնելու համար անհատի գործադրած ջանքերը համեմատական են դրանց իրագործման դիմաց ակնկալվող վարձատրությանը: Բայց ճապոնացի միջակ աշխատողն անհատական վարձատրությունը չի բացարձականացնում, աշխատանքը որպես այդպիսին, նրա համար ինքնուրույն բարոյական արժեք է: Նա իր ջանքերը չի կապում ապասվելիք վարձատրության հետ այնպես խստորեն, ինչպես որ դա արվում է Արևմուտքում:

Ճապոնիայում անձնակազմի կառավարումն իրականացվում է միանգամայն կոնկրետ, առավելապես ավանդական մեթոդներով: Դրանցից գլխավորներն են աշխատողների երկարաժամկետ («ցմահ») վարձումը, վարձատրությունը և պաշտոնում առաջընթացումն ըստ ավագության: Պատահական չէ, որ ճապոնացիները հետևում են այդ մեթոդներին:

Ցմահ վարձելու համակարգը, երբ աշխատողները մնում են մույն ֆիրմայում առաջին անգամ աշխատանքի շուկա դուրս գալու պահից մինչև կենսաթոշակի անցնելը, ճապոնիայում կազմավորվել է անցյալ դարի վերջերին, երբ արտադրական մանր արհեստանոցների հիմքի վրա սկսեցին ստեղծվել խոշոր ձեռնարկություններ: Ճապոնիայի գործարար շրջանակներին հարկավոր էին գործին և ձեռնարկության նվիրված աշխատողներ, ովքեր շահագրգռված

լինեին ոչ այնքան այսրոպեական, տակտիկական, որքան քիչ թե շատ հեռավոր, ստրատեգիական նպատակների իրականացմամբ: Հարկ է անմիջապես նկատել, որ աշխատողների ցմահ վարձումը բնորոշ է միայն ճապոնական խոշոր ֆիրմաներին, իսկ մանր ֆիրմաներում այդ մեթոդը, բնականաբար, գերիշխող չէ:

Ցմահ վարձված աշխատողը, ֆիրմայում աշխատելու առաջին օրերից, սկսում է զգալ իր վիճակի կայունությունը կյանքում: Նա համակվում է վստահությամբ, որ, եթե ֆիրման գործում է, իր զբաղվածությունը երաշխավորվում է: 55 տարին բոլորելուց հետո նա կանցնի կենսաթոշակի և ֆիրման նրան արձակման նպաստ կվճարի:

Բացի վստահության զգացումից, որ ինքնին շատ կարևոր է մարդու համար, աշխատողը ձգտում է ցմահ վարձման նաև, քանի որ նյութական բարիքները՝ նրա աշխատավարձը մշտապես ավելանում է: Ճապոնիայում, ինչպես հայտնի է, տարիքով ավագը ավելի շատ է ստանում կրտսերից կամ նոր աշխատանքի ընդունվածից: Սակայն ինչպես վարձվել տաղանդավորների հետ: Ճապոնացիները, ինչպես պատշաճ է նրանց, այդ հարցին բավականին ճկուն պատասխան են տալիս: Նրանց կարծիքով, հավասարեցումն անթույլատրելի է, տաղանդավոր մարդիկ պետք է ավելի բարձր գնահատվեն, սակայն իհարկե, առանց խախտելու ավագության սկզբունքը:

Աշխատավարձը ճապոնական ֆիրմայում բարձրացվում է յուրաքանչյուր տարի և իհարկե հաշվի է առնվում աշխատակցի պրոֆեսիոնալ պատրաստվածությունը, կրթությունը և աշխատանքի որակը, պատրաստակամությունը:

Ճապոնական մենեջմենթի հիմնական առանձնահատկությունը խմբին նվիրվածության շեշտադրումն է: Մարդկային ոչ մի հանրության մեջ այնքան բարձր չի գնահատվում խմբային մթնոլորտը, հոգեբանական կլիման խմբում, որքան ճապոնիայում:

Աշխատանքի արտադրողականության բարձրացումը կամ, ընդհակառակը, անկումը, խոտանի նվազումը կամ ավելացումը շաղկապվում են աշխատանքային խմբի համերաշխության աստիճանի, նրա «անսայթաք» գործունեության հետ:

Նպատակներն իրականացնելիս ճապոնացիներն ընդունակ են մեծ զոհողությունների: Հաճախ հոգուտ խմբի նրանք հրաժարվում են անձնական բարիքներից, անհաջողություններ կրում:

Կոլեկտիվ գործողությունները մարդկանց մեջ արթնացնում են նիրհող շատ ծիրքեր: Ամերիկացի մի բիզնեսմեն, որը տարիներ շարունակ ուսումնասիրել է ճապոնական մենեջմենթը, գրել է. «Ես խորապես համոզված եմ, որ տասը ամերիկացիներից յուրաքանչյուրը մի գլխով բարձր է տասը ճապոնացիներից, բայց տասը ճապոնացիներ մի գլխով բարձր են տասը ամերիկացիներից»:

Ճապոնացիների կոլեկտիվ աշխատանքային գործողությունները, ստեղծվում են փոքր խմբերի ջանքերով: Այդ խմբին անհրաժեշտ ուղղվածություն տալու համար ճապոնական ֆիրմայում արմատավորվում է բարոյական հատուկ՝ կորպորատիվ ոգի: Կորպորատիվ ոգին անվանվում է նաև բանակի մարտական ոգի, զինվորական քաջություն ստեղծելու միջոց:

Յուրաքանչյուր ֆիրմա ունի իր համազգեստը, նշանաբանը, հաճախ՝ հիմնը: Երբ նորեկը հազնում է ֆիրմայի համազգեստը իրեն նոր մարդ է զգում և համակվում է հատուկ պարտականություն կատարելու ոգով: Անգամ առանց երդման հավաստիացումների նա ենթագիտակցաբար պատասխանատվություն է զգում իր վարքի համար: Համազգեստը կարծես ճապոնացի բանվորի կամ ծառայողի հոգևոր աշխարհի թաղանթն է:

Այսպիսով, կորպորատիվ ոգին ճապոնիայում թե՛ նպատակ է, թե՛ կառավարման մեթոդ, և ճապոնացի մենեջերը ջանք չի խնայում այն պատշաճ բարձրության վրա պահելու համար:

4.4. Հայ կառավարչական մտքի զարգացման պատմությունից

Հայ տեսական միտքը շուրջ 16 դարի պատմություն ունի. Մեսրոպ Մաշտոցի գյուտից հետո ճիշտ այդքան է պահպանված գրավոր պատմությունը՝ Մովսես Խորենացուց սկսած: Հեթանոս շրջանի հեղինակներից, մինչմեսրոպյան տեսական մտքի ոչ մի նմուշ չի պահպանվել: Թեև վստահաբար կարելի է ասել, որ արդեն ամենավաղ շրջանում հայագգի մտածողները ինչ-որ ձևով պետք է, որ անդրադառնային կառավարման հարցերին, կապված, օրինակ, տնտեսական կյանքի, բանակի, արքունիքի գործունեության կարգավորման, իշխանական բուրգի զանազան մակարդակների միջև փոխհարաբերությունների կանոնակարգման, աշխարհիկ և հոգևոր իշխանությունների գործառնությունների տարանջատման, միջպետական հարաբերություններում ռազմավարական ու մարտավարական խնդիրների ձևակերպման հետ և այլն:

Հայ կառավարչական մտքի բովանդակ պատմությունը, դրա փուլերը, զարգացման միտումները, կառավարման հանգուցային խնդիրների որոշակի մեկնաբանումները տակավին լուրջ ու բազմակողմանի հետազոտության կարիք ունեն: Ձուտ տեսական, ճանաչողական հետաքրքրությունից բացի, անցյալի տեսական լուծումների իմացությունը կարևոր է հայոց մենեջմենթի ձևավորման համար՝ ներկայում լինելիություն ապրող այն գործընթացի նպատակասլաց ուղղորդման համար, որի արդյունքում կգոյանա կառավարման մի համակարգ՝ իր մեջ ներծուլած համամարդկային լավագույն փորձը և հայոց ազգային առանձնահատկությունները:

Կառավարչական միտքը ներկայացված է հայ տնտեսագիտական, իրավաբանական և սոցիալ-փիլիսոփայական մտքի զարգացմանը մկրված աշխատություններում, և, օգտվելով պատմիչների հաղորդածից, փորձենք ուրվագծել մի քանի հիմնախնդրի առավել բնութագրական ըմբռնումները:

Նշենք, որ հայ մարդկանց համատեղ կյանքի և գործունեության կանոնարկման (իսկ գործնական սահմանումները վկայում են տեսական սկզբունքների գոյությունը՝ գրառված կամ բանավոր) առաջին փորձ պետք է համարել 356թ. Աշտիշատի ժողովը (հրավիրված Մեծ Հայքի Տարոն Նահանգի Աշտիշատ ավանում՝ Ներսես կաթողիկոսի նախաձեռնությամբ): Հոգևոր և աշխարհիկ իշխանավորները մի շարք կանոններ սահմանեցին, որ վերաբերում էին ոչ միայն հավատին, այլև սոցիալական հարաբերությունների կարգավորմանը: Ինչպես Փավստոս Բուզանդն է վկայում, Աշտիշատի կանոնադրի ժողովի մասնակիցները «կարգ ու կանոն սահմանեցին, կազմակերպեցին և Հայոց աշխարհի բոլոր ժողովուրդը դարձրին իբրև վանականների մի ընդհանուր միաբանություն, բացի

ամուսնությունից»։ Ներսես Մեծն ինքն էլ «շատ հայրենական կարգեր ու կանոններ հաստատեց», որոնց մեջ կային համապարտադիր պահանջներ. «Եվ բոլոր աշխարհին պատվիրում էր նա, նույն ինքն թագավորին, մեծամեծներին և առհասարակ նրանց, որոնք ուրիշի վրա իշխանություն ունեին, որ զուր ունենան իրենց ծառաների, ստորադրյալների և աշակերտների վրա, սիրել նրանց իբրև իրենց ընտանիներին, ապօրինի կերպով ու չափազանց հարկերով նրանց չնեղել, հիշեցնելով, որ նրանց համար էլ Աստված կա երկնքում։ Ծառաներին էլ պատվիրում էր հավատարիմ և հնազանդ լինել իրենց տերերին, որի համար վարձք կստանան տերից»։

Քրիստոնեական վարդապետության ընդհանուր հարցադրումների շրջանակներում հայ մտածողները կարողացել են միանգամայն աշխարհիկ բարոյախոսական սկզբունքներ, ազգային միաբանությանը միտված դրույթներ ձևակերպել, որոնք առնչվում են իշխանավորի և ստորադրյալի փոխադարձ պատասխանատվությանը, ղեկավարի անձնային հատկություններին, նրա անձնական օրինակին, արդարացի վարձատրության և ապահովմանը, չափավորության դերին և այլն։

Այսպես, Դովհան Մանդակունին (Դովհաննես Ա Մանդակունի, Դայոց կաթողիկոս, 5-րդ դարի վերջ), քննարկելով քահանայի և իր ղեկավարած հոտի փոխհարաբերությունները, ձգտում է առանձնացնել ղեկավարին անհրաժեշտ հատկությունները՝ հանդարտ ու զուսպ բնավորություն, հեզություն, խոնարհություն, հավատարմություն, մտերմություն, մարդկային հաղորդակցականություն։

Կառավարման մեջ ղեկավարի բացառիկ դերի մասին է գրում հայ մեծ փիլիսոփա Եզնիկ Կողբացին (380 – 450)։ Կատարյալ ղեկավարը միաբանության գլուխն է, համատեղ գործունեության արդյունավետության երաշխավորը, սակայն վատ ղեկավարից էլ ավելի մեծ չարիք չկա. «Տգեստ ու անշրջահայաց առաջնորդը բուժելիս խոցում է, ուղղելիս՝ խորտակում, սիրո փոխարեն ատելություն է ցույց տալիս, ատելության փոխարեն սեր և միաբաններին իրար խառնելով՝ անվաստակ է դուրս բերում»։

Դովհան Մայրավանեցին (Մայրագոմեցի, հայ փիլիսոփա և եկեղեցական գործիչ, 572 – 650) քննարկում է մարդու վարքի ղեկավարման մեջ զանազան ներգործության միջոցների հարցը՝ իրավական, օրինական հիմքերի ապահովումից մինչև սոցիալ-հոգեբանական ներագոյացության մեթոդները։ Ղեկավարի (իշխողի) գլխավոր գործառնությունը արդար դատելն է, ամեն մեկին արդար վարձատրություն ապահովելը, իսկ դրան հասնելու գերագույն սկզբունքը չափավորությունն է, չափավորություն իշխանության գործադրման բոլոր ձևերում։ Դրա դրսևորումներից է աշխատանքի ճիշտ, համարժեք վարձատրումը. եթե աշխատողին քիչ է եղ վճարում, նա մատնվում է հուսահատության, ոչ միայն արդյունավետորեն չի աշխատում, այլև խորհում է գողություն անելու, անգամ սուար աշխարհներ հեռանալու մասին («... և երբեմն զանօրեն գողանալն ավտորժ ... և երբեմն խորհի զաղտագնաց լինել ի տար աշխարհ»)։ դատապարտելի է նաև այն արհեստավորը, ով իր արածի վարձից ավելին է պոկում («կորուսանե և զարուեստաւորն սատանայ, եթե վարձն աւելի առնուցուն քան զգործն»)։ Չափավորությունը խախտում է ղեկավարը, եթե դաժանության չափ խիստ է վարվում ենթակաների հետ, եթե կաշառասուն է ու անարդար դատող. «Կորուսանե և զիշխանս սատանայ, որ ծանր իշխանութեանն լինիցի, և զազանացեալ սրտիւ զռամիկսն ահաբեկեցի, և վասն շքեղ երեսանց ինչ և կաշառոց՝ զիրաւունսն արդարոցն զղղանայ»։

Կառավարման կարևորագույն հիմնադրույթը՝ ամեն մեկը, լինի ղեկավար, թե ենթակա, պետք է իր տեղում լինի, իր տեղին ու գործին համապատասխանի՝ մի սկզբունք, որ ընդհանուր ձևով արտահայտել էին տակավին Պլատոնն ու Արիստոտելը և որը ստացավ «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» ձևակերպումը գիտական կառավարման ներկայացուցիչների կողմից։ Իսկ եթե խախտվում է այդ համընդհանուր պահանջը, խախտվում բոլոր մակարդակներում, կառավարման բոլոր դերակատարումներում, բոլորի կողմից՝ վարից վեր ու վերից՝ վար։ Այս պարագայում ստացվում է ճիշտ այն պատկերը, որ ներկայացրել է Պատմահայր Մովսես Խորենացին (410-495) իր «Դայոց պատմությունը» եզրափակող նշանավոր «Ողբ»-ում։

Ոչ ոք իր տեղում չէ, ոչ ոք չի անում այն, ինչ պարտավոր է անել՝ համապատասխանելով իր տեղին ու դերին, այլ վարվում է դերակատարմանը հակառակ «ուսուցիչները՝ տխմար ու ինքնահավան», «կրոնավորները՝ կեղծավոր», «աշակերտները՝ սովորելու մեջ ծուլ, սովորեցնելու մեջ՝ փութաջան», «ժողովրդականները՝ ամբարտավան, ստահակ, մեծախոս», «զինվորականները՝ անարի, պարծենկոտ, զենք ատող», «իշխանները՝ ապստամբ», «դատավորները՝ տմարդի, սուտ, խաբող, կաշառակեր, իրավունքը չպահպանող»։ Եվ այսպես է, քանի որ իր տեղում չի ղեկավարը, այսպես խառնվել է ամեն ինչ, «որովհետև կառավարիչները կարգ չեն պահպանում ...»։

Յետագայում այս սկզբունքը՝ ամեն մեկն իր տեղում, իր կարողություններին սազական դերում, դառնում է հայ մեծ առակագիր Վարդան Այգեկցու (12 - 13դ.) խրատական պատումների գլխավոր թեման։ Շատերը, որ իրենց կարողություններից վեր բեռ են վերցնում, ոչ միայն չեն կարողանում գործն անել, այլև իրենք են կործանվում՝ սա է Այգեկցու «Վասն հպարտության» առակի խրատը. «Եւ բազումք կանցան առնել գործ ինչ որ վեր է քան զկարողութիւն իւր, հպարտութեամբ՝ և ոչ կարացին տանել ի կատարումն, այլ ի ծանրութենէ գործոյն սատակեցան»։

Հավատ ընծայելով Խորենացուն, պետք է ընդունել, որ արդեն մ.թ.ա. 2-րդ դարում հայ գործիչները մտահոգվել են կազմակերպության գործունեության կազմակերպման հարցերով. դա է հայոց թագավոր Վաղարշակի արածի իմաստը արքունիքի գործունեության կազմակերպման մեջ. «Եվ իր թագավորական տանը օրենքներ է հաստատում, ժամեր է սահմանում արքունիք մտնելու և իջնելու, խորհրդի, կերուխումի և զբոսանքների համար։ Սահմանում է զինվորական կարգեր՝ առաջին, երկրորդ, երրորդ և այլն. և երկու մարդ գրով հիշեցնողներ, մեկը բարին հիշեցնող, մյուսը՝ վրեժխնդրությունը։ Բարին հիշեցնողին հրաման է տալիս՝ թագավորի բարկանալու կամ անիրավ հրաման տալու դեպքում հիշեցնել իրավացին և մարդասիրությունը։ Սահմանում է իրավարարներ արքունի տանը, իրավարարներ քաղաքներում և ավաններում»։ Այստեղ կարևորը այն չէ, այդ կանոնակարգումը ընդօրինակվել է ուրիշներից /դիցուք՝ Դոմոնից/, թե՞ ներքնածին է. փաստն այն է, որ փորձ է արվել վերսուրբյեկտային, անանձնական կարգ սահմանելու։

8-րդ դարի սկզբին Յովհան Օծնեցին (Յովհաննես Գ. Օծնեցի, Յովհան Իմաստասեր, Յայոց կաթողիկոս, փիլիսոփա, դիվանագետ) հայ իրականության մեջ առաջին անգամ կազմում է իրավաբանական փաստաթղթերի ժողովածու՝ «Կանոնագիրք Յայոց», որն ընդգրկում է ոչ միայն իրավահարաբերությունների, այլև կենցաղավարության, ընտանեվարության, տնտեսության կառավարման, պետական կառուցվածքի կարգավորման, առանձին հաստատությունների գործունեության կանոններ:

Յոգևոր ու աշխարհիկ կյանքի կազմակերպման կանոնների մշակումներ են ամփոփված մի շարք կոթողային աշխատություններում: Դրանցից են հայ մեծ բանաստեղծ, Յայոց կաթողիկոս Ներսես Շնորհալու «Թուղթ ընդհանրական» (1166թ.), իրավագետ ու մանկավարժ Դավիթ Ալավկաորդու «Կանոնական օրինադրությունը» (12-րդ դարի սկիզբ), հռչակավոր առակագիր, օրենսգետ, քաղաքական գործիչ Մխիթար Գոշի «Դատաստանագիրքը» (1184թ.), Կիլիկիայի հայոց պետության խոշոր քաղաքական գործիչ, օրենսդիր, գորավար Սմբատ Սպարապետի «Դատաստանագիրքը» (1265թ.) և այլն: Յետագա շրջանի առավել նշանավոր փաստաթղթերից է «Որոգայթ փառացը» (1788 -89թթ.)՝ հայոց առաջին սահմանադրական նախագիծը, որ շարադրել է հնդկահայ գաղութի երևելի գործիչ Շահամիր Շահամիրյանը: Ուշագրավ է նաև վերջինիս հեղինակած «Տետրակ, որ կոչվի նշավակ» աշխատությունը, որ Մադրասի հայության ինքնակառավարման համար կանոնադրության դեր էր կատարում:

19-րդ դարում կառավարման գաղափարն ինքնակառավարման, հանրային ու ազգային կյանքի տարբեր ոլորտների կարգավորման հարցերին անդրադարձել են հայ շատ հեղինակներ՝ Միքայել Նալբանդյանը, Խաչատուր Աբովյանը, Մկրտիչ Պեշկեպաշյանը, Եղիա Տեմիրճիպաշյանը, Ստեփանոս Պալասանյանը, Ղևոնդ Ալիշանը, Գրիգոր Արծրունին և այլք: Քանի որ այդ շրջանը ազգերի միջև ոչ միայն տնտեսական ու քաղաքական կապերի, այլև մշակութային եռանդուն շփման շրջան էր, հայ մտածողները, ի թիվս այլ խնդիրների, ուշադրություն են դարձրել նաև օտարների փորձը կիրառելու թեր և դեմ կողմերին:

Վերոնշյալ դատողությունները հիմք են տալիս եզրակացնելու, որ հայ կառավարչական միտքը շատ հարուստ (և տակավին քիչ հետազոտված) անցյալ ունի (թեև բուն կառավարման գիտությունը մեզանում նույնպես սկզբնավորվում է 20-րդ դարի առաջին տասնամյակներին): Յայ կառավարչական մտքի այս նորագույն շրջանը տրոհվում է երկու փուլի: Առաջին փուլը՝ 20 - ականներից մինչև 80 - ական թվականների վերջը, կառավարումը զարգացել է գերկենտրոնացված պլանավորման, պետական խստիվ հսկողության, շուկայի դերը խստաբացառող, անձնական նախաձեռնությունը լոկ վերևից նախատեսված կարգով խթանող, մասնավոր շահադրդվածությունը որպես քրեական հանցանք դիտարկող, վերջապես՝ ազգային առանձնահատկությունները գրեթե լիովին անտեսող մի համակարգում: Այս պայմաններում էլ հայ գիտական միտքը զարգացել է, հրապարակվել են մի շարք արժեքավոր աշխատություններ, մասնավորապես՝ կապված պլանավորման կատարելագործման, գիտատեխնիկական առաջընթացի հիմնական ուղղությունների կանխատեսման, աշխատանքի կազմակերպման նորագույն եղանակների ներդրման, կադրերի պատրաստման աշխատանքների կարգավորման հետ և այլն:

Շատ ավելի բարենպաստ են երկրորդ փուլի՝ 20-րդ դարի վերջին տասնամյակում սկզբնավորված գիտական մտքի զարգացման պայմանները. վերացել են քաղաքական ճնշումն ու զաղափարախոսական-կուսակցական պատվերը, հանրային կյանքի ժողովրդավարացման, տնտեսության զարգացման հետ մեկտեղ սոցիալական խնդիրների տեսական լուսաբանումն ու գործնական լուծումները ստացել են ազգային կերպարանք: Իրողություն են դարձել նախկինում հանրային կյանքում բացառված նոր կազմակերպություններ՝ բորսաներ, արտասահմանյան ընկերությունների հետ համատեղ ձեռնարկություններ, փակ ու բաց բաժնետիրական ընկերություններ, ոչ պետական կրթական հաստատություններ, միջնորդական գրասենյակներ և այլն, նոր որակ ու դերակատարում են ստացել տասնյակ հասարակական-քաղաքական և հարյուրավոր հասարակական կազմակերպությունները: Կառավարչական մտքի առջև որոշակի խնդիրներ են դնում ազգային արժույթի, սեփական հարկային ու վարկային քաղաքականությունների իրականացումը, Յայաստանի ընդլայնվող կապերը այլ պետությունների հետ և աստիճանական ինտեգրացումը Եվրոպական և համաշխարհային տնտեսական կառույցների մեջ: Պետության և հասարակության կառավարման վերին մակարդակից՝ օրենսդիր, գործադիր և դատական իշխանությունների գործունեության բարեփոխման խնդիրներից մինչև ստորին մակարդակ՝ տեղական ինքնակառավարում, համայնքների առօրյա աշխատանքի կազմակերպում և կառավարում, տեսական մտքի զարգացմանը ներկայացվում է միանգամայն որոշակի ու անհետաձգելի սոցիալական պատվեր: Ընդհանուր առմամբ, կառավարման ազգային համակարգի ձևավորումը, դրա տեսական, աշխարհայացքային, մեթոդաբանական հիմքերի ստեղծումը կառավարման հայ մասնագետների առջև դրել են լուրջ ու պատասխանատու խնդիրներ, քան նախկինում: Ուրիշների դրական, ընդօրինակելի փորձը յուրացնելով, տեղայնացնելով, հարմարեցնելով՝ պետք է չանտեսել նաև սեփական արարման գերխնդիրը, որի կարևորությունը լավագույնս ապացուցում է ճապոնիայի օրինակը և որի բարեհաջող լուծման համար առկա են բոլոր նախադրյալները:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Կառավարչական մտքի զարգացման ազգային առանձնահատկությունները:
2. Որո՞նք են ճապոնական մենեջմենթի առանձնահատկությունները:
3. Որո՞նք են ճապոնական տնտեսության արագ վերականգման և զարգացման պատճառները:
4. Ինչպե՞ս ընդունվեց Մակ Գրեգորիի ուսմունքը ճապոնացիների կողմից:
5. Որո՞նք են աշխատողին ցմահ վարձելու սովորույթի առավելությունները և թերությունները:
6. Ո՞րն է ճապոնացիների կորպորատիվ ոգին:
7. Նկարագրել հայ կառավարչական մտքի զարգացման փուլերը:

ԲԱԺԻՆ I I. ԲԱՆԿԻ ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ԳԼՈՒԽ 5. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐ

Թեմայի նպատակը՝ բաժինը նվիրված է կառավարման բաղկացուցիչ մասի՝ ֆինանսների կառավարման խնդիրներին: Ֆինանսների կառավարումը կապագաբանվի տարբեր տեսանկյուններից, որպեսզի առավել հստակ լինի նրա էությունը և դերը, տնտեսական կառավարման մոդելները: Կանոնադաշտնաճեք երկրի ֆինանսների կառավարման գործում պետության դերին:

Ուսանողությունների և հմտությունների նկարագիրը: Բաժինն անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- բացատրել ֆինանսների կառավարման դերը և խնդիրները,
- պարզաբանել ռազմավարական կառավարումը և օպերատիվ-տակտիկական կառավարումը,
- բացատրել պետության դերը երկրի ֆինանսների կառավարման գործընթացում, ֆինանսների պետական կառավարման պետական կարգավորման նպատակները և միջոցները:

5.1. Ֆինանսների կառավարման խնդիրները

Ֆինանսական կառավարումը հանդիսանում է կառավարման հիմունքների բաղկացուցիչ մասը, որն ընդգրկում է ֆինանսների կառավարումը՝ կապված բանկային գործունեության կազմակերպման փողով փող ստեղծելու, ներդրումների իրականացման, կազմակերպության գործունեության, մարդկային և աշխատանքային փոխհարաբերությունների կառավարման հետ, որոնք հիմնված են կառավարման տեսության վրա:

Ձեռնարկատիրական հասարակության ֆինանսների ամփոփեղծությունը ու էությունը առավել լրիվ բացահայտվում է պահանջարկի և առաջարկի օրենքում, որը գործում է սերտորեն կապված մյուս տնտեսական օրենքների հետ, կարգավորվում է շուկայի միջոցով և որոշակի չափով պետական կարգավորմամբ:

Ֆինանսները որպես շուկայական տնտեսության ողջ համակարգի տարրերից մեկը, դրսևորվում են ոչ թե նյութական և մարդկային ռեսուրսներում, այլ ֆինանսական ռեսուրսներում, որոնք արտահայտվում են դրամի միջոցով, թեև ֆինանսները էության մասնաճիւղ են, այլ տնտեսական հարաբերություններ:

Ֆինանսական գործառնությունները իրագործելու համար անհրաժեշտ է, որ պետության տրամադրության ներքո գտնվեն ֆինանսական միջոցներ՝ պետությունից տեսքով: Եվ այսպես, առաջանում է ֆինանսական հարաբերությունների մի ամբողջ համակարգ՝ պետության և ձեռնարկությունների, պետության և բնակչության միջև: Երկրի տնտեսության զարգացման ու բնակչության կենսամակարդակի բարձրացման ուղղությամբ ներդրվող ծախսերը կատարվում են պետական բյուջեի ֆինանսավորմամբ:

Անդրադառնալով, ֆինանսական ռեսուրսներն արդյունավետ տեղաբաշխողի, «տնտեսության արյունատար անոթները» հանդիսացողի՝ բանկի գործունեությանը: Բանկը հիմնարկություն է, որը զբաղվում է բանկային գործունեությամբ և, ինչպես պետական ֆինանսական մարմինները, զբաղվում է ֆինանսների կառավարմամբ: Նա կառավարում է դրամական միջոցների հոսքը՝ իրականացնելով ակտիվային և պասիվային գործառնություններ: Ինչպես գիտենք, «Բանկերի և բանկային գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի 34-րդ հոդվածով սահմանվում են ՀՀ տարածքում գործող բանկերի կողմից իրականացվող գործառնությունները, որոնց իրականացումն էլ բանկի համար հանդիսանում են և ֆինանսների կառավարման խնդիրներ: Ընդ որում, դրանց նպատակը բանկային բիզնեսի, այսինքն գործարարության, ձեռնարկատիրական գործունեության շահավետության ապահովումն է:

Ֆինանսական կառավարումը դրամական հոսքերի, ֆինանսական ռեսուրսների շարժի և ֆինանսական հարաբերությունների համապատասխան կազմակերպումն է: Ֆինանսական կառավարումը հարկավոր է դիտարկել որպես ինտեգրալ երևույթ, որն ունի հանդես գալու տարբեր ձևեր:

Այսպես, գործառնության տեսանկյունից, ֆինանսական կառավարումը իրենից ներկայացնում է տնտեսական կառավարման համակարգի, մարդկային և աշխատանքային փոխհարաբերությունների կառավարում և ֆինանսների կառավարում:

Ինստիտուցիոնալ տեսանկյունից, ֆինանսական կառավարումը հանդիսանում է կառավարման օրգան, այսինքն ֆինանսական և բանկային կազմակերպությունների կառավարման ապարատ:

Կազմակերպատիրական տեսանկյունից, ֆինանսական կառավարումը հանդիսանում է ձեռնարկատիրական գործունեության տեսակ, քանի որ ֆինանսական մարմիններում պետական և ոչ պետական, իրականացվում է տնտեսական շահավետ գործունեություն, այսինքն փողով ստեղծվում է փող՝ տոկոսի, վճարովի սպասարկումների և ծառայությունների հաշվին՝ ստանալով շահույթ: Ֆինանսական կառավարումը հանդես է գալիս նաև որպես կառավարման համակարգ: Այն նպատակաուղղված է ֆինանսական ռեսուրսների շարժի և ֆինանսական հարաբերությունների կառավարմանը:

Այսպիսով, ֆինանսական կառավարումը իր մեջ ընդգրկում է կառավարման ռազմավարությունը և գործելակերպը: Ռազմավարության անվան ներքո հասկացվում են ֆինանսական միջոցների օգտագործման ձևերը և նրանց ընդհանուր նպատակաուղղվածությունը՝ առաջադրված խնդիրների կատարման համար, այսինքն՝ որոշակի կանոնների հավաքածու և կառավարչական որոշումների ընդունման կազմակերպում:

Ռազմավարությունը հնարավորություն է տալիս լարել ուժերը և կենտրոնացնել ջանքերը առավել արդյունավետ տարբերակի ընդունման համար: Առաջադրված նպատակին հասնելուց հետո, ռազմավարությունը որպես նպատակաուղղվածություն և միջոց, դադարեցնում է իր գոյությունը: Նոր նպատակները խնդիր են առաջադրում մշակել նոր ռազմավարություն: Գործելակերպը՝ դա կոնկրետ մեթոդներ և եղանակ է, առաջադրված խնդրին հասնելու համար: Կառավարման գործելակերպի խնդիրները համարվում են առավել լավագույն լուծումների ընտրությունը և տվյալ տնտեսական, ֆինանսական իրավիճակում առավել ընդունելի կառավարման մեթոդները և հմտությունները: Ֆինանսական կառավարումը՝ լինելով կառավարման հիմունքների բաղկացուցիչ մասը, գործնականում կապված է զանազան ֆինանսական ակտիվների կառավարման հետ, որոնցից ամեն մեկը պահանջում է կառավարման հա-

մապատասխան մեթոդների, տեխնոլոգիայի օգտագործում՝ հաշվի առնելով ֆինանսական շուկայի համապատասխան օղակի առանձնահատկությունները: Դրա համար էլ ֆինանսական կառավարումը կարելի է դիտարկել որպես կառավարչական բարդ համալիր, որն իր մեջ ներառում է ռիսկերի, վարկային գործառնությունների, արժեք-դրժանությունների, արտարժույթային գործառնությունների, թանկարժեք մետաղների և թանկարժեք քարերով գործառնությունների, միջոցների ներգրավման գործառնությունների, շահութաբերության, իրացվելիության և այլնի կառավարում:

Ֆինանսների կառավարում իրականացնելիս կարևորվում է ժամանակի գործոնը: Ժամանակի հայտանիշը ազդում է կառավարման նպատակների և ուղղվածության վրա: Ըստ ժամանակի հայտանիշի, ֆինանսական կառավարումը բաժանվում է.

- ռազմավարական կառավարում,
- օպերատիվ - տակտիկական կառավարում:

Ռազմավարական կառավարումն իրենից ներկայացնում է ներդրումների կառավարում: Այն կապված է ընտրված ռազմավարական նպատակների իրականացման հետ: Բոլոր տեսակի ներդրումները կապված են ժամանակի հետ: Հետևապես, ռազմավարական կառավարման համար կարևոր է հաշվի առնել ժամանակի գործոնը. այսպես օրինակ, ինչպես է փոփոխվում փողի արժեքը ժամանակի ընթացքում, որքան երկարատև է ներդրման ժամանակաշրջանը, այնքան բարձր է ֆինանսական **ռիսկի** աստիճանը:

Այդ դեպքում օպերատիվ-տակտիկական ֆինանսական կառավարումն իրենից ներկայացնում է փողի արդյունավետ կառավարումը: Փողի կառավարումը նպատակաուղղված է.

- փողի այնպիսի ծավալի ապահովմանը, որը բավարարի բանկի ստանձնած պարտավորությունների կատարմանը,
- առկա ժամանակավոր ազատ **դրամական միջոցների** օգտագործումից բարձր շահութաբերության ապահովմանը:

Կառավարման գործընթացում մեծ նշանակություն ունի թաքնված սպառողների (հաճախորդների) ընտրությունը և ապրանքների արժեքի վճարման համար պայմանների ու հաշվարկների լավագույն տարբերակի ընտրությունը (օրինակ, կանխավճարի ստացում, ակրեդիտիվի արդյունավետ տեսակներ, արագացված փոխանցումներ):

Հաճախորդների ընտրությունը կարելի է իրականացնել այնպիսի չափանիշներով, ինչպիսիք են անցյալում նրանց կողմից վճարային կարգապահության պահպանումը, նրանց ֆինանսական կայունության վիճակը, նրանց վճարողունակության մակարդակը և դիմանկան:

Ֆինանսական կառավարման գործունեության ոլորտը հանդիսանում է ֆինանսական շուկան: Ֆինանսական շուկայում հանդես են գալիս տնտեսական հարաբերություններ՝ ֆինանսական ռեսուրսների և ներդրումային արժեքների վաճառողների գնորդների միջև, նրանց արժեքի և սպառողական արժեքի միջև: Ֆինանսական շուկայի կենսագործունեությունը հիմք է ստեղծում ֆինանսների կառավարման բնագավառում ձեռներեցության համար: Ֆինանսական կառավարման արդյունավետությունը ձեռք է բերվում ֆինանսական մեխանիզմի (ներքին կառուցվածք) համալիր կենսագործունեությամբ՝ ֆինանսական լծակների և ռեսուրսների խնայողաբար, նպատակային և արդյունավետ օգտագործմամբ: Դա պայմանավորված է նրանով, որ ֆինանսները ոչ միայն տնտեսագիտական հասկացություն են, այլև հանդես են գալիս որպես գործիք՝ ներգործելով տնտեսավարող սուբյեկտի տնտեսական, առևտրական, ֆինանսական գործընթացի վրա: Այդ ներգործությունը իրականացվում է ֆինանսական մեխանիզմի միջոցով: Ֆինանսական մեխանիզմն իրենից ներկայացնում է ֆինանսական լծակների գործողության համակարգ, որը դրսևորվում է ֆինանսական ռեսուրսների կազմակերպման, պլանավորման և օգտագործման խրախուսման մեջ:

5.2. Պետության դերը երկրի ֆինանսների կառավարման գործընթացում

Երկրի տնտեսությունը կարելի է կառավարել երկու մեթոդներով.

- կենտրոնացված պլանավորման, ռեսուրսների կենտրոնացված բաշխման, այսինքն ֆոնդավորման մեթոդով:
- ազատ, շուկայական տնտեսության կառավարման մեթոդով:

Կենտրոնացված ֆոնդավորման կառավարման դեպքում ֆինանսական համակարգը ունի օժանդակ դեր երկրի տնտեսության մեջ: Մինչդեռ շուկայական տնտեսության պայմաններում ֆինանսական համակարգը դառնում է վճեռող դեր ունեցող: Կառավարման այդ համակարգի դեպքում երկրի տնտեսությունը, նրա ճյուղերը և ձեռնարկությունները զարգանում են տնտեսական ազատ, ինքնուրույն գործունեությամբ, ձեռնարկատիրական ազատ տնտեսավարմամբ և նրանք համընդհանրության մեջ կազմում են ֆինանսական համակարգի տարրերը:

Պետության ֆինանսական համակարգը՝ դա բարդ, կազմակերպական տնտեսական համակարգ է: Այն իր մեջ ներառում է յուրահատուկ կազմակերպություններ՝ բանկեր, բորսաներ, առևտրի տներ, առևտրի պալատներ, ձեռնարկություններ, տնտեսական և իրավական օրենքների համընդհանրություն, ֆինանսների կառավարման, ֆինանսական հաշվարկների կատարման չափանիշներ, կանոններ, դրույթներ և ֆինանսական միջոցների հոսքի շարժման գծով կառավարչական որոշումների ամբողջություն:

Զբաղվելով արժեթղթերի առքուվաճառքով կամ խնայված գումարները պահելով խնայքանկերում՝ որպես ժամկետային և անժամկետ ավանդներ, գնելով լայն սպառման առարկաներ կամ այլ արժեքներ, ոսկի և այլ արժեքներ, մենք մասնակցում ենք երկրի ֆինանսական համակարգի գործունեությանը: Իհարկե, ֆինանսական համակարգի ոչ բոլոր տարրերն են պարզ ու հասկանալի բոլորի համար: Օրինակ, բարդ են շահութահարկի և մյուս հարկատեսակների ընտրության և չափի կանխատեսման հարցը, ֆինանսական միջոցների տոկոսավճարը, սպասարկումների, ծառայությունների համար վճարումների չափը, դրամական միջոցները բանկերում պահելու համար՝ ավանդատուների, իրավաբանական անձանց վճարումների չափը, մանավանդ երբ տեղի է ունենում գնաճ, սղաճ,

գործարարության պարբերաշրջաններ՝ իր չորս փուլերով (բուռն աճ, կրճատում, տնտեսական անկում և ընդարձակում), ինչպես նաև փողի արժեզրկում, ձեռնարկությունների ֆինանսական սնանկացում և այլն:

Ֆինանսական սնանկացումը արդյունք է ֆինանսների սխալ կառավարման, այսինքն ֆինանսական կառավարման չիմացության և գործնականում վատ կառավարման: Երբ ապրանքների գները ազատ է արձակվում և գոյություն ունի նրանց դեֆիցիտ, հարկային սխալ քաղաքականություն, ապա տվյալ երկրի ազգային արժույթը ենթարկվում է ինֆլյացիայի՝ արժեզրկման: Ֆինանսական համակարգի վերլուծությունը և նրա կատարելագործումը հանդիսանում է յուրաքանչյուր երկրի, նրա կենտրոնական բանկի, կառավարության հիմնական հիմնահարցերից, ֆինանսական կառավարման խնդիրներից մեկը և ընդ որում՝ ամենակարևորը:

Ֆինանսական կառավարման խնդիրն է պլանավորել ֆինանսավորման գործընթացը՝ օպտիմալ կողմնորոշման առումով, որն ուղղված լինի ձեռնարկությունների նպատակներին, այսինքն բիզնեսի փիլիսոփայության սկզբունքին: Ֆինանսական համակարգը իր ֆունկցիաների կենսագործման ժամանակ լուծում է խնդիրներ, որոնք կապված են օտարերկրյա ինվենստիցիաների (կապիտալի երկարատև ներդրում) խրախուսման հետ: Միաժամանակ, կարևոր խնդիր է հայրենական կապիտալի կառավարումը:

Ֆինանսական արդյունքների վրա ազդում են արտադրանքի արտադրության, ապրանքների իրացման ծավալները, ապրանքների որակը, մարքեթինգը, հարկային քաղաքականությունը և ձեռնարկությունների ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքները:

Ֆինանսական հոսքը բնութագրվում է դրամի շրջանառության արագությամբ, այսինքն, թե մեկ դրամը տարվա մեջ քանի անգամ է պտույտ կատարում: Դրանից կախված է և արտադրության, և իրացման, և շրջանառության վիճակը: Կարևոր է նաև ճիշտ և ժամանակին ընդունել կառավարչական ֆինանսական որոշում, որը ֆինանսական կառավարման հիմնական խնդիրներից մեկն է:

Ֆինանսների կառավարումը իրականացվում է հարաբերությունների համակարգի միջոցով: Դրանք պայմանավորված են տնտեսական և քաղաքական պայմաններով և ենթարկվում են պետության ֆինանսական քաղաքականությանը: Տնտեսական կառուցվածքը կամ տնտեսավարման համակարգը որոշում է ֆինանսական հարաբերությունների շրջանակը, որոնք ընդգրկվում են պետության անմիջական կառավարչական գործառնությունների ոլորտը:

Շուկայական տնտեսությամբ զարգացած երկրներում ֆինանսական հարաբերությունները գտնվում են պետական կառավարումից դուրս, քանի որ ֆինանսական ռեսուրսների հիմնական մասը ձևավորվում և օգտագործվում են նրանց սեփականատերերի կողմից՝ իրենց հայեցողությամբ: Պետությունը իրականացնում է ֆինանսական - հարաբերությունների այդ ոլորտի վրա նրա ներգործությունը միայն հարկային ու մաքսային քաղաքականության և դրամավարկային հարաբերությունների միջոցով, դրամաշրջանառության, ֆինանսական շուկայի կարգավորմամբ: Յետևապես, իրականացվում է ֆինանսների կառավարում ոչ թե պետության կողմից, այլ ֆինանսների վրա նրա ներգործությամբ, այսինքն ֆինանսական քաղաքականության կենսագործմամբ: Պետական կառավարման անմիջական ոլորտը ընդգրկում է միայն պետական ֆինանսները: Պետական ֆինանսների կառավարումը տնտեսապես զարգացած երկրներում կարգավորվում են բարձրագույն օրենսդրական օրգանների (ՀՀ-ում Ազգային ժողովի) կողմից՝ ֆինանսական օրենսդրության ընդունման, փոփոխման, միջոցով, ինչպես նաև հաստատված Պետբյուջեի և նրա կատարման մասին հաշվետվությամբ, առանձին հարկատեսակների և դրույքաչափերի սանդղակի փոփոխմամբ: Ֆինանսների օպերատիվ (ընթացիկ) կառավարման կազմակերպումը իրականացվում է պետական ֆինանսական մարմինների աշխատակազմի միջոցով:

Հայաստանի Հանրապետությունում ֆինանսների պետական կառավարման մարմինը հանդիսանում է ֆինանսների նախարարությունը, որը մշակում է ֆինանսական, հարկային քաղաքականությունը, Պետբյուջեի նախագիծը և միջին ժամկետային ֆինանսական պլանը, իրականացնում է բյուջեի կատարման վերահսկողությունը և ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման ուղղությունները՝ բյուջետային համակարգի օղակների միջև:

Ֆինանսների կառավարման համակարգի կարևոր տարրերից մեկը հանդիսանում է ֆինանսական պլանավորումը: Բյուջետային պլանավորումը հանդիսանում է ֆինանսական պլանավորման կարևոր մասը: Այն իրենից ներկայացնում է ֆինանսական ռեսուրսների ծավալի այն մասի որոշումը, որը ծրագրավորվող ժամանակաշրջանում կարող է հավաքագրվել Պետբյուջե և օգտագործվել համապետական նպատակներով: Միաժամանակ, որոշվում է բաշխման չափանիշները բյուջետային համակարգի օղակների միջև, որը կապված է պետության բյուջետային, ֆինանսական քաղաքականության առանձնահատկությունների հետ: Բյուջեի յուրաքանչյուր տեսակի ծախսերի կազմը կախված է պետական գործառնությունների՝ կառավարման առանձին օղակների միջև բաշխելուց, եկամուտների ծավալը և կազմը կախված է պետության հարկային ու մաքսային քաղաքականությունից և համապատասխան համակարգից, ինչպես նաև բյուջետային կարգավորման համակարգի առանձնահատկություններից: Հարկերի հավաքագրման գործում վճռական դերը պատկանում է հարկային տեսչությանը (ՀՀ պետական եկամուտների նախարարություն), որն իրականացնում է հարկերի չափի ճիշտ և ժամանակին հաշվարկումը, վճարումը և հաշվառումը՝ ֆիզիկական և իրավաբանական անձանց կողմից:

Երկրի ֆինանսական համակարգը բաղկացած է հիմնական և ապահովող ենթահամակարգերից: Հիմնական ենթահամակարգն են կազմում պետության, ձեռնարկությունների և բնակչության ֆինանսները: Ապահովող ենթահամակարգում ներառվում են բանկերը, բորսաները, արտաբորսայական ֆինանսական շուկան:

Պետության դերը ֆինանսական համակարգում, ցույց է տալիս նրա բյուջեի ծախսային մասը: Պետությունը կարգավորում է ֆինանսական համակարգը, թեև երկրի տնտեսությունը կառավարվում է շուկայական տնտեսության միջոցով: Ֆինանսների կառավարման պետական կարգավորման հիմնական նպատակներն են.

- աղետների կանխումը, ողբերգությունների, պատահարների, բնական աղետների, արտակարգ իրավիճակների կանխումը և բնակչության ու երկրի տնտեսության կայուն կենսագործունեության ապահովումը
- տնտեսական իրավիճակների ապակայունացման չթուլատրելը
- էկոլոգիական իրադրության պահպանումը

- բնակչության անապահով խավերի սոցիալական պաշտպանվածության ապահովումը
- զենքի մակարդակի կայունացումը
- արտաքին տնտեսական գործարքների հաշվեկշռի հավասարեցումը
- տնտեսական համակարգերի գործունեության ապահովումը
- ժողովրդավարության պաշտպանությունը
- տեղեկատվության պահպանումը:

Պետական կառավարումը իրականացվում է իրավական դաշտի՝ հարկային, մաքսային և իրավական, ինչպես նաև դատաիրավական համակարգով, եկամուտների և ռեսուրսների վերաբաշխման միջոցով: Օրենսդրությունները սահմանում են ձեռնարկության, տնտեսական շահավետ գործունեության վերաբերյալ օրենքները, կանոնները, սկզբունքները, արտադրության, մատակարարների և սպառողների միջև փոխհարաբերությունները: Շուկայական տնտեսությունը կենսագործվում է տնտեսական գործունեության պայմանագրերի կնքման ազատության, մրցակցության և մասնավոր սեփականության պայմաններում:

Պետությունը կարգավորում է նաև ներդրումային քաղաքականությունը ծրագրերի միջոցով.

- պետական ներդրումների սահմանումով՝ աղետի գոտու և այլ նպատակներով
- հարկադրույթների և արտոնությունների տարբերակման միջոցով
- ֆինանսական օգնություն՝ դոտացիայի ձևով, վարկի, փոխառությունների (պետական պարտատոմսերի ձևով)
- ամորտիզացիոն քաղաքականության որոշման օրենսդրությամբ
- բնական ռեսուրսների օգտագործման պայմանները
- հողի օգտագործման պայմանները
- պետական վերահսկողության ապահովումը և հարկային տեսչական վերահսկողությունը
- գյուղատնտեսության տեսչական վերահսկողությունը
- ներդրումային նախագծերի փորձարկումը
- հակամենաշնորհային օրենքների սահմանումը
- պետական սեփականության ապապետականացումը:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Ինչո՞ւ է ֆինանսների կառավարումը համարվում կառավարման լրացուցիչ մաս:
2. Ինչպե՞ս է պետության կողմից իրականացվում ֆինանսների կառավարումը:
3. Ինչպե՞ս կարելի է բնութագրել բանկերը որպես ֆինանսական համակարգի ակտիվ գործող տարր:
4. Ո՞րն է ֆինանսական կառավարման ռազմավարությունը և գործելակերպը:
5. Որո՞նք են ֆինանսական կառավարման ոլորտները ըստ ժամանակի հայտանիշի՝ ռազմավարական և օպերատիվ կառավարումը:
6. Որո՞նք են տնտեսական կառավարման երկու մեթոդները:
7. Ո՞րն է ֆինանսական հոսքի բնութագիրը:
8. Ինչպե՞ս է իրականացվում զարգացած երկրներում ֆինանսական հարաբերությունների կարգավորումը պետության կողմից:
9. Ո՞րն է պետության դերը ֆինանսական համակարգում:
10. Որո՞նք են երկրի ֆինանսական համակարգի հիմնական և ապահովող ենթահամակարգերը:

ԳԼՈՒԽ 6. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ ԲԱՆԿԵՐՈՒՄ

Թեմայի նպատակը՝ դասընթացի այս բաժինը նվիրված է կառավարման կարևորագույն գործառնություններից մեկին՝ պլանավորմանը: Կառավարում իրականացնելիս խիստ կարևորվում է ապագա նպատակների ձևավորումը և դրանց հասնելու հստակ մեթոդների և ուղիների մշակումը: Դասախոսության ընթացքում կպարզաբանվեն ֆինանսական պլանավորումը բանկերում, կներկայացվեն օպերատիվ պլանի մշակման անհրաժեշտությունը և խնդիրները, զարգացող ֆինանսական շուկաների պայմաններում բանկերի պլանավորման առանձնահատկությունները:

Ուսնականությունների և հմտությունների նկարագիրը: Բաժինն անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- բացատրել ֆինանսական պլանավորումը բանկերում,
- տալ պլանավորման բնորոշումը,
- բնութագրել օպերատիվ պլանը, դրա մշակման անհրաժեշտությունը և խնդիրները,
- ներկայացնել զարգացող ֆինանսական շուկաների պայմաններում բանկերի պլանավորման առանձնահատկությունները, այդ թվում՝
 - ◆ բանկերի ինստիտուցիոնալ դերը,
 - ◆ մոդելային պլանավորման
 - ◆ համակարգի օգտագործումը,
 - ◆ պլանավորման տեսակները,
 - ◆ ռազմավարական պլանավորումը,
 - ◆ տակտիկական պլանավորումը,
 - ◆ ֆինանսական պլանավորումը և բյուջեի կազմումը:

Բովանդակություն

6.1. Ֆինանսական պլանավորումը բանկերում

6.2. Պլանավորման բնորոշումը

6.3. Ջարգացող ֆինանսական շուկաների պայմաններում բանկերի պլանավորման առանձնահատկությունները

6.1. Ֆինանսական պլանավորումը բանկերում

Պլանավորմամբ բանկերում առավել լուրջ սկսեցին զբաղվել 60-ական թվականներից: Ժամանակաշրջան, որը կարելի է բնութագրել որպես բանկերի աշխատանքում մշակակալի բարդություններ բերած, բանկային գործում մրցակցությունը մեծացրած և փոփոխություններով լի: Այդ ժամանակաշրջանում բանկերը սկսեցին իրենց գործառնություններով հանդես գալ միջազգային շուկայում, այսինքն մրցակցությունը բարձրացավ միջազգային մակարդակի, մոր ֆինանսական շուկաները էապես փոխեցին բանկերի ֆինանսավորման բնույթը, այնտեղ, որտեղ դա թույլատրվում էր բանկային վերահսկողությամբ և կարգավորմամբ, բանկերը սկսեցին դիվերսիֆիկացնել իրենց ծառայությունների տեսակները, բանկերից բացի, ֆինանսական ծառայություններ սկսեցին մատուցել նաև ոչ բանկային կազմակերպությունները՝ առավել ուժեղացնելով մրցակցությունը, համակարգչային տեխնիկան սկսեց թափանցել բանկեր:

Բանկերին պլանավորման դրդած երևույթները այժմ հանդիսանում են շատ ֆինանսական շուկաների հիմնական բնութագիրը, և հավանաբար, ֆինանսական շուկաների ազատականացման հետ մեկտեղ, դրանք կդառնան ավելի ինտենսիվ: Եթե բանկերը ցանկանում են մնալ որպես արդյունավետ ֆինանսական միջնորդներ և պահպանել ֆինանսական կենսունակությունը, ապա նրանք պետք է մշակեն մրցունակ ռազմավարություն և և դրա իրագործման պլան:

6.2. Պլանավորման բնորոշումը

Օպերատիվ պլանը փաստաթուղթ է, որը նպատակաուղղված է կազմակերպության խնդիրների ընդհանուր ներկայացմանը, այդ խնդիրների լուծման ռազմավարությանն ու մարտավարությանը, ինչպես նաև այդ խնդիրների իրականացման համար առկա ռեսուրսների քանակին, որակին և տեղաբախշմանը: Պլանի մշակման գործընթացը ոչ պակաս կարևոր է, քան պլանի իրականացումը: Այն իրենից ներկայացնում է բանկի և նրա յուրաքանչյուր ստորաբաժանման առջև կանգնած քանակական և որակական խնդիրների իրականացման սահմանների որոշումը: Այդ պատճառով պլանավորումը հատկապես կարևոր է այն պայմաններում, երբ բանկը կանգնած է օրենսդրության լուրջ փոփոխությունների, վերակառուցման կամ մոր մրցակցային շուկա դուրս գալու հետ: Պլանը ոչ միայն բնորոշում է կազմակերպությունը՝ մշում նրա նպատակները, կոնկրետ խնդիրները, նկարագրում, թե ինչ է իրենից ներկայացնում կազմակերպությունը, այլև հստակ ներկայացնում է, թե ինչպես է կազմակերպությունը լուծելու իր առջև դրված խնդիրները և ովքեր են պատասխանատվություն կրում դրա համար: Օրինակ, պլանը մշում է բանկի շուկաները և նկարագրում, թե ինչպես կարող է բանկը դուրս գալ մշված շուկաներ: Նրանում մշվում է ինչպես բանկը կարող է ամրապնդել ցանկացած կառավարչական գործընթաց, ապահովել սեփական տեխնիկական մակարդակը և լուծել անձնակազմի հարցը: Պլանը բնորոշում է որակական պլանավորման ֆինանսական ցուցանիշների մի շարք, որոնք արտացոլվում են նախնական հաշվապահական հաշվեկշռի և եկամուտների ու ծախսերի հաշվետվության մեջ:

Ընդհանուր առմամբ օպերատիվ պլանը իրենից ներկայացնում է մանրամասն և ամբողջական փաստաթուղթ: Նրանում պետք է արտացոլվեն կազմակերպության հետևյալ չորս խնդիրները.

- ապագա գործունեության բնույթը
- ապագա նպատակային շուկաները

- անհրաժեշտ ռեսուրսների ապահովումը, այդ թվում՝ մարդկային ռեսուրսներ, ծառայությունների տեսակներ, տեխնոլոգիաներ
 - վերահսկողության գործընթացի կազմակերպումը:
- Որպեսզի իրագործվեն այս բազմաձևական խնդիրները, պլանը պետք է ներառի բանկային կառավարման և բանկային գործառնությունների բոլոր ոլորտները: Պլանավորման գործընթացում ներքոհիշյալ բոլոր ուղղությունները ենթարկվում են խորը վերլուծության՝ կազմակերպության ներկա և ապագա տեսանկյուններից՝ Այսպես, ռիսկային ակտիվների կառավարում՝ վարկեր, ինվեստիցիոն արժեթղթեր, հետհաշվեկշռային ռիսկեր, Պարտավորությունների կառավարում՝ իրացվելիություն, ավանդների ներգրավվում, հաճախորդների սպասարկում, ֆինանսավորում:
- Վճարովի ծառայությունների կառավարում՝ տեխնիկական և խորհրդատվական ծառայություններ:
- Արտադրողականություն՝ գործառնական արդյունավետություն, տեղեկատվական տեխնոլոգիա, աշխատակիցների արտադրողականություն, ինչպես նաև ֆինանսական արդյունքներ:
- Վերահսկողական ֆունկցիաներ՝ ներքին աուդիտ, տեղեկատվության կառավարման համակարգ, այդ թվում՝ վարկերի կառավարում:
- Անձնակազմի կառավարում՝ կադրերի հավաքագրում և վերապատրաստում, շահագրգռում, կազմակերպական կառուցվածք:

6.3. Զարգացող ֆինանսական շուկաների պայմաններում բանկերի պլանավորման առանձնահատկությունները

Զարգացած երկրների բանկային համակարգերի լայնամաշտաբ ձևափոխումները իրենց ազդեցությունն են թողնում զարգացող երկրների բանկային համակարգերի վրա՝ հատկապես նախկին սոցիալիստական երկրներում: Այս երկրներում նախկին պետական կարգավորման վերանալուց հետո, և ի շնորհիվ տեխնիկական առաջընթացի, պլանավորումը դարձել է անհրաժեշտություն:

Ավելին, սնանկացման վտանգը բերեց ամբողջ աշխարհի ֆինանսական ինստիտուտների վերակառուցման: Եթե զարգացող երկրների վերակառուցված ֆինանսական կազմակերպությունները ցանկանում են ապահովել ֆինանսական կենսունակությունը և ապահովագրել իրենց ֆինանսական վիճակը ապագա վատթարացումից, ունեն օպերատիվ պլանավորման հատուկ կարիք: Օպերատիվ պլանը հնարավորություն է տալիս անցկացնել բանկի ամբողջական գնահատում, ներառյալ կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը, ֆինանսական կառուցվածքը, գործունեության ֆինանսական արդյունքները:

Ի տարբերություն բարձր եկամուտ ունեցող երկրների առևտրային բանկերի, ցածր և միջին եկամուտ ունեցող երկրների բանկերն ունեն պատասխանատվության ավելի լայն շրջանակ և իրենց բավականին սահմանափակ պաշարների համեմատությամբ կատարում են մեծ ծախսեր, ունեն սահմանափակ հնարավորություն օգտվելու տեղական և արտասահմանյան կապիտալից, համաձայն գործող պահանջների, պարտավոր են ունենալ դիվերսիֆիկացիայի ավելի մեծ մակարդակ: Երեք կոնկրետ սահմանափակումների մասին արժե նշել հենց սկզբից, քանի որ նրանք են բնորոշում բանկերի ունակությունը՝ պլանավորել սեփական գործունեությունը:

Ֆինանսական քաղաքականության ճշգրտումը

Պետական ֆինանսական քաղաքականության և նրա մասերի ճշգրտումը, մասնավորապես, արտարժույթային և տոկոսադրույթային ռիսկի ոչ բավարար գնահատումը, վարկերի տրամադրման ոչ բավարար վերահսկողությունը, կարող են բացասական ազդեցություն ունենալ առևտրային բանկերի ֆինանսական վիճակի վրա: Շատ երկրներում ուղղակի և անուղղակի հարկերի մեծ բեռ է դրված ֆինանսական միջնորդների՝ բանկերի ուսերին: Օրինակ, Հայաստանյան բանկերի համար սահմանված էր 45% շահութահարկի նորմա, որը հետագայում նվազեցվեց մինչև 30%: Այժմ շահութահարկի գումարը հարկվող շահույթի նկատմամբ հաշվարկվում է 20 տոկոս դրույթաչափով:

Ինստիտուցիոնալ դերը

Բանկի դերը ֆինանսական շուկաներում բնորոշում է նրա ֆինանսական կենսունակությունը և ինստիտուցիոնալ արդյունավետությունը: Շատ երկրներում պետական ֆինանսական կազմակերպություններն իրականացնում են երկակի դեր՝ նրանք հանդիսանում են երկրի ֆինանսական զարգացմանը նպաստող կազմակերպություններ և առևտրային բանկեր: Չնայած, ֆինանսական կենսունակության շահերից ելնելով, այս երկու գործունեությունները պետք է տարանջատել, այնուամենայնիվ, որոշ երկրներում դրա արագ իրականացումը հնարավոր չէ: Այսպիսի կազմակերպություններում երկրի զարգացմանը նպաստող գործունեությունը պետք է իրականացվի շատ զգուշորեն, նրանք պետք է ձեռնարկեն հատուկ միջոցառումներ, որպեսզի պահպանեն իրենց վճարունակությունը և մրցունակությունը:

Օպերատիվ պլանը իրենից ներկայացնում է հիմնալի հնարավորություն, որի միջոցով հնարավոր է հստակ որոշել բանկի դերն ու միջոցները, որոնք անհրաժեշտ են բանկի վճարունակությունը, արդյունավետությունը և մրցունակությունը պահպանելու համար: Հիմնական ֆինանսական շուկաներում վարկառուի ֆինանսական դրության և վարկունակության գնահատումը պետք է լինի օպերատիվ պլանի մի մասը: Զարգացող երկրների բանկերը, որպես կանոն, ունեն ներդրումային քաղաքականության բավականին մեղ շրջանակ և չեն կարող անհրաժեշտ չափով դիվերսիֆիկացնել իրենց ռիսկը: Քանի որ բանկերն ընդհանրապես հանդես են գալիս որպես իրենց աշխատած ֆինանսական շուկաների արտացոլում, ծայրահեղ կարևոր է շուկաների վարկունակության գնահատումը՝ բանկի վճարունակության ապահովման համար: Նրանք պետք է այդ հաշվի առնեն պլանավորման գործընթացում:

Մոդելային պլանավորման համակարգի օգտագործումը

Բանկում պլանավորման համակարգը պետք է համապատասխանի բանկի աշխատանքի պայմաններին, առաջին հերթին, կազմակերպական կառուցվածքին, ղեկավարության պրոֆեսիոնալ մակարդակին, աշխարհագրական տարածվածությանը կամ կենտրոնացմանը, կառավարման ոճին:

Պլանավորման գործընթացը պետք է ներառի հետևյալ հիմնական տարրերը.

- կորպորատիվ ռազմավարությունը
- ֆինանսական խնդիրների համակցությունը՝ արտացոլված նախնական հաշվապահական հաշվեկշռի և եկամուտների ու ծախսերի հաշվետվության մեջ
- ռազմավարական խնդիրներն ու օպերատիվ պլանները, որոնք ներառում են ակտիվները, պարտավորությունները, կոմիսիոն վճարներից եկամուտները, մարդկային ռեսուրսները, արտադրողականությունը և վերահսկողությունը
- միջոցառումների մանրամասն պլանը, որը ներառում է գործունեության հիմնական ուղղությունները
- բյուջեն
- բանկի ռազմավարության պլանը:

Պլանավորման տեսակները

Պլանավորումը բազմաստիճան գործունեություն է:

Առաջին մակարդակում ռազմավարական պլանավորումը ներառում է գաղափարներ, հայեցակարգեր, խնդիրներ, մոտեցումներ: Հաջորդ մակարդակում մարտավարական պլանավորումը շոշափում է ռազմավարության իրականացման խնդիրներն ու միջոցառումները: Երրորդ մակարդակում ֆինանսական պլանավորումը և բյուջեի մշակումը առաջ է բերում խնդիրներ և առաջադրանքներ՝ ռազմավարական և մարտավարական պլանավորման ընթացքում առաջացած կոնկրետ օպերատիվ ֆինանսական մորմատիվներ:

Զնայած օպերատիվ պլանավորումը հիմնականում ուղղված է կոնկրետ առաջադրանքների կատարմանը, այն պետք է ներառի և ապահովի կազմակերպության ռազմավարական ուղղությունները:

Զարգացող երկրների բանկերի համար, որոնք չեն ավարտել սեփական կազմակերպության ձևավորումը, ավելի շատ անհրաժեշտ է պլանավորման այսպիսի ձև, որը կհամոզիսանա ֆինանսական վերականգնման մասը: Այդպիսի բանկերում ռազմավարական ուղղությունը համարվում է կարևոր, բայց ոչ ավելի, քան մարքեթինգի ծրագիրը, [վառկային ռիսկի](#) կառավարման համակարգը, կառուցվածքային բարեփոխումները, քաղաքականության մշակումը, կադրերը: Օպերատիվ պլանը ապահովում է ինստիտուցիոնալ զարգացման այս տարրերի որոշման և կոորդինացման հիմքը:

Բանկում պլանավորման գործընթացի եղանակը կախված է իրավիճակից: Այն բանկերում, որոնք աշխատում են արագ փոփոխվող շուկայի պայմաններում, կամ պատրաստվում են դիվերսիֆիկացիայի ենթարկել իրենց գործունեությունը, պլանավորման պրոցեսը կտարբերվի մեկ այլ կայուն շուկայում հաջողությամբ աշխատող բանկի պլանավորումից: Զարգացող երկրների բանկերը կարող են շահել պլանավորման գործընթացից՝ ներառելով պլանավորման հետևյալ երեք բաղկացուցիչ մասերը:

Ռազմավարական պլանավորում

Ռազմավարական պլանավորումը ընդգրկում է գաղափարներ և նպատակներ, և առաջարկում է ճանապարհներ և միջոցներ՝ այդ նպատակներին հասնելու համար: Ըստ էության, ռազմավարական պլանավորումն է ստեղծում կազմակերպության զարգացման նախադրյալները: Ռազմավարական պլանավորման գործընթացը ներառում է ապագա շուկաներին վերաբերող արմատական որոշումների ընդունման հիմքերի մշակումը, ինչպես նաև կազմակերպության կողմից ներկայացվող ծառայությունների, կառուցվածքի, եկամտաբերության, պրոֆեսիոնալ ղեկավարության հետ կապված հարցերը: Այն ունի երկարաժամկետ բնույթ, նրանում բերվում են ստեղծագործական վերլուծության տարրերը, նշված են որոշումների ընդունման սկզբունքները: Այս պլանը չի ներառում զարգացման ոչ մի մանրամասն:

Ռազմավարությունը պատասխանում է հետևյալ հարցերին՝ ո՞վ, ի՞նչ և ի՞նչպե՞ս:

- Ովքե՞ր են մեր հաճախորդները:
- Ի՞նչ ծառայություններ մենք պետք է առաջարկենք նրանց:
- Ի՞նչպե՞ս է բանկը բավարարելու շուկայի պահանջները:

Շուկայի քիչ փոփոխվող պայմաններում ռազմավարական պլանավորումը կարող է աշխատանքին օժանդակել միայն աննշան չափով և այդ առումով կարող է համարվել գործունեության համար ոչ այդքան կարևոր: Փոխաբերելով, արագ փոփոխվող միջավայրի պայմաններում, ռազմավարական պլանավորումը կազմակերպության գործունեության համար համարվում է շատ կարևոր, հատկապես այն դեպքում, երբ համեմատաբար երկար ժամանակահատվածի գործունեության կայուն պայմաններին հաջորդում է մրցակցային ուժեղ ճնշում:

Ռազմավարական պլանավորումը նաև շատ կարևոր է, երբ կազմակերպությունը պլանավորում է դիվերսիֆիկացնել սեփական գործունեությունը կապված հիմնական գործունեության կամ նոր, իր քիզնեսի համար ոչ ավանդական գործունեության հետ, երբ նա ցանկանում է փոխել մրցակցային դիրքը, իր ֆինանսական ուղղվածությունը, կամ երբ նրան անհրաժեշտ է փոխել գործունեության հիմնական ձևերը:

Պլանավորումը հատկապես կարևոր է այն բանկի համար, որը նոր է վերականգնվել և իր առջև նպատակ է դրել կառավարման և գործառնությունների փոփոխության: Արագ փոփոխվող պայմաններում ռազմավարական պլանավորումը անփոխարինելի է, քանի որ այն ապահովում է համակարգված կառավարման գործընթաց՝ զննատեսիլու ապագա ազդեցությունը որոշումների վրա, որոնք ընդունվում են այսօր, ռիսկերի կառավարման գործընթացում բարձր անկանխատեսելիության պայմաններում:

Մարտավարական (տակտիկական) պլանավորում

Մարտավարական պլանավորումը նպատակաուղղված է կոնկրետ որևէ խնդրի լուծմանը: Առաջադրանքները հիմնականում ունեն կարճաժամկետ բնույթ և համոզիսանում են ռազմավարական պլանի կատարման հիմքը:

Տակտիկական պլանում նկարագրվում են խնդիրների լուծման միջոցները և բանկի յուրաքանչյուր ֆունկցիոնալ օղակի դերը նպատակին հասնելու ճանապարհին: Տակտիկական պլանավորումը սովորաբար լինում է կոնկրետ, ուղղված գործողությունների պլանի լուծման միջոցներին:

Ֆինանսական պլանավորումը և բյուջեի կազմումը

Ֆինանսական պլանավորումը և բյուջեի կազմումը իրենից ներկայացնում է աշխատանքի ենթադրվող արդյունքների մի ամբողջ շարք, որին համապատասխան պետք է իրականացնել բանկի կառավարումը: Այս արդյունքները հնարավոր է օգտագործել որպես կազմակերպության նյութական և բարոյական փոխհատուցման մշակման համար հիմք: [Կապիտալի](#) ծախսերը, նոր ծրագրերը, որոնք պլանավորում են գործունեության ֆինանսական արդյունքները հաջորդ ֆինանսական տարվա համար, պետք է ստուգված լինեն և ներառվեն բյուջեի մեջ: Որպես վերջնական արդյունք, բյուջեի կազմման բաղադրիչները պլանավորման գործընթացում տալիս են հաշվապահական հաշվեկշռի պլանային ցուցանիշներ և արտացոլվում են եկամուտների և ծախսերի հաշվետվության մեջ, որոնք իրենց հերթին, ծառայում են որպես հաջորդ տարվա գործունեության ցուցանիշների վերահսկողության միջոց:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Որո՞նք են ֆինանսական պլանավորման առանձնահատկությունները:
2. Ի՞նչ է օպերատիվ պլանը և ո՞րն է նրա մշակման անհրաժեշտությունը:
3. Որո՞նք են պլանավորման գործառույթի առանձնահատկությունները զարգացող ֆինանսական շուկաներում:
4. Որո՞նք են պլանավորման տեսակները:
5. Ի՞նչ է ռազմավարական պլանավորումը:
6. Ի՞նչ է տակտիկական պլանավորումը:

ԳԼՈՒԽ 7. ԿԱՊԻՏԱԼԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Թեմայի նպատակը՝ կարգաբանքն բանկի ընդհանուր կապիտալի ֆունկցիաները, կառուցվածքը և տարրերը, կզնախատենք բանկի կապիտալիզացիայի մակարդակը, կապիտալի համարժեքության ճգնաժամային պլանը կամ հակաճգնաժամային քաղաքականությունը: Հատուկ ուշադրություն կդարձնենք բանկի կապիտալի համալրման ներքին և արտաքին աղբյուրներին:

Ուսուցիչական նպատակները և հմտությունները: Բաժինն անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան

- տարբերակել բանկի կապիտալի տեսակները
- իմանալ բանկի ընդհանուր կապիտալի տարրերը՝ համաձայն ՀՀ բանկային օրենսդրության
- հաշվարկել բանկի ընդհանուր կապիտալի մեծությունը
- հասկանալ կապիտալի ֆունկցիաները
- զնախատել բանկի կապիտալիզացիայի մակարդակը
- թվարկել և բնութագրել բանկի կապիտալի համարժեքության ցուցանիշները
- հասկանալ բանկի կապիտալի համարժեքության ճգնաժամային պլանի նշանակությունը բանկի կապիտալի կառավարման գործընթացում
- իմանալ կապիտալի կառավարման հակաճգնաժամային քաղաքականության մշակման հիմնական գործառնությունները
- տարբերակել և ներկայացնել բանկի կապիտալի համալրման ներքին և արտաքին աղբյուրները:

7.1. Բանկի ընդհանուր կապիտալի ֆունկցիաները, կառուցվածքը և տարրերը

Բանկերի սնանկացման, բանկային համակարգում ճգնաժամների հիմնական պատճառը կապիտալի ոչ բավարար և որակյալ կառավարումն է: Կապիտալի կառավարումը պետք է ընթանա բանկի իրացվելիության և շահութաբերության կառավարմանը զուգընթաց, քանի որ բանկի ակտիվների և պարտավորությունների աճի տեմպերի գերազանցումը կապիտալի աճի տեմպերին կհանգեցնի նրան, որ բանկն ի վիճակի չի լինի մարել իր ստանձնած պարտավորությունները, կխախտի կենտրոնական բանկի կողմից սահմանված հիմնական տնտեսական նորմատիվների պահանջները, օրինակ, ընդհանուր կապիտալի նվազագույն սահմանաքանակի, կապիտալի համարժեքության, արտարժույթի տնօրինման, մեկ փոխառուի գծով առավելագույն ռիսկի նորմատիվների պահանջները և այլն:

Այս առումով, կապիտալն իրականացնում է հետևյալ կարևոր ֆունկցիաները.

1. Սկզբնական աղբյուր է հանդիսանում նոր ստեղծվող բանկերի բանկային գործունեություն իրականացնելու համար:
2. Հիմք է հանդիսանում բանկային գործունեության հետագա զարգացման համար:
3. Հանդիսանում է բանկային ռիսկերի առաջնային ծածկույթ:
4. Առաջին ֆունկցիայի էությունը կայանում է հետևյալում. բանկն արտոնագրվում է ՀՀ կենտրոնական բանկում, եթե նրա կանոնադրական հիմնադրամը մեծ կամ հավասար է (փոքր չէ) ՀՀ կենտրոնական բանկի կողմից սահմանված կանոնադրական հիմնադրամի նվազագույն սահմանաքանակից: Նոր արտոնագրված բանկի հաշվեկշռի պասիվային մասը ոչ այլ ինչ է, եթե ոչ բանկի կապիտալը կամ առավել ստույգ կանոնադրական հիմնադրամը: Այս առումով էլ, կապիտալը նորաստեղծ բանկի համար առաջնային աղբյուր է հանդիսանում բանկային գործունեություն սկսելու համար:
5. Բանկի ակտիվների մեծությունը, ինչպես գիտենք, հավասար է բանկի պարտավորությունների և կապիտալի մեծությունների գումարին.

$$\text{Ակտիվներ} = \text{Պարտավորություններ} + \text{Կապիտալ}$$

Ինչպես երևում է հավասարումից, բանկի կապիտալիզացիայի մակարդակի բարձրացումը կհանգեցնի ակտիվների ավելացմանը, որը բանկի եկամտաբերության ավելացման աղբյուր է հանդիսանում: Եկամուտների աճը կհանգեցնի կապիտալի աճին և այդ ազատ միջոցների արդյունավետ տեղաբաշխումը ևս եկամտաբերության աճի միջոց կհանդիսանա:

6. Ցանկացած ֆինանսատնտեսական գործունեություն, առավել ևս բանկային, ռիսկ է պարունակում: Ռիսկը հավանականությունն է այն բանի, որ բանկը տվյալ գործարքի արդյունքում շահույթ չի ստանա կամ կստանա կանխատեսվածից քիչ շահույթ: Բանկային գործունեության ռիսկայնությունն առավել բարձր է, քանի որ օրենսդրությամբ բանկերին է վերապահված «բանկային ավանդ» ներգրավվելու մենաշնորհային իրավունքը: Այսինքն, բանկերը տնտեսությունում իրականացնում են ֆինանսական միջնորդի դերը, բնակչությունից ներգրավվում են միջոցներ և դրանք տեղաբաշխում սեփական ռիսկով: Իրականացնելով ֆինանսական միջնորդի դերը, բանկը պետք է իր ստանձնած ռիսկերը ծածկի իր սեփական կապիտալի հաշվին և ոչ ներգրավված միջոցների: Այսպիսով, եթե բանկը ցանկանում է մեծ շահույթ ապահովել, պետք է մեծ ռիսկի դիմի, որպեսզի մեծ ռիսկի դիմի պետք է ապահովվի դրան համապատասխան կապիտալի մակարդակ: Այժմ քննարկենք բանկի կապիտալի կառուցվածքը: Միջազգային պրակտիկայում բանկի կապիտալի տարրերն են համարվում բանկի փաստացի համալրված կանոնադրական հիմնադրամը, չբաշխված շահույթը, շահույթից ձևավորված ֆոնդերը:

Համաձայն ՀՀ կենտրոնական բանկի «Բանկերի գործունեության կարգավորումը, բանկերի գործունեության տնտեսական նորմատիվները» Կանոնակարգ 2-ի ՀՀ տարածքում գործող բանկերի ընդհանուր (սեփական) կապիտալը հիմնական (առաջնային) և լրացուցիչ (երկրորդային) կապիտալների հանրագումարն է, ընդ որում հիմնական տնտեսական նորմատիվների մեծությունը հաշվարկելիս լրացուցիչ կապիտալը ընդհանուր կապիտալի հաշվարկում ընդգրկվում է հիմնական կապիտալի առավելագույնը 50%-ի չափով:

Հիմնական (առաջնային) կապիտալը բաղկացած է.

- կանոնադրական հիմնադրամից, ներառյալ՝ բաժնետոմսերի հավելավճարը
- գլխավոր պահուստից
- չբաշխված շահույթից (եկամուտների պահուստներ):

Հիմնական կապիտալի մեծությունը պակասեցվում է.

- բանկի կողմից տրված երկարաժամկետ ստորադաս փոխառությունների գումարի չափով
- բանկի կողմից հետ գնված սեփական բաժնետոմսերի, փայամասնակցության կամ մասնակցության գումարի չափով
- ոչ նյութական ակտիվների հաշվեկշռային արժեքի չափով (բացառությամբ՝ բանկի գործունեության ընթացքում օգտագործվող համակարգչային ծրագրերի և դրանց օգտագործման իրավունքների)
- այլ բանկերի կանոնադրական հիմնադրամներում իրականացված ներդրումների գումարի չափով (բացառությամբ՝ մինչև 1998 թվականի հոկտեմբերի 21-ը կատարված ներդրումների)
- բանկի սեփականությունը հանդիսացող և վերջինիս գործունեության համար չօգտագործվող նյութական ակտիվների (հիմնական միջոցների և այլ նյութական ակտիվների, այդ թվում՝ գրավի տնօրինման արդյունքում կամ այլ պահանջներից առաջացած սեփականացված ակտիվների, շահագործումից դուրս և այլ հիմնական միջոցների) հաշվեկշռային արժեքի չափով, բանկի սեփականությունը հանդիսանալու փաստը հաստատող համապատասխան փաստաթղթի տրման օրվանից վեց ամիս հետո
- բանկի սեփականությունը հանդիսացող և վերջինիս գործունեության համար օգտագործվող նյութական ակտիվների հաշվեկշռային արժեքը (հիմնական միջոցների, այդ թվում՝ անշարժ գույքի (շենքերի և շինությունների), այլ հիմնական միջոցների)՝ հիմնական կապիտալի հաշվեկշռային մեծությունը գերազանցող գումարի չափով:
- բանկի կողմից վարձակալված հիմնական միջոցների բարելավմանն ուղղված կապիտալ ներդրումների հաշվեկշռային մնացորդի չափով (ուժի մեջ է 2003թ. սեպտեմբերի մեկից):

Լրացուցիչ (երկրորդային) կապիտալը բաղկացած է.

- հիմնական միջոցների վերագնահատման պահուստից. ընդ որում, հիմնական միջոցների վերագնահատման արդյունքը դրական լինելու դեպքում լրացուցիչ կապիտալի հաշվարկում ընդգրկվում է միայն բանկի գործունեության համար անհրաժեշտ սեփական շենքերի և շինությունների վերագնահատման մասով
- հաշվեկշռի կոնսոլիդացիայի ընթացքում առաջացած արտարժույթային տարբերությունների պահուստից
- այլ պահուստներից
- երկարաժամկետ ստորադաս փոխառություններից՝ այն բանկերի համար, որոնց կանոնադրական հիմնադրամը գերազանցում է 2 մլն ԱՄՆ դոլարին համարժեք մեծությունը:

ՀՀ կենտրոնական բանկը, բանկերի ընդհանուր կապիտալի տարրերը սահմանելիս հիմք է ընդունվում այն հանգամանքը, որ կապիտալի մակարդակն առավել ռեալ արտացոլի ռիսկերի ծածկման հնարավորությունները:

7.2. Բանկի կապիտալի զացիայի մակարդակը

Բանկի կապիտալի կառավարման գործում կարևորվում է կապիտալի համարժեքության, այսինքն բանկի կապիտալի զացիայի բավարար մակարդակի հաշվարկման հիմնախնդիրը: Կապիտալի համարժեքությունը կարելի է գնահատել հետևյալ գործակիցների օգնությամբ.

Լևերեջ = Ընդհանուր կապիտալ/Ընդհանուր պարտավորություններ

K1 = Ընդհանուր կապիտալ/Ընդհանուր ակտիվներ

K2 = Ընդհանուր կապիտալ/Ռիսկով կշռված ակտիվներ

K3 = Հիմնական կապիտալ/Ռիսկով կշռված ակտիվներ

«Լևերեջ» մեծությունը ցույց է տալիս, թե ինչքանով է բանկի կապիտալը սպասարկում նրա ստանձնած պարտավորությունները, քանի որ ինչպես արդեն նշվել է բանկի ստանձնած ռիսկերի համար առաջնային ծածկույթ է հանդիսանում բանկի կապիտալը:

K1 գործակիցը ցույց է տալիս, թե ինչքանով է բանկի կապիտալը ծածկույթ հանդիսանում նրա ակտիվների համար: Այս գործակիցը նպատակահարմար է կիրառել այն բանկերի կապիտալի կառավարման որոշում ընդունելիս, որոնք չեն իրականացնում կամ հազվադեպ են իրականացնում ետհաշվեկշռային գործառնությունները (ֆյուչերս, ֆորվարդ, օպցիոն և այլ դերիվատիվներ), քանի որ *K1* գործակիցի միջոցով հաշվարկվում է կապիտալի ծածկույթը միայն հաշվեկշռային ակտիվների ռիսկի նկատմամբ և հաշվի չի առնվում ետհաշվեկշռային ակտիվների ռիսկը:

Այս նպատակով ներմուծենք մեկ այլ գործակից *K2*, որը կներառի նաև ետհաշվեկշռային ակտիվների ռիսկը: Այս գործակիցը ՀՀ բանկերի համար սահմանված է որպես կապիտալի համարժեքության նորմատիվ (L_1^1), որի պահանջների ապահովումը պարտադիր է հանրապետության տարածքում գործող բոլոր բանկերի համար:

Ներկայացված հաջորդ գործակիցը՝ *K3*, ևս ՀՀ-ում սահմանված է որպես հիմնական տնտեսական նորմատիվ (L_1^2), որն առավել խիստ է գնահատաուում կապիտալի համարժեքությունը, քան նախորդ գործակիցները:

Կապիտալի կառավարումն իրականացնելիս կարևորվում է նաև կապիտալի շահութաբերության հիմնախնդիրը: Ինչքան արդյունավետ է օգտագործվել բանկի կապիտալը և ինչքան շահույթ է ապահովվել: Այս առումով ներմուծենք մոր գործակիցներ:

K4 = Շահույթ/Ընդհանուր կապիտալ

K4 գործակցի մեծությունը ցույց է տալիս բանկի ընդհանուր կապիտալի յուրաքանչյուր միավորի ապահովված շահույթը կամ այլ կերպ ասած, թե բանկը կապիտալիզացիայի ներկա վիճակով ինչքան շահույթ է ապահովել: Եթե K4 գործակցի մեծությունը ցածր է, ուրեմն բանկը վարում է ակտիվների տեղաբաշխման կոնսերվատիվ, պահպանողական քաղաքականություն, կամ իրականացնում է մեծ ծախսեր:

K5 = Շահույթ/Վասնադրական հիմնադրամ

K5 գործակցի մեծությունը ցույց է տալիս, թե բանկի մասնակիցների կողմից ներդրված գումարի յուրաքանչյուր միավորը ինչքան շահույթ է ապահովել, ինչքանով է հաջողվել բանկի ղեկավարությանը արդյունավետ օգտագործել մասնակիցների տրամադրված միջոցները:

7.3. Կապիտալի համարժեքության ճգնաժամային պլան, թե՞ հակաճգնաժամային քաղաքականություն

Բանկի կապիտալի կառավարումն իրականացնելիս, յուրաքանչյուր մենեջեր պետք է մեծ ուշադրություն դարձնի կապիտալի համարժեքության ճգնաժամային պլանի մշակմանը: Գնաժամային պլանը, ինչպես հուշում է անվանումն, իրենից ներկայացնում է ծայրահեղ իրավիճակում, ասենք, երբ խաթարվել է բնակչության վստահությունը բանկային համակարգի նկատմամբ, գերսղաճի պայմաններում և այլն, բանկի մանկրելու հնարավորությունը: Գնաժամային պլանը կազմելիս հարկ է վերլուծել եկամուտների ծավալները, դիմանկան և դրանց ստացման հավանականությունը, բանկային ակտիվների շուկայական գինը և դրա փոփոխման հաճախականությունը, ետհաշվելաշային ռիսկը, ինչպես նաև բանկի պարտավորությունների կառուցվածքն ըստ ծախսատարության և մարման ժամկետների: Քանի որ սահմանային իրավիճակներում հարկ է արագ գործել, պահանջվում է, որ ճգնաժամային պլանը լինի մանրակրկիտ մշակված և լավ հասկանալի կառավարող մարմինների համար:

Այս առումով, մշենք, որ առավել խելամիտ է իրականացնել հակաճգնաժամային հետևողական քաղաքականություն, ինչը բանկին հեռու կպահի ճգնաժամից, քան չհիմնավորված ռիսկային քաղաքականության արդյունքում հայտնվել ճգնաժամային իրավիճակում: Բանկի հակաճգնաժամային քաղաքականությունը, որն ուղղված է բանկի կապիտալի արդյունավետ կառավարմանը, ներառում է հետևյալ գործառնությունները:

- Ակտիվների հսկողություն, ինչը ներառում է բանկի տեղաբաշխված միջոցների վերադարձելիության, դրանց շուկայական արժեքի, ակտիվների, մասնավորապես՝ վարկերի, արժեթղթերի, եկամտաբերության և կորուստի նկատմամբ խիստ հսկողություն, վերլուծություն և ժամանակին անհրաժեշտ միջոցառումների կիրառում:
 - Իրացվելիության բավարար մակարդակի ապահովում, իրացվելիության կառավարում:
 - Բանկի վնասների մոնիտորինգ, մասնավորապես անդրադառնալով բանկի գործառնական գործունեությունից կրած վնասներին, ինչպես նաև վերլուծելով բանկի բոլոր ծախսերը և եկամուտները, դրանց բնույթը, աճի միտումները և հետագա սպասումները: Յուրաքանչյուր ղեկավար պետք է հստակ պատկերացնի բանկի եկամուտների և ծախսերի կառուցվածքը, որտեղից են գոյանում բանկի հիմնական եկամուտները և որոնք են բանկի ծախսատար պասիվները, ինչ այլընտրանքային ուղիներ կան եկամուտների ավելացման և ծախսերի կրճատման, շուկայում առավել էժան ռեսուրսների հայթայթման ուղղությամբ:
 - Կարևորվում է բարձր պատրաստվածություն ունեցող կադրերի ընտրության հարցը, որոնք ի վիճակի կլինեն գնահատելով շուկայում տիրող իրավիճակը, երկրի մակրոտնտեսական ցուցանիշները, ՀՀ տարածքում գործող բանկերի մրցակցությունը, բանկային համակարգի զարգացման հեռանկարները, տարբերակել բանկի կապիտալի կառավարման առավել արդյունավետ ուղիներ:
- Բանկի կառավարման ֆունկցիաները տարբերակելիս, ֆինանսական կառավարման կողքին կարևորվում է նաև անձնակազմի կառավարման հիմնախնդիրը: Այս առումով, հաշվարկվում է նաև բանկի մեկ աշխատակցին բաժին ընկնող շահույթի մեծությունը:

$$\frac{\text{Աշխատակցի աշխատանքի արդյունավետություն}}{\text{Շահույթ}} = \frac{\text{Աշխատակիցների թվաքանակ}}{\text{Աշխատակցի աշխատանքի արդյունավետություն}}$$

Այս գործակիցը ցույց է տալիս բանկի մեկ աշխատակցի ապահովված շահույթը: Քանի որ բանկի աշխատակիցների բանակը կարելի է բաժանել երկու խմբի՝ ղեկավար աշխատակիցներ, որոնց վրա է դրված որոշում ընդունելու պարտականությունը և այդ որոշումները կատարող աշխատակիցների խումբ, կարելի է հաշվարկել նաև բանկի ղեկավարների կամ ոչ ղեկավար անձնակազմի շահութաբերությունը:

$$\frac{\text{Ղեկավար անձնակազմի աշխատանքի արդյունավետություն}}{\text{Շահույթ}} = \frac{\text{Ղեկավար աշխ. կիցների թվաքանակ}}{\text{Ղեկավար անձնակազմի աշխատանքի արդյունավետություն}}$$

$$\frac{\text{Ոչ ղեկավար անձնակազմի աշխատանքի արդյունավետություն}}{\text{Շահույթ}} = \frac{\text{Ոչ ղեկավար աշխ. կիցների թվաքանակ}}{\text{Ոչ ղեկավար անձնակազմի աշխատանքի արդյունավետություն}}$$

Եթե այս վերջին երկու գործակիցների մեծությունը նվազման միտում ունի, հարկ է լուրջ քայլեր ձեռնարկել անձնակազմի կառավարման բնագավառում, հայտնաբերել պատճառները: Այդ նվազումը կարող է պայմանավորված լինել ինչպես բանկի շահույթի նվազմամբ, այնպես էլ աշխատակիցների արտադրողականության նվազմամբ, մասնագիտական ցածր պատրաստվածությամբ: Եթե պատճառները վերջին երկուսն են, ապա կարիք կառաջանա համալրել անձնակազմը առավել պատրաստակամ և պրոֆեսիոնալ կադրերով:

7.4. Կապիտալի համալրման ներքին և արտաքին աղբյուրները

Կապիտալի կառավարումն իրականացնելիս կարևորվում է այն հարցը, թե որտեղից հայթայթել կապիտալի համալրման համար միջոցներ: Կապիտալի համալրում կարելի է իրականացնել ի հաշիվ ներքին և արտաքին աղբյուրների:

Կապիտալի համալրման արտաքին աղբյուրները - դա բանկի ընդհանուր կապիտալի համալրումն է նոր միջոցների ներգրավված ճանապարհով, օրինակ կանոնադրական հիմնադրամի համալրման ճանապարհով: Այս դեպքում բանկի բաժնետերերի կողմից կարող է համալրվել հայտարարված կանոնադրական հիմնադրամի չհամալրված մասը:

Երկրորդ մեթոդը դա բաժնետոմսերի նոր թողարկման իրականացումն է, եթե բանկը բաժնետիրական է: Իսկ եթե բաժնետիրական չէ, ապա կարող է սեփական կանոնադրության մեջ փոփոխություն իրականացնելով, հայտարարել կանոնադրական հիմնադրամի ավելի մեծ մեծություն և մասնակիցների միջոցներով համալրել այն:

Բանկի կապիտալիզացիայի արտաքին աղբյուր է հանդիսանում նաև բանկի կողմից երկարաժամկետ փոխառությունների ստանձնումը:

Կապիտալի համալրման ներքին աղբյուրը - իրենից ներկայացնում է բանկի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքում ստացված շահույթի, այսինքն ներքին արդյունքի հաշվին, կապիտալիզացիայի մակարդակի բարձրացումը:

Բանկը տարեկան գործունեության արդյունքում ստանում է որոշակի շահույթ (եթե վնասաբեր գործունեություն չի ծավալում): Համաձայն «Շահութահարկի մասին» ՀՀ օրենքի, ստացված շահույթից բանկը վճարում է շահութահարկ: Շահութահարկի վճարումից հետո շահույթը միանշանակորեն կարող է տնօրինվել բանկի կողմից և այդպես էլ կոչվում է «Բանկի տրամադրության տակ մնացած շահույթ»: Բանկի տրամադրության տակ մնացած շահույթը, բանկը կարող է տնօրինել հետևյալ եղանակներով.

1. շահաբաժինների ձևով տրամադրել իր բաժնետերերին, ինչը չի նպաստի բանկի հետագա բարգավաճմանը
2. համալրել գլխավոր պահուստը կամ եթե բանկի կանոնադրությամբ նախատեսված է շահույթից ձևավորվող այլ պահուստներ
3. շահույթը կարող է չբաշխվել և հաշվառվել բանկի հաշվեկշռում որպես «նախորդ տարվա չբաշխված շահույթ»
4. բանկի կառավարման բարձրագույն մարմինը կարող է որոշում ընդունել ֆինանսական տարվա արդյունքում հաշվարկված [շահաբաժինները](#) չստանալ, այլ ուղղել բանկի կապիտալիզացիայի մակարդակի բարձրացմանը:

Շահույթի կապիտալիզացիան պայմանավորված է շահաբաժինային քաղաքականությամբ: Շահաբաժինը դա բաժնետոմսի տնօրինման դիմաց ստացված եկամուտն է, որի աղբյուր է հանդիսանում բանկի շահույթը: Ինչքան շատ շահաբաժին վճարվի բանկի կողմից, այնքան քիչ կլինեն բանկի կապիտալիզացիային ուղղվող միջոցները, իսկ կապիտալիզացիայի ցածր մակարդակը բանկի անվճարունակության պատճառ կարող է հանդիսանալ: Մյուս կողմից, ցածր շահաբաժինները կարող են հանգեցնել շուկայում բանկի բաժնետոմսերի նկատմամբ հետաքրքրության նվազմանը, որի արդյունքում բանկի բաժնետոմսերի շուկայական արժեքը կնվազի: Կապիտալի կառավարումն իրականացնելիս, բանկի կառավարման բարձրագույն մարմինների խնդիրը պետք է լինի. գտնել շահույթի բաշխման արդյունավետ հարաբերակցություն շահաբաժինների և բանկի կապիտալիզացիային ուղղվող մասի միջև:

Միջազգային փորձը ցույց է տալիս, որ շահաբաժինային քաղաքականությունը պետք է նպատակաուղղված լինի բաժնետոմսերի շուկայական արժեքի բարձրացմանը, ինչը ռեալ հնարավորություններ է ստեղծում բանկի ներկա բաժնետերերի պահպանման և նորերի ներգրավված համար:

Սովորաբար ներդրողին շուկայում հետաքրքրում է բարձր եկամուտ ապահովող բաժնետոմսերը, սակայն առավել խելացի ներդրողներն ընտրում են ոչ թե բարձր եկամտաբերություն ապահովող ընկերությունների արժեթղթերը, այլ աճի կայուն միտում ունեցող ընկերությունների արժեթղթերը: Հնարավոր է, որ այդ ընկերությունները ցածր եկամտաբերություն ապահովեն, բայց ներդրողը նախընտրում է դրանք, քանի որ այդ եկամուտները հաստատուն են: Բանկի կապիտալիզացիայի մակարդակի բարձրացումը լայն հորիզոններ է ստեղծում բանկի զարգացման և բարգավաճման համար:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Ինչո՞ւ է բանկի ընդհանուր կապիտալը հանդիսանում ռիսկերի առաջնային ծածկույթ:
2. Որո՞նք են բանկի ընդհանուր կապիտալի տարրերը:
3. Որո՞նք են կապիտալի ֆունկցիաները:
4. Ո՞րն է առաջնային հիմնական, թե լրացուցիչ կապիտալը:
5. Ի՞նչ գործակիցների միջոցով կարելի է գնահատել բանկի կապիտալիզացիայի մակարդակը:
6. Ո՞րն է բանկի կապիտալի համարժեքության ճգնաժամային պլանի նշանակությունը բանկի կապիտալի կառավարման գործընթացում:
7. Ի՞նչ հիմնական գործառույթների միջոցով կարելի է իրականացնել կապիտալի կառավարման հակաճգնաժամային քաղաքականության մշակումը:
8. Որո՞նք են բանկի կապիտալի համալրման մեթոդները:
9. Որո՞նք են բանկի կապիտալի համալրման արտաքին աղբյուրները:

Առաջադրանք

Դուք ունեք ազատ միջոցներ և ցանկանում եք շահույթ ստանալու նպատակով ներդրում իրականացնել բանկի կանոնադրական հիմնադրամում: Առաջարկվում է չորս այլընտրանքային տարբերակ և հայտնի են ներքոհիշյալ տվյալները: Որ բանկը կնախընտրեիք Դուք.

Աղյուսակ 7 Բանկի տվյալները

	Կանոնադրական հիմնադրամ	Չբաշխված շահույթ	Հաշվեկշռ. հիմնական կապիտալ	Հիմնական կապիտալից նվազեցվող գումար	Ընդհանուր ակտիվներ	Ընդհանուր պարտավորություններ	Ռիսկով կշռված ակտիվներ
1	1,110.000	- 28,241	1,040.720	44,258	12,552.240	11,218.395	7,653.520
2	2,888.600	249,940	3,107.830	828,050	22,294.110	18,883.229	15,254.850
3	2,424.000	144,220	2,555.680	211,011	26,851.535	24,275.096	19,878.455
4	666,500	21,040	896,680	65,025	5,658.850	4,281.887	3,473.856

1. Գնահատեք բանկերի կապիտալիզացիայի մակարդակը:
2. Բանկերից որո՞ւմ կիրականացնեիք ներդրում և ինչո՞ւ: Հիմնավորեք պատասխանը:

ԳԼՈՒԽ 8. ԲԱՆԿԻ ՊԱՐՏԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Թեմայի նպատակը՝ կարգաբանվեն բանկի պարտավորությունների տարբեր դասերի կառավարման առանձնահատկությունները, միջոցների ներգրավման հնարավորությունների վրա ազդող արտաքին գործոնները, բանկային ավանդի իրական և նոմինալ տոկոսադրույքի հաշվարկը, պարտավորությունների կառավարման ընթացքում միջոցների ներգրավման այլընտրանքային տարբերակները, դրա վրա ազդող գործոնները: Կանոնադաշտում նաև միջոցների ներգրավման բնագավառում ՀՀ-ում ներկայումս տիրող իրավիճակին:

Ուսուցիչությունների և հմտությունների նկարագիրը: Բաժինն անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- բացատրել «բանկային ավանդ» հասկացությունը
- բնութագրել առևտրային բանկի ռեսուրսները, տարբերակել բանկի հաշվեկշռային պարտավորությունները
 - դասակարգել և գնահատել բանկի պարտավորությունները
 - իմանալ պարտավորությունների կառավարման առանձնահատկությունները
 - ներկայացնել և բնութագրել բանկի պարտավորությունների կառավարման կողմնորոշիչները
 - բնութագրել պարտավորությունների կառավարման դերն ու նշանակությունը միջոցների ներգրավման այլընտրանքի պայմաններում
 - թվարկել և բնութագրել բանկի կողմից ներգրավման վրա ազդող հիմնական գործոնները, միջոցների ներգրավման առումով բանկի մրցունակության ապահովման պայմանները:

8.1. Բանկի պարտավորությունների կառուցվածքը: «Բանկային ավանդ» հասկացությունը

Առևտրային բանկի ռեսուրսները (պասիվները) սեփական և ներգրաված միջոցների ամբողջությունն է, որը գտնվում է բանկի տրամադրության տակ և օգտագործվում է ակտիվային գործառնությունների իրականացման համար:

Բանկերի պարտավորությունների հիմնական մասը կազմում են ավանդները, այսինքն, այն դրամական միջոցները, որոնք հաճախորդի կողմից ներդրվում են բանկում: Համաձայն «Բանկերի և բանկային գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի 5-րդ հոդվածի **բանկային ավանդ** է համարվում բանկ ներդրված այն ավանդը, որի, համաձայն գործարքի պայմանների՝

- տրամադրման պայմանները համապատասխանում են Հայաստանի Հանրապետության Քաղաքացիական օրենսգրքով նախատեսված բանկային ավանդի պայմանագրի համար սահմանված պահանջներին
- ենթակա է վերադարձման հատուցմանը կամ առանց հատուցման՝ գումարը տրամադրողի (ավանդատուի) առաջին իսկ պահանջով կամ ավանդատուի և բանկի միջև համաձայնեցված ժամկետում
- չի տրամադրվել այն օգտագործելու ռիսկը ավանդատուի կողմից ստանձնելու համաձայնությամբ
- չի տրամադրվել որպես գույք կամ գույքային իրավունքներ վարձակալելու կամ ձեռք բերելու, աշխատանք կամ ծառայություն մատուցելու հատուցում, կամ որպես պարտավորությունների ապահովման միջոց:

8.2. Պարտավորությունների դասակարգումը և գնահատումը:

Պարտավորությունների կառավարման առանձնահատկությունները

Պարտավորությունների արդյունավետ կառավարումն իր ազդեցությունն է թողնում բանկի իրացվելիության և եկամտաբերության մակարդակի վրա, այդ իսկ պատճառով ֆինանսների կառավարման ասպարեզում խիստ կարևորվում է պարտավորությունների կառավարման խնդիրը:

Պարտավորությունների կառավարումն իրականացնելու համար, տարանջատենք բանկի պարտավորություններն ըստ դրանց բնույթի: Պարտավորությունները կարելի է խմբավորել.

1. Ըստ միջոցների ներգրավման ժամկետայնության.

- ցպահանջ
- ժամկետային:

Ցպահանջ պարտավորությունները բանկի թղթակցային, հաշվարկային հաշիվներում առկա միջոցներն են, որոնք ենթակա են վերադարձման հաճախորդի առաջին իսկ պահանջի դեպքում: Պարտավորությունների կառավարման տեսանկյունից գնահատելիս, ցպահանջ պարտավորությունները երկակի բնույթ ունեն: Ցպահանջ ներգրավված միջոցների դիմաց բանկը տոկոսներ չի վճարում կամ վճարում է շատ ցածր տոկոսադրույքով: Այսինքն, դրանք բանկի համար միջոցների ներգրավված ամենաէական աղբյուր են հանդիսանում և գերադասելի են բանկի համար: Մյուս կողմից, ցպահանջ պարտավորությունները կարող են ժամանակի ցանկացած պահին պահանջվել հաճախորդի կողմից և բանկը մշտապես պետք է պատրաստ լինի վճարել դրանք, այսինքն, բանկը ժամանակի ցանկացած պահին պետք է ապահովի իրացվելիության բավարար մակարդակ:

Ժամկետային պարտավորությունները, ցպահանջի հետ համեմատած ծախսատար են, քանի որ բանկը դրանց դիմաց տոկոսագումար է վճարում, սակայն պարտավորությունների ժամկետայնության կառավարման տեսանկյունից ժամկետային պարտավորություններն առավել հեշտ է կառավարել, քանի որ դրանց հետ պահանջի ժամկետը ֆիքսված է: Հնարավոր է, որ ավանդը ժամկետից շուտ հետ պահանջվի հաճախորդի կողմից: Այս ռիսկի

նվազեցման նպատակով, պայմանագրում նախատեսվում է համապատասխան պահանջ և պայմանագրով նախատեսված ժամկետից շուտ ավանդի հետ պահանջի դեպքում հաճախորդը տուգանք է մուծում բանկին:

2. Ըստ ներգրավման աղբյուրների.

- ֆիզիկական անձանցից
- իրավաբանական անձանցից
- բանկերից:

Դասակարգելով բանկի պարտավորություններն ըստ ներգրավման աղբյուրների, կարելի է եզրահանգում կատարել պարտավորությունների կառավարման ասպարեզում բանկի վարած քաղաքականության, շուկայում որպես ֆինանսական միջոցողի նրա կայացման, տնտեսության ակտիվության, բանկի իրացվելիության վերաբերյալ:

Եթե բանկի պարտավորությունների կազմում գերակշռում են բանկերից ներգրավված միջոցները, ապա կարելի է եզրակացնել, որ բանկը կանգնած է լուրջ հիմնախնդիրների առջև: Եթե բանկը դիմել է ռեսուրսների ներգրավման միջբանկային շուկային, ուրեմն նա որպես «տնտեսությունում ազատ միջոցներ ներգրավող» չի կայացել, այլ կերպ ասած բանկն ի գործ չէ տնտեսությունից միջոցներ ներգրավել և նախընտրել է ռեսուրսների ներգրավման առավել թանկ միջբանկային շուկան: Բնական է, որ բանկն առանց դրդապատճառի չէր նախընտրի միջբանկային թանկ ռեսուրսները, կարելի է եզրակացնել, որ նա կանգնած է իրացվելիության հիմնախնդրի առջև:

Բանկերի միջև թղթակցային հարաբերությունների արտացոլումն է թղթակցային հաշիվներում միջոցների առկայությունը: Բանկի թղթակցային հաշվի միջոցները մեկ այլ բանկում կոչվում են «Նոստրո» հաշիվներ: Եվ հակառակը, բանկում այլ բանկերի թղթակցային հաշիվների միջոցները կոչվում են «Լորո» հաշիվներ: «Լորո» և «Նոստրո» հաշիվներում միջոցների առկայությունն առավել արագ և արդյունավետ է դարձնում հաճախորդների սպասարկման աշխատանքները: Շատ հաճախ բանկերը, խելամիտ կառավարում իրականացնելով, չեն սառեցնում թղթակցային «Նոստրո» հաշիվներում իրենց միջոցները, այլ կնքում են ավանդային պայմանագիր և «Նոստրո» հաշվի միջոցներն ամբողջությամբ կամ մասամբ ձևակերպում որպես ավանդ, ինչը բանկին հնարավորություն է տալիս ստանալ որոշակի եկամուտ:

Եթե բանկի պարտավորությունների կազմում գերակշռում են ֆիզիկական և իրավաբանական անձանցից ներգրավված միջոցները, ապա կարելի է եզրակացնել, որ բանկը կարողացել է ստանձնել «ազատ միջոցներ ներգրավողի» իր ֆունկցիան: Այդ միջոցների ծավալը վկայում է տնտեսության ակտիվության, խնայողությունների մակարդակի, բանկերի նկատմամբ բնակչության վստահության մասին: Իրավաբանական և ֆիզիկական անձինք ներդրում են իրենց ազատ միջոցները բանկերում դրանց դիմաց եկամուտ ստանալու ակնկալիքով:

Տնտեսությունից առավել մեծ ծավալի ռեսուրսների ներգրավմանը կնպաստի հաճախորդների վստահությունը բանկի հեղինակության նկատմամբ, կայուն մակրոտնտեսական իրավիճակը, սղաճի ցածր տեմպերը և այլն:

3. Ըստ ռեզիդենտության աստիճանի.

- ռեզիդենտներից ներգրավված
- ոչ ռեզիդենտներից ներգրավված:

Ներգրավված միջոցների դասակարգումն ըստ ռեզիդենտության աստիճանի կարևոր նշանակություն ունի: Այն ցույց է տալիս բանկերի նկատմամբ ազգաբնակչության վստահության աստիճանը, տնտեսությունում խնայողությունների մակարդակը և այլն: Մյուս կողմից, այն հայրենական բանկերի նկատմամբ արտերկրի հետաքրքրության մասին է վկայում:

Պարտավորությունների կառավարման տեսանկյունից առավել ռիսկային են ոչ ռեզիդենտներից ներգրավված միջոցները: Հարկ է մշտապես ճանաչել այն լծակները, որոնք հաշվի առնելով օտարերկրացին իր միջոցները ներդրում է ոչ թե իր երկրում, այլ գերադասում է մեր բանկային համակարգը:

4. Ըստ արժույթի տեսակի.

- դրամով
- արտարժույթով:

Բանկի պարտավորությունները տարբերակելով ըստ արժույթի տեսակի, կարելի է վերլուծել տնտեսությունում դոլարիզացիայի մակարդակը: Դրամով ներգրավված միջոցները վկայում են այն մասին, թե ինչքանով է նախընտրելի ազգային դրամը, որպես կուտակման միջոց:

Արտարժույթով ներգրավված միջոցները խոսում են այն մասին, որ ներդրողի կողմից նախընտրելի է ներդրում իրականացնել արտարժույթով (սովորաբար դա ԱՄՆ դոլարն է), քանի որ այս դեպքում նվազում է ներդրումից ակնկալվող եկամտի վրա փոխարժեքային բացասական տատանման ազդեցությունը:

8.3. Միջոցների ներգրավման այլընտրանքի պայմաններում

պարտավորությունների կառավարման դերն ու նշանակությունը

Բանկի պարտավորությունների կառավարում ասելով, հասկանում ենք շուկայում առաջարկվող բանկային ծառայությունները հաշվի առնելով, միջոցների ներգրավման առավել հաստատուն աղբյուրների և հստակ մեթոդների ընտրությունը:

Բանկի կողմից միջոցների ներգրավման ծավալների վրա առավելագույնս ազդում են արտաքին գործոնները.

- տնտեսության ակտիվության աստիճանը
- տվյալ շրջանի զարգացվածության աստիճանը
- ներդրումների այլընտրանքային հնարավորությունները
- սղաճային սպասումները:

Ակնհայտ է, որ ներգրավման հնարավորությունները կտրուկ աճում են արտադրական աճի պայմաններում, իսկ տնտեսական ճգնաժամի, բարձր սղաճային սպասումների պայմաններում բարձրանում է սպառողական ապրանքների և ռեալ ակտիվների՝ անշարժ գույքի, թանկարժեք բարերի, մետաղների, պահանջարկը: Բացի դրանից, սղաճի պայմաններում, որն ուղեկցվում է տնտեսական անկմամբ, իրական տոկոսադրույքը (տոկոսադրույքը հաշվի առած սղաճի ազդեցությունը) սովորաբար դրական չէ, իսկ երբեմն անգամ բացասական է: Օրինակ, ներդրված է 1,0 մլն դրամ ավանդ, ամսական 7% տոկոսադրույքով: Եթե սղաճը հաշվի չառնենք և առաջնորդվենք նոմինալ եկամտի գաղափարով, ապա ավանդատուն յուրաքանչյուր ամիս կստանա 70,0 հազար դրամ տոկոսագումար, տարեկան 840,0 հազար դրամ:

Այժմ հաշվարկենք ավանդատուի իրական եկամուտը: Իրական եկամուտը հաշվարկվում է սղաճի տեմպերը հաշվի առնելով: Ընդունենք, որ սղաճը կազմել է ամսական 9%: Քանի որ իրական տոկոսադրույքը հավասար է նոմինալ տոկոսադրույքի և սղաճի տեմպի տարբերությանը, մեր օրինակում ավանդի իրական տոկոսադրույքը կկազմի ոչ թե 7% ամսական, այլ $7\% - 9\% = -2\%$:

Եվ արդյունքում, ներդրողը ոչ թե 7% եկամուտ կստանա, այլ իրականում կկրի վնաս, այսինքն, նրա միջոցները ամսական կարժեգրվեն 20,0 հազար դրամով: Այս պայմաններում բանկերը կարող են ընդլայնել ավանդային բազան, այսինքն ավելի շատ միջոցներ ներգրավել, հիմնվելով միայն ներդրողի տնտեսագիտական անգիտության վրա:

Տնտեսական անկման պայմաններում տուժում են այն բանկերը, որոնք աշխատում են մեղ մասնագիտացում ունեցող շրջաններում և այդ շրջանի տնտեսական կայունության խաթարումից, նվազում է նաև բանկի ներգրավման հնարավորությունը:

Օրինակ, Ալավերդու շրջանում զարգացած էր մետալուրգիական ճյուղը և Ալավերդու մետալուրգիական գործարանի աշխատանքային ռիթմի թուլացումը զգալիորեն նվազեցրեց այդ ռեգիոնում բանկերի մասնաճյուղերի տնտեսական ակտիվությունը:

Ոչ կայուն ֆինանսական պայմաններում բանկերի կողմից միջոցների ներգրավման գործընթացում որոշիչ գործոն է հանդիսանում բանկի հեղինակությունը: Բանկի հեղինակությունը զգալիորեն կախված է բանկի ղեկավարությունից:

Բանկի պարտավորությունների կառավարումը կարելի է իրականացնել երկու կողմնորոշմամբ.

- փոքրածավալ միջոցների ներգրավում
- «խոշոր» հաճախորդներից միջոցների ներգրավում:

Հաճախորդներից փոքրածավալ միջոցների ներգրավումը պոտենցիալ [ռիսկ](#) չի պարունակում, սակայն աշխատատար է, քանի որ բանկը պետք է հնարավորինս ընդլայնի իր հաճախորդների շրջանակը, աշխատի հաճախորդների քանակի վրա՝ փոքրածավալ միջոցներ ներգրավելով հնարավորին չափ շատ հաճախորդներից:

«Խոշոր» հաճախորդներից միջոցներ ներգրավելիս մեծանում է [իրացվելիության ռիսկը](#), այսինքն, բանկի կախվածությունը տվյալ հաճախորդից և հավանականությունն այն բանի, որ հաճախորդի անժամկետ պահանջի դեպքում, բանկն ի վիճակի չի լինի մարել իր պարտականությունները: Այս դեպքում բանկը մշտապես պետք է փնտրի միջոցների ներգրավման այլընտրանքային աղբյուրներ, քանի որ «խոշոր» հաճախորդի կորուստը կարող է ճակատագրական լինել բանկի համար, ի տարբերություն առաջին դեպքի, երբ «փոքր» հաճախորդի կորուստը բանկի վրա էական ազդեցություն չի ունենա:

Պարտավորությունների կառավարման բնագավառում կարևոր նշանակություն ունի շուկայում բանկային ծառայությունների առաջարկի վերլուծությունը, ինչը բանկին օգտակար տեղեկատվություն կտա այլ բանկերի կողմից միջոցների ներգրավման պայմանների մասին: Այս առումով, բանկն առավել մրցունակ կհամարվի, եթե կարողանա առաջարկել.

- ավանդների ներգրավման առավել շահավետ պայմաններ
- շուկայում մատուցել նոր ֆինանսական ծառայություններ
- սպասարկման առավել բարձր մակարդակ
- ապահովել հաճախորդի վերաբերյալ տեղեկատվության գաղտնիությունը:

Միջոցների ներգրավման եղանակ է նաև բանկի կողմից արժեթղթերի՝ մուրհակների, ավանդային սերտիֆիկատների թողարկումը, ինչը հայաստանյան շուկայում լայն տարածում չունի, իրականացվում է մեկ - երկու բանկի կողմից, հիմնականում պայմանավորված արժեթղթերի շուկայի թույլ զարգացմամբ:

8.4. Միջոցների ներգրավման արդյունավետության բարձրացման ուղիները

Խորհրդային կայսրության փլուզման հետևանքով խաթարվեցին տնտեսական կապերն ու հարաբերությունները և որպես տնտեսության «արյունատար անոթներ»՝ բանկերն առավելագույնս տուժեցին այդ պայմաններում: Այդ գործընթացը կարելի է ներկայացնել հետևյալ պատճառահետևանքային կապի միջոցով.

Արտադրության անկում – ծեռնարկության անվճարումնակություն – բանկերի իրացվելիության ճգնաժամ - բանկերի կողմից վարկավորման իրականացման հնարավորության նվազեցում - արտադրության հետագա անկում

Շուկայական տնտեսությունում բանկերը կոչված են իրականացնել ֆինանսական ռեսուրսների վերաբաշխումն արդյունավետ կարգավորող միջնորդի դերը, սակայն նրանք այդ դերը չեն կարողանում ստանձնել այն պարզ պատճառով, որ տնտեսությունում չեն գոյանում բավարար չափով խնայողություններ: Տասնյակ խոշոր

ծեռնարկություններ կամ չեն գործում, կամ գործում են իրենց հզորությունների չնչին սահմաններում, հետևապես կտրուկ նվազել են նրանց ֆինանսական հոսքերը:

Ներկայումս, բանկերի կողմից առավել մեծ ծավալի միջոցների ներգրավմանը խոչընդոտում է.

1. տնտեսության ակտիվության ու գործարարության ոչ բավարար մակարդակը, որը խնայողությունների նվազման պատճառ է հանդիսանում

2. բանկերի նկատմամբ անվստահությունը, որը կարելի է հաղթահարել ավանդների ապահովագրման ինստիտուտի ստեղծմամբ

3. արժեթղթերի շուկայի զարգացման թույլ մակարդակը, որը ծառայելով որպես գրավադրման հիմնական միջոց կարող է նպաստել միջբանկային վարկային շուկայի առավել զարգացմանը:

Այսօրվա դրությամբ բանկերը պատրաստ են առավել մեծ ծավալի միջոցների ներգրավման, սակայն հանրապետության տնտեսությունն ինքը կարիք ունենալով հզոր բանկային համակարգի՝ իր հերթին սահմանափակում է նրա զարգացման հնարավորությունները:

Բանկային համակարգում ավանդների (լայն իմաստով) հավաքագրմանը զգալի չափով խոչընդոտում էր նաև բանկային գաղտնիքի մասին օրենքի բացակայությունը, երբ փաստորեն բանկային հաշիվները «թափանցիկ էին» բոլոր վերահսկող պետական մարմինների համար, որոնց իրավասություններից դուրս է բանկերի հաճախորդների հաշիվների նկատմամբ տարվող հսկողությունը: 14.10.96թ. Ազգային ժողովի կողմից «Բանկային գաղտնիքի մասին» օրենքի ընդունումը հստակեցրեց և ավելի ամբողջական դարձրեց բանկային գործունեությունը կանոնակարգող օրենսդրական դաշտը, ինչը զգալիորեն խթանեց բանկային համակարգի կողմից միջոցների ներգրավման գործընթացին:

ՀՀ տարածքում գործող բանկերի պարտավորությունների զգալի մասը կազմում են կարճաժամկետ պարտավորությունները՝ մինչև մեկ տարի ժամկետով, իսկ տնտեսությունը՝ արտադրական ցիկլի տևողությունը հինգ ընդունելով, դժվար չէ եզրակացնել, որ կարիք ունի երկարաժամկետ վարկավորման: Այս հիմնախնդիրը մեր հանրապետությունում մասնակիորեն լուծվեց օտարերկրյա երկարաժամկետ ներդրումների ներգրավման ճանապարհով: Վերջին տարիներին ՀՀ բանկերը համագործակցում են «Եվրասիա» հիմնադրամի, UMCOR կազմակերպության կողմից իրականացվող վարկային ծրագրերը, Համաշխարհային բանկի կողմից իրականացվող «Զեռնարկությունների զարգացման ծրագիրը», «CARE»-ի, Բրիտանական հումանիտար «OXFAM» կազմակերպության, Գյուղատնտեսության Զարգացման Միջազգային Հիմնադրամի, ԱՄՆ-ի Գյուղատնտեսության ղեկավարամենտի՝ USDA-ի և ԱՄԿ-ի միջոցադրող կազմակերպության հետ: Իրականացրած հետևողական աշխատանքների արդյունքում, 1999 թվականից իր վարկային գործունեությունը Հայաստանում սկսեց նաև գերմանական կառավարության KFW ֆինանսական ծրագիրը: Վերջին երկու տարիների ընթացքում այս համագործակցության դրական ազդեցությունը հայրենական արտադրության զարգացման գործընթացում առավել ակնհայտ է:

Խիստ կարևոր է ավանդների ապահովագրման համակարգի դերն ու նշանակությունը պարտավորությունների ներգրավման արդյունավետության բարձրացման գործում: Ավանդների ապահովագրության հիմնական նպատակը սպառողների շահերի պաշտպանությունն է: Ավանդատուն հանդիսանում է սպառող, որն օգտվում է բանկային ոլորտի ծառայություններից և ապրանքներից: Ավանդատուի, որպես սպառողի, շահերը չեն տարբերվում այլ ոլորտի ծառայություններից և ապրանքներից օգտվող սպառողների շահերից, այսինքն սպառողի շահերի պաշտպանության քաղաքական և սոցիալական դրդապատճառները նույնն են: Դեռ ավելին, բանկային ծառայություններից օգտվող սպառողի համար առավել բարդ է զննատել բանկի ֆինանսական վիճակը, քան այլ ապրանքներ սպառողի համար, որը հաճախ անզեն աչքով անգամ կարող է զննատել ապրանքի որակը: Շուկայում այս բացը մասնակի լրացնելու առումով կարևորում է ավանդների ապահովագրման դերը տնտեսությունում: Առավել կարևոր է ավանդների ապահովագրման համակարգի գործունեության հիմնական նպատակը՝ բանկերի ճգնաժամի համակարգային բնույթի նվազեցումը: Օրինակ, ճգնաժամի ժամանակ խուճապահար ավանդատուները իրենց հաշիվների միջոցները կհանեն, որը կհանգեցնի վնասաբեր վարկային համակարգի գործունեության խաթարմանը, սակայն ավանդի անվտանգության մեջ համոզված ավանդատուն հազիվ թե շտապի բանկից ետ վերցնել իր գումարները:

Ուսումնասիրելով միջազգային փորձը, կարող ենք նշել, որ ավանդների ապահովագրության ինստիտուտը կարող է լինել պետական, մասնավոր կամ պետական մասնակցությամբ:

1. Պետական կառավարման դեպքում ապահովագրության ինստիտուտը ստեղծվում է կենտրոնական բանկի կամ պետական կառավարման լիազորված այլ մարմինների կողմից:

2. Մասնավոր ապահովագրության ինստիտուտը ստեղծվում է բանկերի կամ բանկերի ասոցիացիայի, միության նախաձեռնությամբ:

3. Պետական մասնակցությամբ ապահովագրության ինստիտուտը ստեղծվում է պետական և ոչ պետական կազմակերպությունների կողմից, օրինակ կենտրոնական բանկի և բանկերի, կամ կենտրոնական բանկի և բանկերի ասոցիացիայի կողմից:

Ավանդների ապահովագրություն իրականացնելիս հարկ է տարբերակել՝ ավանդատուների թե ավանդների ապահովագրություն:

Ավանդատուների ապահովագրության դեպքում պետք է մշակել առաջնայնության մեխանիզմ, ինչ հերթականությամբ վերադարձնել ավանդները՝ ֆիզիկական, իրավաբանական անձանց թե միջբանկային, ռեզիդենտ թե ոչ ռեզիդենտ ավանդատուներին:

Ավանդների ապահովագրության հիմնական նպատակը դա ավանդատուների և վարկատուների շահերի պաշտպանությունն է և այս ընտրության ժամանակ բոլոր երկրներում առանձնահատուկ ուշադրություն է դարձվում

ֆիզիկական անձանց փոքրածավալ ավանդներին: Գրեթե պարտադիր պահանջ է դարձել այն փաստը, որ փոքրածավալ ավանդներ ունեցող ավանդատուների շահերը ամբողջությամբ պետք է պաշտպանված լինեն:

Ձարգացնելով այս գաղափարը անցնենք ավանդների տեսակի հիման վրա ապահովագրության քննարկմանը:

Ավանդների տեսակի հիման վրա ապահովագրությունը ենթադրում է ավանդների որոշակի տեսակների կորուստների դիմաց վճարում: Օրինակ, իրականացվում է միայն խնայողական ավանդների ապահովագրություն, անկախ այն փաստից, ով է ավանդատուն ֆիզիկական, թե իրավաբանական անձ:

Փորձի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ հաճախ ավանդների ապահովագրման ինստիտուտների կողմից չեն ապահովագրում.

- բանկի հետ կապված անձանց, բանկի մասնակիցների, նրանց հետ փոխկապակցված անձանց ավանդները, որը պայմանավորված է նրանով, որ այս մարդիկ պատասխանատու են բանկի գործունեության համար և առկա է նրանց մեղքի մասնաբաժինը բանկի սնանկացման դեպքում

- միջբանկային ավանդները, քանի որ բանկերն իրենք հանդիսանում են ֆինանսական միջնորդներ և առավել լավ պետք է պատկերացնեն տեղաբաշխման ռիսկայնությունը, քան տնտեսվարող մյուս սուբյեկտները (սակայն մյուս կողմից միջբանկային ավանդների կորուստները ծածկելիս, նվազում է «դոմինոյի էֆեկտով» ճգնաժամի համակարգային դառնալու սպառնալիքը,

- արտարժությալի ավանդները, այն հիմնավորմամբ, որ այս ավանդները չեն հանդիսանում դրամական բազայի տարր և վտանգ չեն ներկայացնում վճարահաշվարկային համակարգի բնականոն գործունեության ապահովմանը (սա կխթանի ազգային դրամով ավանդների ներդրմանը),

- «կելտոտ» փողերի լվացման նպատակով ներդրված ավանդները

- «անանուն» ավանդները

- գրավադրված ավանդները:

Հնարավոր է ավանդների կորուստների ծածկման երկու տարբերակ.

⇒ ավանդի գումարի ամբողջական վերականգնում

⇒ ավանդի գումարի մասնակի վերականգնում:

Առաջինը ենթադրում է ավանդների ծավալի ամբողջական վերականգնում, իսկ եթե ԱՄԻ-ի հնարավորությունները չեն ներում, ապա խոշոր դեպոզիտների մասնակի վերականգնում: Այս դեպքում առկա է մեծ հոգեբանական գործոն: Ավանդատուն իմանալով, որ իր ավանդն ամբողջապես ապահովագրված է և կորստի ռիսկը ցածր է, ուշադրություն չի դարձնի բանկի ֆինանսատնտեսական վիճակի վրա, արդյունավետ չի գնահատի բանկի վճարունակությունն ու իրացվելիությունը, կծգտի ներդրում կատարել այն բանկում, որն առավել բարձր տոկոսադրույք կառաջարկի: Արդյունքում ոչ բավարար վճարունակությամբ բանկերը կառաջարկեն բարձր տոկոսադրույքներ և կներգրավվեն լրացուցիչ միջոցներ: Դրա համար էլ հաճախ ընդունվում է երկրորդ տարբերակը, երբ ապահովագրվում է ավանդի որոշակի մասը, գումարն ամբողջությամբ չի վերականգնվում և սահմանվում է կորուստների ծածկման որոշակի վերին սահման: Փոքր ավանդների համար դա կարող է լինել 80 - 90%, խոշոր ավանդների համար՝ ապահովագրման առավել ցածր տոկոս:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Ո՞րն է «բանկային ավանդ» հասկացությունը:

2. Որո՞նք են բանկի պարտավորությունները:

3. Որո՞նք են պարտավորությունների տարբեր դասերի կառավարման առանձնահատկությունները:

4. Որո՞նք են միջոցների ներգրավման հնարավորությունների վրա ազդող արտաքին գործոնները:

5. Ինչո՞վ են տարբերվում բանկային ավանդի իրական և նոմինալ տոկոսադրույքը:

6. Ինչպե՞ս կարելի է գնահատել պարտավորությունների կառավարման ընթացքում միջոցների ներգրավման այլընտրանքային տարբերակները:

7. Ինչպիսի՞ն է միջոցների ներգրավման բնագավառում ՀՀ-ում ներկայումս տիրող իրավիճակը:

8. Ավանդների ապահովագրման ինստիտուտի կազմակերպման եղանակները:

ԳԼՈՒԽ 9. ՎԱՐԿԱՅԻՆ ՊՈՐՏՖԵԼԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Թեմայի նպատակը՝ այս գլուխը կքննարկենք բանկերի կողմից տրամադրվող վարկերի տեսակները, վարկավորման փուլերը, վարկային ռիսկի նվազեցման նպատակով հաճախորդի վարկունակության գնահատման չափանիշները, վարկային ռեյտինգը, ինչպես նաև վարկերի արժեքի որոշման միտումները և վարկային պորտֆելի կառավարում:

Ուսանողությունների և հստությունների նկարագիրը: Բաժինն անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- դասակարգել վարկերի տեսակները
- իմանալ անուղղակի վարկավորման տեսակները
- տարբերակել վարկավորման փուլերը
- իմանալ հաճախորդի վարկարժանության գնահատման ամերիկյան վեց "C"-երի մեթոդը
- իմանալ հաճախորդի վարկարժանության գնահատման նպատակով նրա ֆինանսական վիճակի գնահատման ԶԳԲ-ի կողմից առաջարկվող ցուցանիշները
- բացատրել վարկային ռեյտինգի որոշումը ըստ "Standard and Poor's" "Moody's Investor Service" գործակալությունների
- բացատրել վարկի տոկոսադրույքի որոշման միտումները, տոկոսադրույքի կանխատեսումը և տոկոսադրույքի տնտեսագիտական իմաստը
- բացատրել վարկային պորտֆելի կառավարումը:

9.1. Բանկերի կողմից տրամադրվող վարկերի տեսակները

Վարկային պայմանագրով բանկը կամ այլ վարկային կազմակերպությունը (վարկատուն) պարտավորվում է պայմանագրով նախատեսված չափերով և պայմաններով դրամական միջոցներ (վարկ) տրամադրել փոխառուին, իսկ փոխառուն պարտավորվում է վերադարձնել ստացված գումարը և տոկոսներ վճարել դրանից: Պայմանագիրը կարող է նախատեսել նաև մի կողմի պարտականությունը՝ մյուս կողմին տրամադրել տեսակային հատկանիշներով որոշվող գույք: Այս պայմանագիրը կկոչվի ապրանքային վարկի պայմանագիր:

Այժմ քննարկենք, թե ինչ վարկեր են տրամադրվում բանկերի կողմից: Բանկերն իրենց հաճախորդների լայն շրջանակին տրամադրում են վարկեր տարբեր նպատակների համար՝ արտադրության ընդլայնման, շինարարության իրականացման, մեքենաների և լայն սպառման ապրանքների գնման, արձակուրդի անցկացման, ուսման վճարի, բնակարանների և գրասենյակների վերանորոգման համար: Մենք կարող ենք դասակարգել բանկային վարկերի այս առեւտրային քանակությունը, խմբավորելով դրանք վարկավորման նպատակներին համապատասխան՝ առաջնորդվելով այն բանով, թե ինչպես է վարկառուն պատրաստվում օգտագործել ստացված բանկային վարկը:

Վարկային ներդրումները կարելի է դասակարգել հետևյալ կերպ.

• Հիփոթեքային վարկեր

Սրանք այն վարկերն են, որոնք համաձայն ԶԳ Քաղաքացիական օրենսգրքի, ապահովված են շարժական կամ անշարժ գույքով՝ հող, շենքեր, և այլ ունեցվածք, ներառյալ կարճաժամկետ վարկերը շինարարության և հողաշինության համար և ավելի երկարաժամկետ վարկերը գյուղատնտեսական տարածքների յուրացման, առանձնատների, բնակարանների, առևտրային կառույցների, արտերկրում ունեցվածքի գնման համար:

Ընդ որում, հիփոթեք է համարվում գրավը, որի առարկան անկախ նրանից, թե շարժական կամ անշարժ գույք է, մնում է գրավատուի կամ երրորդ անձի տիրապետման ներքո: Հիփոթեքի պայմանագրով մի կողմը՝ գրավառուն, որը հիփոթեքով ապահովված վարկային պայմանագրով կամ այլ պարտավորությամբ (հիմնական պարտավորությամբ) պարտատերն է, այդ պարտավորությամբ գրավ դրված գույքի արժեքից գրավատուի մյուս պարտատերերի հանդեպ իր դրամական պահանջները բավարարելու նախապատվության իրավունք ունի:

ԶԳ Քաղաքացիական օրենսգրքով սահմանված է, որ հիփոթեքի պայմանագրով կարող են գրավ դրվել միայն քաղաքացիների և իրավաբանական անձանց սեփականությանը պատկանող հողամասերը: Հողամասի նկատմամբ ընդհանուր սեփականության դեպքում հիփոթեք կարող է սահմանվել քաղաքացուն կամ իրավաբանական անձին պատկանող այն հողամասի նկատմամբ, որը բնեղենով առանձնացված է ընդհանուր սեփականության ներքո գտնվող հողամասից:

• Վարկեր ֆինանսական հաստատություններին

Այս խմբում դասակարգվում են բանկերին, ապահովագրական և ֆինանսական այլ կազմակերպություններին տրված վարկերը:

• Գյուղատնտեսական վարկեր

Այս խմբում դասակարգվում են գյուղացիական տնտեսություններին հողի մշակման, բերքահավաքի, անասնապահական նպատակներով տրամադրված վարկեր:

• Առևտրական և արդյունաբերական կազմակերպություններին տրամադրվող վարկեր

Առևտրական և արդյունաբերական կազմակերպություններին տրամադրվող վարկերը նպատակ ունեն ծածկել ապրանքահոսքային պաշարների գնման, հարկերի և աշխատավարձի վճարման ծախսերը:

• Մասնավոր անձանց կամ սպառողական վարկերը

Մասնավոր անձանց կամ սպառողական վարկերը ներառում են ավտոմեքենաների, բնակարանների, կենցաղային տեխնիկայի և այլ անհրաժեշտ ապրանքների գնման, բնակարանների վերանորոգման և նորացման, բժշկական ծառայություններից օգտվելու համար տրամադրված վարկերը: Ընդ որում, այս վարկերը տրամադրվում են անմիջապես ֆիզիկական անձանց:

• Այլ վարկեր

Այս խումբը ներառում է վարկերի այն տեսակները, որոնք վերևում չեն վերցրվում, այդ թվում՝ արժեթղթերով ապահովված վարկերը:

Միջազգային բանկային պրակտիկայում ընդունված է նաև անուղղակի վարկավորման ձևը, ինչը ընդլայնում է բանկի կողմից իր հաճախորդներին մատուցվող վարկային ծառայությունների ցանկը, բանկային սպասարկումը հաճախորդի համար դարձնելով առավել դյուրին և շահավետ: Հաճախորդին սպասարկման այս ձևն ունի իր անվանումը՝ «gross saling», ինչը նշանակում է, որ հաճախորդին ոչ թե նրա պահանջած մեկ ծառայությունն է մատուցվում, այլ ծառայությունների համախումբ, ինչն առավել թեթևացնում է հաճախորդի գործը: Պրակտիկայում ընդունված անուղղակի վարկավորման ձևերից են՝ **Ֆինանսական լիզինգը, ֆակտորինգը:**

Ֆինանսական լիզինգը ենթադրում է, որ բանկը գնում է մեքենաներ ու սարքավորումներ և վարձակալությամբ տրամադրում իր հաճախորդներին: Համաձայն ՀՀ Քաղաքացիական օրենսգրքի՝ ֆինանսական վարձակալության (լիզինգի) պայմանագրով՝ վարձատուրն պարտավորվում է վարձակալի նշած գույքը սեփականության իրավունքով ձեռք բերել վարձակալի կողմից որոշած վաճառողից և վճարի դիմաց հանձնել վարձակալի ժամանակավոր տիրապետմանը՝ ձեռնարկատիրական նպատակներով օգտագործելու համար: Ֆինանսական լիզինգի պայմանագրի առարկա կարող է լինել ձեռնարկատիրական գործունեության համար օգտագործվող ցանկացած չսպառվող գույք:

Ֆակտորինգը - դրամական պահանջի զիջման դիմաց ֆինանսավորման պայմանագրով մի կողմը (ֆինանսական գործակալը՝ ֆակտորը) մյուս կողմին (հաճախորդին) հանձնում կամ պարտավորվում է հանձնել **դրամական միջոցներ**՝ ի հաշիվ հաճախորդի (վարկատուի) երրորդ անձից (պարտապանից) ունեցած դրամական պահանջի, որը բխում է հաճախորդի կողմից՝ երրորդ անձին ապրանքներ տրամադրելուց, նրա համար աշխատանքներ կատարելուց կամ ծառայություններ մատուցելուց, իսկ հաճախորդը ֆինանսական գործակալին զիջում է կամ պարտավորվում է զիջել այդ դրամական պահանջը: Որպես ֆինանսական գործակալ՝ դրամական պահանջի զիջման դիմաց ֆինանսավորման պայմանագրեր կարող են կնքել բանկերը և այլ վարկային կազմակերպությունները:

Բացի վերը նշված դասակարգումից, նշենք նաև, որ ինչպիսին էլ լինի վարկային ներդրումը, այն կարելի է դասակարգել հետևյալ խմբերում.

1. ժամկետային վարկեր
2. ժամկետանց վարկեր
3. երկարաձգված վարկեր:
 - **ըստ վարկառուի ռեզիդենտության հայտանիշի**
 1. ռեզիդենտներին տրված վարկեր
 2. ոչ ռեզիդենտներին տրված վարկեր:
 - **ըստ ռիսկի աստիճանի**
 1. ստանդարտ
 2. հսկվող
 3. ոչ ստանդարտ
 4. կասկածելի
 5. անհուսալի:
 - **ըստ տնտեսության ճյուղերի**
6. արդյունաբերություն, այդ թվում.
 - ծանր
 - թեթև
 - քիմիական
 - մեքենաշինական և էլեկտրատեխնիկական
 - սննդի
1. գյուղատնտեսության
2. շինարարության
3. տրանսպորտ և կապ
4. ծառայություններ
5. առևտուր
6. էներգետիկա
7. այլ ճյուղեր:

Հայաստանի Հանրապետությունում վարկային ներդրումներն ունեն հետևյալ կառուցվածքը: Բանկերի հիմնական վարկառու է էներգետիկայի ճյուղը, ընդ որում վարկերի հիմնական մասը տրամադրվել է տնտեսության համար ռազմավարական նշանակություն ունեցող այս ճյուղի զարգացմանն ուղղված նպատակային ներգրավված միջոցների հաշվին: Վերջին տարիներին արձանագրվել է վարկային պորտֆելի դիվերսիֆիկացիայի մակարդակի բարձրացում: Աշխուժացել է տնտեսության վարկավորման գործընթացը և վարկային պորտֆելում ավելացել է առևտրի, սննդի և գյուղատնտեսության ճյուղերին տրված վարկերի տեսակարար կշիռը:

ԱՄՆ-ում վարկային պորտֆելի ավելի քան 1/3-ը կազմում են հիփոթեքային վարկերը, մոտավորապես այդքան է կազմում նաև առևտրական ու արդյունաբերական ուղղվածության վարկերը: Իրենց նշանակությամբ կարևոր են նաև մասնավոր անձանց տրված վարկերը: Մասնավորապես, ԱՄՆ-ում այս վարկերը կազմում են ընդհանուր վարկերի 1/5-ը:

Այսուամենայնիվ, յուրաքանչյուր բանկի վարկային պորտֆելի կառուցվածքն ունի իր առանձնահատկությունները: Բանկի վարկային պորտֆելի կառուցվածքը բնորոշող առանցքային գործոններից մեկը հանդիսանում է ֆինանսական շուկայում բանկի կողմից սպասարկվող ոլորտի յուրահատկությունը: Բանկը պարտավոր է հաշվի առնել իր կողմից սպասարկվող ֆինանսական շուկայի հաճախորդների կողմից փոխառու միջոցների

պահանջները: Բանկը, որը սպասարկում է մերձքաղաքային շրջան՝ բնակեցված մեծ քանակությամբ փոքրիկ առանձնատներով և խանութ-տաղավարներով, հիմնականում տրամադրում է հիպոթեքային վարկեր՝ բնակելի տարածքների գրավով, ավտոմեքենաների, կենցաղային տեխնիկայի գնման, տնային տնտեսության ծախսերի ծածկման համար: Ի հակադրություն դրա, մեկ այլ բանկ, որն իր գործունեությունն իրականացնում է խոշոր քաղաքում՝ շրջապատված գրասենյակներով, հանրախանութներով, արդյունաբերական ձեռնարկություններով, սովորաբար վարկերը տրամադրում է առևտրային կազմակերպություններին՝ ապրանքահումքային պաշարների լրացման, սարքավորումների ձեռքբերման, աշխատավարձի վճարման նպատակով:

Վարկային պորտֆելի ձևավորման ընթացքում կարևորվում է դիվերսիֆիկացիայի հիմնախնդիրը: Բանկն իր վարկային գործունեությունը պլանավորելիս պետք է ընտրի այնպիսի ռազմավարություն, որպեսզի կախում չունենա տնտեսության մեկ ճյուղից, մեկ փոխառուից, կամ առավել զգույշ պետք է լինի բանկի հետ կապված անձանց վարկավորելիս:

Բանկի վարկային պորտֆելը ենթակա է մշտական կարգավորման, քանի որ վարկային ներդրումները բանկի գործունեության ամենատարածված ակտիվային գործառնություններն են և վարկային պորտֆելի որակը ավելի, քան բանկային այլ ծառայությունների որակը կարևոր է ռիսկի գնահատման և բանկի հուսալիության ապահովման գործում: Այս առումով, որոշակի վարկերի տրամադրումը սահմանափակված է կամ օրենսդրությամբ արգելված: Օրինակ, սահմանափակված է բանկի հետ փոխկապակցված անձանց տրամադրվող վարկերի ծավալը, բանկերին արգելվում է տրամադրել փոխառություններ, որոնք ապահովված են իրենց սեփական բաժնետոմսերով: ԱՄՆ-ում, օրինակ, Ազգային բանկերի կողմից տրամադրվող հիփոթեքային վարկերի չափը չի կարող գերազանցել բանկի [կապիտալի](#) մեծությունը:

Վարկային պորտֆելի որակը և վարկային քաղաքականության խելամտությունը համարվում են բանկի գործունեության կարևոր բնագավառները:

9.2. Վարկավորման փուլերը

Բանկային վարկեր սովորաբար տրվում են հաճախորդի խնդրանքով, որն այդ մասին տեղեկացնում է բանկի աշխատակցին և լրացնում է վարկային հայտ: Երբեմն նաև, իրենց հայտնի հաճախորդներին, վարկային առաջարկով կարող են հանդես գալ բանկի վարկային տեսուչները:

Հաճախորդի կողմից տրված հայտի հիման վրա վարկային տեսուչը լրացնում է հաշվետվություն: Տրված հաշվետվությունը վերափոխվում է յուրաքանչյուր հերթական այցից հետո, որը վարկային տեսուչին տալիս է կարևոր տեղեկատվություն պոտենցիալ հաճախորդի մասին:

Եթե հաճախորդը որոշել է դիմել վարկի համար, ապա նա վարկային տեսուչի հետ հարցազրույց է ունենում, որը հաճախորդին հնարավորություն է տալիս բացատրել, ինչու է նրա մոտ վարկի պահաջ /կարիք/ առաջացել: Նման հարցազրույցը հատկապես կարևոր է այն պատճառով, որ այն բանկի վարկային տեսուչին հնարավորություն է տալիս գնահատել հաճախորդի բնավորությունը և նրա մղումների անկեղծությունը: Եթե հաճախորդը բավարար անկեղծ չէ նպատակի մատնանշման մեջ և կասկածներ են ծագում այն առումով, որ նա կհետևի պայմանագրի պայմաններին, ապա այս հանգամանքը որպես բացասական գործոն հաշվի է առնվում վարկային հայտի քննարկման ժամանակ:

Երբ հաճախորդը դիմում է ձեռնարկության համար փոխառություն կամ գրավի դիմաց վարկ ստանալու համար, ապա բանկի վարկային տեսուչը իրականացնում է հաճախորդի գտնվելու վայրի, գույքի վիճակի, ինչպես նաև լրացուցիչ տեղեկությունների ստուգում: Վարկային տեսուչը կապվում է այլ վարկատուների հետ, որոնք վարկավորել են տվյալ հաճախորդին նախկինում, որպեսզի իմանան նրա հետ շփման նրանց փորձի մասին, իմանան արդյոք հաճախորդը հետևել է պայմանագրի պայմաններին:

Հաճախորդի վարկային պատմությունը սովորաբար մեծ քանակությամբ տեղեկատվություն է տալիս հաճախորդի բնավորության, նրա մղումների անկեղծության և բանկային վարկի օգտագործման ժամանակ պատասխանատվության զգացման մասին:

Միջազգային պրակտիկայում բանկերի կողմից կազմակերպվում է հաճախորդի վարկային պատմության վերաբերյալ ռեգիստր, որտեղ բոլոր բանկերը մուտքագրում են տեղեկատվություն իրենց յուրաքանչյուր հաճախորդի մասին և եթե վարկային տեսուչին անհրաժեշտ է տեղեկատվություն հաճախորդի վարկային պատմության վերաբերյալ, ապա նա կարող է այդ մասին տեղեկատվություն ստանալ վարկային ռեգիստրից: Մեր երկրում հաճախորդի վարկային պատմության վերաբերյալ ռեգիստր չի գործում, ինչը զգալի բարդացնում է հաճախորդի վերաբերյալ հավաստի տեղեկատվության հայթայթումը:

Եթե բոլոր փաստերը վկայում են հաճախորդի օգտին, ապա բանկը վարկային հայտի գնահատման ժամանակ պահանջում է ֆինանսական հաշվետվությունների ողջ հավաքածուն: Երբ փաստաթղթերը հայտնվում են վարկային գործի մեջ, վարկունակության (վճարունակության) վերլուծության վարչությունը իրականացնում է նրանց մանրակրկիտ ստուգում, որպեսզի որոշի, թե հաճախորդը կտնօրինի արդյոք հետագայում վարկի մարման համար անհրաժեշտ բավարար կանխիկ գումարների հոսքի և ակտիվների: Այնուհետև վարկունակության վերլուծության վարչությունը նախապատրաստում է համառոտ հաշվետվություն և հանձնարարություններ, որոնք ուղարկվում են վարկային կոմիտեին: Առավել խոշոր վարկերի դեպքում վարկունակության վերլուծության վարչության աշխատակիցները կատարում են բանավոր հայտարարություն, վերլուծողները և վարկային կոմիտեն քննարկում են վարկային հայտի ուժեղ և թույլ կողմերը:

Երբ վարկային կոմիտեն հավանություն է տալիս հաճախորդի հայտին, վարկային տեսուչը կամ վարկային կոմիտեն սովորաբար ստուգում է որպես ապահովում ներկայացվող, տրվող գույքը կամ այլ ակտիվները, որպեսզի համոզվի, որ բանկը կստանա գրավը անհապաղ իրականացնելու հնարավորություն կամ վարկային պայմանագրի պայմանները չկատարելու դեպքում կարող է նրա նկատմամբ ստանձնել սեփականության իրավունք: Այս գործընթացը երբեմն անվանում են բանկի ապահովման իրավունքի իրականացման գործընթաց: Եվ եթե վարկային

տեսուչը և վարկային կոմիտեն համարում են, որ ներկայացված հայտը և ապահովումը համարվում են բավականին հուսալի, կողմերը կազմում և ստորագրում են վարկային պայմանագրի մասը կազմող գրավի պայմանագիրը և այլ փաստաթղթեր:

Այս ամենից հետո կարող է արդյոք վարկային տեսուչը ստորագրված վարկային պայմանագիրը դնել պահպանում և մոռանալ դրա մասին: Դժվար թե: Ստորագրված պայմանագիրը պետք է մշտապես ստուգվի, որպեսզի ապահովվի վարկային պայմանագրի պայմանների պահպանումը և հիմնական պարտքի և/կամ դրա տոկոսների ժամանակին մարումը: Վարկային տեսուչը առևտրային և արդյունաբերական ընկերություններին վարկեր տալով, պարբերաբար այցելում է փոխառուին, ստուգում նրա գործունեության ըթացքում վարկի նպատակային օգտագործումը, լուծում տալիս նաև այն հարցին, թե դեռ ինչպիսի բանկային ծառայությունների կարիք կարող է ունենալ հաճախորդը:

9.3. Վարկային ռիսկի նվազեցման նպատակով հաճախորդի

վարկունակության գնահատման չափանիշները

Չարքը, որ կուսումնասիրենք, կայանում է նրանում, թե ինչպես կարելի է բանկի հաճախորդին վարկ տրամադրել, այսինքն, կարող է նա ժամանակին կատարել վարկի մարման վճարումները: Դա սովորաբար ենթադրում է վարկային հայտի հիմնական բնութագրիչների՝ ամերիկյան վեց «C» - երի մանրամասն ուսումնասիրություն: Հաճախորդի վարկունակության վեց հիմնական չափանիշներն են՝

Character - վարկառուի վարկարժանությունը

Capacity - վարկունակությունը

Cash - բավարար միջոցների առկայությունը

Collateral - ապահովվածությունը

Conditions - պայմանները

Control - վերահսկողությունը:

Վարկ տրամադրելու որոշում ընդունելիս հարկ է, որ բոլոր այս կետերը վարկատուի (բանկի) տեսանկյունից բավարար լինեն:

Վարկառուի վարկարժանությունը (character): Վարկային տեսուչը պետք է համոզված լինի, որ հաճախորդը կարող է հստակ ներկայացնել վարկի ստացման նպատակը և ունակ լինի վարկը մարելու: Եթե տեսուչը վստահ չէ պահանջվող վարկի նպատակի առնչությամբ, ապա այն պետք է ճշտորոշվի: Եթե նպատակը պարզ է, ապա վարկային տեսուչը պարտավոր է որոշել, որքանով է այն համահունչ բանկի ընթացիկ վարկային քաղաքականությանը: Նույնիսկ բավարար նպատակի առկայության դեպքում, վարկային տեսուչը պետք է պարզի, որ վարկառուն պատասխանատու ձևով է մոտենում փոխառու միջոցների վերադարձմանը, բանկի հարցերին տալիս է ճշմարիտ պատասխաններ և ներդնում է ամբողջ ուժերը սեփական պարտավորությունների մարման համար: Պատասխանատվությունը, ճշմարտացիությունը և պարտավորության մարման լուրջ տրամադրվածությունը կազմում է այն, ինչը վարկային տեսուչն անվանում է վարկառուի վարկարժանություն: Եթե բանկի վարկային տեսուչը կարծում է, որ հաճախորդը անկեղծ չէ՝ խոստանալով օգտագործել ստացված միջոցները ներկայացված բիզնես-ծրագրի շրջանակներում և ժամանակացույցին համապատասխան մարել պարտավորությունը, ապա վարկը չպետք է տրամադրվի, քանի որ հավանաբար այն կդառնա պրոբլեմային:

Հաճախորդի վարկունակությունը (capacity): Վարկային տեսուչը պետք է համոզված լինի, որ հաճախորդը իրավունք ունի վարկային հայտ ներկայացնել և վարկային պայմանագիր կնքել: Հաճախորդի այս բնութագրումը հայտնի է որպես վարկունակություն: Վարկային տեսուչը պետք է վստահ լինի, որ վարկային հայտ ներկայացրած կազմակերպության ներկայացուցիչն ունի իր կազմակերպության կառավարման բարձրագույն մարմնի կողմից տրված լիազորություններ՝ կազմակերպության անունից բանակցությունների անցկացման և վարկային պայմանագրի ստորագրման համար: Սովորաբար դա լինում է կազմակերպության կառավարման բարձրագույն մարմնի որոշման պատճենի ստացման ճանապարհով: Եթե խոսքը գնում է ընկերության մասին, ապա վարկային տեսուչը կարող է խնդրել ներկայացնել ընկերության կանոնադրությունը, որպեսզի պարզի, թե ով կարող է կազմակերպության հանդես գալ: Լիազորություն չունեցող անձի կողմից կնքված վարկային պայմանագրով տրված գումարների վերադարձը կարող է դառնալ անհնարին և բանկը զգալի վնասներ կկրի:

Դրամական միջոցները (cash): Ցանկացած վարկային հայտի առանցքային կետը կայանում է հետևյալն է. կարո՞ղ է արդյոք վարկառուն ստանալ բավարար դրամական միջոցներ կամ կանխիկ հոսք՝ եկամտի տեսքով, որպեսզի մարի վարկը: Ընդհանրապես վարկառուները ունենում են իրենց ստացած վարկերի մարման երեք աղբյուրներ.

1. կանխիկ հոսք
2. ակտիվների իրացում կամ վաճառք
3. նոր պարտավորությունների ստանձնում կամ արժեթղթերի թողարկմամբ միջոցների ներգրավում:

Ներկայացված միջոցներից յուրաքանչյուրը կարող է ապահովել բավարար միջոցների հոսք՝ բանկային վարկի մարման համար: Բանկերը, որպես վարկի մարման հիմնական աղբյուր, գերադասում են ընտրել կանխիկ հոսքը, քանի որ ակտիվների վաճառքը կարող է վատթարացնել վարկառուի հաշվեկշիռը: Դրամական հոսքերի անբավարարությունը հանդիսանում է վարկառուի ֆինանսական կայունության և վարկատուի հետ հարաբերությունների վատթարացման տարածված ցուցանիշ:

Վերոհիշյալ բանաձևի առավելություններից մեկը հանդիսանում է այն, որ բանկի վարկային տեսուչի ուշադրությունը սևեռվում է հաճախորդի գործունեության այն կողմերին, որոնք արտացոլում են նրա կառավարման որակն ու փորձը, ինչպես նաև այն շուկայի իրավիճակը, որում աշխատում է հաճախորդը:

Վարկառուն, որն ունի ապրանքահումքային պաշարների կամ չվաճառված ապրանքների մեծ կուտակում, դեբիտորական պարտքերի ստացման դժվարություններ, ամենայն հավանականությամբ, բանկի համար կդառնա խնդրահարույց հաճախորդ: Բանկերի մեծամասնությունը երկընտրանքի առջև. կկանգնի. տրամադրել արդյո՞ք սեփական միջոցներ նման հաճախորդին:

Բանկի վարկային տեսուչի կողմից վարկառուի դրամական միջոցները գնահատելիս, ենթադրվում է ստանալ այնպիսի հարցերի պատասխանը, ինչպիսիք են, դիտարկվել է արդյո՞ք նախկինում շահույթի հաստատում աճ կամ վաճառքի ծավալի մեծացում, գոյություն ունի արդյո՞ք բավարար հավանականություն այն բանի, որ նման աճը կշարունակվի նաև վարկային պայմանագրի գործողության ընթացքում: Այս հարցերի պատասխանում կարևոր դեր է խաղում վարկառուի անցյալ և ընթացիկ եկամուտների մեծությունը:

Ապահովվածությունը (collateral): Վարկային տեսուչը պարտավոր է վարկային հայտի գնահատման ժամանակ ստանալ այն հարցի պատասխանը, թե վարկառուն տիրապետում է արդյո՞ք բավարար կապիտալի կամ որակյալ ակտիվների՝ վարկի անհրաժեշտ ապահովման համար: Վարկային տեսուչը ուշադրություն է դարձնում այնպիսի բնութագրիչների, ինչպիսիք են՝ վարկառուի ակտիվների ծառայության ժամկետը, վիճակը և կառուցվածքը: Այստեղ մեծ դեր է խաղում տեխնոլոգիաների հետ կապված գործոնը: Եթե վարկառուի ակտիվները մաշված են՝ տեխնոլոգիական տեսանկյունից, նրանց արժեքը ապահովվածության առումով մեծ չէ, քանի որ վարկային պարտավորության մարման համար վարկառուի անբավարար եկամուտների դեպքում դրանք դժվար կլինի վերածել կանխիկ միջոցների:

Պայմանները (conditions): Վարկային տեսուչը և վարկային վերլուծողը պետք է տեղյակ լինեն վարկառուի գործունեության վերջին միտումներին և թե ինչպես կարող է ազդել միտեսական պայմանների փոփոխությունը վարկի մարման գործընթացի վրա: Թղթի վրա վարկը կարող է թվալ հաստատուն, սակայն արժեզրկման, տնտեսական անկման, տոկոսադրույքների աճի պայմաններում վաճառքի ծավալների կրճատումը կամ եկամտի փոքրացումը կարող է հանգեցնել վարկի որակագրկման: Այս խնդրի լուծման համար բանկերի մեծամասնությունը ստեղծում է տնտեսական պայմանների գնահատման տվյալների տեղեկատվական բազա:

Վերահսկողությունը (control): Վարկառուի վարկունակության գնահատման վերջին գործոնը հանդիսանում է վերահսկողությունը, որն իրականացվում է հետևյալ հարցերի պատասխանը ստանալու համար. օրենսդրական դաշտի փոփոխությունը որքանո՞վ կազդի վարկառուի գործունեության վրա, որքանո՞վ է վարկային հայտը համապատասխանում բանկի ստանդարտներին և վարկի որակին առնչվող կարգավորող մարմինների պահանջներին:

Հիմնվելով միջազգային փորձի վրա՝ ներկայումս ՀՀ տարածքում վարկառուի ֆինանսական վիճակի գնահատման համար ՀՀ կենտրոնական բանկի կողմից բանկերին առաջարկվում են հետևյալ չափանիշները, որոնք խմբավորված են ներքոհիշյալ խմբերում՝ ըստ դրանց կարևորության (կշիռների) և նշանակության՝

I. *Չափանիշներ, որոնք վկայում են վարկառուի անհրաժեշտության (ֆիզիկական անձանց առումով՝ անգործունակության), անվճարունակության կամ հնարավոր անվճարունակության առաջացման մասին.*

1. վարկառուն անհրաժեշտ է, այսինքն պետական լիազորված մարմինների կողմից ճանաչված չէ իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող կամ չունեցող անձի կողմից իրավունքներ ունենալու կամ պարտավորություններ կրելու ունակությունը (չունի համապատասխան պետական գրանցում) կամ դատարանի որոշմամբ ֆիզիկական անձը ճանաչված է անգործունակ

2. վարկառուն Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ սահմանված (դատական) կարգով ճանաչվել է սնանկ կամ անվճարունակ

3. մեկ կամ մի քանի պարտատերերի (կրեդիտորների) կողմից հարուցված է հայց՝ վարկառուին անվճարունակ ճանաչելու կամ պարտքերի մարման (փոխհատուցման) նպատակով վերջինիս գույքի նկատմամբ դատարանի վճռով բռնագանձում տարածելու վերաբերյալ

4. վարկառուն կորցրել է իր սեփական միջոցների (կապիտալի) զգալի մասը (գործունեության արդյունքներով առաջացած և/կամ պատասխանատվության կիրառման հետևանքով կրած չփոխհատուցվող վնասների արդյունքում)

5. վարկառուի բոլոր պարտավորությունների հանրագումարը զգալիորեն գերազանցում է նրա սեփական միջոցների (կապիտալի) չափերը

6. վարկառուն ունի նշանակալից մասնակցություն այնպիսի անձանց կապիտալում (կամ հանդիսանում է փոխկապակցված անձ վերջիններիս հետ), որոնք դատարանի օրինական ուժի մեջ մտած որոշմամբ ճանաչվել են սնանկ կամ անվճարունակ:

Բացի սույն խմբում թվարկված չափանիշներից, վարկառուի անվճարունակության մասին կարող է վկայել նաև բանկի կողմից վարկառուի ֆինանսական վիճակի վերաբերյալ որևէ տեղեկության բացակայությունը կամ անբավարար տեղեկությունները, ինչպես նաև բանկը կարող է այլ (սույն խմբում չնշված) չափանիշների հիման վրա բավարար հիմքեր ունենալ վարկառուի փաստական անվճարունակության կամ վարկային պայմանագրի գործողության ընթացքում հնարավոր անվճարունակության ի հայտ գալու մասին:

II. *Չափանիշներ, որոնցով կարող է գնահատվել վարկառուի ֆինանսական կայունության մակարդակը.*

1. ֆինանսական անկախության աստիճանը՝ վարկառուի սեփական կապիտալի (սեփական միջոցների աղբյուրների) հարաբերակցությունը հաշվեկշռի հանրագումարին

2. ֆինանսական լարվածության մակարդակը՝ բոլոր փոխառու (ներգրավված) միջոցների հարաբերությունը սեփական կապիտալին (սեփական միջոցների աղբյուրներին) կամ նշված ցուցանիշների հակադարձ հարաբերակցությունը, որը բնութագրում է ֆինանսավորման մակարդակը

3. պարտքի մակարդակը (գործակիցը)՝ բոլոր պարտավորությունների հարաբերակցությունը հաշվեկշռի հանրագումարին

4. ֆինանսական կայունության մակարդակը՝ սեփական միջոցների և երկարաժամկետ փոխառու միջոցների գումարի հարաբերակցությունը հաշվեկշռի հանրագումարին

5. ֆինանսական մանկրայնության մակարդակը՝ շրջանառու կապիտալի (շրջանառու ակտիվների գումարի և կարճաժամկետ պարտավորությունների տարբերությունը) հարաբերակցությունը սեփական կապիտալին (սեփական միջոցների աղբյուրներին):

III. Չափանիշներ, որոնցով կարող է գնահատվել վարկառուի վճարունակության (իրացվելիության) մակարդակը.

1. ընթացիկ իրացվելիության մակարդակը՝ բարձր և արագ [իրացվելի ակտիվների](#) գումարի հարաբերակցությունը կրեդիտորական պարտքերի և կարճաժամկետ պարտավորությունների (այդ թվում՝ ժամկետանց) գումարին

2. հեռանկարային իրացվելիության մակարդակը՝ դանդաղ և դժվար իրացվելի ակտիվների գումարի հարաբերակցությունը երկարաժամկետ պասիվների և սեփական կապիտալի գումարին

3. կարճաժամկետ պարտքի ծածկման մակարդակը (գործակիցը)՝ շրջանառու ակտիվների հարաբերակցությունը կարճաժամկետ պարտավորություններին

4. վարկառուի դրամական միջոցների շարժը (ներհոսքի և արտահոսքի տարբերությունը):

IV. Այլ չափանիշներ, որոնք բնութագրում են վարկառուի հուսալիության կամ վարկունակության մակարդակը.

1. վարկառուի եկամտաբերության (շահութաբերության) մակարդակը բնութագրող ցուցանիշները (ըստ ակտիվների, ըստ կապիտալի, ըստ վաճառքի (իրացման) ծավալի և ըստ ընթացիկ ծախսերի (ինքնարժեքի))

2. վարկառուի արտադրատեխնիկական ներուժի, տեխնիկական հագեցվածության մակարդակը և դրա կատարելագործման հեռանկարները

3. արտադրանքի որակական բնութագիրը, մրցունակությունը (և դրանով պայմանավորված իրացման հնարավորությունները) ներքին և արտաքին շուկաներում

4. վարկառուի ղեկավարների կառավարման ունակությունները, իրավասությունը և նախաձեռնողականությունը, անձնակազմի որակավորման մակարդակը:

Վարկառուի ֆինանսական վիճակը բնութագրող վերը նշված չափանիշներից բացի, բանկերը կարող են անհրաժեշտության դեպքում, ելնելով վարկերի հատկացման նպատակայնությունից ու վարկառուի առանձնահատկություններից, կիրառել այլ իրենց կողմից սահմանվող չափանիշներ և ցուցանիշներ: Միաժամանակ, բանկերը կարող են վարկառուի ֆինանսական վիճակի գնահատման նպատակով կիրառել վերը թվարկված բոլոր չափանիշները կամ դրանց մի մասը՝ սահմանելով նաև այդ չափանիշների (համապատասխան գործակիցների) քանակական բնութագրերը (կշիռները), ինչպես նաև ելնելով հատկացվող վարկի չափերից, վարկային պայմանագրի ժամկետներից, վարկի և տոկոսների մարման ժամանակացույցից՝ կատարել վարկառուի ֆինանսական դրության և համապատասխան ցուցանիշների ժամանակային վերլուծություններ (անցած հաշվետու ժամանակահատվածների կտրվածքով և հեռանկարային):

9.4. Վարկայիշ՝ ըստ 'Standard and Poor's'-ի և 'Moody's investor service'-ի

Ամն-ում, յուրաքանչյուր իրեն հարգող ձեռնարկություն, որը ցանկանում է նորմալ գործունեություն ծավալել ֆինանսական շուկայում, պետք է ռեյտինգային համապատասխան ընկերության կողմից ռեյտինգավորվի:

Ձեռնարկության ռեյտինգային գնահատականը ցույց է տալիս տվյալ ձեռնարկության կողմից իր ստանձնած պարտավորությունների կատարման հավանականությունը: Առավել հանրահայտ և հեշտ վայելող ռեյտինգային ընկերություններից են 'Standard and Poor's'-ը և 'Moody's investor service'-ը: Ռեյտինգային գնահատականը կարևոր նշանակություն ունի ձեռնարկության կողմից թողարկված արժեթղթերի շուկայական արժեքի, վարկարժանության գնահատման գործում:

Աղյուսակ 8. Ձեռնարկության վարկային ռեյտինգավորման ժամանակ կիրառվում է հետևյալ սիմվոլիկան:

Վարկային ռեյտինգը	'Standard and Poor's'	'Moody's investor service'	Ներդրումային ռիսկ
Ամենաբարձր որակ/Լվազագույն ներդրումային ռիսկ	Aaa	AAA	Ռեյտինգի այս խմբի ներդրումային ռիսկը բարձր չէ և այս կազմակերպությունները ֆինանսական շուկայում համարվում են կայուն:
Բարձր ռեյտինգ կամ բարձր որակ	Aa	AA	
Միջինից բարձր ռեյտինգ	A	A	
Միջին ռեյտինգ	Baa	BBB	
Միջին ռեյտինգ՝ որոշ սպեկուլյատիվ տարրերով	Ba	BB	Սպեկուլյատիվ որակ, բարձր է ներդրումային ռիսկը, այս կազմակերպությունները ֆինանսական շուկայում համարվում են անկայուն:
Միջինից ցածր ռեյտինգ	B	B	
Ցածր ռեյտինգ՝ հնարավոր կորուստ	Caa	CCC	
Սպեկուլյատիվ ռեյտինգ՝ հաճախակի կորուստ	Ca	CC	
Սպեկուլյատիվ ռեյտինգ՝ ցածր որակի, վատ հեռանկարներ հաճախակի կորուստ	C	C	
Արժեթղթեր, որոնց գծով գրանցվել են կորուստի դեպքեր և կամ այդ արժեթղթերը թողարկվել են սնանկացած ձեռնարկության կողմից	2ի գնահատվում	DDD DD D	

Հայաստանում [վարկային ռիսկի](#) նվազեցման, դրանով իսկ ֆինանսական կայունության ապահովման նպատակով կարևորվում է ռեյտինգային կազմակերպությունների ստեղծումը:

9.5. Վարկերի արժեքի որոշման միտումները

Ձեռնարկության հաջողությունը կամ անհաջողությունը կախված է նրանից, թե որքանով է վարկի արժեքի որոշման գործընթացը պայմանավորված շուկայով: Իր հերթին, շուկայական պայմանների կանխատեսումը ազդում է վարկային փաստաթղթավորման վրա, որը կառուցվում է այնպես, որպեսզի վարկերի արժեքի որոշման ժամանակ ապահովվի ճկունության առավել բարձր աստիճան: Բանկերը վարկառուներին գնազույցման գծով կարող են առաջարկել որոշակի արտոնություններ, եթե նրանք բարելավեն իրենց ցուցանիշները շրջանառու կապիտալի գծով և փոխառու ու սեփական կապիտալի հարաբերության գծով: Եվ ընդհակառակը, բանկերը այդ ցուցանիշների վատացման դեպքում կարող են տուգանք կիրառել՝ մեծացնելով վարկի տոկոսադրույքը:

Տեխնոլոգիական զարգացումը բերեց նրան, որ բանկերում ստեղծվեցին տվյալների բազաներ՝ շուկայում վարկերի արժեքի փոփոխության միտումների որոշման համար: Բանկերն իրենք են մշակում այդ բազաները կամ գնում են պատրաստի ծրագրեր: Հատուկ ծրագրային ապահովումը կարող է զննահատել այս կամ այն պոտենցիալ վարկը՝ վարկային գործիքի և հաճախորդի բնույթին համապատասխան: Այլ ծրագրեր ընդունակ են հաշվարկել շուկայական գներով վերագնահատումը: Բանկերը շուկայական գներով վերագնահատումը օգտագործում են շատ նպատակների համար, բայց առաջին հերթին առանձին վարկերի գնի կամ վերականգնվող վարկերի պորտֆելի որոշման համար: Պորտֆելների վերագնահատումը պետք է իրականացվի առնվազն տարին մեկ անգամ, որի արդյունքների ամփոփումից հետո վարկերի տոկոսադրույքները կարող են բարձրացվել կամ իջեցվել:

Եթե բանկը վարկեր է տրամադրել ցածր արժեքով, ապա այստեղ ծագում են մի շարք խնդիրներ: Օրինակ, ինչպես հանդգնել ընկերության ֆինանսական տնօրենին մեծացնելու ֆինանսավորման գծով ծախսերը, եթե վարկային պայմանագրով այդ չի պահանջում: Կարելի է հաճախորդին մատուցել ոչ վարկային ծառայություններ, որոնք կծածեն բանկի կորուստները՝ կոմիսիոն եկամտի հաշվին: Կարող է արդյո՞ք բանկը դիմել հաճախորդի արդարության զգացումին կամ ճկունություն պահանջել: Պետք է արդյո՞ք բանկը պնդի հաշվում հատուցվող մնացորդների պահմանը: Այս իրավիճակի լուծման դեպքում էլ դրսևորվում են բանկի աշխատակիցների փորձն ու կարողությունները, ինչպես նոր այլընտրանքներ առաջարկելիս, այնպես էլ բանակցություններ վարելիս:

Եթե նույնիսկ հաճախորդի պահանջումները ավելի արագ են աճում, քան բանկի կարողությունները, ապա բանկը պետք է ի վիճակի լինի տալու դրական պատասխան, եթե նա իր հարաբերությունները հաճախորդի հետ ցանկանում է պահպանել նախկին մակարդակի վրա: Օրինակ, եթե արտադրության ընդլայնման համար հաճախորդը պահանջում է ավելի մեծ վարկ, քան իրավունք ունի բանկն իրեն տրամադրելու, ապա բանկը պետք է դիմի այլ բանկերի՝ համատեղ ֆինանսավորելու առաջարկով, որը հնարավորություն կտա բանկին լուծելու հաճախորդի խնդրանքը՝ չխախտելով վարկավորման լիմիտները: Բանկը համատեղ ֆինանսավորման մասին պայմանավորվում է կամ նախօրոք, կամ մեկ այլ բանկի կամ բանկերի խմբի հետ դրա անհրաժեշտության առաջացման ժամանակ: Այլ բանկերը կհամաձայնվեն թե ոչ համատեղ ֆինանսավորելու նախագիծը, կախված է նրանից, թե որքան հաջող են եղել բանկի նախորդ գործարքները:

Տոկոսադրույքների կանխատեսում

Ակտիվների և պարտավորությունների արդյունավետ կառավարումը պետք է հիմնվի տոկոսադրույքի ճշգրիտ կանխատեսման վրա: Տոկոսադրույքի կանխատեսումները կարելի է կատարել շահույթի շուկայական վերլուծության հիման վրա, հրատարակվող տնտեսական կանխատեսումների հիման վրա և հիմնվելով կանխատեսման սեփական ձևերի վրա: Որ մոտեցումն էլ որ օգտագործվի, ֆինանսական ղեկավարությունը պատասխանատվություն է կրում տոկոսադրույքի ճիշտ կանխատեսման, հստակ մշակման և ակտիվների ու պարտավորությունների կառավարման գծով կոմիտեի կողմից որոշումների ընդունման հնարավորության ապահովման համար, որոնք պետք է համապատասխանեն կանխատեսմանը:

Այժմ խոսենք մի հասկացության մասին, որը կոչվում է «պրայմ-ռեյթ»: Սկզբում «պրայմ-ռեյթ» սկզբնական դրույքը նշանակում էր տոկոսադրույք, ըստ որի բանկերը վարկեր էին տրամադրում առավել վճարունակ փոխառուներին կամ այն հաճախորդներին, որոնց հետ բանկը երկար տարիներ աշխատել է և ցանկություն ունի նրանց առավել արտոնյալ պայմաններ ապահովել:

Տոկոսադրույքը կարող է լինել ֆիքսված կամ լողացող՝ կախված հիմնական դրույքի մեծության փոփոխությունից: Որոշումը այն մասին, թե ինչպիսին կլինի դրույքը՝ ֆիքսված թե լողացող, ընդունվում է բանկի և հաճախորդից կողմից՝ կախված նրանից, թե ինչպիսին ըստ իրենց կարծիքի կլինի տոկոսադրույքի մեծությունն ապագայում: Փորձառու փոխառուները կարող են տոկոսադրույքի մեծության չափով իրենց ապահովագրել անբարենպաստ փոփոխություններից: Սակայն որպես կանոն՝ բանկերը գերդասում են լողացող տոկոսադրույքները երկարաժամկետ վարկերի գծով, իսկ փոխառուները՝ ֆիքսված:

Տոկոսադրույքի ազդակը մեծ դեր է խաղում գոյություն ունեցող արտադրության ընդլայնման կամ շուկայում նոր ապրանքի ներդրման վրա փոխառուի ծախսերի որոշման ժամանակ: Ֆիքսված տոկոսադրույքը փոխառուներին թույլ է տալիս ճշգրիտ որոշել սեփական ծախսերը և ընդգրկել ապրանքի ինքնարժեքի մեջ:

Տոկոսադրույքի տնտեսագիտական տեսությունը

Տոկոսադրույքները, հավանաբար առավել հաճախ օգտագործվող ֆինանսական ցուցանիշներն են: Շատերն են իրենց կյանքում վարկ վերցնում և տոկոսագումար վճարում այդ վարկի դիմաց: Շատերը իրենց ազատ դրամական միջոցները տեղաբաշխում են բանկերում կամ որևէ այլ ֆինանսական հաստատությունում և դրա համար ստանում են տոկոսավճարներ: Այդ գործողությունների ժամանակ նրանք կնկատեն, որ վարկերի և ավանդների գծով գոյություն ունի տոկոսադրույքների մեծ բազմազանություն: Այդ դրույքները տարբերվում են ոչ միայն

մեծություններով, այլ նաև հաշվարկման մեթոդով: Որոշ տոկոսադրույքներ ամրագրված են պայմանագրի գործողության ժամանակաշրջանի ողջ ընթացքում, մյուսները համաձայնեցրած պայմաններում ժամանակի որոշակի ընթացքում կարող են փոփոխվել: Սակայն, ընհանրապես ինչու են վարկերի և դեպոզիտների գծով վճարվում տոկոսներ: Այս հարցին պատասխանելու համար անհրաժեշտ է գիտակցել, որ փողը օգուտ է բերում կամ բարեկեցություն է ապահովում միայն անուղղակի՝ համարվելով փոխանակման միջոց: Դա նշանակում է, որ նրանք պետք է փոխանակվեն այլ ապրանքներով կամ ծառայություններով, որպեսզի ուղղակի օգուտ բերեն: Դեպքերում, փողերը ինքնին /բանկոտները, դրամները, բանկային հաշիվները/ քիչ են բավարարում կենսական պահանջները: Դա կատարվում է փողը ապրանքով կամ ծառայություններով փոխանակելու ճանապարհով, այնպիսիք-ինչպիսիք են սննդամթերքը, հագուստը և բնակարանը:

Այսպիսով, երբ որևէ մեկը փող է ներդնում, նա հրաժարվում է դրանք ապրանքների և ծառայությունների վերածելու հնարավորությունից, որոնք օգուտ են բերում ուղղակիորեն: Այդ պատճառով նա ստիպված է գոհանալ օգտակարության ավելի ցածր մակարդակով, քան եթե փողերը ներդրման փոխարեն օգտագործված լինեին ապրանքների և ծառայությունների ձեռքբերման համար: Պոտենցիալ օգտակարության այդ կորուստը պետք է հատուցված լինի. դրանում է տոկոսի կարևորագույն գործառնությունը:

Այնուհետև վարկատուին փողի արժեքի շուրջ բախվում է զգալի անորոշության հետ, երբ դրանք նրան են վերադարձվում: Այդ անորոշության քանակական չափը հայտնի է որպես ռիսկ: Վարկատուները հանդիպում են ռիսկերի բազմազան տեսակների հետ և դա կարող է փոքրացնել նրանց օգուտը կամ բարեկեցությունը: Տոկոսի գործառնությունից մեկը համարվում է այդ օգուտի կորստի հատուցումը, որը գոյություն ունի ռիսկերի պատճառով: Ռիսկի առաջին տեսակը գնողունակության կորստի ռիսկն է, առավել հայտնի որպես սղաճային: Եթե տնտեսությունը ավանդի կամ փոխառության վերադարձման ժամանակահատվածում բնութագրվում է սղաճի առկայությամբ, ապա այդ գումարով կարելի է ձեռք բերել ապրանքների և ծառայությունների ավելի քիչ քանակություն, քան այն ժամանակ, երբ փոխառությունը կամ ավանդը ներգրավվել է: Այդ դեպքում ավանդատուները գնողունակության կորստի դիմաց կարող են հատուցում պահանջել:

Ռիսկի երկրորդ տեսակն այն է, երբ փողը կարող է չվերադարձվել նախագծի անհաջողության, փոխառուի կողմից խաբեության կամ այլ չնախատեսված հանգամանքների հետևանքով: Այդ ռիսկը անվանվում է պարտավորությունների չկատարման ռիսկ և նորից ավանդատուները դրա համար պետք է ստանան հատուցում:

Եթե մենք միավորենք պոտենցիալ օգուտի կորստի ռիսկը՝ սղաճային ռիսկը և պարտավորությունների չկատարման ռիսկը, մենք կստանանք գործոնների խումբ, որոնք փողին ներկայումս տիրանալը ավելի գերադասելի են դարձնում դրանց ապագայում տիրանալուց: Մարդիկ գերադասում են փող ունենալ այժմ, քան թե գոհանալ դրանք հետագայում ստանալու խոստումներով: Փողի մասի ասում են, որ այն բնութագրվում է ժամանակի դրական նախապատվությամբ (positive time preference): Տոկոսները պարտատուին հատուցում են այդ նախապատվությունը բավարարելու անհնարնությունը՝ միջոցների [ներդրումների](#) պահին: Փոխառուները պատրաստ են վճարել միջոցների օգտագործման դիմաց, որովհետև դա թույլ է տալիս նրանց ունենալ վաղ օգտագործման լրացուցիչ օգուտ՝ ավանդատուից միջոցներ ստանալու արդյունքում:

9.6 Վարկային պորտֆելի կառավարում

Վարկային ներդրումների արդյունավետ կառավարման հիմքում ընկած է պորտֆելային կառավարման սկզբունքը: Պորտֆելային կառավարումը հնարավորություն է տալիս գնահատել և կառավարել ամբողջ պորտֆելի ռիսկը, որն առավել արդիական է դառնում ստրատեգիական պլանավորման ընթացքում՝ դիվերսիֆիկացիայի ճիշտ ընտրության համար: Վարկային պորտֆելի ստրատեգիական պլանավորում իրականացնելիս, հարկ է որոշել ռիսկի գործոնները ինչպես շուկայում ընդհանրապես, այնպես էլ նրա առանձին սեգմենտներում՝ համադրելով այն պորտֆելում ներառված վարկերի տեսականու, գործիքների, պորտֆելի կոնցենտրացիայի հետ: Բանկի դերը ֆինանսական շուկայում և նրա ֆինանսական ռազմավարությունը մեծ ազդեցություն է ունենում ակտիվների որակի և բնականաբար բանկի ֆինանսական վիճակի վրա:

Վարկի ռիսկայնության և եկամտաբերության գնահատումը և կառավարումը բավարար չէ, քանի որ բանկի իրականացրած վարկային ներդրումները պետք է գնահատել ինչպես առանձին-առանձին յուրաքանչյուր վարկի գծով, այնպես էլ ամբողջությամբ, համակարգված, որպես մեկ ամբողջություն՝ պորտֆել, շեշտադրելով պորտֆելի կառուցվածքը: Վարկային պորտֆելի կառուցվածքային դիվերսիֆիկացիան զգալի բարձրացնում է վարկային պորտֆելի որակը: Դիվերսիֆիկացիայի առումով կարևորվում է պորտֆելի կոնցենտրացիան: Պորտֆելի կոնցենտրացիայի հիմնախնդիրը վարկերի պորտֆելային կառավարման կարևորագույն հիմնախնդիրն է հանդիսանում: Վարկային պորտֆելի առավելագույն կոնցենտրացիայից խուսափելու նպատակով, բանկերը մշտապես գնահատում են իրենց տնօրինած պորտֆելի ռիսկայնությունը և բնական է, որ վարկային պորտֆելի ծավալը փոփոխվում է բանկի ռազմավարական քաղաքականությանը զուգընթաց:

Վարկերի պորտֆելային կառավարում իրականացնելիս պետք է տեսակավորել պորտֆելում առկա վարկային ներդրումները և որոշել դրանց տեսակարար կշիռը: Մեզ արդեն հայտնի են վարկային ներդրումների տեսակները և հարկ է միայն պորտֆելում դրանց տարբերակում իրականացնել:

Տարբերակելով վարկային ներդրումներն ըստ տնտեսության ճյուղերի՝ արդյունաբերությանը, գյուղատնտեսությանը, շինարարությանը, տրանսպորտին և կապին, ծառայությունների ոլորտին, առևտրին, էներգետիկայի ճյուղին տրամադրված վարկերի ծավալը, գնահատվում է ճյուղայնության ռիսկը, այսինքն, գնահատվում է, թե իր վարկային պորտֆելի կառուցվածքով բանկը որքանով կախում ունի տնտեսության տվյալ ճյուղից, ինչքանով տվյալ ճյուղի գործունեության արդյունավետությունը կամ վնասաբերությունը կանդրադառնա բանկի ֆինանսական վիճակի վրա: Այս առումով գնահատվում է նաև ճյուղի եկամտաբերության աստիճանը և այն համադրվում է բանկային տոկոսադրույքի հետ: Եթե ճյուղի եկամտաբերության ցուցանիշը զիջում է բանկային տո-

կոսադրույքին, ապա տվյալ ճյուղի ֆինանսավորումն իմաստ չունի, քանի որ տվյալ ճյուղի վարկառուն իր [դրամական միջոցներ](#) ներհոսքի հաշվին ի վիճակի չի լինի մարել իր ստանձնած պարտավորությունները:

Դասակարգելով վարկային պորտֆելն ըստ ռեզիդենտության հայտանիշի, մասնավորապես գնահատվում է երկրի, չվճարումների ռիսկը: Ոչ ռեզիդենտներին տրամադրված վարկերի նկատմամբ դժվար է վերահսկողություն և մշտական մոնիտորինգ իրականացնելը, ի տարբերություն ռեզիդենտների վարկավորման, այդ իսկ պատճառով նախօրոք պետք է գնահատել ոչ ռեզիդենտի ֆինանսական վիճակը, տվյալ երկրում նրա բիզնեսի ներկա վիճակը և ապագան, հարկ են պարգել այն պատճառները, որոնք դրդել են ոչ ռեզիդենտին վարկավորվել արտերկրում և ոչ իր երկրում:

Դասակարգելով վարկային պորտֆելն ըստ ռիսկի աստիճանի՝ ստանդարտ, հսկվող, ոչ ստանդարտ, կասկածելի, անհուսալի, գնահատվում է վարկի կորստի ռիսկը: Եթե բանկի պորտֆելում բարձր է (60-65%-ից ավել) դասակարգված վարկերի տեսակարար կշիռը, ապա բանկը մտահոգության լուրջ հիմքեր ունի, քանի որ համաձայն գործող կարգի, նա ստիպված կլինի իր ծախսերի հաշվին դուրս գրել այդ վարկերը, ինչը բացասաբար կազդի բանկի եկամտաբերության և կապիտալիզացիայի մակարդակի վրա: Տվյալ պարագայում դասակարգված վարկերը համեմատվում են բանկի կապիտալի հետ, որպեսզի որոշվի, թե կապիտալը ինքնաբերական կնվազի, եթե այդ վարկերը կորուստ ճանաչվեն:

Միջազգային բանկային պրակտիկայում ընդունված է նաև անուղղակի վարկավորման ձևը, ինչն ընդլայնում է բանկի կողմից իր հաճախորդներին մատուցվող վարկային ծառայությունների ցանկը, բանկային սպասարկումը հաճախորդի համար դարձնելով առավել ոլորտին և շահավետ: Հաճախորդին սպասարկման այս ձևը ունի իր անվանումը՝ «gross selling», ինչը նշանակում է, որ հաճախորդին ոչ թե նրա պահանջած մեկ ծառայությունն է մատուցվում, այլ ծառայությունների համախումբ, ինչն առավել թեթևացնում է հաճախորդի գործը: Պրակտիկայում ընդունված անուղղակի վարկավորման ձևերից են՝ [ֆինանսական լիզինգը](#), ֆակտորինգը: Պորտֆելի կառավարում իրականացնելիս հարկ է չմոռանալ նաև վարկավորման այս ձևերի մասին և վարկային ներդրումների ռիսկը գնահատել՝ ավելացնելով լիզինգի, ֆակտորինգի պարունակած ռիսկը ևս: Պորտֆելի առավել գլոբալ կառավարում իրականացնելիս, պետք է գնահատել վարկային գծերի, բանկի կողմից տրված երաշխիքների պարունակած ռիսկը ևս:

Վարկային պորտֆելի կառուցվածքն առավելագույնս պայմանավորված է բանկի մասնագիտացմամբ, որդեգրած ռազմավարությամբ և չնայած բանկի գործունեության ամենաբնութագրական հատկանիշներից մեկը համարվում է ակտիվների աճի տեմպը, այսուամենայնիվ աճի տեմպի հետ մեկտեղ պետք է ուսումնասիրվի նաև ակտիվների որակը և ռիսկայնությունը՝ ինչպես առանձին, այնպես էլ ամբողջ պորտֆելի գծով:

Վարկային պորտֆելի արդյունավետ կառավարման գործում խիստ կարևորվում է վարկային ռեզիստիի դերն ու նշանակությունը: Հայաստանի Հանրապետությունում վարկային ռեզիստիի ստեղծման ու վարման ֆունկցիան իր վրա է վերցրել կենտրոնական բանկը: Վարկային ռեզիստիի գործունեության էությունը հետևյալն է. ՀՀ տարածքում գործող բանկերը վարկային ռեզիստիին տեղեկատվություն են հաղորդում իրենց ոչ բարեխիղճ հաճախորդների վերաբերյալ: Վարկային ռեզիստիում պարունակվող տեղեկատվությունը պարբերաբար թարմացվում է: Բանկերը վարկավորում իրականացնելիս օգտվում են վարկային ռեզիստիում կուտակված տեղեկատվությունից՝ հաճախորդի վարկունակության առավել իրատեսական գնահատում իրականացնելու նպատակով:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Ի՞նչ հայտանիշերով են դասակարգվում վարկերը:
2. Որո՞նք են անուղղակի վարկավորման տեսակները:
3. Որո՞նք են վարկավորման փուլերը:
4. Ո՞րն է հաճախորդի վարկարժանության գնահատման ամերիկյան վեց "C"-երի մեթոդը:
5. Որո՞նք են հաճախորդի վարկարժանության գնահատման նպատակով նրա ֆինանսական վիճակի գնահատման ՀՀ ԿԲ-ի կողմից առաջարկվող ցուցանիշները:
6. Որո՞նք են վարկային ռեյտինգի չափանիշներն ըստ "Standard and Poor's" "Moody's Investor Service" գործակալությունների:
7. Ի՞նչ գործոններ են ազդում վարկի տոկոսադրույքի որոշման վրա, ինչպես է կախատեսվում տոկոսադրույքը և ո՞րն է տոկոսադրույքի տնտեսագիտական իմաստը:
8. Որո՞նք են վարկային պորտֆելի կառավարման առանձնահատկությունները:
9. Վարկային ռեզիստիի դերը և նշանակությունը:

Առաջադրանք

Նոր ընդունված վարկային մենեջերը պետք է Աշոտին վարկի տրամադրման որոշում ընդունի: Վարկային հայտի բավարարման նպատակով նա ուսումնասիրում է.

1. Արդյո՞ք Աշոտը կարող է ստանալ բավարար դրամական միջոցներ կամ կանխիկի հոսք՝ եկամտի տեսքով, որպեսզի մարի վարկը:
 2. Աշոտն ունի բավարար միջոցներ գրավադրման համար, ինչպիսի՞ն է նրա ակտիվների որակը, կապիտալի և ներգրավված միջոցների մեծությունը:
 3. Արդյո՞ք Աշոտը ճիշտ է պատկերացնում վարկի ստացման նպատակը, ունակ է այն մարելու:
- Վերոհիշյալ ուսումնասիրությունների արդյունքում նա որոշում է տրամադրել վարկը: Ի՞նչ կարևոր գործոններ հաշվի չառավ վարկային մենեջերը վարկը տրամադրելիս, համաձայն հաճախորդի վարկարժանության գնահատման ամերիկյան վեց C-երի մեթոդի:

Ինչ տեղի կունենար, եթե Աշոտին տրված վարկը կազմեր բանկի կապիտալի 50%-ը և բանկի վարկային պորտֆելի 70%-ը՝ Աշոտին տրամադրված վարկի հետ միասին, տրամադրված լիներ առևտրի ճյուղին: Հիմնավորեք պատասխան:

ԳԼՈՒԽ 10. ԲԱՆԿԻ ԿՈՂՄԻՑ ԻՐԱԿԱՆԱՑՎՈՂ ՆԵՐՂՐՈՒՄՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Թեմայի նպատակը՝ բանկի ակտիվների կառավարման գործընթացում, վարկային ներդրումների կառավարման հետ զուգահեռ, կարևորվում է բանկի կողմից իրականացվող ներդրումների կառավարումը: Մեծ է ներդրումների աշխարհում այլընտրանքի բազմազանությունը՝ նյութական և ֆինանսական ներդրումներ, [ներդրումային պորտֆելի](#) ձևավորում, կառավարում: Այս բաժնում կքննարկենք ներդրումների էությունը և տեսակները, ներդրումային շահույթի ձևավորման մեխանիզմը, ներդրումներ նյութական և ֆինանսական ռեսուրսներում, ներդրումային պորտֆելի ձևավորումը և օպերատիվ կառավարումը, բետտա ֆակտորը՝ որպես ռիսկի գնահատման միջոց: Կանդիդատական և առանձին ներդրման և ներդրումային պորտֆելի ռիսկի գնահատման, պորտֆելի վերականգնվողման հիմնախնդիրների:

Ունակությունների և հմտությունների նկարագիրը: Բաժինն անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- բնութագրել ներդրումների էությունը և տեսակները
- ներկայացնել ներդրումային շահույթի ձևավորման մեխանիզմի առանձնահատկությունները
- բնութագրել նյութական ռեսուրսներում ներդրումների առանձնահատկությունները, գնահատել այդ ներդրումների արդյունավետությունը
- հաշվարկել ներդրումների արդյունավետության ցուցանիշները, գնահատել [ներդրումային ռիսկը](#) և ներդրման իրացվելիության մակարդակը
- հաշվարկել ներդրման ապագա զուտ արժեքը
- ներկայացնել ֆինանսական ռեսուրսներում ներդրումների առանձնահատկությունները
- ներկայացնել ներդրումային պորտֆելի ձևավորման և օպերատիվ կառավարման առանձնահատկությունները
- գնահատել ռիսկը բետտա-ֆակտորի միջոցով:

10.1. Ներդրումների էությունը և տեսակները

Ներդրումը ունեցվածքային և ինտելեկտուալ արժեքների օգտագործումն է՝ [կապիտալի](#) մեծացման, այսինքն՝ եկամուտ ստանալու նպատակով:

Ներդրումների բնույթն առավել ամբողջական պատկերացնելու համար դասակարգենք ներդրումներն ըստ հետևյալ հայտանիշների.

- ըստ ներդրման օբյեկտի.
- 1. նյութական ռեսուրսներում ներդրումներ
- 2. ֆինանսական ներդրումներ:

Նյութական ռեսուրսներում ներդրումներ ասելով, հասկանում ենք կապիտալի ներդրումը նյութական և ոչ նյութական ակտիվներում՝ հիմնական միջոցներում, ապրանքանյութական արժեքներում, և այլն:

Ֆինանսական ներդրումը կապիտալի ներդրումն է տարբեր ֆինանսական գործիքներում, մասնավորապես, առավել շատ տարածված են արժեթղթերում ներդրումները:

- ըստ ներդրման բնույթի.
- 1. ուղղակի ներդրումներ
- 2. անուղղակի ներդրումներ:

Ուղղակի ներդրումը իրենից ներկայացնում է կապիտալի ներդրումը ձեռնարկության կանոնադրական հիմնադրամում: Ուղղակի ներդրումները սովորաբար իրականացնում են պատրաստված, փորձված ներդրողները, որոնք լավ են պատկերացնում ներդրման մեխանիզմները և ունեն հավաստի տեղեկատվություն ներդրվող օբյեկտի վերաբերյալ:

Անուղղակի ներդրումը կապիտալի ներդրման այն ձևն է, որն իրականացվում է ֆինանսական միջնորդի միջոցով:

- ըստ ներդրման ժամկետայնության.
- 1. կարճաժամկետ ներդրումներ
- 2. երկարաժամկետ ներդրումներ:

Կարճաժամկետ ներդրումները այն ներդրումներն են, որոնց ներդրման ժամկետը մինչև մեկ տարի է: Դրանք սովորաբար մինչև մեկ տարի ժամկետով ֆինանսական ներդրումներն են:

Երկարաժամկետ ներդրումները՝ մեկ տարուց ավելի ժամկետով ներդրումների իրականացումն է: Դրանք սովորաբար նյութական ռեսուրսներում ներդրումներն են:

- ըստ ներդրումային ռիսկի աստիճանի.
- 1. ոչ ռիսկային ներդրումներ

Ոչ ռիսկային ներդրումները ապահովում են կայուն ներդրումային շահույթ և ներդրված կապիտալի կորստի ռիսկը այստեղ ամբողջապես բացակայում է:

Ցածր ռիսկային ներդրումներ

Ցածր ռիսկային ներդրումները՝ միջին շուկայականից ցածր ռիսկային օբյեկտներում ներդրումներն են՝

Միջին ռիսկային ներդրումներ

Միջին ռիսկային ներդրումների ռիսկը սովորաբար հավասար է միջին շուկայականին;

Բարձր ռիսկային ներդրումներ

Բարձր ռիսկային ներդրումների ռիսկը գերազանցում է միջին [շուկայական ռիսկի](#) մակարդակը:

Սպեկուլյատիվ ներդրումներ

Սպեկուլյատիվ ներդրումները այն ներդրումներն են, որոնք իրականացվում են բարձր ռիսկային օբյեկտներում, որտեղից սպասվում է բարձր ներդրումային շահույթ:

- ըստ ներդրման սեփականության ձևի.

1. պետական ներդրումներ
2. ոչ պետական ներդրումներ

Պետական ներդրումները պետական ձեռնարկություններում, պետական բյուջեի, պետական արտաբյուջետային ֆոնդերի միջոցների ներդրումն է:

Ոչ պետական ներդրումները ֆիզիկական և իրավաբանական, ոչ պետական անձանց ներդրումներն են:

- ըստ ռեզիդնալ պատկանելության.

1. հայրենական
2. օտարերկրյա:

Հայրենական կամ ներքին ներդրումները այն ներդրումներն են, որոնք իրականացվում են ռեզիդենտ ֆիզիկական և իրավաբանական անձանց կողմից տվյալ երկրի տարածքում:

Օտարերկրյա ներդրումները դա ոչ ռեզիդենտ իրավաբանական և ֆիզիկական անձանց կողմից տվյալ երկրում իրականացված ներդրումներն են:

Ներդրման նպատակից ելնելով, ներդրողներին կարելի է բաժանել երկու խմբի.

1. ռազմավարական ներդրող
2. պորտֆելային ներդրող:

Ռազմավարական ներդրող ներդրում իրականացնելով, նպատակ ունի ավելացնել ձեռնարկության կանոնադրական հիմնադրամում իր տնօրինած բաժնետոմսերի տեսակարար կշիռը, տնօրինել վերահսկիչ ծրարին, որպեսզի կարողանա մասնակցել ձեռնարկության կառավարման գործընթացին, ունենա ձայնի առավել շատ իրավունք:

Պորտֆելային ներդրողը ներդրում իրականացնելով, նպատակ ունի առավել շատ շահույթ ստանալ: Նա ներդրումն իրականացնում է շահույթ ստանալու նպատակով և թողարկողի (էմիտենտի) կառավարմանը մասնակցելու ցանկություն չունի: Այդ իսկ պատճառով նա ձեռք է բերում ոչ թե մեկ ձեռնարկության արժեթուղթ, այլ մի քանի՝ տնօրինելով ոչ թե արժեթուղթ, այլ արժեթղթերի պորտֆել, որտեղից էլ գալիս է անվանումը: Տնօրինելով արժեթղթերի պորտֆել, ներդրողը կարող է մեկ տեսակի արժեթղթերի կորուստը կոմպենսացնել մեկ այլ տեսակի արժեթղթերից ստացված շահույթով կամ գերշահույթով:

10.2. Ներդրումային շահույթի ձևավորման մեխանիզմը

Ինչպես ցանկացած ձեռնարկության, ներդրման նպատակը և շահույթի ապահովումն է: Սակայն ներդրումային շահույթի ձևավորման մեխանիզմն ունի իրեն բնորոշ առանձնահատկություններ, որոնք կդիտարկենք ստորև.

Կապիտալի շահութաբերության նվազագույն մոդալ

Այս ցուցանիշն իրենից ներկայացնում է ներդրումից սպասվող եկամուտի այն սկզբնական մակարդակը, որը խթանիչ ազդեցությունն է ունենում, լծակ է հանդիսանում տվյալ ներդրողի համար իրականացնելու ներդրումը, այլընտրանքային տարբերակներից ընտրելու ներդրման հատկապես այդ տարբերակը: Այսինքն, կապիտալի շահութաբերության նվազագույն մոդան հանդես է գալիս որպես ներդրման նկատմամբ պահանջարկ ձևավորող: Եվ բնականաբար, ինչքան բարձր է ներդրվող կապիտալի շահութաբերության նվազագույն մոդան, այնքան բարձր կլինի ներդրման նկատմամբ պահանջակը: Ինչ է իրենից ներկայացնում կապիտալի շահութաբերության նվազագույն մոդան: Նախ և առաջ դա այն ցուցանիշն է, որը դեռևս պետք է զտել սղաճի ազդեցությունից, որպեսզի ստացվի այն իրական գումարը, որը կստացվի ներդրումի դիմաց: Բացի դրանից, դա այն ցուցանիշն է, որը պետք է ձևավորվի իրացվելիության բարձր մակարդակի պայմաններում, այսինքն, ներդրողը ժամանակի ցանկացած պահին պետք է կարողանա իր ներդրումներն արագ փոխակերպել դրամական միջոցների:

Ներդրման գործընթացի տևողությունը

Այս ցուցանիշը բնորոշում է ներդրումային շահույթի մակարդակը՝ հաշվի առնելով ժամանակի ընթացքում փողի արժեքի կոնցեպցիան: Ինչքան երկար է ներդրման ժամանակահատվածը, այնքան մեծ է ներդրումային ծախսերի և ներդրումային շահույթի ստացման միջև ընկած ժամանակահատվածը, այսինքն, այլ հավասար պայմաններում ավելի դանդաղ կլինի ներդրվող կապիտալի դիմաց դրամական հոսքի՝ եկամտի ստացումը, քանի որ կարճ ժամկետով ներդրված գումարը կարելի է ետ ստանալ, նորից ներդրում իրականացնել, և նորից եկամուտ ստանալ: Ուրեմն, հաշվի առնելով այս փաստը, երկարաժամկետ ներդրումների դիմաց ներդրողը պետք է կապիտալի շահութաբերության առավել բարձր նվազագույն մոդա ակնկալի, քան կարճաժամկետ ներդրման դիմաց:

Սղաճի տեմպը

Այս ցուցանիշը էական ազդեցություն է ունենում ներդրումային շահույթի մակարդակի վրա: Այդ իսկ պատճառով կապիտալի շահութաբերության նվազագույն մոդայի նոմինալ չափը կամ տոկոսադրույթի նվազագույն չափը պետք է ճշտգրտվի սղաճի տեմպերը հաշվի առնելով:

Ներդրումային ռիսկի մակարդակը

Ներդրումային ռիսկ ասելով, հասկանում ենք հավանականությունն այն չնախատեսված ֆինանսական կորուստների, որոնք կարող են առաջանալ ներդրումային գործունեության ընթացքում անորոշության հետևանքով և զգալիորեն նվազեցնել կապիտալի շահութաբերության նվազագույն մոդան: Ներդրումային ռիսկի մակարդակը գնահատելիս կիրառվում է միջին թվաբանական շեղման, Բետտա գործակցի, դիսպերսիայի և այլ մեթոդներ:

Ներդրումային ռիսկերի գնահատման ժամանակ կարևորվում է ներդրումային շահույթի ձևավորման խնդիրը: Քանի որ ներդրողը չի կարող բացարձակապես ոչ ռիսկային ներդրում իրականացնել, հարց է առաջանում, ինչպես հատուցել ռիսկի այս կամ այն մակարդակը: Այս առումով ներմուծվում է «ռիսկի դիմաց պարգևավճար» հասկացությունը, որն իրենից ներկայացնում է այն լրացուցիչ շահույթը, որը ստանում է ներդրողը բարձր ռիսկ

ստանձնելով՝ ի տարբերություն այն ներդրողի, որը նախընտրում է ցածր ռիսկայնությամբ և շահութաբերությամբ ներդրումը: Այդ լրացուցիչ ներդրումային շահույթը աճում է ռիսկի մակարդակի բարձրացմանը համընթաց և մշտապես պետք է հիշել, որ «ռիսկի դիմաց պարգևավճարը» աճում է ոչ թե ներդրվող օբյեկտի համախառն ռիսկին համընթաց, այլ միայն պարբերական ռիսկին համընթաց, ինչը գնահատվում է Բետտա գործակցի միջոցով: Համադրելով Բետտա գործակցի և ներդրումից ակնկալվող շահույթի մակարդակը, կարելի է գնահատել, թե ինչքանով է կոմպենսացվում ներդրումային ռիսկը:

Ներդրման իրացվելիության մակարդակ

Ներդրման իրացվելիության մակարդակ ասելով հասկանում ենք հնարավոր սեղմ ժամկետներում և հնարավոր քիչ կորուստներով ներդրումը դրամական միջոցների վերածելու հնարավորությունը: Ինչպես երևում է սահմանումից, ներդրման և ընդհանրապես ցանկացած ակտիվի իրացվելիությունը գնահատելիս օգտագործվում է երկու մոտեցում՝

- ակտիվը դրամական միջոցի փոխակերպելու ժամանակահատվածը
- այն ֆինանսական կորուստների չափը, որը կապված կլինի ակտիվը դրամական միջոցի փոխակերպման հետ:

Ակտիվը դրամական միջոցի փոխակերպելու ժամանակահատվածը հաշվարկվում է ըստ այն օրերի քանակի, որն անհրաժեշտ կլինի շուկայում ներդրման օբյեկտը դրամական ակտիվների վերածելու համար: Այս առումով տարբերակվում են ներդրումների հետևյալ տեսակները.

- կարճաժամկետ իրացվելիությամբ

Սրանք այն ներդրումներն են, որոնք հնարավոր է վերածել դրամական ակտիվների մինչև յոթ օրվա ընթացքում:

- միջին ժամկետի իրացվելիությամբ

Սրանք այն ներդրումներն են, որոնք հնարավոր է վերածել դրամական ակտիվների 8-30 օրվա ընթացքում:

- երկարաժամկետ իրացվելիությամբ

Սրանք այն ներդրումներն են, որոնք հնարավոր է վերածել դրամական ակտիվների մեկից երեք ամսվա ընթացքում:

- ցածր իրացվելիությամբ

Սրանք այն ներդրումներն են, որոնք հնարավոր է վերածել դրամական ակտիվների երեքից ավելի ամիսների ընթացքում:

Ֆինանսական կորուստների չափը կապված ակտիվները դրամական միջոցների փոխակերպման հետ. որոշվում է ներդրվող կապիտալի և ֆինանսական կորուստների մեծության հարաբերակցությամբ: Այս առումով, ֆինանսական կորուստները դասակարգվում են հետևյալ կերպ.

- ցածր ֆինանսական կորուստներ, եթե կորուստները կազմում են ներդրված կապիտալի 5%-ից փոքր մեծություն
- միջին ֆինանսական կորուստներ, եթե կորուստները կազմում են ներդրված կապիտալի 6%-ից 10%-ը
- բարձր ֆինանսական կորուստներ, եթե կորուստները կազմում են ներդրված կապիտալի 11%-ից 20%-ը
- բավականին բարձր ֆինանսական կորուստներ, եթե կորուստները կազմում են ներդրված կապիտալի 20%-ից բարձր

Հարկ է նշել, որ ըստ ժամանակի ներդրման իրացվելիության ցուցանիշը և ֆինանսական կորուստների մակարդակը հակադարձ համեմատական են:

Ներդրումային օբյեկտի անհատական առանձնահատկությունները

Ներդրումային օբյեկտի անհատական առանձնահատկությունները համդիսանում են ներդրումային շահույթի ձևավորման մոդելի վերջնական տարրը: Եթե նախկինում դիտարկված տարրերը կրում էին համընդհանուր բնույթ, ապա վերջինս իր մեջ ներառում է տվյալ օբյեկտի անհատական առանձնահատկությունները, որոնք հաշվի են առնվում ներդրողի կողմից՝ ներդրումային ռազմավարություն նախագծելիս: Ներդրումային շահույթի մակարդակը կարող է աճել, եթե վաճառողի կողմից թերազմահատվել էր օբյեկտի շուկայական արժեքը, և կարող է նվազել, ինչը ներդրողը կարող է հաշվի չառնել, եթե նա ոչ թե շահույթ է հետապնդում, այլ նրա ներդրումը ռազմավարական նշանակություն ունի:

10.3. Ներդրումներ նյութական ռեսուրսներում

Այժմ քննարկենք ըստ ներդրման օբյեկտի խմբավորված ներդրումները: Այսինքն, խոսենք նյութական և ֆինանսական ռեսուրսներում ներդրումների մասին:

Ինչպես գիտենք, *նյութական ռեսուրսներում ներդրումներ* ասելով, հասկանում ենք կապիտալի ներդրումը նյութական և ոչ նյութական ակտիվներում: Այս առումով, նյութական ռեսուրսներում ներդրումները կարելի խմբավորել հետևյալ դասերում.

- կազմակերպության արտադրության արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված ներդրումներ

Օրինակ, ներդրումները նպատակաուղղված հիմնական ֆոնդերի մոդերնիզացիային՝ նորացմանը և արդիականացմանը:

- կազմակերպության արտադրության ընդլայնմանն ուղղված ներդրումներ

Օրինակ, գործող արտադրության շրջանակներում այնպիսի ներդրման իրականացումը, որը կհանգեցնի թողարկվող արտադրանքի արտադրողականության բարձրացմանը:

- կազմակերպությունում նոր արտադրության, նոր տեխնոլոգիաների ներդրումը

Օրինակ, ներդրումները նպատակաուղղված են նոր արտադրանքի թողարկմանը, նոր ծառայությունների մատուցմանը, նոր շուկաների գրավմանը:

- կազմակերպության կողմից ոչ սեփական արտադրությունում ներդրումներ

Դա կարող է լինել նյութական ներդրումներ մատակարարի արտադրությունում, կամ ներդրումային համատեղ նախագծում ներդրում և այլն:

Նյութական ռեսուրսներում ներդրումները շատ ձեռնարկությունների համար հանդիսանում են ներդրումային գործունեության միակ ձևը: Դրանք հանդիսանում են ձեռնարկության տնտեսական զարգացման ռազմավարության իրականացման գլխավոր ուղղությունը, որը ձեռնարկությանը հնարավորություն է տալիս իրականացնել իր ներդրումային նախագծերը, հաջողությամբ ներթափանցել նոր ապրանքանյութական և ռեզիդնալ շուկաներ:

Նյութական ռեսուրսներում ներդրումները սերտորեն փոխկապակցված են ձեռնարկության գործառնական գործունեության հետ: Նյութական ռեսուրսների ներդրումից զգալիորեն կախված են գործառնական գործունեության հետագա ծավալները, ձեռնարկության հետագա զարգացումը:

Վիճակագրական տվյալները ցույց են տալիս, որ նյութական ռեսուրսներում ներդրումները ապահովում են շահութաբերության առավել բարձր մակարդակ, քան ֆինանսական ներդրումները, ապահովում են դրամական միջոցների առավել կայուն հոսք, քան ֆինանսական ներդրումները: Սակայն ի տարբերություն ֆինանսական ներդրումների, նյութական ռեսուրսներում ներդրումները հակված են բարոյապես մաշման:

Ներդրումներ իրականացնելիս կարևորվում է դրանց արդյունավետության գնահատումը: Այն բանից, թե ինչքանով արդյունավետ է իրականացվել այդ գնահատումը, կախված են ներդրված կապիտալի ետստացման այլընտրանքների կիրառումը, դրամական հոսքի ծավալը և այլն:

Նյութական ռեսուրսներում ներդրումների արդյունավետությունը գնահատելիս, հարկ է համարել ներդրումային ծախսերը, կապիտալի ներդրման ժամանակահատվածը և ետստացվելիք գումարը: Ավելի պարզ ասած, կարելի է համարել ներդրման դրամական հոսքի ելքը և մուտքը ժամանակի գործոնը հաշվի առնելով:

Ներդրումային ծախսեր ասելով հասկանում ենք բոլոր ռեսուրսները և ծախսերը, որոնք անհրաժեշտ են ներդրումային նախագիծը իրականացնելու համար: Այն ընդգրկում է բոլոր նյութական և ոչ նյութական ակտիվների, ուղղակի և անուղղակի դրամական հոսքերը: Պրակտիկան ցույց է տալիս, որ սովորաբար ներդրում իրականացնելիս հաշվի չեն առնվում անուղղակի ծախսերը, որոնք կապված են ներդրումային նախագծի կազմավորման և իրականացման հետ և դա խեղաթյուրում է ներդրման արդյունքների ճիշտ գնահատմանը:

Նյութական ռեսուրսների ներդրումների արդյունավետությունը գնահատելիս ներդրվող կապիտալի ետստացումը պետք է գնահատվի «զուտ դրամական հոսք»՝ ցուցանիշի հիման վրա, որը ձևավորվում է հաշվի առնելով այդ ժամանակահատվածում իրականացրած զուտ շահույթը և ամորտիզացիոն հատկացումները:

Այժմ ուսումնասիրենք այն հիմնական ցուցանիշների համակարգը, որոնց միջոցով կարելի է գնահատել ներդրման արդյունավետությունը:

Ապագա զուտ արժեք

Այս ցուցանիշը հնարավորություն է ընձեռում ստանալ ներդրման ընդհանուր բնութագիր, այսինքն վերջնական արդյունքի բացարձակ արժեքը: Ապագա արժեք այն գումարն է, որին հետագայում ներդրումից որոշակի ժամանակ անց, հավասարվում է իրականացված ներդրումը: Այդ պատճառով էլ հաճախ այն անվանում են աճողական արժեք:

Ապագա զուտ արժեքը որոշվում է հետևյալ բանաձևով՝

$ԱԶԱ = ԶԴՀ - ՆԾ$, որտեղ՝

ԱԶԱ- ներդրումային նախագծի ապագա զուտ արժեք,

ԶԴՀ- ներդրումային նախագծի շահագործման ամբողջ ընթացքում զուտ դրամական հոսք,

ՆԾ- ներդրումային նախագծի շահագործման ամբողջ ընթացքում կատարված ծախսերը:

Օրինակ՝ «Ինվեստոր» ներդրումային գործակալությունը կարող է իրականացնել 2 այլընտրանքային ներդրումային նախագիծ՝ ներդրումային նախագիծ A և B: Ինչպե՞ս կատարել ճիշտ ընտրություն:

Աղյուսակ 9. ներդրումային նախագիծ

Ցուցանիշներ	Ներդրումային նախագիծ	
	A	B
Ներդրումային ծավալը	7,000	6,700
Ներդրումային նախագծի շահագործման ժամկետը, տարիներով	2	4
Զուտ դրամական հոսք ներդրումային նախագծի շահագործման ընթացքում	10,000	11,000
1 տարի	6,000	2,000
2 տարի	4,000	3,000
3 տարի	-	3,000
4 տարի	-	3,000

Դրամական հոսքի դիսկոնտը A նախագծի համար 7% է, B-ի համար 13%, քանի որ երկրորդ նախագծի ժամանակը ավելի երկար է:

Այժմ կառուցենք զուտ դրամական հոսքի աղյուսակ երկու նախագծերի համար՝ հաշվի առնելով դիսկոնտը:

Աղյուսակ 10. զուտ դրամական հոսքեր

տարի	Ներդրումային նախագիծ		
	A		B
	ԱԱ	դիսկոնտ	իրական արժեք
	ԱԱ	դիսկոնտ	իրական արժեք

1	6,000	7%	5,580	2,000	13%	1,740
2	4,000		3,720	3,000		2,610
3				3,000		2,610
4				3,000		2,610
Ըդամենը	10,000		9,300	11,000		9,570

ԱԱ-ապագա արժեք

Այժմ հաշվենք երկու նախագծերի ապագա զուտ եկամուտը

A-ի համար $9,300 - 7,000 = 2,300$

B-ի համար $9,570 - 6,700 = 2,870$

A նախագծի դեպքում 7,000\$ ներդնելով երկու տարվա ընթացքում կարելի է ստանալ 2,300\$ եկամուտ, իսկ B-ի դեպքում 6,700\$ ներդնելով 4 տարվա ընթացքում՝ 2870\$:

Ապագա զուտ եկամուտը կիրառվում է ոչ միայն ներդրումային նախագծի արդյունավետության գնահատման նպատակով, այլ նաև նախագծի ընտրության ժամանակ՝ իմաստ չունի իրականացնել այն ներդրումը, որի համար զուտ եկամուտը հավասար է Օ-ի կամ բացասական է:

Եկամուտների ինդեքս

Ներդրումների արդյունավետության գնահատման համար կարելի է կիրառել «եկամուտների ինդեքս» ցուցանիշը, որը հաշվարկվում է.

$$ԵԻ = ԶԳԳ/ՆԾ$$

Հաշվարկենք նախորդ օրինակի եկամուտների ինդեքսը

A-ի համար $ԵԻ = 9,300/7,000 = 1,3$

B-ի համար $ԵԻ = 9,570/6,700 = 1,4$

Եկամուտների ինդեքսը, ինչպես և նախորդ ցուցանիշը, կարող է օգտագործվել ոչ միայն ներդրումային նախագծի գնահատման, այլ նաև նախագծի ընտրություն իրականացնելիս: Այսպես, եթե եկամուտների ինդեքսը փոքր է մեկից կամ հավասար է 1-ի, ապա այդ նախագծի ընտրությունը եկամուտ չի բերի և իմաստ չունի վերջինիս ընտրությունը: Այսինքն, հարկ է ընտրել այն նախագիծը, որոնց եկամուտների ինդեքսը մեծ է մեկից:

Շահութաբերության ինդեքս

Շահութաբերության ինդեքսը ներդրումային նախագծի գնահատման գործում օգտակար դեր ունի, քանի որ հնարավորություն է ընձեռում գնահատել ներդրումային հոսքի ամբողջ ետստացված ծավալը՝

$$ՇԻ = ՆԶԸ/ՆԾ$$

ՆԶԸ - շահագործման ողջ ժամանակահատվածում ներդրումային զուտ շահույթի միջին տարեկան գումարը:

Հետզնման ժամկետը

Նյութական ռեսուրսների ներդրումների արդյունավետության գնահատման ժամանակ հաճախ օգտագործվում է ներդրման հետզնման ժամկետը $ԵԺ = ՆԾ/ԶԳԳ$

ԶԳԳ - Ջուտ դրամական հոսքի միջին տարեկան գումարը ներդրումային նախագծի շահագործման ընթացքում:

A-ի համար $9,300/2 = 4,650$, $7,000/4,650 = 1,5$ տարի

B-ի համար $9,570/4 = 2,392.5$, $6,700/2,392 = 2,8$ տարի:

Հետզնման ժամկետը կիրառվում է ներդրումների այլընտրանքի համեմատության ժամանակ: Ինչքան երկար է հետզնման ժամկետը, այնքան քիչ է նախընտրելի այդ նախագիծը:

Եկամտաբերության ներքին դրույթ.

Ի տարբերություն վերը քննարկված ցուցանիշների, համեմատաբար ավելի բարդ է: Եկամտաբերության ներքին դրույթը բնութագրում է նախագծի եկամտաբերության մակարդակը, զուտ դրամական հոսքի ապագա արժեքը, համադրելով զեդչատուկոսի չափի և ներդրումային ծախսերի հետ՝

$ԵՆԴ = (ԶԳԳ/ՆԾ)^{1/n} - 1$, որտեղ՝ ԶԳԳ - զուտ դրամական հոսքը նախագծի շահագործման ընթացքում:

A-ի համար $ԵՆԴ = \sqrt[1]{(9,300/7,000)} - 1 = 0.15$

B-ի համար $ԵՆԴ = (9,570/6,700)^{1/4} - 1 = -0.05$

Այս ցուցանիշը առավել կտրուկ ցույց տվեց երկու նախագծերի տարբերությունը և ընտրության հիմնախնդիրը առավել հեշտացրեց: Եկամտաբերության ներքին դրույթը կարող է օգտագործվել ձեռնարկության ղեկավարների կողմից որպես նպատակային մոնիթինգային պահանջ, որից փոքր արժեք ունեցող նախագիծը ձեռնարկության կողմից չի իրականացվում:

Քննարկված բոլոր ցուցանիշները միմյանց հետ փոխկապակցված են և դրանք հարկ է վերլուծել ոչ թե առանձին-առանձին, այլ համալիր ձևով:

10.4. Ներդրումներ ֆինանսական ռեսուրսներում

Ձեռնարկության ակտիվային գործառնությունների շարքում առանձնակի նշանակություն ունեն տարբեր ակտիվներում ներդրումները: Այսպես օրինակ, արժեթղթերում ներդրումներն ունեն որոշակի առավելություններ բանկային տարածված ակտիվային գործառնության վարկային ներդրումների համեմատ: Եթե համեմատենք ըստ իրացվելիության, ապա ի տարբերություն վարկային ներդրումների, արժեթղթերն ավելի իրացվելի են, քանի որ բանկն անհրաժեշտությունից ելնելով կարող է վաճառել իր տնօրինած արժեթղթերը և ավելի հեշտ կլինի բանկի համար գնորդ գտնելը:

Արտերկրում շատ տարածված է նաև վարկերի առքն ու վաճառքը, երբ մի բանկն իր վարկային ներդրումները վաճառում է մեկ այլ բանկին, որը ձեռք է բերում այդ վարկի հետստացման իրավունքը: Սակայն անգամ այդ պայմաններում ավելի հեշտ է արժեթուղթ, քան թե վարկ ձեռք բերելու ցանկություն ունեցող գնորդ գտնելը: Ասվածին մնում է միայն ավելացնել, որ ՀՀ ֆինանսական համակարգում, ի տարբերություն ԱՄՆ և եվրոպական շուկաների, վարկային ներդրումների առք ու վաճառքի շուկան զարգացած չէ, իսկ արժեթղթերի շուկան՝ չնայած իր սաղմնային վիճակին, զարգացման մեծ հեռանկարներ ունի:

Հաջորդ տարբերությունը այս առումով կայանում է նրանում, որ ըստ միջազգային փորձագետների վկայության, վարկերն իրենց բնույթով առավել ռիսկային են, քան արժեթղթերը, քանի որ վիճակագրական տվյալները ցույց են տալիս, որ վարկերի գծով կորուստները մշտապես գերազանցում են արժեթղթերի գծով կորուստներին:

Արժեթղթերի շուկան կարևոր դեր է խաղում տնտեսության կայացման և զարգացման գործում: Արժեթղթերի շուկայի կարևոր ֆունկցիան դա կապիտալի արդյունավետ վերաբաշխումն իրականացնողի ֆունկցիան է, քանի որ տնտեսությունում կապիտալը մշտապես հոսում է ցածր եկամտաբերության սեկտորից, բարձր եկամտաբերության սեկտոր, ինչը նպաստում է գիտատեխնիկական առաջընթացին և տնտեսական արդյունավետության բարձրացմանը:

Բանկերը արժեթղթերի շուկայում կարող են իրականացնել հետևյալ գործունեությունը.

- կանոնադրական հիմնադրամի համալրման նպատակով բաժնետիրական բանկերը կարող են բաժնետոմսեր թողարկել
- զնել (զեղչել), վաճառել, սպասարկել, ի պահ ընդունել արժեթղթեր
- միջոցների ներգրավման նպատակով կարող են պարտաքային պարտավորություններ՝ մուրհակներ, պարտատոմսեր, խնայողական սերտիֆիկատներ թողարկել
- գործառնություններ իրականացնել ֆինանսական ածանցյալների շուկայում՝ կնքելով օպցիոններ, ֆորվարդային և ֆյուչերսային պայմանագրեր:

Բանկերի կողմից արժեթղթերով իրականացվող գործառնությունները իրենց բնույթով կարող են կրել ներդրումային կամ սպեկուլյատիվ բնույթ, ինչպես նաև բանկերի կողմից արժեթղթերով գործառնությունները կարող են իրականացվել ռիսկերի հեջավորման նպատակով: Ներդրումային գործունեություն իրականացնելիս բանկն իր միջոցները ներդնում է հաստատուն եկամուտ ապահովող արժեթղթերում, իսկ երկրորդ դեպքում բանկը հանդես է գալիս որպես արժեթղթերի գնորդ և վաճառող, և նրա նպատակը կուրսային տատանման հետևանքով եկամուտի ստացումն է: Գործունեության ընթացքում առաջացող ռիսկերի հեջավորման նպատակով՝ բանկը կարող է ֆինանսական ածանցյալների շուկայում կնքել ֆյուչերս, ֆորվարդ, օպցիոն և սվոպ:

Կառավարման ժամանակակից համակարգում ներդրումների ֆինանսական տարբերակը դիտարկվում է որպես ձեռնարկության ժամանակավորապես ազատ միջոցների արդյունավետ տեղաբաշխման ակտիվ ձև կամ որպես ռազմավարական նպատակների իրականացման գործիք՝ գործառնական գործունեության դիվերսիֆիկացման նպատակով: Ֆինանսական ներդրումները օգտագործվում են ձեռնարկությունների կողմից երկու նպատակով՝ ժամանակավորապես ազատ դրամական միջոցներից լրացուցիչ եկամուտ ստանալու և ձեռնարկության համար ռազմավարական նպատակով:

Ֆինանսական ներդրումներն ի տարբերություն նյութական ռեսուրսներում ներդրումների, ներդրողին տալիս են ընտրանքի լայն դիապազոն «շահույթ - ռիսկ» սանդղակի վրա: Ներդրողի կողմից կարող են իրականացվել ամենածայրահեղ ռիսկայինից մինչև խիստ պահպանողական ներդրում: Ֆինանսական ներդրումը մեծ ընտրանքի հնարավորություն է ընձեռում նաև «շահութաբերություն – իրացվելիություն» սանդղակի վրա:

Չնայած Ֆինանսական ներդրումների լայն ընտրանքին, դրանք կարելի է դասակարգել երեք խմբում՝

1. ուղղակի ներդրումներ կանոնադրական հիմնադրամներում
2. ներդրումներ դրամային գործիքներում
3. ներդրումներ ֆոնդային գործիքներում:

1. Ներդրման այս ձևը սերտորեն կապված է ձեռնարկության գործառնական գործունեության հետ, քանի որ տվյալ դեպքում ներդրումը ռազմավարական նպատակ է հետապնդում, մասնավորապես մասնակցել տվյալ օբյեկտի կառավարման գործընթացին:

Օրինակ՝ ձեռնարկության մասնակցությունը իր մատակարարի կանոնադրական հիմնադրամում խթան է հանդիսանում նրա հետագա զարգացման, գործառնական գործունեության անխափան իրականացման համար:

2. Ներդրումներ դրամային գործիքներում. ժամանակավորապես ազատ միջոցների արդյունավետ օգտագործումն է: Դրամային ներդրման ամենատարածված տարբերակը բանկային ավանդն է: Այն կարող է լինել երկարաժամկետ և կարճաժամկետ և ձեռնարկությանը ապահովել շահույթ՝ առանց առանձնակի դժվարության:

3. Ֆոնդային գործիքներում ներդրումն առավել մասայական և հեռանկարային է: Այն իրենից ներկայացնում է կապիտալի ներդրումը տարբեր տեսակի արժեթղթերում, որոնք ֆոնդային շուկայում շրջանառության մեջ են գտնվում: Իհարկե ներդրումային այս ձևը իր այլընտրանքով գերազանցում է բոլորին և աչքի է ընկնում մեծ պահանջարկով:

Ֆինանսական ներդրումների կառավարման քաղաքականությունը բարդ գործընթաց է, որը ներառում է հետևյալ փուլերը՝

- նախորդ ժամանակահատվածի ֆինանսական ներդրումների վերլուծություն
- ֆինասական ներդրումների համար ազատ միջոցների ծավալի բացահայտում
- ֆինանսական ներդրման տեսակների ընտրություն
- տարբեր ֆինանսական գործիքների ներդրումային բնութագրերի գնահատում
- ֆինանսական ներդրումների պորտֆելի ձևավորում

- ֆինանսական ներդրումների պորտֆելի օպերատիվ կառավարման ապահովում
 - Ֆինանսական գործիքների ներդրումային որակի գնահատման գործոնները:
- Ֆինանսական ներդրում իրականացնելու գործընթացում կարևորվում է առանձին ֆինանսական գործիքների ներդրումային որակական գնահատականը ներդրողի ներդրումային պորտֆելի, ֆինանսական գործիքների բոլոր տեսակների ինտեգրալ բնութագիրը:
- Ֆինանսական գործիքների շարքում վերջին տարիներին ավելի հաճախ են հանդիպում ֆոնդային գործիքները: Ֆոնդային գործիքները կարելի է դասակարգել ըստ հետևյալ հայտանիշների՝
- ըստ ներդրումային եկամտի կանխատեսման աստիճանի
1. Պարտքային արժեթղթեր, որոնց բնութագրական է հստակ կանխատեսելի ներդրումային եկամուտը, որի մեծությունը ժամանակաշրջանի ցանկացած պահին կարելի է որոշել: Եկամտաբերության մակարդակի կանխատեսումը կարելի է իրականացնել մեզ արդեն ծանոթ «եկամտաբերություն-ռիսկ» կամ «եկամտաբերություն - իրացվելիություն» սանդղակով: Պարտքային պարտավորությունները կամ արժեթղթերը, ի տարբերություն օրինակ բաժնետոմսերի, թողարկողի սնանկացման դեպքում ենթակա են առաջնային մարման, ինչը զգալի նվազեցնում է նրանց ոչ պարբերական ռիսկը և պարտքային պարտավորությունների մարման առաջնայնությունը պայմանավորված է պարտավորության գրավով ապահովվածության աստիճանով:
 2. Բաժնեմասային արժեթղթեր, որով ներդրումային եկամտաբերությունը դժվար է կանխատեսել, քանի որ այն կախված է երկու ցուցանիշներից՝ ձեռնարկության շահույթի մակարդակից և այդ արժեթղթերի կուրսային արժեքից: Ներդրումային եկամտի անկանխատեսելի լինելը, բաժնեմասային արժեթղթերը դարձնում են առավել ռիսկային: Թողարկողի եկամուտների ցածր մակարդակը կարող է հանգեցնել ոչ միայն ներդրումային եկամտի նվազեցմանը, այլ նաև ներդրված կապիտալի մասնակի կորուստի:
 - Արժեթղթի ներդրումային հատկանիշների ինտեգրալ գնահատում

Արժեթղթի հատկանիշների ինտեգրալ գնահատումը իրականացվում է հաշվի առնելով հետևյալ հատկանիշները.

 1. Նախ վերը նշված դասակարգման մեխանիզմով որոշվում է արժեթղթի դասը:
 2. Այդ արժեթուղթը թողարկողի ֆինանսական վիճակի գնահատում էլնելով այն հանգամանքից, թե տնտեսության որ ճյուղին է նա պատկանում:
 3. Թողարկողի կողմից նախկինում թողարկված արժեթղթերի ռեյտինգը ֆոնդային շուկաներում, դրանց իրացվելիության աստիճանի գնահատում:

Ինչպես նյութական ռեսուրսներում [ներդրումներ](#), այնպես էլ ֆինանսական ներդրումների արդյունավետության գնահատման ժամանակ համադրվում են ներդրումային ծախսերը և եկամուտները, կարելի է կիրառել ցուցանիշների այն համակարգը, որոնց մասին մենք արդեն խոսել ենք:

Այստեղ խոսենք նյութական ռեսուրսներում ներդրումների և ֆինանսական ներդրումների մի էական տարբերության մասին միայն: Ֆինանսական ներդրման ժամանակ բացակայում է մի կարևոր բնութագրիչ՝ ամորտիզացիան, ինչը նյութական ռեսուրսներում ներդրումների ժամանակ չգնահատել ուղղակի անհիմաստ կլինի: Այդ իսկ պատճառով ֆինանսական ներդրման ժամանակ եկամուտը գնահատելու համար ներմուծվում է նոր բնութագրիչներ, ինչպիսիք են տոկոսադրույքը և շահաբաժինը: Բացի դրանից, քանի որ ձեռնարկության ֆինանսական ակտիվները չեն ամորտիզացվում, դրանց մարումն իրականացվում է անվանական արժեքով, եթե արժեթղթերը գեղջատուկոսով են ձեռք բերվել:

10.5. Ներդրումային պորտֆելի ձևավորում

Ներկայումս լայնորեն տարածված է ֆինանսական ներդրման պորտֆելային տարբերակը: Դա պայմանավորված է նրանով, որ ներդրողներից շատերը չեն ցանկանում սահմանափակվել մեկ ներդրում իրականացնելով: Իրականացրած ներդրումների համախումբն իրենից ներկայացնում է ներդրումային պորտֆելը, որը ներառում է կազմակերպության նյութական և ֆինանսական ներդրումների ամբողջությունը՝ հիմնվելով կազմակերպության ներդրումային ռազմավարության և նպատակների վրա:

Ներդրումային պորտֆելը իրենից ներկայացնում է մշակված ֆինանսական քաղաքականության շրջանակներում ֆինանսական գործիքների նպատակային ընտրված համախումբը: Քանի որ ֆինանսական ներդրումներից ամենատարածվածը արժեթղթերում ներդրումներն են, շատ հաճախ ներդրումային պորտֆելը անվանում են արժեթղթերի պորտֆել:

Ներդրումային պորտֆելի ձևավորման գլխավոր նպատակը ներդրումային քաղաքականության իրականացումն է՝ առավել եկամտաբեր և ոչ ռիսկային ֆինանսական գործիքներում ներդրումներ իրականացնելու ճանապարհով: Այս առումով, ներդրումային պորտֆել ձևավորելիս ակնկալվում է առավելագույն ներդրումային շահույթի ապահովումը, ֆինանսական ներդրմանը պայմանավորված հնարավոր [ռիսկերի](#) նվազացումը, ներդրումային պորտֆելի բավարար իրացվելիության ապահովումը: Ֆինանսական գործիքներ ընտրելիս հաշվի առնել հարկային բեռը, այսինքն նախապատվությունը տալ այն գործիքներին, որոնց եկամուտների գծով հարկաչափերը ցածր են:

Սակայն նշված սկզբունքները շատ հաճախ հակասում են միմյանց: Օրինակ, բարձր շահույթ ապահովող արժեթղթերը ռիսկային են և պորտֆելի բավարար ռիսկայությունն ապահովելու համար, հարկ է ընտրել ինչպես բարձր, այնպես էլ ցածր ռիսկային արժեթղթեր, որոնց գծով եկամուտները, թեկուզ ցածր եկամուտը կհատուցի բարձր ռիսկային արժեթղթերի գծով կորուստները, եթե շուկայում անբարենպաստ փոփոխություն լինի:

Ներդրումային պորտֆել ձևավորելիս պետք է տարբերակել նպատակը: Ըստ ներդրման իրականացման նպատակի, ներդրումային պորտֆելը տարբերակվում է՝

- եկամտի պորտֆել
- աճի պորտֆել:

Եկամտի պորտֆելն իրենից ներկայացնում է ներդրումային պորտֆել, որի ձևավորման նպատակը ընթացիկ ժամանակաշրջանում առավելագույն շահույթի ստացումն է և ոչ թե երկարաժամկետ ներդրում իրականացնելու:

նպատակով ներդրվող կապիտալի աճեցումը: Այսինքն, այս պորտֆելը նպատակաուղղված է ներդրումային ծախսերի կարճ ժամկետում հետստացմանը, հատուցմանը, հաշվի չառնելով այն հանգամանքը, որ երկարաժամկետ ներդրման շահույթի նորման առավել բարձր է:

Աճի պորտֆելը իրենից ներկայացնում է [ներդրումային պորտֆել](#), որի ձևավորման նպատակը ոչ թե ընթացիկ ժամանակաշրջանում առավելագույն շահույթի ստացումն է, այլ երկարաժամկետ ներդրում իրականացնելու միջոցով՝ ներդրվող կապիտալի աճը: Այլ խոսքերով ասած, այդ պորտֆելը նպատակաուղղված է ձեռնարկության շուկայական արժեքի բարձրացմանը, քանի որ երկարաժամկետ ֆինանսական ներդրումների շահույթի նորման ավելի բարձր է, քան կարճաժամկետ ներդրումների:

Ներդրումային ռիսկերի տեսանկյունից տարանջատվում են ներդրումային պորտֆելի երեք հիմնական տեսակ.

- սպեկուլյատիվ կամ ագրեսիվ
- կոմպրոմիսային
- կոնսերվատիվ:

Սպեկուլյատիվ կամ ագրեսիվ պորտֆելը իրենից ներկայացնում է ներդրումային պորտֆել, որը նպատակաուղղված է ընթացիկ եկամտի մեծացմանը կամ ներդրվող կապիտալի աճեցմանը՝ անկախ ներդրումային ռիսկի մակարդակից:

Սպեկուլյատիվ պորտֆելը հնարավորություն է տալիս ստանալ ամենաբարձր ներդրումային շահույթ, որն ուղեկցվում է [ներդրումային ռիսկի](#) ամենաբարձր մակարդակով, սակայն չի բացառվում նաև շուկայում անբարենպաստ փոփոխություններ, որոնց հետևանքով ներդրողը կարող է կորցնել իր ներդրած կապիտալը կամ դրա զգալի մասը:

Կոմպրոմիսային պորտֆելը իրենից ներկայացնում է ներդրումային գործիքների ամբողջություն, որոնց գծով ընդհանուր պորտֆելային ռիսկի մակարդակը համապատասխանում է / մոտ է միջին շուկայական ռիսկի մակարդակին: Բնականաբար այս պորտֆելի գծով ներդրումային շահույթի նորման ևս համապատասխանում է / մոտ է միջին շուկայական շահույթի նորմային:

Կոնսերվատիվ պորտֆելը նպատակաուղղված է ներդրումային ռիսկի նվազեցմանը: Այս պորտֆելը նախընտրում են առավել զգույշ ներդրողները: Կոնսերվատիվ ներդրողի կողմից բացառվում են ֆինանսական այն գործիքները, որոնց ռիսկը բարձր է շուկայական միջին ռիսկից:

Ամփոփելով վերը նշվածը, տանք ներդրումային պորտֆելի առավել խորը դասակարգում.

1. Եկամտի ագրեսիվ պորտֆել:
2. Աճի ագրեսիվ պորտֆել:
3. Եկամտի կոմպրոմիսային պորտֆել:
4. Աճի կոմպրոմիսային պորտֆել:
5. Եկամտի կոնսերվատիվ պորտֆել:
6. Աճի կոնսերվատիվ պորտֆել:

Ունենալով հստակ մշակված ներդրումային քաղաքականություն, տարանջատելով ներդրման նպատակները, կարելի է հեշտությամբ ձևավորել մեր նպատակների իրագործմանը համապատասխան ներդրումային պորտֆել:

Ներդրումային պորտֆելի արդյունավետությունը գնահատվում է «Պորտֆելի տեսությամբ», որն իրենից ներկայացնում է վիճակագրական մեթոդների հիման վրա ներդրումային պորտֆելի շահութաբերության և ռիսկի գնահատում: «Պորտֆելային տեսության» հիմքում ընկած է «արդյունավետ պորտֆելի» կոնցեպցիան, որի զաղափարը ամենաբարձր շահույթի ապահովումն է ռիսկի տրված մակարդակի պայմաններում կամ շահույթի տրված մակարդակի պայմաններում ամենացածր ռիսկի ապահովումն է: Այլ կերպ ասած, տրված պարամետրի սահմաններում առավել արդյունավետ պորտֆելի ձևավորում:

Ժամանակակից պորտֆելային տեսության գործնական իրականացման ալգորիթմը բաղկացած է հետևյալ փուլերից. Ֆինանսական գործիքների առանձին տեսակների ներդրումային հատկանիշների գնահատում.

1. Ներդրումային որոշման ձևավորում՝ որոշակի ֆինանսական գործիքների ընտրություն:
2. Պորտֆելի օպտիմիզացիա, որը նպատակաուղղված է ռիսկի նվազեցմանը շահութաբերության տրված մակարդակի դեպքում:

3. Ձևավորված ներդրումային պորտֆելի հանրագումարային գնահատականը «եկամտաբերություն-ռիսկ» սանդղակի միջոցով:

• Ֆինանսական գործիքների առանձին տեսակների ներդրումային հատկանիշների գնահատումը ներդրումային պորտֆելի ձևավորման նախնական փուլն է: Այս փուլի ընթացքում գնահատվում են տարբեր տեսակի ֆինանսական գործիքների ներդրումային հատկանիշները, վերծանվում են դրանց առավելությունները և թերությունները: Այս փուլի արդյունքում ներդրումային պորտֆելում որոշվում է պարտքային և բաժնեմասային ֆինանսական գործիքների հարաբերակցությունը, և դրանցից յուրաքանչյուրում առանձին տեսակի ֆինանսական գործիքների տեսակները և քանակը:

• Ներդրումային որոշման ձևավորման փուլը հիմնվում է արդեն ընտրած պորտֆելի վրա: Այս փուլում գնահատվում է պորտֆելի առանձին ֆինանսական գործիքների եկամտաբերությունը և իրացվելիությունը, շուկայական ռիսկը յուրաքանչյուր գործիքի գծով: Այս փուլի արդյունքում ներդրումային պորտֆելում ֆինանսական գործիքները տարբերակվում են ըստ եկամտաբերության և ռիսկի, հստակ որոշվում է պորտֆելում ընդգրկվող ֆինանսական գործիքների ցանկը:

• Չափորդ փուլը շահութաբերության տրված մակարդակի դեպքում՝ ռիսկի նվազեցմանը նպատակաուղղված պորտֆելի օպտիմիզացիան է, որն իրականացվում է տնտեսամաթեմատիկական մեթոդներով գնահատման և ներդրումային պորտֆելի դիվերսիֆիկացիայի միջոցով: Ֆինանսական գործիքների դիվերսիֆիկացիան հնարավորություն է ընձեռում նվազեցնել ներդրումային պորտֆելի ոչ պարբերական ռիսկը:

Ընդ որում, ինչքան ներդրումային պորտֆելում բազմազան են ֆինանսական գործիքները, այնքան ցածր է պորտֆելի ներդրումային ռիսկը: Այս պնդումը միանշանակ չէ, քանի որ տվյալ դեպքում ընդունվում է, որ շուկայական ռիսկը չի փոփոխվում: Արևելյան տեսաբանները գտնում են, որ նվազագույն դիվերսիֆիկացիայի մակարդակը ներդրումային պորտֆելում 10-11 ֆինանսական գործիք է: Այս փուլի արդյունքում ձևավորված պորտֆելը կատարելագործվում է՝ ռիսկի նվազեցման առումով:

4. Այս փուլի նպատակը ձևավորված ներդրումային պորտֆելի հանրագումարային գնահատումն է «եկամտաբերություն-ռիսկ» սանդղակի միջոցով:

Պորտֆելի հանրագումարային եկամտաբերությունը որոշվում է յուրաքանչյուր ֆինանսական գործիքի եկամտաբերության և պորտֆելում նրա քանակի արտադրյալների գումարով:

Պորտֆելի ռիսկայնությունը որոշվում է յուրաքանչյուր ֆինանսական գործիքի պարբերական ռիսկի (ինչը գնահատվում է Բետտա գործակցի միջոցով), պորտֆելում այդ գործիքների տեսակարար կշռի արտադրյալներին՝ գումարելով ոչ պարբերական ռիսկի մեծությունը: Պորտֆելում ֆինանսական գործիքների տեսակարար կշռը արտահայտվում է տասնորդական կոտորակի տեսքով, ինչն իրենից ներկայացնում է ֆինանսական յուրաքանչյուր գործիքի և ներդրումային պորտֆելի հանրագումարային արժեքի հարաբերակցությունը:

10.6. Ներդրումային պորտֆելի օպերատիվ կառավարում

Ներդրումային պորտֆելի ձևավորման փուլին հաջորդում է պորտֆելի օպերատիվ կառավարման փուլը, որն իր կարևորությամբ չի զիջում նախորդին:

Ներդրումային պորտֆելի օպերատիվ կառավարումը ձևավորված ներդրումային պորտֆելի կառավարման նպատակով՝ կառավարչական որոշումների հիմնավորումը և իրականացումն է, ներդրման նպատակի իրագործումը եկամտաբերության, ռիսկայնության և իրացվելիության տեսանկյունից:

Ներդրումային պորտֆելի օպերատիվ կառավարման գործընթացը բաղկացած է հետևյալ փուլերից.

1. Երկրի տնտեսական զարգացման և ֆինանսական շուկայի կոնյուկտուրայի յուրաքանչյուր սեզոնի կտրվածքով մշտական մոնիտորինգի իրականացում:

Այս մոնիտորինգը պետք է կրի մշտական, անընդհատ բնույթ, քանի որ շուկայում յուրաքանչյուր փոփոխություն իր ազդեցությունը կունենա ներդրումային պորտֆելի եկամտաբերության և ռիսկայնության վրա:

Մշտական մոնիտորինգ իրականացնելիս հարկ է տարբերակել ֆինանսական գործիքներն ըստ ներդրումային եկամտի կանխատեսման: Մոտեցումները տարբերվում են անկախ այն բանից, թե մեր ֆինանսական գործիքը պարտքային, թե բաժնեմասային բնույթ ունի:

1.1. Եթե ֆինանսական գործիքն իր բնույթով բաժնեմասային է, ապա հարկ է ուշադրություն դարձնել այնպիսի կարևոր հայտանիշների վրա, ինչպիսիք են.

1.1.1. Թողարկողի շահույթի նվազման և դրա հետևանքով վճարվող շահաբաժինների նվազումը:

Վճարվող շահաբաժինների մակարդակի նվազեցումը առաջին վտանգավոր սիմպտոմն է, որին հաջորդում է արժեթղթերի կոնկրետ տեսակի շուկայական արժեքի նվազումը: Ինչպիսի օբյեկտիվ հիմնավորում էլ տրվի բաժնետիրական ընկերության ղեկավարների կողմից, այս հանգամանքը ներդրողի համար առիթ պետք է հանդիսանա մանրամասն գնահատելու իր տնօրինած արժեթղթերի եկամտաբերությունը:

1.1.2. Թողարկողի ակտիվների կամ որ առավել կարևոր է եկամտաբեր ակտիվների աճի տեմպի նվազումը:

Այս դեպքում նախ պետք է պարզել նվազման բնույթը՝ ժամանակավորապես է նվազում ակտիվների աճի տեմպը, թե այն արդեն խրոնիկ բնույթ է կրում: Ինչպիսին էլ լինի պատճառը, այնուամենայնիվ, այն կարող է ազդել արժեթղթերի շուկայական գնի վրա:

1.1.3. Այն ճյուղի եկամտաբերության նվազումը, որին պատկանում է թողարկողը:

Ճյուղի եկամտաբերության նվազումը առաջին հերթին ազդում է թողարկողի բիզնեսի շահութաբերության վրա, որի հետևանքով նաև վճարվող շահաբաժինների մակարդակի վրա: Իսկ վճարվող շահաբաժինների նվազումը իր հերթին հանգեցնում է արժեթղթերի շուկայական գնի նվազմանը:

1.1.4. Ֆինանսական գործիքի ձեռքբերման ժամանակ մտահոգիչ պետք է լինի նաև շուկայական գնից իրական գնի կտրուկ փոքր լինելը:

Ֆինանսական գործիքի շուկայական գնի գերբարձր լինելը նրա իրական արժեքից խիստ վտանգավոր է, քանի որ այն կարող է արհեստականորեն բարձրացված լինել հենց իր թողարկողի կողմից, կամ բորսային խաղի հետևանք լինի: Ֆոնդային շուկաների արդյունավետության բարձրացումը կհանգեցնի այդ արժեթղթերի շուկայական արժեքի նվազեցմանը՝ մինչև դրանց իրական արժեքի մակարդակին:

1.1.5. Ֆոնդային շուկայի կոնյուկտուրայի ընդհանուր անկում:

Ինչպիսին էլ լինի ֆինանսական գործիքի շուկայական Բետտա գործակցի մեծությունը, ֆոնդային շուկայի կոնյուկտուրայի անկումը բացասական է ազդում շրջանառության մեջ գտնվող բոլոր տեսակի ֆինանսական գործիքների եկամտաբերության վրա:

1.1.6. Ֆոնդային շուկայի մասնակիցների սպեկուլյատիվ խաղեր

Ֆոնդային շուկայի մասնակիցների սպեկուլյատիվ խաղերը կարող են հանգեցնել պորտֆելի եկամտաբերության կտրուկ աճի, բայց մշտապես պետք է հիշել, որ այդ խաղերը կարճաժամկետ բնույթ ունեն և պորտֆելի ձևավորման փուլում կարող են անգամ անտեսվել ներդրողի կողմից:

1.1.7. Բաժնեմասային ֆինանսական գործիքների գծով հարկման բազայի մեծացում:

Հարկման բազայի մեծացումը հանգեցնում է ներդրումային շահույթի նվազեցմանը: Եվ այս հանգամանքում կարող է ոչ մի դեր չխաղալ նաև շահաբաժինների մեծացումը:

1.2. Եթե ֆինանսական գործիքն իր բնույթով բաժնեմասային է, ապա հարկ է ուշադրություն դարձնել այնպիսի կարևոր հայտանիշների վրա, ինչպիսիք են.

1.2.1. Ֆինանսական շուկայում վարկավորման միջին տոկոսադրույթի աճ:

վարկի տոկոսադրույքի աճը այն հիմնական գործոնն է, որը կնպաստի ֆինանսական ներդրումների այս տեսակի արդյունավետության նվազեցմանը: Եթե ապագայում նախատեսվում է վարկի տոկոսադրույքի աճ, ապա ցանկալի կլինի երկարաժամկետ ֆինանսական գործիքները փոխարինել կարճաժամկետ գործիքներով, որոնք ավելի քիչ կենթարկվեն այդ բացասական գործոնի ազդեցությանը:

1.2.2. Նախորդ ժամանակահատվածի համեմատությամբ սղաճի տեմպի բարձրացում:

Սղաճի տեմպի գերազանցումը նախորդը ժամանակահատվածի սղաճի մակարդակին, հանգեցնում է ֆինանսական գործիքների, ինչպես նաև դրանցից ակնկալվող եկամտի արժեզրկմանը: Եթե ներդրումն իրականացվել է ենթադրելով սղաճի հաստատուն մակարդակ, ապա ներդրողը պետք է իմանա, որ նրա կողմից տնօրինվող պորտֆելը վերականգնավորման կարիք ունի:

1.2.3. Հաջորդ հանգամանքը, որն անհրաժեշտ է հաշվի առնել մշտական մոնիտորիզ իրականացնելիս, պարտքային ֆինանսական գործիքների թողարկողի վճարունակության մակարդակի գնահատումն է: Թողարկողի վճարունակության մակարդակի նվազումը պոտենցիալ ռիսկ է պարունակում և կարող է ֆինանսական գործիքների իրացվելիության և հետևաբար նաև եկամտաբերության նվազման պատճառ հանդիսանալ:

1.2.4. Պարտքային ֆինանսական գործիքների գծով հարկման բազայի մեծացում:

Ձուտ եկամտի նվազեցումն անդրադառնում է պորտֆելի ներդրումային հատկանիշների՝ արդյունավետության, իրացվելիության, եկամտաբերության վրա:

2. Ֆինանսական ներդրումների պորտֆելի եկամտաբերության, ռիսկի և իրացվելիության տեմպի օպերատիվ գնահատում

Այս գնահատման ընթացքում, որը մոնիտորինգի ընթացքում պետք է կրի մշտական բնույթ, վերծանվում են ներդրողի պորտֆելում առկա ֆինանսական գործիքների եկամտաբերության, իրացվելիության, ռիսկի ցուցանիշների մակարդակի միտումները: Դիտարկվում է ֆինանսական գործիքների արդյունավետությունը «ռիսկ-եկամտաբերություն» և «եկամտաբերություն- իրացվելիություն» սանդղակի հիման վրա:

Այս գնահատման արդյունքում կարող է որոշում կայացվել վերականգնավորել ներդրումային պորտֆելը կամ դրա մի մասը:

3. Ներդրումային պորտֆելի վերականգնավորման ուղղված միջոցառումների մշակում:

Ներդրումային պորտֆելի վերականգնավորում ասելով հասկանում ենք ներդրողի նպատակների և ներդրվող ռեսուրսների ծավալների փոփոխությունը: Սղաճի տեմպերի աճը, վարկավորման տոկոսադրույքի բարձրացումը, հարկային դաշտի փոփոխությունները և վերը քննարկված այլ հանգամանքներ, կարող են նպաստել, որպեսզի ներդրողը վերանայի իր պորտֆելի կառուցվածքը:

Պորտֆելի օպերատիվ կառավարման տեսությունը տարբերակում է ֆինանսական ներդրումների պասիվային և ակտիվային կառավարում: Այս մոտեցումները տարբերակվում են ինչպես իրենց խնդիրներով, այնպես էլ պորտֆելի օպերատիվ կառավարման մեթոդներով:

Պորտֆելի պասիվային կառավարման մոտեցումը ենթադրում է ֆինանսական ներդրումների և ֆոնդային շուկայի ցուցանիշների դինամիկայի առավելագույնս համապատասխանեցում:

Պորտֆելի պասիվային կառավարում իրականացնելիս հատուկ ուշադրություն է դարձվում ռիսկի նվազեցման նպատակով պորտֆելի վերականգնավորման խնդիրն և իր բնույթով այն համապատասխանում է կոնսերվատիվ պորտֆելի մենտալիտետին:

Եթե պորտֆելի պասիվային կառավարումը իրականացվում էր «շուկային համընթաց» սկզբունքով, ապա ակտիվային կառավարումն իրականացվում է «շուկային գերազանցել» սկզբունքով: Այսինքն, այս սկզբունքը պրակտիկորեն նշանակում է պորտֆելի վերականգնավորում՝ հիմնվելով շուկայի կոնյուկտուրայի կանխատեսման վրա և ոչ թե նրա ընթացիկ դինամիկայի: Ակտիվային քաղաքականությունը ենթադրում է ֆինանսական ներդրումների ապագա արժեքի գնահատման, կանխատեսման անհատական մոտեցում, ֆոնդային շուկայի և նրա կոնյուկտուրայի փոփոխության վերլուծության և կանխատեսման հմտություն: Ակտիվային կառավարումը առավելագույնս համապատասխանում է ագրեսիվ պորտֆելի մենտալիտետին:

4. Ներդրումային պորտֆելի վերականգնավորում՝ առանձին ներդրումային ֆինանսական գործիքների գծով:

Այս վերականգնավորումն իրականացվում է երկու մեթոդով՝ պայմանավորված օպերատիվ կառավարման ընտրված քաղաքականությամբ: Այս մեթոդների հիմքը կազմում է ֆինանսական ներդրումների պորտֆելում մշտական կամ փոփոխվող սպեկուլյատիվ և կոնսերվատիվ հարաբերակցության որոշումը:

• Սպեկուլյատիվ և կոնսերվատիվ մասերի մշտական հարաբերակցություն

Կախված ներդրման նպատակից, ներդրողը սահմանում է պորտֆելում սպեկուլյատիվ և կոնսերվատիվ մասերի մշտական հարաբերակցությունը, որոնք կարող են փոփոխվել որոշված լիմիտի անցնալի դիապազոնում: Եթե գործարքների հետևանքով սպեկուլյատիվ (կամ կոնսերվատիվ) ֆինանսական գործիքների հարաբերակցության մասը գերազանցել է սահմանված լիմիտը, ապա ներդրողը միջոցառումներ է ձեռնարկում կոնսերվատիվ (կամ սպեկուլյատիվ) ներդրումների ձեռքբերման ուղղությամբ՝ մինչև դրանց սահմանված հարաբերակցության վերականգնումը:

Պորտֆելի վերականգնավորումը ֆինանսական ներդրումների մշտական հարաբերակցության մեթոդով իր բնույթով համապատասխանում է պորտֆելի կառավարման պասիվային տեսակին:

• Պորտֆելում սպեկուլյատիվ և կոնսերվատիվ մասերի փոփոխվող հարաբերակցություն

Սպեկուլյատիվ և կոնսերվատիվ մասերի փոփոխվող հարաբերակցության ժամանակ ներդրողը մշտապես փոփոխում է ներդրումային սպեկուլյատիվ և կոնսերվատիվ գործիքների հարաբերակցությունը պորտֆելում՝ հաշվի առնելով շուկայում տիրող իրավիճակը: Եթե կանխատեսման արդյունքները ցույց են տալիս բարենպաստ պայմաններ սպեկուլյատիվ ֆինանսական գործիքների շուկայական արժեքի համար, ապա ներդրողն իր պորտֆելում ավելացնում է սպեկուլյատիվ գործիքների տեսակարար կշիռը: Եվ, հակառակը, եթե

կանխատեսումները ցույց են տալիս սպեկուլյատիվ ֆինանսական գործիքների շուկայական արժեքի նվազում, ապա ներդրումային պորտֆելում սպեկուլյատիվ գործիքները իրենց դոմինանտությունը սկսում են զիջել կոնսերվատիվ գործիքներին: Արդյունքում ներդրումային պորտֆելում ավելանում է կոնսերվատիվ ֆինանսական գործիքների տեսակարար կշիռը:

Պորտֆելի վերակազմավորումը ֆինանսական ներդրումների փոփոխվող հարաբերակցության մեթոդով՝ իր բնույթով համապատասխանում է պորտֆելի կառավարման ակտիվային տեսակին:

5. Պորտֆելի վերակազմավորում ֆինանսական գործիքների կոնկրետ տեսակներով:

Պորտֆելի վերակազմավորման այս մեթոդը բնորոշվում է պորտֆելի կառավարման սկզբունքայնությամբ:

Պասիվային օպերատիվ կառավարման դեպքում ներդրողի ուշադրության կենտրոնում պորտֆելի դիվերսիֆիկացիան է, որին բնորոշ մեթոդներից մեկը պորտֆելի իմունիզացիան է: Պորտֆելի իմունիզացիա ասելով հասկանում ենք, պարտքային արժեթղթերի գծով տոկոսային ռիսկի նվազեցումը: Այս մեթոդի էությունը կայանում է նրանում, որ պորտֆելում ընդգրկվում են երկարաժամկետ արժեթղթեր, որոնց գծով ենթադրվում է, որ տոկոսադրույքները չեն փոփոխվի:

Ակտիվային օպերատիվ կառավարման դեպքում ներդրողի ուշադրությունը սևեռված է լինում շուկայում էժան ֆինանսական ներդրումների ձեռքբերմանը: Այս մոտեցումը պորտֆելային տեսության մեջ կրում է «Գրեհեմի մեթոդ» անվանումը, որի էությունը կառավարման առավել արդյունավետ ստրատեգիայի ընտրությունն է, ի հաշիվ այնպիսի գործիքների ձեռքբերման, որոնց շուկայական գինը ցածր է դրանց իրական արժեքից: Արդեն պարզ է, որ «Գրեհեմի մեթոդը» ևս ակտիվային կառավարման մեթոդ է:

6. Պորտֆելի վերակազմավորման հարմար ժամանակի ընտրություն

Պորտֆելի ցանկացած վերակազմավորում ենթադրում է որոշակի ֆինանսական գործիքների վաճառք և մեկ այլ տեսակի գործիքների ձեռքբերում: Պորտֆելի վերակազմավորման արդյունավետությունը առավելագույնս կախված է այն բանից, թե երբ վաճառել և երբ գնել: Այստեղ պետք է շարժվել ներդրման ոսկե կանոնով՝ «Գնիր էժան, վաճառիր թանկ»:

Այս սկզբունքի էությունը շուկայի կոնյուկտուրայի փոփոխությանն արագ արձագանքելու և ժամանակին ճիշտ որոշում կատարելու մեջ է:

Օպերատիվ կառավարում իրականացնելիս կարևոր հարցերից մեկը ներդրումային ծախսերի նվազեցումն է: Այս առումով պորտֆելի կառավարում իրականացնելիս կարևորվում է բրոկերին տրվող հանձնարարականների ճիշտ որոշումը: Բրոկերին տրվող հանձնարարականները բաժանվում են երկու խմբի.

- շուկայական
- լիմիտային:

Բրոկերին տրված շուկայական հանձնարարականի էությունը հետևյալն է. գնել կամ վաճառել ֆինանսական գործիքներ շուկայի կոնյուկտուրայից ելնելով ամենաձեռնառու գնով: Բնականաբար, եթե բրոկերը ձեռք է բերում ֆինանսական գործիքներ նա պետք է ձգտի այդ անել շուկայում ամենաէժան գնով: Եվ, հակառակը, եթե նա վաճառում է պորտֆելի ֆինանսական գործիքներից, ապա պետք է ձգտի դա իրականացնել ամենաթանկ գնով:

Բրոկերին հանձնարարական տալիս կարևոր նշանակություն ունի «վերջ» հանձնարարականի կամ ինչպես այն ընդունված է անվանել «ստոպ-հանձնարարականի» տրման ժամկետը: Պորտֆելի կառավարողն ուսումնասիրելով շուկայի կոնյուկտուրայի փոփոխությունները, որոշում է ընդունում ֆինանսական գործիքների առջև ու վաճառքը ավարտելու մասին:

Բրոկերին տրված լիմիտային հանձնարարականը առավել խիստ է և նրա էությունը կայանում է նրանում, որ ֆինանսական գործիքները գնվեն կամ վաճառվեն կոնկրետ լիմիտավորված գներով կամ ժամանակաշրջանի կոնկրետ հատվածում:

Ներկայումս պորտֆելի օպերատիվ կառավարումն իրականացվում է հատուկ մշակված կոմպյուտերային ծրագրերի միջոցով, որոնք զգալի հեշտացնում են պորտֆելի կառավարումը:

10.7. Բետտա գործակիցը որպես ռիսկի գնահատման միջոց

Վերջին երկու տասնամյակի ընթացքում բավականին լուրջ աշխատանքներ են իրականացվում ռիսկերի գնահատման, եկամտաբերության կանխատեսման և հաշվարկման ուղղությամբ: Այդ ուղղությամբ իրականացված աշխատանքների արդյունք են հանդիսանում Բետտա ֆակտորի և ակտիվների շահութաբերության գնահատման մոդելի տեսությունները: Բետտա ֆակտորի տեսությունը հասկանալու համար նախ և առաջ բացահայտենք դիվերսիֆիկացվող և չդիվերսիֆիկացվող ռիսկի գաղափարը:

Այսպես, ներդրման համախառն ռիսկն իր մեջ ներառում է երկու տարր՝ դիվերսիֆիկացվող և չդիվերսիֆիկացվող ռիսկեր:

Դիվերսիֆիկացվող ռիսկն իրենից ներկայացնում է ներդրումային ռիսկի այն մասը, որի հետևանքները կարելի է մեղմել դիվերսիֆիկացիայի ճանապարհով: Դիվերսիֆիկացվող ռիսկը հաճախ անվանում են նաև ոչ պարբերական ռիսկ: Դիվերսիֆիկացվող ռիսկն արդյունք է պատահական կամ կառավարելի երևույթների, ինչպիսիք են գործադուլները, դատական գործընթացները, քաշքշուկը և այլն, որոնք իրենց ազդեցությունը կարող են թողնել ներդրումների վրա:

Չդիվերսիֆիկացվող կամ պարբերական ռիսկը կապված է այնպիսի երևույթների հետ, ինչպիսիք են սղաճը, քաղաքական իրադարձությունները, որոնք կարող են իրենց ազդեցությունը թողնել ոչ թե ներդրումային առանձին գործիքների, այլ դրանց բոլորի վրա: Այսպիսով, ընդհանրացնելով ասենք, որ ներդրումային համախառն ռիսկը կարելի է ներկայացնել հետևյալ հավասարման տեսքով.

Համախառն ռիսկ = դիվերսիֆիկացվող ռիսկ + չդիվերսիֆիկացվող ռիսկ

Ցանկացած ներդրող կարող է նվազեցնել դիվերսիֆիկացվող ռիսկն՝ ընտրելով իր համար արժեթղթերի դիվերսիֆիկացված պորտֆել, այսինքն, ռիսկը, որի կառավարմանը հարկ է մեծ ուշադրություն դարձնել,

չդիվերսիֆիկացվող ռիսկն է: Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ ակտիվների պորտֆելում, եթե ընտրվեն 8 - 15 տեսակի արժեթուղթ, ապա դիվերսիֆիկացվող ռիսկը կարելի է նվազագույնի հասցնել, սակայն մյուս կողմից արժեթղթի յուրաքանչյուր տեսակ իր հետ կրելի չդիվերսիֆիկացվող ռիսկի որոշակի տեսակ, որը գնահատելու համար ներմուծենք Բետտա ֆակտորի հասկացությունը:

Բետտա ֆակտորը չդիվերսիֆիկացվող կամ [շուկայական ռիսկի](#) գնահատման գործակից է, որը ցույց է տալիս շուկայական փոփոխություններին արժեթղթերի եկամտաբերության զգայունության աստիճանը: Ինչքան բարձր է Բետտայի մեծությունը, այնքան մեծ է շուկայական փոփոխությունների նկատմամբ արժեթղթերի կուրսի փոփոխության հավանականությունը:

Բետտա ֆակտորը հաշվարկվում է ելնելով արժեթղթերի եկամտաբերության և շուկայական տոկոսադրույքի փոխկապակցվածությունից:

Շուկայական եկամտաբերությունը հաշվարկվում է, հիմնվելով արժեթղթերի կամ դրանց մի խմբի միջին եկամտաբերության վրա: Առաջնակարգ երկրներում ներդրումային ռիսկի գնահատման և կառավարման նպատակով, Բետտա գործակցի մեծությունը հաշվարկվում և հրատարակվում է: Օրինակ, ԱՄՆ-ում «Standard & Poor's» ռեյտինգային գործակալության կողմից մշտապես հրապարակվում է արժեթղթերի Բետտա գործակցի մեծությունը: Սովորաբար այդ հետազոտություններն իրականացվում են ամերիկյան շուկայում շրջանառության մեջ գտնվող 500 տեսակի արժեթղթերի գծով և այն ստացել է «Standard & Poor's 500» անվանումը:

Բետտա գործակիցը կարող է ունենալ ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական նշան, չնայած հիմնականում այն դրական է: Բետտա գործակիցը դրական մեծությունը ցույց է տալիս, որ արժեթղթերի եկամտաբերությունը փոփոխվում է շուկայական եկամտաբերության փոփոխմանը համապատասխան, և դրան հակառակ, Բետտա ֆակտորի բացասական մեծությունը ցույց է տալիս, որ արժեթղթերի եկամտաբերությունը փոփոխվում է շուկայական տոկոսադրույքի փոփոխմանը հակառակ ուղղությամբ:

Քննարկենք օրինակի տեսքով. Ենթադրվում է, որ շուկայական փոփոխությունների արդյունքում սպասվում է, որ տոկոսադրույքները կաճեն 10%-ով, ապա

- $\beta > 0$ գործակից ունեցող արժեթղթերի եկամտաբերությունը շուկայական եկամտաբերության աճին զուգընթաց կաճի

- $\beta < 0$ գործակից ունեցող արժեթղթերի եկամտաբերությունը շուկայական եկամտաբերության աճին զուգընթաց կնվազի:

Այժմ քննարկենք հակառակ դեպքը, ենթադրենք, որ շուկայական փոփոխությունների արդյունքում սպասվում է, որ տոկոսադրույքները կնվազեն 10%-ով, ապա

- $\beta > 0$ գործակից ունեցող արժեթղթերի եկամտաբերությունը շուկայական եկամտաբերության աճին զուգընթաց կնվազի

- $\beta < 0$ գործակից ունեցող արժեթղթերի եկամտաբերությունը շուկայական եկամտաբերության աճին զուգընթաց կաճի:

Հարկ է նշել նաև, որ այն արժեթղթերը, որոնց Բետտա գործակիցը մեծ է մեկից, ավելի զգայուն են շուկայական եկամտաբերության փոփոխության նկատմամբ և հետևաբար առավել ռիսկային, քան ինքը շուկան ամբողջությամբ վերցված:

Եվ դրան հակառակ, այն արժեթղթերը, որոնց Բետտա գործակիցը փոքր է մեկից, ավելի դանդաղ են արձագանքում շուկայական եկամտաբերության փոփոխությանը:

Այժմ գնահատենք ակտիվների եկամտաբերությունը Բետտա գործակցի օգնությամբ: Ակտիվների եկամտաբերության գնահատման մոդելը կիրառվում է «ռիսկ-եկամտաբերություն» փոխկապակցվածության բացահայտման, ներդրումային որոշման ընդունման նպատակով:

Սպասվող եկամտաբերությունը որոշվում է հետևյալ բանաձևի օգնությամբ.

$U = R_f + (\beta * (C - R_f) * \rho)$, որտեղ՝ U (սպասվող եկամտաբերություն) - ռիսկի տվյալ մակարդակում սպասվող եկամտաբերությունն է

R_f - r_f ռիսկային, սովորաբար պետական, գանձապետական արժեթղթերի եկամտաբերությունն է

C - շուկայում շրջանառության մեջ գտնվող արժեթղթերի միջին եկամտաբերությունն է (սովորաբար օգտագործվում է «Standard & Poor's 500» ֆոնդային ինդեքսը):

Քննարկենք օրինակի տեսքով. ենթադրենք, $\beta = 1.25$ ոչ ռիսկային ակտիվների եկամտաբերությունը 6%, շուկայական եկամտաբերությունը 10%, ապա սպասվող եկամտաբերությունը հավասար կլինի.

$$U = 6\% + (1.25 * (10\% - 6\%)) = 11\%$$

Այսպիսով, $\beta = 1.25$ գործակցով արժեթղթերի ռիսկի կոմպենսացիան 11% է: Եթե $\beta = 1$, ապա սպասվող եկամտաբերությունը (նույն բանաձևով հաշվարկելիս) կստացվի 10% է: Եթե $\beta = 1.5$, ապա սպասվող եկամտաբերությունը հավասար կլինի 12% է: Այժմ մենք հիմնվելով վերը նշված թվային օրինակի վրա, կարող ենք կատարել հետևյալ եզրահանգումը.

Գոյություն ունի ուղղակի կախվածություն ռիսկի և եկամտաբերության միջև. ինչքան բարձր է ռիսկը, այնքան բարձր է սպասվող եկամտաբերությունը և հակառակը:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Ի՞նչ է ներդրումը:
2. Որո՞նք են ներդրումներն ըստ ներդրման օբյեկտի:
3. Որո՞նք են ներդրումներն ըստ ներդրման բնույթի:
4. Որո՞նք են ներդրումներն ըստ ժամկետայնության:

5. Որո՞նք են ներդրումներն ըստ ներդրումային ռիսկի աստիճանի:
6. Որո՞նք են ներդրումներն ըստ ներդրման սեփականության ձևի:
7. Որո՞նք են ներդրումներն ըստ ռեզիդենտ պատկանելիության:
8. Ի՞նչ հատկանիշներով տարբերակել ռազմավարական և պորտֆելային ներդրողին:
9. Ինչպե՞ս է ձևավորվում ներդրումային շահույթը:
10. Ո՞րն է կապիտալի շահութաբերության նվազագույն նորման:
11. Ինչպե՞ս է ազդում ներդրման գործընթացի տևողությունը և սղաճը ներդրման շահութաբերության վրա:
12. Ինչպե՞ս գնահատել ներդրումային ռիսկը:
13. Ինչպե՞ս է գնահատվում ներդրման իրացվելիության մակարդակ:
14. Որո՞նք են նյութական ներդրումներում իրականացրած ներդրումների առանձնահատկությունները:
15. Ի՞նչ ցուցանիշներով է գնահատվում ներդրման արդյունավետությունը:
16. Ինչպե՞ս է հաշվարկվում ներդրման ապագա զուտ արժեքը:
17. Ինչպե՞ս է հաշվարկվում ներդրման եկամուտների ինդեքսը:
18. Ինչպե՞ս է հաշվարկվում ներդրման շահութաբերության ինդեքսը:
19. Ինչպե՞ս է հաշվարկվում ներդրման ետգնման ժամկետը:
20. Ինչպե՞ս է հաշվարկվում ներդրման եկամտաբերության ներքին դրույթը:
21. Ինչպիսի՞ն է վարկային ներդրումների և ֆինանսական ներդրումների համեմատական բնութագիրը:
22. Ի՞նչ գործունեություն կարող են իրականացնել բանկերը արժեթղթերի շուկայում: Գնահատել Ֆինասական ներդրումների «շահութաբերություն-ռիսկ» և «շահութաբերություն – իրացվելիություն» սանդղակի հիման վրա:
23. Որո՞նք են Ֆինասական ներդրումները:
24. Ինչպե՞ս կարելի է բնութագրել ֆինանսական ներդրումների կառավարման քաղաքականությունը:
25. Որո՞նք են ֆոնդային գործիքներն ըստ ներդրումային եկամտի կանխատեսման աստիճանի:
26. Որո՞նք են ֆոնդային գործիքներն ըստ արժեթղթի ներդրումային հատկանիշների:
27. Որո՞նք են ներդրումային պորտֆելի ձևավորման առանձնահատկությունները:
28. Ինչպիսի՞ն է ներդրումային պորտֆելի տարբերակումն ըստ ներդրման իրականացման նպատակի:
29. Ինչպիսի՞ն է ներդրումային պորտֆելի տարբերակումն ըստ ներդրումային ռիսկերի առաջացման:
30. Որո՞նք են պորտֆելային կառավարման փուլերը:
31. Որո՞նք են պորտֆելի օպերատիվ կառավարման առանձնահատկությունները և փուլերը:
32. Ինչպե՞ս մշակել ներդրումային պորտֆելի վերականգնվող փուլերը և եղանակները:
33. Որո՞նք են ակտիվային և պասիվային օպերատիվ կառավարման առանձնահատկությունները:
34. Որո՞նք են բրոկերին տրվող շուկայական և լիմիտային հանձնարարականների առանձնահատկությունները:
35. Ո՞րն է ներդրման համախառն ռիսկը:
36. Որո՞նք են դիվերսիֆիկացվող և չդիվերսիֆիկացվող ռիսկերը:
37. Ինչպե՞ս կարելի է բնութագրել բետտա ֆակտորը որպես ռիսկի գնահատման միջոց:

Առաջադրանք

1. Բանկը ցանկանում է իրականացնել ֆինանսական ռեսուրսներում ներդրում: Ներքոնշյալ ներդրումներից, որոնք են հանդիսանում ֆինանսական ռեսուրսներում ներդրումներ.

- ներդրումներ նոր տեխնոլոգիաներում
- ներդրումներ կազմակերպության կանոնադրական հիմնադրամում
- ներդրումներ նոր արտադրանքի թողարկման նպատակով սարքավորումների ձեռք բերման համար
- ներդրումներ ֆոնդային գործիքներում
- ճիշտ են 2. և 4. պատասխաններ

2. Ֆինանսական ներդրումների ռիսկի գնահատման Բետտա ֆակտորը.

- ներդրումային դիվերսիֆիկացվող ռիսկի գնահատման գործակից է
- ներդրումային չդիվերսիֆիկացվող (շուկայական) ռիսկի գնահատման գործակից է
- ներդրումային համախառն ռիսկի գնահատման գործակից է:

3. Դուք ներդրումային գործակալության տնօրենն եք: Ներդրում իրականացնելու նպատակով, հաճախորդը դիմել է Ձեր օգնությանը: Նրան առաջարկված է 2 այլընտրանքային ներդրումային նախագիծ: Ինչպես կատարել ճիշտ ընտրություն:

Ցուցանիշներ	Ներդրումային նախագիծ	
	A	B
Ներդրումային ծավալը	7,000	5,500
Ներդրումային նախագծի շահագործման ժամկետը, տարիներով	3	2
Զուտ դրամական հոսք ներդրումային նախագծի շահագործման ընթացքում	9,000	7,000
1 տարի	2,000	4,000
2 տարի	3,000	3,000
3 տարի	4,000	-

Դրամական հոսքի դիսկոնտը A նախագծի համար 5% է, B-ի համար՝ 3%:

ԳԼՈՒԽ 11. ՌԻՍԿԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Թեմայի նպատակը՝ կառավարման այս բաժինը նվիրված է ֆինանսական կառավարման հրատապ հիմնախնդիրներից մեկին՝ **ռիսկերի** կառավարմանը: Ռիսկերի տարբերակումը, ֆինանսական և մասնավորապես բանկային ռիսկերի ճանաչումը, դրանց գնահատումը և նվազեցումը բանկային համակարգի զարգացման արդի փուլի կարևորագույն խնդիրն է: Միջազգային պրակտիկան ցույց է տալիս, որ ճգնաժամերը հիմնականում արդյունք են ռիսկերի ոչ արդյունավետ կառավարման: Դասընթացի ընթացքում կպարզաբանվի ռիսկի էությունը, կտարբերակվեն ռիսկերի տեսակները, դրանց գնահատման և կառավարման մեթոդները:

Ուսուցիչությունների և հմտությունների նկարագիրը: Բաժինն անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- տարբերակել ձեռնարկության գործունեության ընթացքում առկա ռիսկերը
- որոշել ռիսկերի ծագման բնույթը, որպես արտաքին կամ ներքին գործոնների արդյունք
- գնահատել ռիսկերի մակարդակը և դրանց հնարավոր հետևանքները ձեռնարկության հետագա բնականոն գործունեության վրա
- բացատրել ռիսկի և շահութաբերության փոխկապակցվածությունը
- թվարկել բանկային ռիսկերի կառավարման հիմքում ընկած սկզբունքները
- բացատրել հեջավորումը
- թվարկել բանկերի առավել բնորոշ սխալները, որոնք հանգեցնում են կորուստների:

Բանկերի գործունեության նպատակը սահմանված կանխարգելիչ մորմատիվների պահանջներն ապահովելով՝ սեփական և ներգրավված միջոցների տեղաբաշխմամբ առավելագույն շահույթի ստացումն է: Ինչպես ցանկացած ֆինանսատնտեսական գործունեություն, այնպես էլ բանկայինը մշտապես **ռիսկ** է պարունակում:

Ռիսկն այն բանի հավանականությունն է, որ բանկը տվյալ գործունեության արդյունքում շահույթ չի ստանա, կստանա նախատեսված ծավալներից զգալիորեն զիջող շահույթ կամ ընդհանրապես վնաս կկրի:

Ըստ ռիսկի գործունեության միջավայրի և ազդեցության ուղղտի բանկային ռիսկերը կարելի է բաժանել երկու խմբի.

1. արտաքին
2. ներքին:

11.1. Ռիսկի հասկացությունը և տեսակները

11.1.1. Արտաքին ռիսկեր

Արտաքին ռիսկերի խմբում ներառվում են բանկի գործունեության ընթացքում առաջացող այն ռիսկերը, որոնք կապված չեն բանկի ներքին կազմակերպչական աշխատանքների, գործունեության կազմակերպման հետ, սակայն թողել են իրենց ազդեցությունը բանկի ֆինանսական գործունեության արդյունքների վրա: Ռիսկերի այս խմբում ընդգրկվում են հետևյալ ռիսկերը.

- երկրի
- քաղաքական
- սոցիալական
- շուկայական
- տարերային աղետների
- տնտեսական
- մակրոտնտեսական
- ֆինանսական
- օրենսդրական
- փոխանցման
- ճյուղային և այլն:

Երկրի ռիսկը որոշվում է, ելնելով տվյալ երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացածության մակարդակից, համաշխարհային տնտեսական համակարգում նրա տեղից և դերից: Երկրի ռիսկի գնահատումը կարևորվում է արտերկրի հետ գործառնություններ իրականացնելիս, մասնավորապես կապված այլ երկրների բանկերում թղթակցային հաշիվներ բացելու, միջազգային փոխանցումներ կատարելու և այլ գործառնություններ իրականացնելու հետ:

Քաղաքական ռիսկը պայմանավորված է երկրում պատերազմի, տարածքային վեճերի և այլնի ծագմամբ:

Սոցիալական ռիսկը պայմանավորված է քաղաքացիական պատերազմներով, խռովություններով, գործադուլներով և այլն:

Շուկայական ռիսկն առաջանում է շուկայական տոկոսադրույքների, գների, փոխարժեքների ոչ բարենպաստ փոփոխությունների արդյունքում: Օրինակ, ներգրավված և տեղաբաշխված միջոցների տոկոսադրույքների, արտադրության փոխանակային կուրսեր, գույքի, շենքի, շինությունների և սարքավորումների գների ոչ բարենպաստ փոփոխություն:

Տարերային աղետների ռիսկը կամ **ֆորս-մաժորային ռիսկը** պայմանավորված է ոչ կանխատեսելի, անհաղթահարելի բնական աղետների առաջացման հետ: Ռիսկի կառավարման ճանապարհը վթարներից, հրդեհներից, երկրաշարժերից և տարերային այլ աղետներից ապահովագրումն է:

Տնտեսական ռիսկը պայմանավորված է համախառն ազգային արդյունքի նվազմամբ կամ աճի ցածր տեմպերով, ապրանքների գների կտրուկ աճով, արտահանման եկամուտների նվազմամբ, հումքի և էներգիայի ներմուծման ծախսերի ավելացմամբ, վճարային հաշվեկշռի դեֆիցիտով և այլն:

Մակրոտնտեսական ռիսկը կապված է երկրում տնտեսական հարաբերությունների խախտման և անբարենպաստ ֆինանսական գործոնների առաջացմամբ:

Ֆինանսական ռիսկի առաջացումն արդյունք է արտաքին պարտքի և համախառն ներքին արդյունքի աճի տեմպերի խզման:

Օրենսդրական ռիսկը ծագում է՝ կապված օրենսդրության փոփոխությունների, օրենսդրական պահանջների խախտումների հետ կամ այս կամ այն գործունեությունն օրենսդրությամբ չնախատեսվելուց:

Փոխանցման ռիսկն առաջանում է արտադրության անհրաժեշտ ծավալի բացակայությունից, արտաքին առևտրի, ներդրումների և վճարային հաշվեկշռի ռիսկերից, պարտավորությունների կատարումից հրաժարման, պայմանագրի պահանջների վերանայման, նախագծերի վերանայման և այլնի հետևանքով:

Ծյուղային ռիսկն առաջանում է տվյալ ծյուղի ցածր եկամտաբերության կամ եկամտաբերության մակարդակի կտրուկ նվազման, բնականոն գործունեության խափանման, ճգնաժամային իրավիճակի հետևանքով:

10.1.2. Ներքին ռիսկեր

Ներքին ռիսկերն առաջանում են բանկի գործունեության ընթացքում և կապված են նրանց կողմից իրականացվող գործարքների տեսակներով:

Բանկի գործունեության ընթացքում առաջացող ներքին ռիսկերը կարելի է տարանջատել երկու խմբի.

1. հաշվեկշռային ռիսկ, որը կարելի է տարանջատել երկու խմբի՝
 - բանկի ակտիվային գործառնությունների հետ կապված ռիսկեր
 - բանկի պասիվային գործառնությունների հետ կապված ռիսկեր
2. հետհաշվեկշռային ռիսկ,
3. բանկի կողմից ակտիվների և պասիվների արդյունավետ կառավարման հետ կապված ռիսկեր
4. բանկի կողմից ֆինանսական ծառայությունների իրականացման հետ կապված ռիսկեր:

1. Հաշվեկշռային ռիսկերի խմբում ընդգրկվում են.

- վարկային
- արժեթղթերի
- ներդրումային
- կապիտալի կառուցվածքի
- և այլ ռիսկերը:

Վարկային ռիսկն իրենից ներկայացնում է այն բանի հավանականությունը, որ վարկառուի կողմից չեն կատարվի պայմանագրային կարգով նրա ստանձնած պարտավորությունները, այսինքն, չի վերադարձվի վարկի մայր գումարը կամ տոկոսագումարները: Վարկային ռիսկը սերտորեն առնչվում է հաճախորդի վարկունակության գնահատման հետ: Հաճախորդի վարկունակության գնահատումը կամ ինչպես ընդունված է ասել «Պրո-ֆորմա» վերլուծությունը հնարավորություն է ընձեռում գնահատելով հաճախորդի իրավունակությունը, ֆինանսական կայունությունը, իրացվելիության մակարդակը, շուկայում նրա դիրքը, խուսափել հետագա ռիսկերից և կորուստներից:

Արժեթղթերի ռիսկն առաջանում է շուկայում արժեթղթերի գների ոչ բարենպաստ փոփոխությունների արդյունքում: Արժեթղթերի ռիսկը գնահատելիս պետք է հաշվի առնել հետևյալ ռիսկերը.

- կապիտալի կորուստի (արժեթղթերի պորտֆելի չիրացվելիության ռիսկը)
- ընտրանքային (արժեթղթերի սխալ ընտրության ռիսկը)
- շուկայական (արժեթղթերի արժեզրկման ռիսկը):

Ներդրումային ռիսկն արդյունք է բանկի կողմից այլ անձի կանոնադրական հիմնադրամում իրականացրած ներդրումների սպասվածից ցածր եկամտաբերությամբ, շահույթի բացակայությամբ կամ ընդհանրապես կորուստով:

Կապիտալի կառուցվածքի ռիսկն իրենից ներկայացնում է այն բանի հավանականությունը, որ կապիտալի հաշվարկում ընդգրկված տարրերը ռեալ չեն արտահայտում բանկի կապիտալի մեծությունը և որ բանկն ի վիճակի չի լինի սեփական միջոցների հաշվին կատարել ստանձնած պարտավորությունները:

2. Ետհաշվեկշռային ռիսկերի խմբում ընդգրկվում են.

- ֆինանսական երաշխիքների
- գրավների
- հավատարմագրային գործառնությունների
- և այլն:

Ֆինանսական երաշխիքների ռիսկն իրենից ներկայացնում է այն բանի հավանականությունը, որ երաշխիք ստացած հաճախորդի կողմից չեն կատարվի ստանձնած պարտավորությունները և բանկը ստիպված կլինի կատարել այն հաճախորդի փոխարեն:

Գրավների ռիսկը այն բանի հավանականությունն է, որ հաճախորդի կողմից չեն կատարվի ստանձնած պարտավորությունները և բանկը ստիպված կլինի իր կրած կորուստները փոխհատուցել գրավի իրացմամբ: Գրավի ռիսկը կախված է այն բանից, թե ում մոտ է գտնվում գրավը՝ գրավառուի, թե գրավատուի, ապահովագրված է տվյալ գրավը, թե ոչ:

Հավատարմագրային գործառնությունների ռիսկը բանկի կողմից հավատարմագրային կառավարման վերցված ակտիվների ոչ ճիշտ կառավարման արդյունքում կրած վնասն է:

3. Բանկի կողմից ակտիվների և պասիվների արդյունավետ կառավարման հետ կապված ռիսկերի խմբում ընդգրկվում են հետևյալ ռիսկերը.

- տոկոսային

- անվճարունակության
- արտարժույթային
- իրացվելիության:

Տոկոսային ռիսկը ծագում է ակտիվների և պարտավորությունների տոկոսադրույքների փոփոխման ժամկետների անհամապատասխանությունից: *Տոկոսային ռիսկից* կարելի է խուսափել, երբ ակտիվները և պարտավորությունները ճշգրտորեն հակադրվում և հավասարակշռվում են միմյանց թե ծավալի և թե տոկոսադրույքի փոփոխման ժամկետի տեսանկյունից: Տոկոսային ռիսկի ընդունված տարբերակը հեջավորումն է: *Անվճարունակության ռիսկը* ծագում է այն ժամանակ, երբ բանկը սպառել է իր հիմնական կապիտալը կամ դրա զգալի մասը:

Արտարժույթային ռիսկը առաջանում է ազգային արժույթի նկատմամբ արտարժույթի փոխարժեքի ոչ բարենպաստ փոփոխությունների արդյունքում: Արտարժույթի փոխարժեքի տատանումներից բանկի վնաս կրելը կամ շահույթի ստացումը կախված է այն բանից, թե բանկն արտարժույթային ինչ դիրքում է գտնվում և ինչպես է իրականացնում արտարժույթով ստանձնած պարտավորությունների և տեղաբաշխված ակտիվների ծավալների կառավարումը:

Իրացվելիության ռիսկը առաջանում է այն ժամանակ, երբ բանկի ստանձնած պարտավորությունների մարման ապահովման համար կանխիկ միջոցների անբավարարություն է զգացվում:

4. Բանկի կողմից ֆինանսական ծառայությունների իրականացման հետ կապված ռիսկերի խմբում ընդգրկվում են.

- գործառնական
- տեխնոլոգիական
- անվտանգության
- նորամուծության
- ստրատեգիական
- հաշվառման
- վարչական
- կազմակերպչական ռիսկերը:

Գործառնական ռիսկերը իրենց մեջ ներառում են բանկի ծառայությունների գների փոփոխության և ընթացիկ ծախսերի ավելացման հետ կապված ռիսկեր:

Տեխնոլոգիական ռիսկերին դասվում են տեխնոլոգիական գործառնությունների հետ կապված համակարգային ցանցի խափանման, պահուստների բացակայության պատճառով փաստաթղթերի կորստի և այլ ռիսկեր:

Անվտանգության ռիսկերը կապված են բանկի տարածքի անվտանգության, ներքին հակահրդեհային անվտանգության ռիսկերից:

Նորամուծության ռիսկերը նախագծային, նոր գյուտերի ռիսկերն են (հազվագյուտ նախագծերի ռիսկ, շուկայական կամ պորտֆելային ռիսկ), որոնք ներառում են նաև նորամուծության սխալ ընտրության ռիսկը, նորամուծության համար ոչ ճիշտ ժամանակ ընտրելու ռիսկը, օրենսդրության փոփոխության հետևանքով բանկի նոր գործունեության ոլորտի կանխման ռիսկը:

Ստրատեգիական ռիսկերը բանկի ղեկավարության որոշեցրած ոչ ճիշտ քաղաքականության արդյունքում նախատեսված եկամուտներ չստանալու ռիսկերն են, որոնց պատճառը կարող է լինել ռիսկի թույլատրելի մակարդակը գերազանցելը, ռիսկի աստիճանի և չափի սխալ գնահատումը: Սա բանկի սխալ որոշման ռիսկն է, գործարքների ժամկետների ոչ ճիշտ որոշման և այլ ռիսկերը:

Հաշվառման ռիսկերը կապված են ոչ ճիշտ կամ ոչ ժամանակին հաշվառումից: Դրանք չհաշվառված թղթակցությունների պատճառով խաբեության ռիսկերն են:

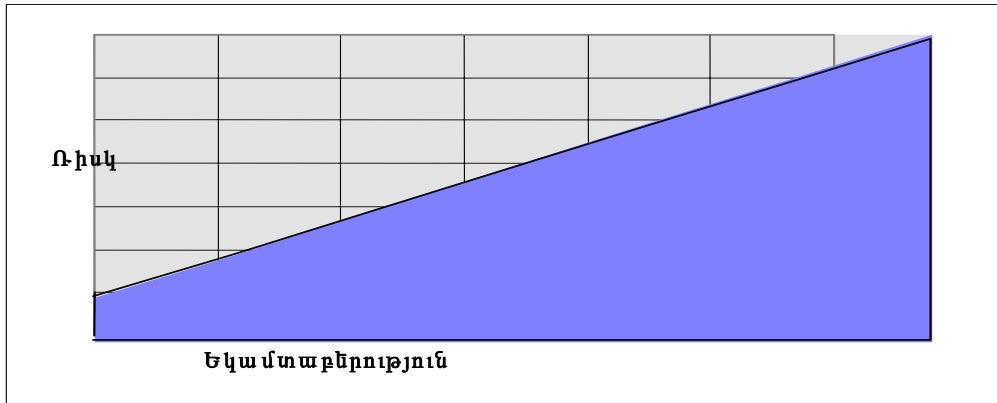
Վարչական ռիսկերը հիմնականում կապված են վճարման և այլ փաստաթղթերի կորստի հետ: Աղմինիստրատիվ ռիսկերը սերտորեն կապված են բանկային չարաշահումների հետ:

Կազմակերպչական ռիսկերը կապված են բարձրակարգ մասնագետների բացակայության, ֆինանսական տեղեկատվության բացակայության հետ:

11.2. Ռիսկի և շահութաբերության փոխկապակցվածությունը

Ինչպես գիտենք, ֆինանսական գործառնությունները մշտապես ռիսկ են պարունակում, ինչը նշանակում է, որ տվյալ գործառնությունը սպասվածից քիչ շահույթ կապահովի կամ ընդհանրապես վնասաբեր կլինի: Ռիսկերի հնարավոր առավելագույն նվազեցումը կամ ընդհանրապես բացառումն ուղղակիորեն իր ազդեցությունը կունենա բանկի ֆինանսական արդյունքների վրա: Այս առումով կարևորվում է բանկերի կողմից ակտիվների տեղաբաշխման կշռադատված քաղաքականության իրականացումը: Չնայած բանկերն աշխատում են խուսափել մեծ ռիսկերից, սակայն հաճախ, որքան մեծ է ռիսկը, այդքան բարձր է **շահույթը** և բանկերի առավելագույն շահույթ ստանալու ձգտումը սահմանափակվում է վնասներ կրելու հնարավորությամբ:

Բանկային գործունեության եկամտաբերության և ռիսկի կապը, պարզեցված տարբերակով կարելի է արտահայտել հետևյալ ուղղագիծ կախվածությամբ.



Նկար 10. Բանկային ռիսկի և եկամտաբերության կապը

Ցանկացած տնտեսական գործունեության ընթացքում, առավել ևս բանկային, անհնարին է զրոյական ռիսկի հասկացությունը և հարցը ոչ թե ռիսկի ընդհանրապես բացառումն է, այլ նրա ճիշտ ծավալային բնութագրի գնահատումը և արդյունավետ կառավարումը: Կարևորն այն է, որ չգերազանցվի ռիսկի որոշակի աստիճանը, որից հետո խախտվում է ռիսկի և եկամտաբերության միջև վերը պատկերված ուղղագիծ կախվածությունը: Այդ ժամանակ էլ առաջանում է վնասներ կրելու վտանգը:

Ֆինանսական ռիսկն արտահայտվում է եկամուտների նվազեցման, շահույթի կորստի և վնասների ի հայտ գալու հավանականության մեջ, որոնք առաջացել են որոշակի պատճառների, ոչ ճիշտ գործողությունների կամ դրանց բացակայության հետևանքով: Դարկ է նշել, որ ռիսկի մակարդակը բարձրանում է, եթե.

- ծագում են չնախատեսված հիմնախնդիրներ
- շուկայում պահանջարկից ելնելով՝ նոր, ոչ ավանդական գործառնությունների իրականացում, որոնց գծով բանկը դեռևս փորձ չունի
- բանկի ղեկավարությունը ի վիճակի չէ ձեռնարկել իրադրությունը շտկելու միջոցառումներ
- բանկի գործունեության կարգը կամ գործող նորմատիվային բազան խոչընդոտում են օպտիմալ որոշումների ընդունմանը և այլն:

Ռիսկի կարգավորման հիմնական խնդիրը շահութաբերության, անվտանգության և վճարունակության գործակիցների ընդունելի հարաբերակցության պահպանումն է: Ռիսկի մակարդակի կառավարումը լուծում է մի շարք հարցեր՝ սկսած ռիսկի մոնիտորինգից ընդհուպ մինչև նրա արժեքային գնահատականը:

Ժամանակակից առևտրային բանկը մի բարդ համակարգ է, որը պետք է առավելագույնս արդյունավետ բավարարի իր բաժնետերերի, հաճախորդների, բնակչության հետաքրքրություններն ու պահանջները՝ նպաստելով տնտեսության և մասնավորապես դրամավարկային ինստիտուտի կայուն զարգացմանը: Այս առումով, բանկի ղեկավարությունը պետք է գործի ԴՅ կենտրոնական բանկի կողմից սահմանված օրենքների պահանջների շրջանակներում՝ շուկայական կոնյուկտուրայի պահանջներին համապատասխան, շուկայական բարձր եկամտաբերություն ապահովող գործառնություններ իրականացնելով և միաժամանակ նպաստելով բանկային համակարգի կայունությանն ու բանկային ռիսկերի սահմանափակմանը:

11.3. Ռիսկի գնահատումը և կառավարումը

Ֆինանսական կառավարման համակարգում զնալով էլ ավելի է կարևորվում ռիսկերի գնահատման և կառավարման գործընթացը: Այս առումով, նախ և առաջ հարկ է ճանաչել ռիսկերը:

Ռիսկերը դասակարգելուց բացի հարկ է տարբերակել նաև դրանց աստիճանը:

Ռիսկը բնորոշվում է երեք աստիճանով.

- բարձր
- չափավոր
- ցածր:

Ռիսկի բարձր աստիճանը վկայում է այն մասին, որ բանկային ներդրումներն ամբողջությամբ հավասար են կորուստի:

Չափավոր ռիսկը ծագում է այն ժամանակ, երբ բանկը կորցնում է հիմնական պարտքի մի մասը միայն և ռիսկը դեռևս գտնվում է թույլատրելի սահմաններում:

Ցածր ռիսկը աննշան ռիսկն է, որը թույլ է տալիս բանկին ստանալ կայուն շահույթ:

Չնայած նրան, որ բոլոր բանկերին բնորոշ են արտաքին և ներքին, հաշվեկշռային և հետհաշվեկշռային ռիսկերը, յուրաքանչյուր բանկի համար, կապված նրա գործունեության տեսակից, ծագում է նրան բնորոշ ռիսկերի

հանրագումար, որի միասնությունը և աստիճանը կծանալորվեն տարբեր ուղղություններով, պայմանավորված բանկի հիմնական գործունեության բնագավառից:

ՀՀ տարածքում գործող բանկերն ունիվերսալ են իրենց կողմից առաջարկվող ծառայությունների մեջ և իրանց գործունեության ընթացքում նրանք առնչվում են ոչ թե մեկ բանկային ռիսկի, այլ դրանց համախմբի հետ, այդ իսկ պատճառով ունիվերսալ բանկերը իրենց գործունեության ընթացքում պարտավոր են հաշվի առնել ռիսկերի բոլոր տեսակները: Քանի որ այս բանկերը հնարավորություն ունեն մի գործարքի ընթացքում առաջացած վնասը ծածկել մեկ այլ գործարքի շահույթով, ունիվերսալ բանկերը համարվում են նվազագույն ռիսկային բանկեր:

Ռիսկերը գնահատելիս կարելի է ցուցաբերել երկու մոտեցում՝ ընդհանուր և մասնավոր: Երկու դեպքում էլ հաշվարկի հիմքը հանդիսանում է տվյալ բանկի թույլատրելի ռիսկի չափի և սպասվելիք կորուստների միջև գոյություն ունեցող կախվածության որոշումը:

Ընդհանուր կամ համալիր մոտեցումը բանկի համախառն ռիսկն է նրա գործունեության ամբողջ ոլորտում: Ընդհանուր ռիսկը կարելի է հաշվել ինչպես պարբերաբար (օրինակ, բանկի ընդհանուր վարկային ռիսկի որոշումը, կենտրոնական բանկի կողմից սահմանված տնտեսական նորմատիվների կատարմանը հետևելը), այնպես էլ բանկի գործունեության ցուցանիշների կտրուկ վատթարացման դեպքում:

Մասնավոր մոտեցումը բանկի առանձին գործարքի ռիսկն է: Մասնավոր ռիսկը որոշվում է էմպիրիկ յուրաքանչյուր գործարքի համար առանձին եղանակով:

Բանկային ռիսկերի կառավարումը բանկային ռիսկերի նվազեցմանն ուղղված համալիր գործողությունների համակարգ է, որը ներառում է ռիսկերի կանխատեսում, նրանց հնարավոր չափերի և հետևանքների որոշում, ռիսկերի հետ կապված կորուստների կանխարգելման և նվազեցման միջոցառումների իրականացում:

Այդ ամենը ենթադրում է յուրաքանչյուր բանկի կողմից ռիսկերի կառավարման ռազմավարության, այսինքն՝ որոշումների ընդունման քաղաքականության մշակում այնպես, որ ժամանակին և հետևողականորեն օգտագործվեն բանկի զարգացման բոլոր հնարավորությունները՝ միաժամանակ պահպանելով ռիսկի թույլատրելի և կառավարելի մակարդակը:

Ռիսկերի կառավարման ռազմավարության նպատակները և խնդիրներն առավելապես որոշվում են անընդհատ փոփոխվող արտաքին տնտեսական միջավայրով, որտեղ գործում է բանկը: Վերջին տարիներին բանկային գործում տնտեսական միջավայրի փոփոխման հիմնական հատկանիշներն են սղաճի ավելացումը, տնտեսական ճգնաժամերի՝ մասնավորապես, ռուսաստանյան ճգնաժամի հետևանքով բանկային համակարգի, պետական արժեթղթերի նկատմամբ բնակչության շրջանում վստահության անկումը, կենտրոնական բանկի կողմից բանկային համակարգի կայունության և հուսալիության ապահովման նպատակով բանկերի նկատմամբ առավել խիստ պահանջների առաջադրումը, դրամական և վարկային շուկաների ընդլայնումը, նոր բանկային ծառայությունների ի հայտ գալը, բանկերի միջև մրցակցության ուժեղացումը, բիզնեսի մանր և միջին ոլորտում սնանկացումների թվի աճը, վարկերի վերադարձելիության գործունե երաշխիքների բացակայությունը:

Բանկի կողմից ռիսկերի կառավարման գործընթացը կոչվում է հեջավորում կամ հեջինգ: Հեջինգը՝ հնարավոր կորուստների գծով ռիսկը նվազագույնին հասցնելու գործընթացն է: Հեջավորման բացակայությունը կարող է ունենալ հիմնականում երկու պատճառ: Նախ, բանկը կարող է տեղյակ չլինել ռիսկերի գոյության կամ դրանց փոքրացման հնարավորությունների առկայության մասին: Երկրորդ, նա կարող է համարել, որ պայմանները (օրինակ՝ արժույթային փոխարժեքները և տոկոսադրույքները) չեն փոխվելու, կամ փոխվելու են հօգուտ իրեն: Արդյունքում բանկի սպասումները կարդարացվեն կամ նա վնասներ կկրի:

Իր գործունեությունն իրականացնելիս բանկը պետք է կարողանա ստանձնել այնպիսի ռիսկեր, որոնք ի վիճակի լինի հետագայում ճիշտ գնահատել և արդյունավետ կառավարել: Բանկային ռիսկերի կառավարման հիմքում ընկած են հետևյալ սկզբունքները.

- կանխատեսել հնարավոր կորուստները կամ այդ կորուստների առաջացման աղբյուրները
- ռիսկերի ֆինանսավորում, նրանց նվազեցման տնտեսական խթանում
- ռիսկերի կառավարման քաղաքականության և մեխանիզմների հստակությունը
- դեկավարների և աշխատակիցների պատասխանատվությունը և պարտականությունը
- բանկի բոլոր ստորաբաժանումների և ծառայությունների կողմից ռիսկերի կողողինացված վերահսկում:

Ռիսկերի կառավարման գործընթացի վերջնական և կարևոր փուլը ռիսկերի ծագման կանխարգելումը կամ դրանց նվազեցումն է: Համապատասխան միջոցառումները ռիսկերի փոխհատուցման միջոցների հետ միասին ընդգրկվում են այսպես կոչված ռիսկի կարգավորման կազմի մեջ:

Այսպես օրինակ, վարկային ռիսկերի կանխարգելման և նվազեցման միջոցներից են երաշխիքները, գրավը, վարկերի և դեպոզիտների ապահովագրման ինստիտուտը, փոխառուի վճարունակության գնահատումը, վարկավորումը պայմանագրային հիմունքներով, մեկ փոխառուին տրվող վարկերի չափերի կրճատումը և այլն:

Բոլոր այս դեպքերում կարևոր նշանակություն ունի համապատասխան փաստաթղթերի ճիշտ ձևակերպումը:

Բայց եթե հնարավոր չէ ռիսկերն ամբողջությամբ կանխել, ապա ուժի մեջ է մտնում նրանց կարգավորման վերջին միջոցը՝ փոխհատուցումը, որը ներառում է.

- բանկի կողմից ծախսերի հաշվին ստեղծվող պահուստային ֆոնդերը
- ծախսերի հաշվին համապատասխան կորուստների դուրսգրումը
- վարկի տոկոսների կուտակման դադարեցումը:

Կարելի է տարանջատել բանկերի առավել բնորոշ սխալները, որոնք ռիսկերի կառավարման վերջնական փուլում հանգեցնում են կորուստների:

Դրանցից են՝ վարկային ներդրումների ծավալների վտանգավոր մեծացումը, երբ վարկային ներդրումների և ընդհանուր ակտիվների հարաբերակցությունը կազմում է 65% և ավելի.

- իրացվելիության ցուցանիշների վատթարացումը հաշվարկների և նորմատիվների կարգավորման արդյունքում
- ռիսկի տեղաբաշխման բացակայությունը՝ ըստ ճյուղերի, գործառնությունների տեսակների և այլն
- հաճախորդների անպարտաճանաչությունը կամ բանկի կողմից «ճանաչիր հաճախորդիդ» սկզբունքի անտեսումը
- ժամկետանց, երկարաձգված պարտավորությունների առկայությունը, որոնք նախկինում թաքցվել են
- վարկերի երկարաձգումները
- բլանկային վարկերի մեծ տեսակարար կշիռը
- վարկերի վերադարձելիության ապահովման ոչ արդյունավետ միջոցների կիրառումը
- վարկերի դասակարգման մեխանիզմի բացակայությունը կամ դրանց ոչ ճիշտ իրականացումը
- բանկի հետ կապված անձանց հետ գործարքների մեծ ծավալը
- բանկի կողմից պարտավորությունների դիմաց առաջարկվող չհիմնավորված բարձր տոկոսադրույքները
- ներդրված և տեղաբաշխված միջոցների ժամկետային անհամապատասխանությունը
- արտարժույթային միջոցների մեծ ծավալների առկայությունը
- բանկի ծախսերի ակնհայտ աճման միտումը
- բանկի եկամուտների ակնհայտ նվազման միտումը և այլն:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Ի՞նչ է ռիսկը:
2. Որո՞նք են ռիսկի խմբերը:
3. Ի՞նչ է արտաքին ռիսկը:
4. Ի՞նչ է ներքին ռիսկը:
5. Ի՞նչ է հետհաշվեկշռային ռիսկը:
6. Որո՞նք են ակտիվների և պասիվների ոչ արդյունավետ կառավարման ռիսկերը:
7. Որո՞նք են ֆինանսական ծառայությունների իրականացման հետ կապված ռիսկերը:
8. Ինչպիսի՞նք է ռիսկ-շահութաբերություն փոխկապվածությունը:
9. Ո՞րն է ռիսկի աստիճան հասկացությունը:
10. Որո՞նք են ռիսկի գնահատման ընդհանուր և մասնավոր մոտեցումները:
11. Ի՞նչ է հեջինգը:

Առաջադրանք

Դասակարգել ներքոհիշյալ ռիսկերն ըստ գործունեության միջավայրի և ազդեցության ոլորտի՝ արտաքին (Ա) և ներքին (Ն) և բացատրեք դրանք:

Աղյուսակ 11. ռիսկերի դասակարգում

Ռիսկի անվանումը	Արտաքին	Ներքին
փոխանցման ռիսկ		
ճուղային ռիսկ		
իրացվելիության ռիսկ		
շուկայական ռիսկ		
գրավների ռիսկ		
սոցիալական ռիսկ		
օրենսդրական ռիսկ		
տոկոսային ռիսկ		
քաղաքական ռիսկ		
ֆինանսական ռիսկ		
երաշխիքների ռիսկ		
տնտեսական ռիսկ		
ներդրումային ռիսկ		
երկրի ռիսկ		
արժեթղթերի ռիսկ		
տարերային աղետի կամ ֆորս մաժորային ռիսկ		
վարկային ռիսկ		
մակրոտնտեսական ռիսկ		

ԳԼՈՒԽ 12. ԲԱՆԿԱՅԻՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿԱՐԳԱՎՈՐՈՂ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՆՈՐՄԱՏԻՎՆԵՐԸ

Թեմայի նպատակը՝ դասընթացի այս բաժինը նվիրված է Հայաստանի Հանրապետությունում բանկային գործունեությունը կանոնակարգող նորմատիվային դաշտին: Վերծանված են նորմատիվների տնտեսագիտական իմաստը և այն ռիսկերը, որոնց ծագման հավանականությունը նվազեցվում է այդ նորմատիվների սահմանմամբ:

Ուսնակությունների և հմտությունների նկարագիրը: Բաժինն անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- բացատրել բանկային գործունեության կարգավորումը և վերահսկողությունը, դրանց անհրաժեշտության հիմնավորումը
- բացատրել [կապիտալի](#) համարժեքության և կապիտալիզացիայի բավարար մակարդակի կառավարումը
- բացատրել Բազելյան կոմիտեի կողմից բանկի կապիտալի համարժեքության գնահատման նոր մեթոդը տալ կապիտալի համարժեքության նորմատիվները ՀՀ-ում և ըստ Բազելյան կոմիտեի
- բացատրել իրացվելիության կառավարումը
- բացատրել ՀՀ ԿԲ-ում պարտադիր պահուստավորումը
- բացատրել արտարժույթային ռիսկի կառավարումը
- ներկայացնել արտարժույթի տնօրինման նորմատիվի սահմանված մեծությունները:

12.1. Բանկային գործունեության կարգավորումը

Բանկերի գործունեության նպատակը սահմանված նորմատիվների պահանջների շրջանակում առավելագույն շահույթի ստացումն է: Մենք արդեն գիտենք, թե ինչու է բանկային գործունեությունը սահմանափակվում և ինչու է բանկերի գործառնությունների նկատմամբ սահմանվում առավել խիստ նորմատիվային դաշտ, քան տնտեսվարող այլ սուբյեկտների:

Բանկային համակարգը երկրի տնտեսության կայունացման գործում ամենակարևոր հենասյուներից է, որի կենսունակության կարևոր գործոն է հանդիսանում բանկային կառույցների արդյունավետ վերահսկողությունը: Յուրաքանչյուր երկրի ունի իր բանկային վերահսկողության առանձնահատկությունները, բայց այնուամենայնիվ վերահսկողության հիմնական նպատակը բոլոր երկրների համար նույնն է՝ ապահովել առողջ բանկային գործունեություն, ինչպես նաև պաշտպանել ավանդատուների շահերը և ամրապնդել ֆինանսական շուկայի կայունությունը: [Բանկային վերահսկողությունը](#) պետք է նաև զարգացնի արդյունավետ և մրցունակ բանկային համակարգ, որն ի վիճակի է հասարակությանը տրամադրել բարձրորակ ֆինանսական ծառայություններ:

Երկրի տնտեսական կայունացմանը և զարգացմանը նպատակաուղղված բանկային վերահսկողությունը ենթադրում է հետևյալ պայմանների առկայություն.

- զարգացած պետական ենթակառուցվածք
 - առողջ և կայուն մակրոտնտեսական քաղաքականություն
 - բանկի գործունեության ընթացքում առաջացող հիմնախնդիրներն արդյունավետ լուծելու ընթացակարգ:
- Բանկային վերահսկողության Բազելյան կոմիտեն հիմնադրվել է 1975թ. առաջնակարգ երկրների (Բելգիա, Կանադա, Ֆրանսիա, Գերմանիա, Իտալիա, Ճապոնիա, Լյուքսեմբուրգ, Նիդերլանդներ, Շվեդիա, Շվեյցարիա, ԱՄՆ, Անգլիա) կենտրոնական բանկերի և բանկային վերահսկողների կողմից: Սովորաբար, կոմիտեն իր հավաքներն անց է կացնում Բազել քաղաքի Միջազգային հաշվարկների բանկում, որտեղ մշտապես գործում է կոմիտեի քարտուղարությունը: Հաշվի առնելով ՀՀ կենտրոնական բանկի կողմից բանկային վերահսկողության բնագավառում ձեռք բերած նվաճումները, 1995թ. Հայաստանն ընտրվել է երկու տարի ղեկավարել է Բազելյան կոմիտեի Կենտրոնական Ասիայի և Անդրկովկասի երկրների տարածաշրջանային խումբը, որի կազմում ընդգրկված են Ռուսաստանի Դաշնությունը, Թուրքմենստանը, Ուզբեկստանը, Տաջիկստանը, Դրոբախստանը, Վրաստանը և Ադրբեյջանը:

Ի տարբերության տնտեսվարող այլ ձեռնարկությունների, բանկերի գործունեության նկատմամբ սահմանված են հիմնական տնտեսական նորմատիվներ, որոնց պահանջները պարտադիր են ՀՀ տարածքում գործող բոլոր բանկերի համար: «Բանկերի և բանկային գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի 4-րդ և 5-րդ հոդվածներում ամրագրված է բանկերի բանկային ավանդ ներգրավելու և բանկային գործունեության իրականացնելու մենաշնորհային իրավունքը: Բանկային գործունեության նկատմամբ վերահսկողության պահանջների խստությունը պայմանավորված է օրենսդրության այս պահանջով, քանի որ բանկի կամ բանկերի սնանկացումն իր բացասական ազդեցությունը կարող է ունենալ ոչ միայն տվյալ բանկի մասնակիցների (հիմնադիրներ, բաժնետերեր, փայտերեր) ֆինանսական վիճակի վրա, այլ նաև կարող է ազդել մյուս բանկերի գործունեության վրա՝ ապակայունացնելով ողջ բանկային համակարգի բնականոն գործունեությունը, որի շղթայական հետևանքը կլինի տնտեսական կառույցների փլուզումը:

Բանկն իր գործունեության ընթացքում առնչվում է մի շարք ռիսկերի հետ, որոնց բացասական ազդեցության նվազեցման և բացառման նպատակով Բազելյան կոմիտեի կողմից մշակվել և անդամ-երկրներին է առաջարկվել արդյունավետ բանկային վերահսկողության 25 սկզբունք: Համաձայն այդ սկզբունքների, հնարավոր ռիսկերի սահմանափակման նպատակով սահմանված են հիմնական տնտեսական նորմատիվների պահանջները:

12.2. Կապիտալի համարժեքության կառավարում

Բանկային վերահսկողները պետք է սահմանեն նվազագույն պահանջմունքներ բանկերի համար, որոնք կարտացոլեն բանկին առնչվող ռիսկը, և պետք է նաև սահմանեն կապիտալի բաղադրիչները: Բանկի կապիտալը ծառայում է հետևյալ նպատակներին՝

- սկզբնական աղբյուր է հանդիսանում նոր ստեղծվող բանկերի բանկային գործունեությունը իրականացնելու համար
- հող է նախապատրաստում բանկային գործունեության հետագա զարգացման համար
- հանդիսանում է բանկային ռիսկերի առաջնային ծածկույթ
- այն թույլ է տալիս բաժնետերերին համոզվել, որ բանկի կառավարումը ապահով է և կենսունակ:

Բանկերի անվճարունակության ռիսկը նվազեցնելու նպատակով վերահսկողները հաճախ անհրաժեշտ են համարում պահանջել կապիտալի համարժեքության նվազագույն հարաբերակցությունները: Ռիսկային գործունեությունը իրականացնող բանկերից պահանջվում է կապիտալի համարժեքության նվազագույնից բարձր հարաբերակցություն: 1988 թվականին Բանկային վերահսկողության Բազելյան Կոմիտեի անդամ երկրներն ընդունեցին բանկի կապիտալի համարժեքության գնահատման նոր մեթոդ, համաձայն որի կապիտալի երկու զլխավոր տարրերն են կազմում հիմնական և լրացուցիչ կապիտալը:

Բազելյան կոմիտեն որոշում է, թե ինչպիսի կապիտալ է ընդունելի վերահսկողական նպատակով և շեշտադրում է հիմնական կապիտալի համապատասխան մակարդակի անհրաժեշտությունը, որը բաղկացած է կանոնադրական հիմնադրամից, շահույթից ձևավորված պահուստներից և չբաշխված շահույթից, իսկ լրացուցիչ կապիտալի տարր են հանդիսանում այլ պահուստները:

Բազելյան համաձայնագրով սահմանվում է նաև կապիտալի համարժեքության նվազագույն մեծությունը. 4%՝ հիմնական կապիտալի և ռիսկով կշռված ակտիվների գումարի նվազագույն հարաբերակցությունը, 8%՝ ընդհանուր կապիտալի և ռիսկով կշռված ակտիվների գումարի նվազագույն հարաբերակցության համար: Անհրաժեշտ է նշել, որ այս հարաբերակցությունները սահմանվում են որպես նվազագույն չափանիշ, հետևաբար թույլ տրվում էր վերահսկողները իրենց բանկերի համար պետք է սահմանեն կապիտալի համարժեքության առավել խիստ պահանջներ:

Այն երկրներում, որտեղ ֆինանսական շուկաները բավականաչափ զարգացած չեն, կարելի է կիրառել ընդհանուր կապիտալի և ընդհանուր ակտիվների հարաբերակցությունը: Սա կիրառելի է մասնավորապես այն երկրներում, որտեղ բանկերը լայնորեն չեն ներգրավված արտահաշվեկշռային գործունեության մեջ: ՀՀ բանկերն ընդգրկված են արտահաշվեկշռային գործունեության ոլորտում (օրինակ, տրամադրում են երաշխիքներ) և ուրեմն նպատակահարմար չէ կապիտալի համարժեքության հաշվարկն իրականացնել ընդհանուր կապիտալի-ընդհանուր ակտիվներ հարաբերակցությամբ, հարկ է վերցնել ռիսկով կշռված ակտիվները, որտեղ համապատասխան ռիսկի կշիռներով մտնում են նաև արտահաշվեկշռային ակտիվները ևս:

Հաշվի առնելով տնտեսությունում տիրող իրավիճակը, ՀՀ տարածքում գործող բանկերի կապիտալիզացիայի ցածր և գործունեության ռիսկայնության բարձր մակարդակը, ՀՀ կենտրոնական բանկի կողմից սահմանվել են կապիտալի համարժեքության առավել խիստ պահանջներ. 1999թ. մայիսից հիմնական կապիտալի և ռիսկով կշռված ակտիվների գումարի նվազագույն հարաբերակցությունը 8%, ընդհանուր կապիտալի և ռիսկով կշռված ակտիվների գումարի նվազագույն հարաբերակցությունը 12%:

12.3. Կապիտալիզացիայի բավարար մակարդակի կառավարում

ՀՀ բանկային օրենսդրությամբ սահմանափակված է նաև ընդհանուր կապիտալի և կանոնադրական հիմնադրամի նվազագույն մեծությունը, որի նպատակը ՀՀ տարածքում գործող բանկերի կապիտալիզացիայի մակարդակի բարձրացումն է: Այսպես, համաձայն ՀՀ ԿԲ Կանոնակարգ 2-ի բանկի կանոնադրական հիմնադրամի նվազագույն չափը սահմանված է 50.0 մլն դրամ, իսկ ընդհանուր կապիտալի նվազագույն չափը 2003թ. հուլիսի 1-ից պետք է փոքր չլինի 2.0 մլն ԱՄՆ դոլարից: Շարունակելով միտքը, նշենք, որ սկսած 2005 թ. հուլիսի 1-ից, բանկի ընդհանուր կապիտալի նվազագույն չափը պետք է կազմի 5.0 մլն ԱՄՆ դոլար:

12.4. Իրացվելիության կառավարում

Ակտիվը համարվում է իրացվելի, եթե բավարարում է երկու հիմնական սկզբունքի.

- ակտիվն արագ իրացնելու (վաճառելու) հնարավորություն
- ակտիվի վաճառք՝ շուկայական արժեքից ոչ ցածր գնով:

Իրացվելիության ռիսկը առաջանում է, երբ բանկի պարտավորությունների մարմանը անհրաժեշտ միջոցների անբավարարությունը պահանջում է առանձին ակտիվների փոխհատուցում այլ ակտիվների վաճառքի (իրացման) միջոցով կամ լրացուցիչ միջոցների ստացում բանկի համար անբարենպաստ շուկայական պայմաններում: Բանկային համակարգի, ինչպես նաև ֆինանսական շուկաների զարգացմանը զուգընթաց կարևորում է իրացվելիության ռիսկի արդյունավետ կառավարումը: Բանկերին իրացվելիությունն անհրաժեշտ է նրանով, որպեսզի.

- հավաստիացնի իր հաճախորդներին, որ ցանկացած պահին կարող են ստանալ իրենց միջոցները
- ֆորս-մաժորային պայմանների դեպքում պաշտպանել բաժնետերերին ակտիվների հարկադրված վաճառքից:

Բանկի քաղաքականությունը իրացվելիության օպտիմալ մակարդակ պահպանելու համար պետք է կառուցվի, ելնելով հետևյալ հիմնական սկզբունքներից.

- իրացվելիությունը բացասաբար է ազդում բանկի շահութաբերության վրա (երբ բանկը ունի ավելցուկային իրացվելիություն)

- բանկի քաղաքականությունը անհրաժեշտ իրացվելիության մակարդակի պահպանման բնագավառում դա անորոշության և վտանգների հետ պայքարի ստրատեգիան է:
[Իրացվելիությունը](#), ելնելով բանկային գործունեությանը բնորոշ առանձնահատկություններից և ռիսկերից, հանդիսանում է որակական կարևոր բնութագրիչ, որը ցույց է տալիս բանկի կողմից ստանձնած պարտավորությունները ժամանակին և հնարավոր քիչ կորուստներով կատարելու ունակությունը: Իրացվելիության մասին ինչպես հեռանկարային, այնպես էլ կարճաժամկետ առումով առավել ամբողջական պատկերացում է տալիս ներգրավված և տեղաբաշխված միջոցների ժամկետայնության ճեղքվածքի վերլուծությունը (ԳԵՊ), այսինքն ԳԵՊ-ը հանդիսանում է բանկերի իրացվելիության հիմնախնդիրների վաղ բացահայտման գործիք:
 Ներգրավված և տեղաբաշխված միջոցների ժամկետայնության ճեղքվածքի վերլուծությունը ցույց է տալիս ակտիվների վերադարձի հաշվին բանկի պարտավորությունների մարման ունակությունը: Եվ, հնարավորություն է տալիս կանխորոշել, թե բանկը որ ժամանակահատվածում և ինչ ծավալի իրացվելի միջոցների պահանջ կարող է ունենալ, որի հիման վրա մենեջերը պետք է որոշի ճեղքվածքի ծածկման ուղիները:
 ՀՀ բանկային օրենսդրությամբ սահմանված են իրացվելիության հետևյալ պահանջները: Սահմանվում է իրացվելիության ընդհանուր և ցապահանջ նորմատիվները՝ Ն₂¹ և Ն₂²: Բանկի բարձր [իրացվելի ակտիվների](#) և ընդհանուր ակտիվների գումարների միջև նվազագույն հարաբերակցությունը (Ն₂¹ նորմատիվ) սահմանված է 20%:
 Ընթացիկ իրացվելիության նորմատիվը, բանկի բարձր իրացվելի ակտիվների և [ցապահանջ պարտավորությունների](#) միջև նվազագույն հարաբերակցությունը (Ն₂² նորմատիվ) սահմանված է 80%:

12.5. Փոխառվական ռիսկի կառավարում

Վերահսկողության համակարգի էական մասն է կազմում վարկային գործունեության կառավարումը, քանի որ բանկերի ակտիվային գործառնությունների կազմում բարձր է վարկային ներդրումների տեսակարար կշիռը: ՀՀ տարածքում գործող առանձին բանկերի համար վարկային ներդրումները հիմնական եկամտաբեր ակտիվներն են հանդիսանում:

Վարկային պորտֆելի կառավարում իրականացնելիս կարևորվում է [ռիսկերսիֆիկացիայի](#) հիմնախնդիրը: Բանկի կողմից վարկային ներդրում իրականացնելիս պետք է հաշվի առնվի այն փաստը, որ մեկ, թեկուզ և հուսալի հաճախորդին տրված մեծածավալ վարկը, բանկին կախման մեջ է դնում այդ հաճախորդից և վերջինիս ֆինանսական վիճակի վատթարացումը կհանգեցնի նաև բանկի ֆինանսական վիճակի վատթարացմանը: Ուրեմն, ռիսկի ռիսկերսիֆիկացիայի և նվազեցման առումով նպատակահարմար է տեղաբաշխել փոքրածավալ վարկեր շատ հաճախորդների, քան մեկ մեծածավալ վարկ՝ մեկ հաճախորդին: Պորտֆելի ռիսկերսիֆիկացիայի, վարկային ռիսկի հնարավոր բացասական ազդեցության նվազեցման նպատակով սահմանված է մեկ փոխառու առավելագույն ռիսկի նորմատիվը:

Մեկ փոխառուի գծով ռիսկի առավելագույն չափը (Ն3 նորմատիվ) բանկի կողմից մեկ փոխառուին և նրա հետ փոխկապակցված անձանց տրամադրված վարկերի, այդ թվում՝ բանկային հաշվի վարկավորման, բոլոր այլ փոխառությունների, [ֆակտորինգային](#), լիզինգային գործառնությունների, տրամադրված նախավճարների, կանխավճարների, բանկի կողմից մատուցված ծառայության կամ ապրանքի դիմաց տարածված վճարումների, ակրեդիտիվների, փոխառուի կամ նրա հետ փոխկապակցված անձանց թողարկած արժեթղթերում [ներդրումների](#), ինչպես նաև բանկի նկատմամբ ցանկացած հիմքով ծագած այլ դեբիտորական պարտավորությունների, նրա պարտավորությունների դիմաց տրված երաշխիքների և երաշխավորությունների (բացառությամբ՝ բանկի թղթակցային հաշիվների) գումարի և բանկի ընդհանուր կապիտալի հարաբերակցության առավելագույն չափն է՝ 20%: Բանկի կողմից մեկ փոխառուին և նրա հետ փոխկապակցված անձանց տրամադրված վարկերի, նրա պարտավորությունների դիմաց տրված երաշխիքների և երաշխավորությունների գումարի մեջ ընդգրկվում են նաև այլ բանկերի կողմից տվյալ բանկի [դրամական միջոցների](#) հաշվին և դրանցով ապահովված միևնույն անձանց տրամադրված փոխառությունները և (կամ) երաշխիքները, եթե այդ փոխառության վերադարձելիության ռիսկը ստանձնել է տվյալ բանկը:

Բանկի կողմից միջոցների տեղաբաշխումը սահմանափակվում է նաև ըստ հաճախորդի, մասնավորապես ՀՀ ԿԲ-ի կողմից սահմանափակվում է կապված անձանց վարկավորումը: Բանկերի հետ կապված անձանց հետ կնքվող այլ գործարքները չեն կարող վերջիններիս համար առավել բարենպաստ պայմաններ նախատեսել, քան այլ անձանց հետ կնքված նույնանման գործարքները: Բանկի հետ կապված անձանց թվին են դասվում.

- բանկի ղեկավարները
- բանկի կապիտալում նշանակալից մասնակցություն ունեցող անձինք
- բանկի ղեկավարների և կապիտալում նշանակալից մասնակցություն ունեցող անձանց հետ փոխկապակցված և համագործակցող անձինք
- բանկի հետ փոխկապակցված անձինք:

Բանկի հետ կապված անձանց գծով ռիսկի առավելագույն չափը սահմանվում է որպես բանկի կողմից տվյալ բանկի հետ կապված անձանց տրամադրվող վարկերի, այդ թվում՝ բանկային հաշվի վարկավորմամբ, բոլոր այլ փոխառությունների, [ֆակտորինգային](#), լիզինգային գործառնությունների, տրամադրված նախավճարների, կանխավճարների, բանկի կողմից մատուցված ծառայության կամ ապրանքի դիմաց տարածված վճարումների, ակրեդիտիվների, փոխառուի կամ նրա հետ փոխկապակցված անձանց թողարկած արժեթղթերում ներդրումների, ինչպես նաև բանկի նկատմամբ ցանկացած հիմքով ծագած այլ դեբիտորական պարտավորությունների, բանկի հետ կապված անձանց պարտավորությունների դիմաց տրված երաշխիքների և երաշխավորությունների (բացառությամբ՝ բանկի թղթակցային հաշիվների) գումարի և բանկի ընդհանուր կապիտալի հետ հարաբերակցության առավելագույն չափ: Բանկի հետ կապված անձանց տրամադրված վարկերի, նրա

պարտավորությունների դիմաց տրված երաշխիքների և երաշխավորությունների գումարի մեջ ընդգրկվում են նաև այլ բանկերի կողմից տվյալ բանկի դրամական միջոցների հաշվին և դրանցով ապահովված միևնույն անձանց տրամադրված փոխառությունները և (կամ) երաշխիքները, եթե այդ փոխառության վերադարձելիության ռիսկը ստանձնել է տվյալ բանկը:

ՀՀ կենտրոնական բանկի կողմից սահմանափակվում է կապված մեկ անձի և կապված բոլոր անձանց տրված փոխառությունների առավելագույն չափը:

Բանկի հետ կապված մեկ անձի գծով ռիսկի առավելագույն չափը չի կարող գերազանցել ընդհանուր կապիտալի 5%-ը և բանկի հետ կապված բոլոր անձանց գծով ռիսկի առավելագույն չափը՝ 50%-ը:

12.6. ՀՀ կենտրոնական բանկում տեղաբաշխվող պարտադիր պահուստների նվազագույն չափը

Համաձայն «ՀՀ կենտրոնական բանկի մասին» ՀՀ օրենքի, ԿԲ-ի հիմնական խնդիրը գների կայունացումն է, որի իրագործման նպատակով բանկը մշակում, հաստատում և իրականացնում է դրամավարկային քաղաքականությունը: Դրամավարկային քաղաքականության իրականացման շրջանակներում կարևորվում է դրամական զանգվածի և բազայի ծավալների կառավարումը, որի հիմնական գործիքներից մեկն էլ ՀՀ կենտրոնական բանկում տեղաբաշխվող պարտադիր պահուստների նվազագույն չափն է:

Քանի դեռ չէր գործում դեպոզիտների ապահովագրության ինստիտուտը, որոշ տեսաբանների կողմից ներգրավված միջոցների դիմաց պարտադիր պահուստավորումը, դեպոզիտների ապահովագրության յուրահատուկ միջոց էր դիտվում: Սկսած 1999թ. ապրիլի 9-ից ինչպես դրամով, այնպես էլ արտարժույթով ներգրավված միջոցների դիմաց պահուստավորումն իրականացվում է միայն դրամով: Ընդ որում, կենտրոնական բանկում տեղաբաշխվող պարտադիր պահուստների նվազագույն չափը մինչև 2003 թ. հուլիսի 1-ը սահմանված է եղել ներգրավված միջոցների 8 տոկոսի չափով, իսկ 2003 թ. հուլիսի 1-ից՝ դեպոզիտների ապահովագրության

ներդրման հետ մեկտեղ (տարեկան 2 տոկոս), պարտադիր պահուստների նվազագույն չափը կազմում է 6 տոկոս: Հայաստանի Հանրապետության տարածքում գործող բանկերի կողմից ՀՀ կենտրոնական բանկում փաստացի պահուստավորված գումարների դիմաց Հայաստանի Հանրապետության կենտրոնական բանկի կողմից հաշվարկվում և վճարվում են տոկոսներ՝ Կենտրոնական բանկի կողմից սահմանված կարգով, պայմաններով ու չափով: Ընդ որում, երբ փաստացի պահուստավորված գումարը գերազանցում է պարտադիր պահուստավորման ենթակա գումարը, տոկոսները վճարվում են պարտադիր պահուստավորման ենթակա գումարի դիմաց:

Հայաստանի Հանրապետության տարածքում գործող բանկերի կողմից ՀՀ կենտրոնական բանկում փաստացի պահուստավորված գումարների դիմաց Հայաստանի Հանրապետության կենտրոնական բանկի կողմից հաշվարկվում և վճարվում են տոկոսներ՝ Կենտրոնական բանկի կողմից սահմանված կարգով, պայմաններով ու չափով: Ընդ որում, երբ փաստացի պահուստավորված գումարը գերազանցում է պարտադիր պահուստավորման ենթակա գումարը, տոկոսները վճարվում են պարտադիր պահուստավորման ենթակա գումարի դիմաց:

12.7. Արտարժույթային ռիսկի կառավարում

Արտարժույթային ռիսկը պայմանավորված է ապագայում արտարժույթի փոխարժեքի փոփոխման անորոշությունից, այսինքն՝ ազգային արժույթի գնի հարաբերակցությունից այլ արտարժույթների նկատմամբ:

Արտարժույթային ռիսկ կարող է առաջանալ, երբ արտարժույթային դիրքը բաց է՝ «կարճ» (բանկի արտարժույթով ակտիվները փոքր են արտարժույթով պարտավորություններից) կամ «երկար» (ակտիվները տվյալ արժույթով գերազանցում են այդ նույն արժույթով նրա պարտավորություններից):

Արտարժույթային ռիսկի զսպման համար սահմանված են նորմատիվներ համախառն և II խմբի մեջ մտնող արտարժույթների համար: Արտարժույթային ռիսկի կառավարում իրականացնելիս տարբերակվում է արտարժույթի տեսակն՝ ըստ I խմբի և II խմբի կազմի մեջ մտնող արտարժույթի: Արտարժույթային համախառն դիրքը՝ I և II խմբի արտարժույթների դիրքը, չի կարող գերազանցել բանկի ընդհանուր կապիտալի 25%-ը: II խմբի մեջ մտնող արտարժույթների գծով բաց արտարժույթային դիրքը չի կարող գերազանցել բանկի ընդհանուր կապիտալի 5%-ը:

Անպայման պետք է հիշել, որ «Բանկերի և բանկային գործունեության մասին» ՀՀ օրենքով սահմանվում է պարտատերերի գծով ռիսկի առավելագույն չափը, որը սակայն ՀՀ ԿԲ-ի կողմից ներկայումս սահմանափակված չէ, հաշվի առնելով մեր տնտեսությունում տիրող իրավիճակը: Այսուամենայնիվ, խոշոր պարտավորությունները պոտենցիալ ռիսկ են պարունակում, քանի որ բանկը կախման մեջ է գտնվում իր մեկ հաճախորդից:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Ո՞րն է հիմնական տնտեսական նորմատիվների սահմանման նպատակը:
2. Որո՞նք են [կապիտալի](#) համարժեքության նորմատիվները: Ո՞ր ռիսկի սահմանափակման նպատակով են դրանք սահմանվում:
3. Որո՞նք են կապիտալիզացիայի բավարար մակարդակի ապահովման նորմատիվները: Որ ռիսկի սահմանափակման նպատակով են դրանք սահմանվում:
4. Որո՞նք են իրացվելության նորմատիվները: Ո՞ր ռիսկի սահմանափակման նպատակով են դրանք սահմանվում:
5. Ո՞րն է մեկ փոխառուի գծով առավելագույն ռիսկի նորմատիվը: Ո՞ր ռիսկի սահմանափակման նպատակով է այն սահմանվում:
6. Որո՞նք են բանկի հետ կապված անձանց գծով նորմատիվները: Ո՞ր ռիսկի սահմանափակման նպատակով են դրանք սահմանվում:
7. Ո՞րն է ՀՀ կենտրոնական բանկում տեղաբաշխվող պարտադիր պահուստների նվազագույն չափի սահմանման նպատակը: Ինչպիսի՞ն է նրա ազդեցությունը բանկի վարկերի տրամադրման հնարավորության վրա:
8. Ո՞րն է արտարժույթի տնօրինման նորմատիվը: Ո՞ր ռիսկն է այն սահմանափակում:
9. Ո՞րն է արտարժույթի բաց և փակ դիրքը:
10. Ո՞րն է արտարժույթի երկար դիրքը:
11. Ո՞րն է արտարժույթի կարճ դիրքը:
12. Ո՞ր նորմատիվն է սահմանված ՀՀ օրենսդրությամբ, սակայն ՀՀ կենտրոնական բանկի կողմից չի սահմանափակվում:

Առաջադրանք

Բանկի բարձր իրացվելի ակտիվները կազմում են 80 մլրդ դրամ, ընդհանուր ակտիվները՝ 350 մլրդ դրամ, ցպահանջ պարտավորությունները՝ 100 մլրդ դրամ, ժամկետային պարտավորությունները՝ 150 մլրդ դրամ:

1. Որքա՞ն է կազմում բանկի կապիտալը:
2. Ո՞ր նորմատիվների պահանջներ կխախտվեն բանկի կողմից: Հիմնավորել պատասխանը:
3. Ինչքա՞ն պետք է լինի ՀՀ ԿԲ-ում թղթակցային հաշվի մնացորդը, որպեսզի բանկը չխախտի պարտադիր պահուստավորման նորմատիվը:

ԳԼՈՒԽ 13. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԸՆԹԱՑՔՈՒՄ ԲԱՆԿԻ ՍՏՈՐԱԲԱԺԱՆՈՒՄՆԵՐԻ ՖՈՒՆԿՑԻՈՆԱԼ ՏԱՐԱՆՋԱՏՈՒՄԸ

Թեմայի նպատակը՝ դասընթացի այս բաժինը նվիրված է կառավարման ընթացքում բանկի ստորաբաժանումների միջև գործառնությունների բաժանմանը և վերահսկողությանը, ինչի վերջնական նպատակը հաճախորդների սպասարկման արդյունավետության բարձրացումը և [գործառնական ռիսկի](#) նվազեցումն է:

Ուսնակությունների և հմտությունների նկարագիրը: Թեման անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- ներկայացնել կառավարման ընթացքում բանկի ստորաբաժանումների ֆունկցիոնալ տարանջատումը կոնկրետ օրինակներով
- դասակարգել գործառնություններ իրականացնող ստորաբաժանումները երեք խմբերի, քննարկել դրանց գործունեությունը:

13.1. Կառավարման ընթացքում բանկի ստորաբաժանումների ֆունկցիոնալ տարանջատումը

Շուկայական մրցակցության պայմաններում բանկերը մշտապես ձգտում են ապահովել շուկայում իրենց դերը և տեղը, առաջնությունը և անկախությունը: Այս առումով կարևորվում է բանկի ծառայությունների մատուցման, բանկային գործունեության իրականացման յուրաքանչյուր քայլում [վերահսկողությունը](#), սխալներից խուսափումը, ինչին կարելի է հասնելու ճանապարհին խիստ կարևորվում է բանկի կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործառնությունների ճիշտ տարբերակումը:

Հաշվի առնելով միջազգային բանկային փորձը, բանկերի գործառնություններն իրականացնող ստորաբաժանումները կարելի է դասակարգել երեք խմբում.

Front Office - ստորաբաժանումներ, որոնք անմիջականորեն շփվում են բանկի գործընկերների և հաճախորդների հետ:

Middle Office - ստորաբաժանումներ, որոնք կառավարում են ռիսկերը, բանկի ակտիվները և պասիվները, պահուստները, իրականացնում են բանկի գործունեության կարճաժամկետ և երկարաժամկետ ծրագրավորումը, գործառնությունների ընթացիկ վերահսկումը:

Back Office - ստորաբաժանումներ, որոնք իրականացնում են բանկի գործառնությունների հաշվապահական հաշվառումը և հաշվարկները:

Քննարկենք Middle Office - ի գործունեությունը: Ղեկավարվելով բանկի ընթացիկ կառավարումն իրականացնող իրավասու մարմնի սահմանած ուղենշային պայուսակով (benchmark) և ելնելով արդյունավետ կառավարման խնդիրներից, Middle Office-ը սահմանում և Front Office-ին է տրամադրում ընթացիկ օրվա ուղենշային պայուսակը (benchmark)՝ առանձին շուկաների, գործընկերների, գործիքների սահմանաչափերը:

Ստանալով գործարքի հանձնարարականի կրկնօրինակը, ստուգում է վերջինիս համապատասխանությունը սահմանված ուղենշային պայուսակին (benchmark) և մյուս սահմանաչափերին, հաշվառում է հանձնարարականի էական պայմանները համակարգչի համապատասխան տվյալների բազայում, իսկ կրկնօրինակը պահում է արժեթղթերի թղթապանակում:

Middle Office-ը հետևում է ցանցային եղանակով ստացված բոլոր հաղորդագրությունների, հաստատումների և հաշիվների քաղվածքների վերաբերյալ հաղորդագրությունների ժամանակին ստացմանը, ինչպես նաև ստացված հաղորդագրություններում անհամապատասխանության առկայության դեպքում համապատասխան քայլեր է ձեռնարկում պարզաբանումների համար: Տեխնիկական վերստուգումից բացի, Middle Office-ի կարևորագույն գործառնությոն ռիսկերի կառավարումն է, այսինքն, ցանկացած գործարք պետք է կնքվի ուղենշային պայուսակի (benchmark) շրջանակներում: Ստանալով գործարքի իրականացման տեղեկատվությունը, ռիսկերի վերահսկողը (position keeper) պետք է գնահատի նրա իրականացման հնարավոր արդյունքները. արդյոք դիվերս գործել է ուղենշային պայուսակի (benchmark) շրջանակներում, տվյալ գործարքը չի հանգեցնի ՀՀ ԿԲ կամ բանկի կողմից սահմանված նորմատիվային պահանջների խախտման: Եթե գործարքը հանգեցնում է խախտումների, ապա բնական է, որ այն իրականացնելը իմաստ չունի կամ մեղմ ասած ռիսկային է:

Քննարկենք օրինակի տեսքով: Ինչպես է իրականացվում աշխատանքի բաժանումը բանկի ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների միջև: Ասենք, բանկում հաշվապահական հաշվառումն իրականացվում է Back Office-ի կողմից «Գործառնական օր» մասնագիտացված համակարգի միջոցով երեք պատասխանատու կատարողների մասնակցությամբ:

Առաջին պատասխանատու կատարողը մուտքագրում է համակարգ գործառնության հիմք հանդիսացող փաստաթղթի բոլոր էական տվյալները (վճարողի և շահառուի անվանումները, դեբետագրվող և կրեդիտագրվող հաշիվները, գումարը, արժույթը, նպատակը), որից հետո փաստաթուղթը փոխանցվում է երկրորդ պատասխանատու կատարողին: Երկրորդ պատասխանատու կատարողը մուտքագրում է միայն կրեդիտագրվող հաշիվը և գումարը, որից հետո, եթե մուտքագրված տվյալները՝

- չեն համընկնում առաջին պատասխանատու կատարողի կողմից մուտքագրածի հետ, համակարգը չի հաստատում գործարքը, և փաստաթուղթը հետ է վերադարձվում առաջին պատասխանատու կատարողին՝ ճշտման
- համընկնում են առաջին պատասխանատու կատարողի կողմից մուտքագրածի հետ, համակարգը հաստատում է գործարքը, և փաստաթուղթը փոխանցվում է երրորդ պատասխանատու կատարողին:

Երրորդ պատասխանատու կատարողը իրականացնում է վիզուալ ստուգում՝ համեմատելով համակարգ մուտքագրված տեղեկատվությունը փաստաթղթի տեղեկատվության հետ, որից հետո, եթե դրանք՝

- չեն համապատասխանում միմյանց, ապա նա չի հաստատում գործարքը, և փաստաթուղթը հետ է վերադարձնում առաջին պատասխանատու կատարողին ճշտման

- համապատասխանում են միմյանց, նա հաստատում է գործարքը, և գործարքի հաշվապահական հաշվառումը համարվում է վերջնականորեն ավարտված:

Քննարկենք երկրորդ դեպքը. բանկը աշխատում է հիմնականում SWIFT համակարգի միջոցով, բոլոր հաղորդագրությունները պատրաստվում են Back Office-ի երեք պատասխանատու կատարողների մասնակցությամբ և հաստատվում են պատասխանատու անձի կողմից:

Առաջին պատասխանատու կատարողը հիմք հանդիսացող փաստաթղթի հիման վրա ստեղծում է գործառնությանը համապատասխան SWIFT ֆորմատով հաղորդագրություն՝ համակարգ մուտքագրելով տվյալ հաղորդագրության տեսակին համապատասխանող անհրաժեշտ դաշտերը (վճարողի և ստացողի անվանումները, դեբետագրվող և կրեդիտագրվող հաշիվները, բանկերի անվանումները, իրավաբանական հասցեները կամ SWIFT կոդերը, գումարը, արժույթը, վճարման օրը, նպատակը, այլ), որից հետո փաստաթուղթը փոխանցվում է երկրորդ պատասխանատու կատարողին:

Երկրորդ պատասխանատու կատարողը իրականացնում է հաղորդագրության վերստուգումը (վերիֆիկացիան)՝ կրկնակի մուտքագրելով հաղորդագրության հետևյալ դաշտերը՝ վճարման ամսաթիվ, գումար, արժույթի կոդ և հասցեատեր (շահառու), որից հետո, եթե մուտքագրված տվյալները՝

- չեն համընկնում առաջին պատասխանատու կատարողի կողմից մուտքագրածի հետ, համակարգը մերժում է հաղորդագրությունը, և փաստաթուղթը հետ է վերադարձվում առաջին պատասխանատու կատարողին՝ ճշտման կամ վերախմբագրման

- համընկնում են առաջին պատասխանատու կատարողի կողմից մուտքագրածի հետ, համակարգը հաստատում է գործարքը, և փաստաթուղթը փոխանցվում է երրորդ պատասխանատու կատարողին:

Երրորդ պատասխանատու կատարողը իրականացնում է հաղորդագրության հավաստագրումը (ավտորիզացիան)՝ համեմատելով համակարգ մուտքագրված ինֆորմացիան փաստաթղթի ինֆորմացիայի հետ, որից հետո եթե դրանք.

- չեն համապատասխանում միմյանց, ապա նա չի հաստատում հաղորդագրությունը, այն մերժվում է, և փաստաթուղթը հետ է վերադարձնում առաջին պատասխանատու կատարողին՝ ճշտման կամ վերախմբագրման

- համապատասխանում են միմյանց, նա հաստատում է հաղորդագրությունը և փոխանցում Տեղեկատվության պաշտպանության բաժնի աշխատակցին երկրորդ հավաստագրման համար:

Տեղեկատվության պաշտպանության բաժնի աշխատակիցը իրականացնում է հաղորդագրության երկրորդ հավաստագրումը՝ ստուգելով գործարքի օրինականությունը, համապատասխան փաստաթղթի և հաղորդագրության կազմման ճշտությունը, որից հետո եթե՝

- գործարքը չի իրականացված համաձայն կարգի կամ հաղորդագրությունը սխալ է կազմված, նա մերժում է հաղորդագրությունը՝ պահանջելով կատարել ճշտում

- գործարքը իրականացվում է համաձայն կարգի և հաղորդագրությունը ճիշտ է կազմված, նա իրականացնում է հաղորդագրության հավաստագրումը, և հաղորդագրությունը տրամադրվում է SWIFT բաժնին՝ ուղղարկման:

Բանկի օտարերկրյա թղթակից բանկերից SWIFT համակարգի միջոցով ստացված բոլոր հաղորդագրությունները SWIFT բաժնի կողմից տպվում, դրոշմակնքվում, ստորագրվում և, մատյանում գրանցվելով, ստորագրությամբ տրվում են Back Office: Front և Middle Office-ներին այդ հաղորդագրությունները տրվում են էլեկտրոնային եղանակով՝ ցանցի միջոցով:

Քննարկենք օրինակի տեսքով: Ինչ ֆունկցիա են իրականացնում Back, Front և Middle Office - ները բանկերում դեպոզիտ տեղաբաշխելիս:

Ժամկետային դեպոզիտների բանկերում

ա/ ներդրում

Front office

Բանկում ժամկետային դեպոզիտ ներդնելու մասին որոշումը կայացնում է Front office-ը՝ ղեկավարվելով Middle Office-ի կողմից ներկայացված ընթացիկ օրվա ուղենշային պայուսակով (benchmark), առանձին շուկաների, գործընկերների, գործիքների սահմանաչափերով:

Ներդրումային գործարք կնքելու վերաբերյալ որոշում կայացնելուց հետո Front Office-ի համապատասխան աշխատակիցը (dealer) բանակցություններ է վարում գործընկերների հետ և, թույլատրելի գործընկերների ու սահմանաչափերի շրջանակներում ընտրելով տվյալ պահին առավել բարենպաստ պայմաններ առաջարկող բանկը, կնքում է ժամկետային դեպոզիտ ներդնելու գործարքը (deal)՝ որպես կանոն դեպոզիտը ներդնելու օրվանից (value date) երկու օր առաջ, բացառիկ դեպքերում, կախված գործարքի բնույթից, 1 - 3 օր առաջ:

Սահմանված սահմանաչափերը գերազանցող ժամկետային դեպոզիտի դեպքում բանկի պատասխանատու ղեկավարի անունով պատրաստվում է միջգրասենյակային հուշագիր, որի հիման վրա պատասխանատու ղեկավարը տալիս է կարգադրություն գործարքի իրականացման թույլտվության վերաբերյալ: Ստանալով պատասխանատու ղեկավարի կարգադրությունը գործարքն իրականացնելու վերաբերյալ, ներդրումային դիլերը կնքում է գործարքը:

Եթե մտադրություն կա ժամկետային դեպոզիտ ներդնել այն արտարժույթով, որը առկա չէ բանկի թղթակցային հաշիվներում, ապա Front Office-ի կողմից նախ իրականացվում է տվյալ արտարժույթի ձեռքբերումը, որից հետո իրականացվում է ժամկետային դեպոզիտի ներդրման գործընթացը:

Գործարքի կնքումից հետո Front Office-ի դիլերի կողմից պատրաստված հանձնարարականները (ticket)՝ 3 օրինակ տրամադրվում են Back Office:

Back Office-ի կողմից ի կատարումն ընդունված հանձնարարականի երրորդ օրինակը Front Office-ը տրամադրում է Middle Office:

Middle Office

Front Office է ներկայացնում ընթացիկ օրվա ուղենշային պայուսակը (benchmark), առանձին շուկաների, գործընկերների և գործիքների սահմանաչափերը:

Ստուգում է գործարքի իրականացման համապատասխանությունը օրական ուղենշային պայուսակին, դիլերների անհատական սահմանաչափերի պահպանումը, հաշվառում է հանձնարարականը, համեմատում է «Գործառնական օր» համակարգ մուտքագրած տեղեկատվության հետ:

Ստորաբաժանումների աշխատակիցների կողմից թույլ տված անճշտությունների, գործընկերոջ կողմից հանձնարարականում նշված պայմանների խախտման, գործարքի հաստատման վերաբերյալ հաղորդագրությունը ժամանակին չստանալու, գործարքի հաստատման և դեբետ/կրեդիտի հաստատման վերաբերյալ հաղորդագրությունների հանձնարարականի պայմանների հետ չհամընկնելու դեպքերում քայլեր է ձեռնարկում պարագաբանելու և վերացնելու անհամապատասխանությունները:

Back office

Ստորագրում է հանձնարարականների վրա, և, առաջին օրինակն իր մոտ պահելով, երկրորդ և երրորդ օրինակները վերադարձնում է Front Office:

Ստուգում է հանձնարարականի լրացման ճշտությունը, սահմանված սահմանաչափերի գերազանցման դեպքում բանկի ղեկավարի կարգադրության առկայությունը, գործարքի համապատասխանությունը օրական ուղենշային պայուսակին և սահմանաչափերին:

Անճշտությունների դեպքում գործարքը չի կատարվում, ղեկավարությունը գրավոր տեղեկացվում է չկատարման պատճառների մասին:

Հանձնարարականի առաջին օրինակի հիման վրա պատրաստվում են գործարքի հաստատման և միջոցների փոխանցման վերաբերյալ SWIFT հաղորդագրություններն՝ ըստ սահմանված կարգի:

Եթե դեպոզիտի համար նախատեսված գումարը գտնվում է դեպոզիտ ընդունող բանկում, ապա գործարքի հաստատման և միջոցների փոխանցման վերաբերյալ հաղորդագրություններն ուղարկվում են այդ բանկին:

Եթե դեպոզիտի համար նախատեսված գումարը գտնվում է այլ թղթակից բանկում, ապա դեպոզիտ ընդունող բանկին է ուղարկվում գործարքի հաստատման վերաբերյալ հաղորդագրությունը, իսկ թղթակից բանկին՝ միջոցների փոխանցման վերաբերյալ հաղորդագրությունը:

Գործընկերոջից ստանալով գործարքի հաստատման վերաբերյալ SWIFT հաղորդագրությունը, Back Office-ը դեպոզիտը ներդնելու օրը (value date) իրականացնում է գործարքի հաշվապահական հաշվառումն ըստ երկու անձի սկզբունքի:

Back Office-ը իրականացնում է գործընկերոջից ստացած դեբետ/կրեդիտի հաստատման վերաբերյալ հաղորդագրությունների և հաշիվներից քաղվածքների հաշվառումը:

Middle Office-ին զուգահեռ մնամատիպ հաշվետվություններ պատրաստում և ղեկավարությանն է ներկայացնում նաև Back Office-ը:

բ/ Վերականգնում

Front Office-ի կողմից ժամկետային դեպոզիտի գործարքի վերականգնման վերաբերյալ որոշում կայացնելուց հետո ժամկետային դեպոզիտի մարման օրվանից երկու օր առաջ Front Office-ի աշխատակիցը (dealer) գործընկերոջը, բանկի հետ վերականգնում է գործարքը:

Front Office-ում հետագա քայլերն իրականացվում են վերը նշված կարգով, վճարման հանձնարարականները փոխանցվում են Back Office, որտեղ դրանք ստորագրվում են և երկու կրկնօրինակները վերադարձվում են Front Office, որը կրկնօրինակներից մեկը, իր հերթին, տրամադրում է Middle Office:

Back Office-ի համապատասխան աշխատակիցը, հանձնարարականի առաջին օրինակի հիման վրա, վերականգնման օրը «Գործառնական օր» համակարգում փոփոխություններ է կատարում գործարքի պարամետրերի վերաբերյալ (եթե այդպիսիք կան): Այնուհետև պատրաստվում է գործարքի վերականգնման հաստատման վերաբերյալ SWIFT հաղորդագրությունը:

Միաժամանակ, չսպասելով թղթակից բանկից դեբետ/կրեդիտի հաստատման և քաղվածքի վերաբերյալ SWIFT հաղորդագրության ստացմանը, սկզբնական գործարքի մարման օրը իրականացվում է նաև տոկոսագումարների փոխանցումը համապատասխան թղթակցային հաշվին:

Եթե երկու օրվա ընթացքում թղթակից բանկից չեն ստացվում վերը նշված հաղորդագրությունները, Back Office-ը գրավոր տեղեկացնում է այդ մասին Middle Office-ին, որն էլ ձեռնարկում է խնդրի լուծմանն ուղղված համապատասխան միջոցներ:

գ/ Մարում

Back Office-ի համապատասխան աշխատակիցը, չսպասելով թղթակից բանկից դեբետ/կրեդիտի հաստատման և քաղվածքի վերաբերյալ հաղորդագրությունների ստացմանը, դեպոզիտի մարման օրն իրականացնում է դեպոզիտի մարման գործընթացը՝ կատարելով համապատասխան հաշվապահական ձևակերպումներ:

Թղթակից բանկն իրականացնում է մայր գումարի և տոկոսագումարների փոխանցում բանկի համապատասխան թղթակցային հաշիվներին և Back Office է ուղարկում դեբետ/կրեդիտի հաստատման և քաղվածքի վերաբերյալ SWIFT հաղորդագրությունները:

Middle Office-ը «Գործառնական օր» համակարգով հետևում է մարման իրականացմանը և Front Office է ուղարկում տեղեկացում՝ դեբետ/կրեդիտի հաստատման և քաղվածքի վերաբերյալ SWIFT հաղորդագրությունների տեսքով:

Եթե երկու օրվա ընթացքում թղթակից բանկից չեն ստացվում վերը նշված հաղորդագրությունները, Back Office-ը գրավոր տեղեկացնում է այդ մասին Middle Office-ին, որն էլ ձեռնարկում է խնդրի լուծմանն ուղղված համապատասխան միջոցներ:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Ինչո՞ւ է կարևորվում բանկի ստորաբաժանումների միջև գործառույթների բաշխումը:
2. Որո՞նք են Front Office-ի գործառույթները:
3. Որո՞նք են Middle Office-ի գործառույթները :
4. Որո՞նք են Back Office-ի գործառույթները:

ԳԼՈՒԽ 14. ԲԱՆԿԻ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԻ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

14.1 Բանկի կառավարչական մարմինների գործունեության գնահատում

Թեմայի նպատակը՝ այս գլխում կքննարկվի բանկի կառավարման (մենեջմենթի) գնահատումը որպես բանկի ռեյտինգավորման ուղղորդիչ տարր, ղեկավարության դերը բանկի գործունեության ընթացքում, բանկի ռազմավարությունը և բյուջեն, ներքին և արտաքին աուդիտի, ինչպես նաև ներքին վերահսկողության գործառնությունները:

Ունակությունների և հստությունների նկարագիրը: Թեման անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- համառոտ ներկայացնել ռեյտինգավորման **CAMELS համակարգը**
- գնահատել կառավարումը որպես բանկի ռեյտինգավորման ուղղորդիչ տարր
- բացատրել բանկի կառավարման գնահատման համար քննարկման ենթակա տարրերը
- բացատրել ղեկավարության դերը բանկի գործունեության ընթացքում
- բնութագրել բանկի ստրատեգիայի և բյուջեի մշակումը
- բնութագրել բանկի աուդիտը և նրա մշակումը
- բնութագրել բանկի ներքին վերահսկողության գործառնությունը:

Ինչպես գիտենք, ՀՀ բանկային համակարգում բանկերի գործունեության գնահատումը իրականացվում է ԱՄՆ-ում լայն կիրառություն ստացած ռեյտինգավորման CAMELS համակարգի միջոցով, որտեղ.

Աղյուսակ 12. camels համակարգի ռեյտինգավորում

C	Capital adequacy	կապիտալի համաբեկություն
A	Assets quality	ակտիվների որակ
M	Managment	մենեջմենթ
E	Earnings	եկամտաբերություն
L	Liquidity	իրացվելիություն
S	Sensitivity	շուկայական ռիսկի նկատմամբ զգայունություն

Ինչպես երևում է աղյուսակից, CAMELS-ի մենեջմենթ գործակիցը միակն է, որը կարող է ուղղություն տալ մնացած բաղադրիչներին: Եթե բանկի ղեկավարների խորհուրդը և կառավարիչները պարտաճանաչ են վերաբերվում իրենց պարտականությունների կատարմանը, ապա CAMELS-ի մյուս բաղադրիչները կարտահայտեն նրանց ջանքերի արդյունքները: Այդ իսկ պատճառով, կազմակերպությունը պետք է ունենա համապատասխան ղեկավարություն, ներքին վերահսկողության կայուն համակարգ, կառավարման բավարար տեղեկատվական համակարգ:

Մենեջմենթը ներառում է գործառնական քաղաքականություն և ընթացակարգ, բանկային գործունեության ամենօրյա ղեկավարում: Կառավարումը պետք է գնահատվի տեխնիկական իմացության աստիճանով, ղեկավարելու ունակություններով և հնարավորություններով, բանկային գործունեության հետ առնչություն ունեցող օրենքների և կանոնակարգերի իմացությամբ:

Մենեջմենթը գնահատելիս պետք է անդրադառնալ ռիսկերի նկատմամբ ղեկավարության վերաբերմունքին: Խելամիտ գործառնական քաղաքականությունը և ընթացակարգը, որոնք համապատասխանում են բիզնեսի պահանջներին և ռիսկերի կառավարման փորձին, ընդունելի են գործունեության յուրաքանչյուր դաշտում: Առանց համապատասխան կառավարման կարող են տեղի ունենալ տարբեր տեսակի սխալներ, օրենսդրության պահանջների խախտումներ, ֆինանսական հաշվետվությունները կարող են պարունակել սխալ տվյալներ, վերջին հաշվով դրանց վրա հիմնված ղեկավարության որոշումները չեն համապատասխանի կազմակերպության շահերին, ինչը կարող է բացասական անդրադառնալ բանկի հեղինակության վրա:

Մենեջմենթի խնդիրն է զարգացնել կառավարման իտեղեկատվական համակարգը, որը պետք է հնարավորություն տա ձեռք բերել, մշակել, օգտագործել, ներկայացնել տվյալներ ղեկավարներին, աշխատողներին, հաճախորդներին: Յուրաքանչյուր բանկ պետք է մշակի մանրամասն ֆինանսական հաշվետվությունների համակարգ, որոշի ֆինանսական, մարդկային, տեխնոլոգիական, ֆիզիկական ռեսուրսների պահանջարկը, ճիշտ ժամկետներում կազմի բանկի ֆինանսական վիճակը բնութագրող հաշվետվություններ:

Բանկի կառավարման գնահատման համար քննարկվում են մի շարք տարրեր.

Հիմնական ուղղությունը դարձվում է ղեկավարների խորհրդի և մյուս բարձրաստիճան ղեկավարների գործունեությանը: Ղեկավարների խորհրդի ուղղակի պատասխանատվությունը ռազմավարական ուղղություններին, բանհմաց ղեկավարների, համապատասխան ծրագրերի և քաղաքականության ապահովումն է: Բարձրաստիճան ղեկավարությունը պատասխանատու է բանկի կողմից յուրաքանչյուր օրվա ընթացքում իրականացված բոլոր գործառնությունների համար:

Բանկի ղեկավարությունը պարտավոր է ապահովել կայուն և անվտանգ գործունեություն, պատասխանատու է յուրաքանչյուր գործողության համար, որը բանկի համար կարող է վնասաբեր լինել:

Բանկի ղեկավարության ուղղակի պարտականությունն է նպաստել բանկի ֆինանսական կայունությանը, ապահովել ներքին վերահսկողության համակարգի և ռիսկերի կառավարման ֆունկցիաների համատեղելիություն, կազմել բանկի առաջիկա ժամանակահատվածի զարգացման ծրագիր և բյուջե:

Մենեջերը պարտավոր է ձեռք բերել աուդիտի ուժեղ գործառնություն և ներքին վերահսկողության կայուն համակարգ:

14.1.1 Ստրատեգիա և բյուջեի նախագծում

Բանկի ղեկավարության գլխավոր գործառնություններից մեկը բանկի ստրատեգիայի և գալիք տարվա մանրամասն բյուջեի մշակումն է: Արդյունավետ ծրագրավորումը պետք է ներառի ինչպես բանկի կարճաժամկետ նպատակները, այնպես էլ զարգացման երկարաժամկետ ուղղությունները: Քանի որ բանկային գործունեության ռիսկայնությունը բարձր է և կորուստներն առավել հաճախակի բնույթ են կրում, ապա ղեկավարությունը պետք է ծախսերի ծածկման և իրենց սպասումներին համապատասխան եկամուտների հասնելու ժամանակ սահմանի:

Ստրատեգիական ծրագրավորումը պետք է ներառի բանկի ուժեղ և թույլ կողմերը, աճի ծրագրերը և այլ ռազմավարական նշանակություն ունեցող հարցեր: Այն պետք է ուղղված լինի միջնաժամկետ և երկարաժամկետ խնդիրների լուծմանը, ինչպես նաև միջոց է բանկի ընդհանուր ուղղվածության պարզաբանման համար: Բյուջետավորումը ներառում է տակտիկական որոշումներ՝ խնդիրներին և նպատակներին հասնելու համար: Բյուջեն ռազմավարական ծրագրի մի մասն է, որը որոշում է միջոցների տեղաբաշխման, կապիտալի պահանջների, աճի, ակտիվների, ռիսկերին հետ հաշվեկշռի կապվածությունը:

Այժմ ծանոթանա՞նք բանկի կառավարման համակարգում կարևոր նշանակություն ունեցող օղակների՝ աուդիտի և ներքին վերահսկողության համակարգերի գործունեությանը:

Աուդիտ

Մենք մենքի պարտականություններից մեկը անկախ արտաքին և [ներքին վերահսկողությունների](#) ստեղծումը և պահպանումն է: **Աուդիտն** իր կարևոր դերն ու նշանակությունն ունի անվտանգ և կայուն գործունեության ապահովման համար:

Այժմ համառոտ անդրադառնա՞նք բանկային կազմակերպությունների համար աուդիտի դերին և նշանակությանը:

Ներքին աուդիտ

Բանկային կազմակերպությունների համար ներքին աուդիտի գործառնությո՞ւնը պատասխանատվությունն է դիտարկված խախտումների համար. գործող օրենքների և կանոնակարգերի հետ համապատասխանության որոշումն է, կայուն և համապատասխան հաշվապահության գործունեության և կառավարման վերահսկողական համակարգի գնահատումն է: **Ներքին աուդիտի** գործունեությունը իրականացվում է բանկի առանձին ստորաբաժանման՝ ներքին աուդիտի վարչության կողմից: Փոքր բանկերը, որոնք չեն կարող պահել առանձնացված աուդիտի բաժին, կարող են թույլատրել այդ գործառնությո՞ւնը իրականացնելու իրենց արտաքին աուդիտային կազմակերպությանը: Ըստ կազմակերպական կառուցվածքի, ներքին աուդիտը պետք է անկախ լինի բանկի բոլոր հաշվետվությունների գնահատման և քննարկման առումով և պահպանի իր դիրքն ու նշանակությունը բանկում: Ներքին աուդիտի արդյունքները պետք է ներկայացվեն ուղղակի բանկի ղեկավարների խորհրդին կամ աուդիտորական կոմիտեին:

Այսպիսով, սահմանները, հաճախականությունը, ընդգրկումը կախված են բանկի մեծությունից և բարդությունից: Աուդիտի խնդիրները պետք է ներառեն բարձր ռիսկային այլ ոլորտներ, ամենանշանակալի հաշվեկշռային հաշիվները, եկամտի հաշվետվությունները, ներքին վերահսկման համակարգը: Նշանակալի արդյունքներ ստանալու համար վարչության աշխատակիցներն իրենց ունակություններով և փորձով պետք է բանկային գործունեության համապատասխան պատրաստված լինեն, ունենան մասնագիտական սերտիֆիկատ: Աուդիտի եզրակացությունը պետք է հրապարակվի որոշակի հաճախականությամբ:

Արտաքին աուդիտ

Արտաքին աուդիտը հիմնականում քննարկում է բանկի ֆինանսական վիճակը, ներքին աուդիտի գործունեության համապատասխանությունը իր ֆունկցիաներին, նրա եզրակացության արժանահավատությունը, բանկի հրապարակած ֆինանսական հաշվետվությունների արժանահավատությունը, համապատասխանությունը իրականությանը: Արտաքին աուդիտն իրականացվում է պարզելու, թե բանկի ընթացիկ ֆինանսական վիճակը և գործունեության արդյունքները համապատասխանում են արդյոք, հաշվապահական հաշվառման սկզբունքներին, ճիշտ են ձևակերպված, թե՞ ոչ:

Ներքին վերահսկողություն

Բանկի [ռիսկի](#) կառավարման գործընթացը պետք է լինի ներքին վերահսկողության համակարգի շարունակությունը: Որպես բանկի կառավարման գնահատման մի մաս, պետք է ուշադրություն դարձնել ռիսկերի նվազման ուղղված **ներքին վերահսկողության** միջավայրին և կառավարման ընթացքին: Ներքին վերահսկողության արդյունավետ համակարգը բանկի կառավարման կարևոր բաղադրիչ և անվտանգ գործունեության հիմք է:

Ներքին վերահսկողական համակարգը ապահովում է նաև բանկի խնդիրների և նպատակների իրականացումը և պետք է նպաստի բանկի երկարատև շահութաբերության, օրենսդրության շրջանակներում գործունեության ծավալման, որդեգրած քաղաքականության և մշակված ծրագրերի իրականացման գործընթացին, ինչպես նաև նպաստի անսպասելի կորուստների կրճատմանը, բանկի իմիջի բարձրացմանը:

Ներքին վերահսկողություն իրականացնելիս հաճախ հանդիպող դժվարություններն են.

- Համապատասխան կառավարչական վերահսկողության և պատասխանատվության պակասությունը, բանկում ներքին վերահսկողության համակարգի անկարողությունը:
- Բանկային գործունեության ռիսկերի ոչ համարժեք գնահատում, հատկապես ետհաշվեկշռային ռիսկերի մասով:
- Հիմնական վերահսկողական գործունեության բացակայությունը և անհաջողությունը, այնպես ինչպես պարտականությունների, ստուգման, համաձայնեցման բաժանումը և գործունեության իրականացման քննարկումը:
- Բանկի ներսում կառավարման տարբեր մակարդակների միջև տեղեկատվության փոխանցման անհամապատասխանությունը, մասնավորապես ներքևից վերև տեղեկատվության փոխանակումը:

- Ոչ համարժեք կամ ոչ արդյունավետ աուդիտային ծրագրեր և այլ ծրագրավորման գործողություններ: Ներքին վերահսկողությունը ներառում է կազմակերպական ծրագիրը և ակտիվների անվտանգության, հաշվեկշռային տվյալների ճշգրտությունը և կապերը ստուգելու, կառավարչական ռազմավարության խթանման համար այլ տարբեր կողողիանցիոն մեթոդներ: Այսպիսով, բանկի կառավարման մակարդակը գնահատելիս պետք է հիշել հետևյալը.
- Բանկի խորհուրդը՝ որպես կառավարման բարձրագույն մարմին, պետք է պատասխանատու լինի բանկի ռազմավարության և քաղաքականության հաստատման, բանկի կողմից ստանձնած ռիսկերի, դրանց ընդունելի մակարդակների, այդ ռիսկերից ապահովագրվելու համապատասխան քայլերի և միջոցառումների ձեռնարկման համար:
- Բարձրաստիճան ղեկավարությունը պատասխանատու է խորհրդի կողմից հաստատված զարգացման ուղղությունների իրագործման համար, համապատասխան ներքին վերահսկողության քաղաքականության կազմակերպման համար, ներքին վերահսկողության արդյունավետության համակարգի ծրագրավորման համար:
- Խորհուրդը և բարձրաստիճան ղեկավարությունը պատասխանատու են բարոյական և ամբողջականության ստանդարտների զարգացման, կազմակերպության ներսում բարձր կուլտուրայի ապահովման համար, որը անձնակազմի բոլոր մակարդակների ներկայացուցիչներին ցույց է տալիս ներքին վերահսկողության կարևորությունը:
- Պետք է որոշվեն և գնահատվեն այն ներքին և արտաքին գործոնները, որոնք կարող են դրական կամ բացասական ազդել բանկի առջև դրված խնդիրների իրագործման գործընթացի վրա: Ներքին վերահսկողության ծառայության կողմից պետք է անընդհատ գնահատվեն բանկի ռազմավարության և նպատակների իրականացման վրա ազդող ռիսկերը: Վերահսկողական գործունեությունը պետք է լինի բանկի ամենօրյա գործունեության կարևոր մասը: Ներքին վերահսկողությունը արդյունավետ իրականացնելու համար բարձրաստիճան ղեկավարությունը պետք է կազմակերպի համապատասխան հսկողական համակարգ, սահմանի վերահսկողական գործունեությունը բանկի գործունեության յուրաքանչյուր մակարդակում: Այս շրջանակում պետք է ներառվեն կատարողական հաշվետվությունները, գործունեության և համապատասխանությունը պահանջվող նորմերին և սահմանաչափերին: Մենջմենթի տեղեկատվական համակարգը պետք է լայնածավալ լինի և ներառի ներքին ֆինանսական, գործառնական, արտաքին շուկայի նախանշանների և պայմանների վերաբերյալ տվյալներ, որոնք վերաբերվում իրականացվող որոշումներին: Հաղորդակցման ուղիները պետք է արդյունավետ լինեն՝ ապահովելու ղեկավարությանն այն անհրաժեշտ տեղեկատվությամբ, որը կարող է ազդել նրանց պարտականությունների և պատասխանատվության վրա: Տեղեկատվական համակարգը պետք է ներառի բանկի ողջ գործունեությունը: Ղեկավարությունը պետք է մշտապես ծրագրավորի բանկի ներքին վերահսկողության արդյունավետությունը՝ բանկի նպատակներին հասնելու առումով: Ներքին աուդիտի ղեկավարը և անդամները պետք է ունենան համապատասխան մասնագիտական պատրաստվածություն, իրենց պարտականությունների իրականացման առումով: Ներքին աուդիտի գործունեությունը պետք է անկախ լինի և հաշվետու լինի միայն բանկի խորհրդին: Ներքին վերահսկողության բացթողումները հայտնաբերելու դեպքում պետք է անմիջապես հաղորդվի ղեկավարության համապատասխան մակարդակին և քննարկվի շատ արագ: Կառավարումը պատասխանատու է ոչ միայն բանկի գործունեության և ակտիվների որակի համար, այլ նաև ապագայի ծրագրավորման համար: Բարձրաստիճան ղեկավարությունը գնահատվում է ապագայում բանկի նպատակներին հասնելու և պայմանների բարելավման համար, ինչպես նաև բանկի ներկա պայմանների համար: Ապագա կառավարման ծրագրավորումը ներառում է բարձրաստիճան և միջին ղեկավարության որակական և քանակական գնահատականը, որն իհարկե, պետք է համապատասխանի բանկի չափերին և պայմաններին: Կառավարման անցյալ և ներկա գնահատականները կարևոր են, դրանք պահանջում են ֆինանսական պայմանների, եկամուտների, կապիտալի համարժեքության խորը վերլուծություն, բոլորն էլ իրենց բացարձակ արժեքներով և միտումներով: Մրցակցային շուկայի, բաժնետերերի և հաճախորդների ճնշման տակ բանկի կառավարման պարզ առաջադրանքն է իրականացնել իր գործունեությունը: Այն բանկերի համար, որոնք չունեն ծրագրավորում, իրենց գործունեության արդյունավետության փոխհամաձայնեցում, բավականին դժվար կլինի հասնել երկարաժամկետ նպատակներին: Կառավարումը պետք է պարզի շուկայում բանկի դիրքը և կազմի ծրագրեր, որոնք հնարավորություն կտան խորհրդի կողմից սահմանված խնդիրների լուծմանը: Այս որոշման ընդունման համար կառավարման մարմինները կարող են օգտագործել ՀՀ կենտրոնական բանկի կողմից բանկերին տրամադրվող *UBPR* բանկերի գործունեության համեմատական վերլուծությունը: Կառավարումը պետք է պատրաստ լինի անընդհատ ընդլայնելու մատուցվող ծառայությունների ցանկը և հնարավորությունները՝ խթանելով բանկի զարգացմանը: Տեղեկատվական տեխնոլոգիաները պետք է ներառվեն ինչպես կարճաժամկետ, այնպես էլ երկարաժամկետ ծրագրերում: Զարգացման ծրագրերը պետք է աջակցվեն մրցունակ համակարգերով, որոնք կբավարարեն ապագա պահանջները: Լավ առաջնորդ, ուժեղ ներքին վերահսկողություն, շուկայի գերազանց հատված ունեցող բանկը կարող է արագ փլուզվել, եթե նրա զարգացման ծրագրերը չեն ապահովում ապագա աճող պահանջարկի լուծման հնարավորություն: Այսպիսով, կառավարման կազմակերպումը բանկի գործունեության ընթացքում հանդիպող բոլոր գործոնների օպերատիվ կիրարկման գործընթացն է: Կառավարման հիմնական ռազմավարություններից մեկը բանկի խորհրդի կողմից սահմանված խնդիրների և նպատակների իրականացումն է: Ռազմավարական ծրագրավորումն ուղղված է երկարաժամկետ և կարճաժամկետ

ռազմավարական նպատակներին, և միջոց է բանկի ուղղվածության որոշման համար: Բյուջետավորման գործընթացը ներառում է բանկի նպատակների և խնդիրների ձեռքբերմանն ուղղված տակտիկական որոշումները: Բյուջեն ռազմավարական պլանի մի մասն է: Ռազմավարական զարգացումը որոշում է ընդհանուր ուղղությունը, ռեսուրսների ընդհանուր տեղաբաշխումը, հաշվեկշռի փոխկապվածությունը [կապիտալի](#) պահանջների, աճի, ակտիվների, ռիսկի հետ:

Բանկի ներքին և արտաքին աուդիտի գործառնություններն ուղղված են բանկի ղեկավարների խորհրդին: Ռիսկի կառավարման այս երկու վճռական գործառնությունները մնացած գործառնությունների հետ ապահովում են, որ ներքին վերահսկողության համակարգը համապատասխան մակարդակի վրա մնա և ապահովվի բանկի կայուն ֆինանսական վիճակը:

Բանկի ընդհանուր ներքին վերահսկողության գործընթացը բանկի կառավարման կարևոր տարր է և բանկային հաստատության կայուն և անվտանգ գործունեության հիմնաքար է հանդիսանում:

Կառավարման իրականացման և գնահատման համար օգտագործվող գործոնները ներառում են բանկի ֆինանսական պայմանները՝ հավատարիմ մնալով ընդունված քաղաքականությանը, ռազմավարական ծրագրավորմանը, արդյունավետ ներքին և արտաքին աուդիտների ապահովմամբ, հիմնականում ուղղված լինելով դեպի ապագա ծրագրերի իրագործումը:

Ինքնաստուգման հարցեր

1. Ո՞րն է կառավարման գնահատումը որպես բանկի ռեյտինգավորման ուղղորդիչ տարր:
2. Ինչպիսի՞ն է ղեկավարության դերը բանկի գործունեության ընթացքում:
3. Ո՞րն է բանկի ստրատեգիան և բյուջեն:
4. Ո՞րն է բանկի ներքին աուդիտի գործառնությունը:
5. Ո՞րն է բանկի արտաքին աուդիտի գործառնությունը:
6. Ո՞րն է բանկի ներքին վերահսկողության գործառնությունը:

ԱՌԱՋԱՐԿՎՈՂ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Բանկային վերահսկողության Բազելյան կոմիտեի հիմնական սկզբունքները
2. ՀՀ օրենքը «Բանկերի և բանկային գործունեության վերաբերյալ»
3. ՀՀ օրենքը «Բաժնետիրական ընկերությունների վերաբերյալ»
4. ՀՀ Քաղաքացիական օրենսգիրք
5. ՀՀ ԿԲ «Կանոնակարգ 2»
6. Յու. Սուվարյան «Մենեջմենթ»
7. Վարդանյան «Ֆինանսական մենեջմենթ»
8. «Ձեռներեցի սեղանի գիրք»
9. И.Бланк "Основы финансового менеджмента" Том I, II
10. З. Бор, В.В. Пятенко "Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование"
11. В. Киселев "Управление банковским капиталом"
12. В. Платонов, М. Хиггинс "Банковское дело: стратегическое руководство"
13. Грязнова, Молчанов, Тавасиев, Лаврушин и другие "Банковская система России" Том I, II, III
14. "Антикризисное управление", Вестник банка Англии
15. Питер Роуз "Банковский менеджмент"
16. И.Ф. Цисарь, В.П. Чистов, А.И. Лукьянов "Оптимизация финансовых портфелей банков, страховых компаний, пенсионных фондов"
17. Е.Ф. Жуков "Банки и банковские операции"
18. Е. Стоянова "Финансовый менеджмент в условиях инфляции"
19. Б. Эдвардс "Руководство по кредитному менеджменту"
20. "Практический менеджмент"
21. В.В.Травин, В.А.Дятлов "Основы кадрового менеджмента"
22. В. В. Ковалев "Сборник задач по финансовому анализу"
23. A. Saunders "Financial Institution Management"
24. Belgian Bankers Association "Bank Financial Management"
25. T. Lucey "Management Accounting"

ՆԿԱՐՆԵՐԻ ՑԱՆԿ

Նկար 1. Կառավարման մակարդակները.....	8
Նկար 2. Գծային կազմակերպական կառուցվածք.....	23
Նկար 3. Ֆունկցիոնալ կազմակերպական կառուցվածք.....	24
Նկար 4. Գծային-ֆունկցիոնալ կազմակերպական կառուցվածք.....	25
Նկար 5. Կառավարման կոմբինացված կառուցվածք.....	25
Նկար 6. Ըստ արտադրատեսակի դիվիզիոնալ կազմակերպական կառուցվածք.....	26
Նկար 7. Պահանջմունքների բուրգ՝ ըստ Մասլոուի.....	28
Նկար 8. Կառավարման փուլերը.....	33
Նկար 9. Կոնֆլիկտի զարգացման հիմնական փուլերը.....	44
Նկար 10. Բանկային ռիսկի և եկամտաբերության կապը.....	100

ԱՂՅՈՒՍԱԿՆԵՐԻ ՑԱՆԿ

Աղյուսակ 1. Կառավարման մոդելները.....	10
Աղյուսակ 2. Առաջնորդման ոճերի բնութագիրը.....	13
Աղյուսակ 3. Ներքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծությունն 5 գործառնական գոտիները	17
Աղյուսակ 4. Հավաքագրման աղբյուրների առավելությունները և թերությունները.....	34
Աղյուսակ 5. Կոնֆլիկտի լուծման կառուցվածքային ուղու հիմնական ձևերը.....	44
Աղյուսակ 6. Կոնֆլիկտների լուծման հաջորդ հիմնական եղանակը.....	45
Աղյուսակ 7 Բանկի տվյալները.....	69
Աղյուսակ 8. Ձեռնարկության վարկային ռեյտինգավորման ժամանակ կիրառվում է հետևյալ սիմվոլիկան: 80	
Աղյուսակ 9. ներդրումային նախագիծ.....	87
Աղյուսակ 10. գուտ դրամական հոսկեր.....	87
Աղյուսակ 11. ռիսկերի դասակարգում.....	102
Աղյուսակ 12. camels համակարգի ռեյտինգավորում.....	112

ՀԱՆԳՈՒՑԱՅԻՆ ԲԱՌԵՐԻ ՑՈՒՑԻՉ

- Ա**
 Աճի ռազմավարություն, 35
 Ապահովվածություն, 154
[Աուդիտ](#), 226
[Արտադրության ռիսկ](#), 197, 213
 Արտաքին աուդիտ, 227
 Արտաքին ռիսկեր, 194
 Աշխատավարձ, 70
 Աշխատանքային կարիերա, 80
 Անուղղակի ներդրում, 166
[Անվճարունակության ռիսկ](#), 197
 Անվտանգության ռիսկ, 198
 Անձնակազմի պլանավորում, 65
 Անձնակազմի կառավարում, 62
 Անձնակազմի հավաքագրում, 66
- Բ**
 Բարձր ռիսկային ներդրում, 167
[Բանկային ավանդ](#), 136
[Բանկային վերահսկողություն](#), 207
 Բանկի պարտավորություններ, 137
 Բանկի կապիտալի կառուցվածք, 127
 Բյուջեի կազմում, 124
- Գ**
[Գործառնական ռիսկ](#), 198
 Գրավների ռիսկ, 196
 Գնահատում, 78
- Դ**
 Դիվերսիֆիկացվող ռիսկ, 195
[Դրամական միջոցներ](#), 153
- Ե**
 Ետհաշվեկշռային ռիսկ, 187
 Երկարաժամկետ ներդրում, 166
 Երկրի ռիսկ, 194
- Ը**
 Ընտրություն, 68
- Ժ**
 Ժամկետային պարտավորություններ, 137
- Ի**
[Իրազմելի ակտիվ](#), 209
[Իրազմելիության ռիսկ](#), 197, 209
[Իրազմելիություն](#), 210
- Լ**
[«Լորդ» հաշիվներ](#), 138
 Լրացուցիչ (երկրորդային) կապիտալ, 128
 Լներեջ, 129
- Կ**
 Կազմակերպչական ռիսկ, 198
 Կազմակերպում, 36
[Կապիտալ](#), 127
 Կապիտալի կառավարում, 130
 Կապիտալի կառուցվածքի ռիսկ, 196
 Կապիտալի համալրման արտաքին աղբյուրներ, 132
 Կապիտալի համալրման ներքին աղբյուր, 132
 Կառավարում, 12, 16, 17
 Կառավարման ոճ, 22
 Կառավարման ռազմավարություն, 111
 Կարճաժամկետ ներդրում, 166
 Կոլեկտիվ, 20
 Կուլտուր - կենցաղային հարմարվողականություն, 74
 Կոնֆլիկտաբանություն, 17
 Կրճատման ռազմավարություն, 35
- Ջ**
 Ջաճախորդի վարկունակությունը, 153
 Ջասարարական - կազմակերպական հարմարվողականություն, 74
 Ջավատարմագրային գործառնությունների ռիսկ, 197
- Ջաշվառման ռիսկ, 198
 Ջանակցման ռազմավարություն, 35
 Ջայրենական կամ ներքին ներդրում, 167
 Ջոզե - ֆիզիոլոգիական հարմարվողականություն, 74
[Ջիկոթերային վարկեր](#), 147
[Ջիմնական \(առաջնային\) կապիտալ](#), 128
- Ն**
 Նգնաժամային պլան, 130
 Նյուլային ռիսկ, 195
- Մ**
 Մակրոտնտեսական ռիսկ, 195
 Մարտավարական պլանավորում, 124
 Մասնագիտական կարիերա, 80
 Մասնագիտական կողմնորոշում, 72
 Մենեջմենթ, 11, 12, 13, 16
 Միջին ռիսկային ներդրում, 167
 Մոտիվացիա, 29
- Ն**
[Ներդրում](#), 165
[Ներդրումային պորտֆել](#), 178
[Ներդրումային ռիսկ](#), 168, 196
 Ներքին աուդիտ, 226
 Ներքին ռիսկեր, 195
[Ներքին վերահսկողություն](#), 227
 Նյութական ռեսուրսներում ներդրում, 166
[«Նոստրո» հաշիվներ](#), 138
 Նորամուծության ռիսկ, 198
- Ռ**
 Ռազմավարական պլանավորում, 123
 Ռազմավարական կառավարում, 112
 Ռազմավարական ներդրող, 167
- Չ**
 Չդիվերսիֆիկացվող, 187
- Պ**

[«Նոստրո» հաշիվներ](#), 34
[Ռիսկ](#), 127

Ս
 Սահմանափակ աճի ռազմավարություն, 35
 Սպեկուլյատիվ ներդրում, 167
 Սոցիալական ռիսկ, 194
 Սոցիալական հարմարվողականություն, 72
 Սոցիալ - հոգեբանական
 հարմարվողականություն, 74
 Ստրատեգիական ռիսկեր, 198

Վ
 Վարչական ռիսկ, 198
 Վարկառուի վարկարժանություն, 152
 Վարկային ռեյտինգ, 157
[Վարկային ռիսկ](#), 196
[Վերահսկողություն](#), 53, 154

Տ
 Տարերային աղետների ռիսկ, 194
 Տեխնոլոգիական ռիսկ, 191
 Տնտեսական ռիսկ, 195
[Տոկոսային ռիսկ](#), 197

Ց
 Ցածր ռիսկային ներդրում, 166
[Ցախանց պարտավորություններ](#), 137

ՈԻ
[Ուղղակի ներդրում](#), 161

Փ
 Փոխանցման ռիսկ, 195

Շ
[Շահաբաժին](#), 133
 Շահութահարկ, 132
[Շուկայական ռիսկ](#), 194

Ո
 Ոչ պետական ներդրումներ, 167
 Ոչ ռիսկային ներդրում, 166
 Ուղղակի ներդրում, 166

Պայմաններ, 154
 Պարբերական ռիսկ, 187
 Պետական ներդրումներ, 167
 Պորտֆելային ներդրող, 167
 Պլանավորում, 31
 Պրոֆեսիոնալ հարմարվողականություն, 74

Ք
[Քաղաքական ռիսկ](#), 194

Օ
 Օպերատիվ պլան, 119
 Օպերատիվ - տակտիկական ֆինանսական
 կառավարում, 112
[Օտարերկրյա ներդրում](#), 167
 Օրենսդրական ռիսկ, 195

Ֆ
[Ֆակտորինգ](#), 148
 Ֆինանսական երաշխիքների ռիսկ, 196
 Ֆինանսական պլանավորում, 124
[Ֆինանսական լիզինգ](#), 148
 Ֆինանսական ռիսկ, 195
 Ֆինանսական կառավարում, 110, 111
 Ֆինանսական ներդրում, 166
 Ֆինանսներ, 110
 Ֆորս - մաժորային ռիսկ, 194
 Ֆունկցիաներ, 123

Բ
 Back Office, 216

Ը
[CAMELS համակարգ](#), 224
 Capacity, 153
 Cash, 153
 Character, 152
 Collateral, 154
 Conditions, 154
 Control, 154

Բ
 Front Office, 216

Մ
 Middle Office, 216

Գ ա յ ա ն Ե Ա ս ր յ ա ն

ԲԱՆԿԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐ

Խմբագիր՝

Լարիսա Նադարյան

Համակարգչային ձևավորող՝

Աննա Գևորգյան

ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՆՅՈՒԹԵՐԻ ՑԱՆԿ