

ԱՐԱՅԻԿ ԳԵՎՈՐԳԻ ԳՅՈԶԱԼՅԱՆ

ՖԻԶԻԿԱԿԱՆ ԿՈՒԼՏՈՒՐԱՅԻ ԵՎ ՍՊՈՐՏԻ
ՄԵՆԵԶՄԵՆՏ

Ուսումնական ձեռնարկ

ԵՐԵՎԱՆ
Հեղինակային հրատարակություն
2016

ՀՏԴ 796:005(07)
ԳՄԴ 75+65.290-2g⁷
Գ 661

*Երաշխավորվել է հրատարակման Ֆիզիկական
կուլտուրայի հայկական պետական ինստիտուտի
գիտական խորհրդի որոշմամբ:*

Գյոզալյան Ա.Գ.

Գ.661 Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մենեջմենտ:
Ուսումնական ձեռնարկ /Ա.Գ.Գյոզալյան.-Եր.:
Հեղ.հրատ., 2016թ. – 170 էջ:

ԳՐԱԽՈՍՆԵՐ՝ Մ.Գ.Դ., պրոֆեսոր Վ.Բ.Առաքելյան,
պրոֆեսոր Ա.Գ.Հարությունյան

Ձեռնարկում ներկայացված են ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ժամանակակից մենեջմենտի ծագման և զարգացման փուլերը, սկզբունքները, հիմնական ֆունկցիաները: Տրված են արդյունավետ կառավարման գործունեության անհրաժեշտ պայման հանդիսացող միջավայրերի նկարագրությունը, ինչպես նաև ռազմավարական ծրագրերի (քիզնես պլանի) մշակման օրինակելի մոդելը: Ձեռնարկը նախատեսված է Ֆիզիկական կուլտուրայի հայկական պետական ինստիտուտի ուսանողների, ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի բնագավառում աշխատող կազմակերպիչների, մարզիչների, մեթոդիստների, հրահանգիչների և, ընդհանրապես, մենեջմենտով հետաքրքրված անձանց համար համար:

ՀՏԴ 796:005 (07)

ԳՄԴ 75+65.290-2g⁷

ISBN 978-9939-0-1791-4

© Գյոզալյան Ա.Գ., 2016

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ.....	6
ԳԼՈՒԽ 1. Մենեջմենտի ծագումը և զարգացման նախադրյալները.....	10
Թեմա 1.1. Մենեջմենտի պատմական նախադրյալները.....	10
Թեմա 1.2. Իշխանության և լիզերության հասկացությունները.....	12
Թեմա 1.3. Մենեջմենտի ձևերը (այլ մոտեցումներ).....	15
Թեմա 1.4. Մենեջմենտի զարգացման դասական ուղղությունները.....	17
Թեմա 1.5. Միջազգային բիզնես միջավայր.....	24
ԳԼՈՒԽ 2. Սպորտային բարձրագույն դպրոցների մենեջմենտի որակը.....	34
Թեմա 2.1. Մասնագետ կադրերի որակավորման բարձրացում.....	34
Թեմա 2.2. Սպորտային բարձրագույն դպրոցների պրոֆեսորադասախոսական կազմը.....	38
Թեմա 2.3. Գործնական շփման տեխնիկան.....	39
Թեմա 2.4 Թիմային աշխատանք.....	46
ԳԼՈՒԽ 3. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մենեջմենտ.....	48
Թեմա 3.1 Սպորտային մենեջմենտի զարգացման և ձևավորման նախադրյալները.....	48
Թեմա 3.2. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մենեջմենտի սկզբունքները.....	53
Թեմա 3.3. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մենեջմենտի գործունեության հիմնական դրույթները.....	56
Թեմա 3.4. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ուլորտում պարտականությունների դասակարգումը.....	60

Թեմա 3.5. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մենեջմենտի ֆունկցիաները.....	63
ԳԼՈՒԽ 4. Պլանավորման հիմքերը ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի բնագավառում.....	74
Թեմա 4.1. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի աշխատանքի պլանավորման նշանակությունն ու խնդիրները.....	75
Թեմա 4.2. Պլանավորման սկզբունքներն ու մեթոդները.....	78
Թեմա 4.3. Տնտեսական կառավարման մեթոդները....	81
Թեմա 4.4. Կազմակերպության (ֆիրմայի) կառավարման մարմինները.....	87
Թեմա 4.5. Մենեջեր և մենեջմենտի արվեստ.....	90
ԳԼՈՒԽ 5. Ֆինանսական ռեսուրսները սպորտային կազմակերպություններում.....	94
Թեմա 5.1. Պետական բյուջե հասկացությունը.....	94
Թեմա 5.2. Բյուջեի կառուցվածքը.....	101
Թեմա 5.3. Ֆինանսական հսկողություն.....	102
Թեմա 5.4. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի պետական ֆինանսավորումը.....	103
Թեմա 5.5. Ինքնաֆինանսավորումը ֆիզիկական կուլտուրայում և սպորտում.....	107
Թեմա 5.6. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի բնագավառում աշխատանքի վարձատրության ձևերը..	111
ԳԼՈՒԽ 6. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զանգվածային աշխատանքների մենեջմենտ.....	124
Թեմա 6.1. Ֆիզկուլտ-առողջարարական զանգվածային աշխատանքների համակարգը.....	124
Թեմա 6.2. Զանգվածային մարզական միջոցառումների պլանավորումը և կազմակերպումը....	127
Թեմա 6.3. Մարզիկների սոցիալ-տնտեսական	

պաշտպանվածությունը.....	130
Թեմա 6.4. Ֆիզկուլտ-սպորտային կազմակերպության բիզնես-պլանի ընդհանուր բնութագիր.....	138
Ֆիտնես ակումբի գործունեության արդյունավետ կազմակերպման օրինակելի բիզնես-պլան.....	149
Ինքնուրույն աշխատանքի իրականացման ուղեցույց....	156
Հավելվածներ.....	158
Օգտագործված գրականության ցանկ.....	166

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Համաշխարհային շուկայական տնտեսական պայմանների կառուցման համակարգում անհրաժեշտ են բազմակողմանի զարգացած, մասնագիտական գիտելիքներ ունեցող մասնագետներ, որոնք կկարողանան գիտելիքները կիրառել գործնականում: Այդպիսի ղեկավարների և մասնագետների կարիքը հատկապես կարևորվում է շուկայական հարաբերությունների պայմաններում՝ կառավարչական գործողությունների արդյունքում հաճախակի փոփոխվող տնտեսական հիմնական ճյուղերում:

Մենեջմենտը՝ որպես շուկայական տնտեսության պայմաններում գործող ընկերությունների և ձեռնարկությունների կառավարման ժամանակակից համակարգ, ենթադրում է դրանց արդյունավետ գործունեության և արտադրատնտեսական գործունեության զարգացման համար անհրաժեշտ պայմանների ստեղծում: Խոսքը գնում է այնպիսի կառավարման համակարգի մասին, որը գործում է օբյեկտիվ անհրաժեշտությամբ, տնտեսավարման շուկայական հարաբերությունների օրինաչափություններով՝ կապված արտադրանքի ուղղվածությունից, շուկայի պահանջարկ-առաջարկից և անհատական սպառողների պահանջներից: Ընդհանուր առմամբ կառավարումը կարելի է ներկայացնել որպես նպատակներին հասնելու կարողություն՝ օգտագործելով մարդկանց մտավոր ունակությունները (ինտելեկտը), աշխատանքը և վարքի դրդապատճառները: Այլ կերպ ասած, կառավարումը մարդկային հնարավորություններն են, որոնց օգնությամբ առաջնորդները օգտագործում են ռեսուրսները կազմակերպության ռազմավարական

(ստրատեգիական) և տակտիկական նպատակներին հասնելու համար:

Շուկայական հարաբերությունների պայմաններում ընկերությունների արտադրական զարգացման և գործունեության կարևորագույն գործոնն է կառավարման գործընթացը: Այն մշտապես կատարելագործվում է համաձայն միջոցառումների կազմակերպման, ծառայությունների, ապրանքների արտադրման և սպառման պահանջների, տնտեսական կապերի բարդացման և սպառողների դերի բարձրացման պայմաններում: Ձեռնարկությունների կառավարումը ունի շատ առանձնահատկություններ՝ կախված արտադրանքի տնտեսական գործունեության մեծ ներգրավվածության աստիճանից, բնույթից և տեխնիկայի հագեցվածությունից: Սակայն գլխավոր գործոնն է շուկայի ապրանքադրամական հարաբերությունների զարգացումն, որոնք կարող են լինել լիարժեք միայն արտադրական միջոցների մեծածախ առևտրի լայնածավալ կիրառման, շուկայական գների կարգավորման պայմաններում:

Մինչ վերջերս այս գաղափարը բացակայում էր կառավարման համակարգում, սակայն ցանկացած ընկերությունն ունի կադրերի բաժին, որը զբաղվում է գործող աշխատակազմի վերապատրաստմամբ և համալրմամբ:

Սակայն որպես կանոն կադրերի բաժիններն ունենին ցածր կազմակերպչական մակարդակ: Նրանք տարանջատվում էին այլ ենթակառուցվածքներից և կատարում էին կադրերի վերահսկման ֆունկցիաներ:

Կազմակերպության կառավարումը մեր օրերում բարդ աշխատանք է, որի արդյունավետ կառավարումը

պետք է իրականացվի պարզ, ճկուն և օպերատիվ: Ղեկավարը պետք է հաշվի առնի և ընդունի ճգնաժամային գործոնները կամ կազմակերպության բաղկացուցիչ տարրերը, արտաքին քննադատական այն ուժերը, որոնք բացասական են ազդում ընկերության վրա:

Անկախացումից հետո մեր հանրապետության հիմնախնդիրը դարձավ շուկայական հարաբերություններով կարգավորվող տնտեսության կազմավորումը, որն իր հետ բերեց նաև աշխատանքի շուկայի պահանջարկի դինամիկ փոփոխություններ: Բնականաբար, նման իրավիճակում լուրջ բարեփոխումների կարիք զգացվեց նաև բարձրագույն մասնագիտական կրթության համակարգում:

Հասարակական կառավարման համակարգում տեղի են ունենում զգալի փոփոխություններ, ընդունվում են նոր օրենքներ, ստեղծվում կառավարման նոր մարմիններ, որոնք նոր խնդիրներ են առաջադրում ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի կառավարման համակարգում:

Բարձրագույն կրթական համակարգի բարեփոխումները հիմք հանդիսացան վերանայելու և արդիականացնելու ուսումնական պլանով նախատեսված առարկայական որոշ դասընթացներ, այդ թվում նաև «Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մենեջմենտ» դասընթացը: Դասընթացը նպատակ ունի ուսանողների մոտ ձևավորել հայեցի աշխարհայացք, նրանց զինել ֆիզիկական կուլտուրայի կազմակերպությունների գործունեության կառավարման ժամանակակից գիտելիքներով և հմտություններով, ֆիզկուլտուրային զանգվածային աշխատանքների մեթոդների իմացությամբ:

Դասընթացի խորը ուսումնասիրումը պահանջում է ուշադրությամբ հետևել հանրապետությունում կատարվող բնագավառային, կառուցվածքային փոփոխություններին, կառավարչական փոխհարաբերությունների զարգացման ընթացքին և դրանց համապատասխան կարգավորել դասավանդման գործընթացը:

Առարկայի դասավանդումն իրականացվում է հետևյալ ձևով՝ դասախոսություններ, գործնական և անհատական պարապմունքներ, իսկ անհրաժեշտության դեպքում արտալսարանային անհատական և խմբային խորհրդատվություններ:

ԳԼՈՒԽ 1

ՄԵՆԵՋՄԵՆՏԻ ԾԱԳՈՒՄԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՆԱԽԱԴԻՅԱԼՆԵՐԸ

Մենեջմենտն այսօր լայն տարածում ստացած գիտություն է և, ինչպես յուրաքանչյուր գիտություն, ունի պատմական զարգացման ժամանակաշրջան, մեթոդներ, սկզբունքներ և սկզբնաղբյուրներ:

Կառավարումը՝ որպես մարդկային գործունեության հատուկ ձև, առաջ է եկել դեռ առաջին համայնքների հետ՝ ինչպիսին օրինակ որսորդական խմբերն էին: Այս դեպքում կառավարչի դերում հանդես էր գալիս խմբի առավել տարիքով անդամը, ով իր փորձի հիման վրա կառավարում էր որսորդական խումբը: Կառավարման առավել զարգացած ձևերի հանդիպում ենք Հին Եգիպտոսում, Հին Հունաստանում, Հին Հռոմում, ինչպես նաև Հին Հայաստանում:

Թեմա 1.1. Մենեջմենտի պատմական նախադրյալները

Մարդկանց կառավարելու արվեստը հունարեն կոչվում էր «demagogia». թարգմանվում է որպես «ժողովրդի ղեկավարում», «երկրի կառավարում» և բաղկացած է «demos» - ժողովուրդ և «ago» - վարել բառերից. անձ, ով իր վրա էր վերցնում բարդ ու պատասխանատու ֆունկցիաները:

Ժամանակի ընթացքում հունական քաղաքակրթությանը փոխարինման եկավ հռոմեականը: Լատիներենում գոյություն ունի «mancepts» բառը, որը նշանակում է ձեռնարկող, ձեռնարկատեր, կապալառու: Ի սկզբանե այսպես էր կոչվում պետական եկամուտների կապալառուն (ազարակատեր) Հին Հռոմում

«mancipium» նշանակում էր սեփականության իրավունք (կարողություն, որը համարվում էր ինչ-որ մեկի սեփականությունը): Ինքն իրենով «mancipio» բառն առաջացել է երկու՝ «manus» և «capio» առանձին բառերի միաձուլումից: Լատիներենում «manus» բառն ունի մի քանի նշանակություն՝ ձեռք, իշխանություն, աշխատանք, ստեղծագործություն, իսկ «capio» բառը նշանակում է ձեռք բերել, ժառանգել, ձեռքի մեջ առնել: Այդ իսկ պատճառով «mancepts»-ը թարգմանվում է որպես «ձեռնարկատեր»՝ մարդ, որը կարողություն է վաստակել իր ձեռքով, աշխատանքով, խորամանկությամբ և ճարակությամբ:

«Մենեջմենտ» ժամանակակից տերմինի անսպասելի մեկնաբանում է տվել գերմանացի պատմաբան Ի. Շայդը: Նա մենեջմենտի իմաստավորումը դուրս է բերում իտալերեն «maneggiare»՝ ձիերին կառավարելու հմտություն բառից: Կարծես թե ոչ մի նմանություն չկա երկու եզրույթների միջև. մի կողմից կապիտալիստ և ձեռնարկատեր, մյուս կողմից՝ հմուտ ձիավար:

Անգլերեն «manage» բառը ոչ միայն նշանակում է կառավարել, այլև հնար գտնել, ոչ թե քրտնաջան աշխատել, այլ խորամանկել, հաջողությունը բաց չթողնել և հնազանդեցնել ու զսպել մարդկանց: Ձիուն կառավարելու հմտությունը կայանում է նրանում, որ նա կատարի սահմանված շարժումներ, երբ նա ազատության մեջ է: Փաստորեն, ձիերին կառավարելու և մարդուն կառավարելու արվեստը կարող են ընդունել ամենատարբեր ձևեր՝ կոպիտ ձևով արագ գործել կամ շողոքորթել այնպես, որ կառավարման օբյեկտը չզգա ոչ մի կաշկանդվածություն՝ կատարելով ուրիշների հրամանները ինչպես սեփական առաջադրանքը:

Կառավարումն իրենից ներկայացնում է արվեստի և գիտության ամբողջություն, որի խնդիրն է առաջին հերթին խթանել և ուղղորդել մարդկանց, որ նրանք գործեն իրենց հանձնարարված գործի սահմաններում և ձեռնարկության ներսում միավորել բոլոր մարդկանց գործունեությունը: Իհարկե, մարդկանց կառավարումը բավականին տարբեր է, որոնք սահմանում են կառավարման առանձնահատկությունը որպես արվեստ: Արվեստը կայանում է մարդկանց գործողությունների կարգավորման կարողության կամ հնարամտության մեջ, որպեսզի նրանք դա չնկատեն, իրենց վրա չզգան ոչ մի ճնշում կամ բռնություն: Այլ կերպ ասած՝ կատարելով հանձնարարությունը՝ ենթակաները պետք է իրենց այնպես զգան, ասես գործում են իրենց սեփական նախաձեռնությամբ: Ստացվում է, որ մենեջերի հմտությունը կայանում է մարդկանց մոտիվացնելու, ինքնակամ ենթարկվելու մեջ: Եթե մարդկանց ստիպում են «մահակի և քաղցրաբլիթի» կանոնով, ապա դա մենեջմենտ չէ:

Թեմա 1.2 Իշխանության և լիդերության հասկացությունները

Կես հազարամյակ անց հին հունական մենեջմենտին փոխարինելու եկավ արևմտաեվրոպականը: Եվ այս փոփոխության «հեղինակ» կարելի է համարել իտալացի մեծ հումանիստ Նիկոլո Մաքիավելլին (1469-1527թթ.): Երկար ժամանակ նա հետաքրքրություն էր ցուցաբերում որպես քաղաքական մտածող, պատմաբան և գրող, քան որպես կառավարման տեսության ստեղծող: 20-րդ դարի երկրորդ կեսին քաղաքագետները, պատմաբանները, մենեջմենտի մասնագետները

Մաքիավելլին մեծ ուշադրություն էին դարձնում: Նրա ստեղծագործություններում՝ քաղաքական աշխատություններում, պատմական ակնարկներում, նովելներում հայտնաբերեցին մտքեր, որոնք իրենցից ներկայացնում էին գործնական կառավարման յուրօրինակ համակարգ: Այն արդյունավետությամբ, խորությամբ և քաղաքական իմաստությամբ գերազանցում է մեր ժամանակակիցների որոշ աշխատությունների: Արևմտյան մենեջերներն ակտիվորեն ուսումնասիրում են նրա ստեղծարարությունը: Նա ժամանակակից լիդերական ոճերի ստեղծողն է, կառավարման խորհրդատուի վառ օրինակ, սոցիալական վիճահարույց հարցերի տեսաբան: Մասնագետներն առանձնացնում են Մաքիավելլի չորս սկզբունք, որոնք ըստ Փ. Հոջեթսի ազդեցություն ունեցան մենեջմենտի զարգացման վրա.

- ✚ հեղինակություն, կամ լիդերի իշխանություն, կողմնակիցների օժանդակություն,
- ✚ ենթակաները պետք է իմանան ինչ սպասել իրենց լիդերից, և հասկանալ, թե ինչ է ուզում նա իրենցից,
- ✚ լիդերը պետք է դրսևորի գոյատևելու կամք,
- ✚ լիդերն իր կողմնակիցների համար միշտ իմաստության և արդարության օրինակ է:

Մաքիավելլին ապրել է այն ժամանակաշրջանում, երբ մարդը դեռ ապրանքադրամային հարաբերությունների ստրուկը չէր: Վերածննդի դարաշրջանում գործատուն ձեռներեց չէր բառի ուղիղ իմաստով, նա իրեն համարում էր մշակույթի և զարգացման գործիչ, հպարտանում էր ազնիվ համբավով և հեղինակությամբ, ֆինանսական գործողություններից արժևորում էր մարդու ազատությունն ու անկախությունը: Իտալացիները վերածնում են Հին Հունաստանի և ոչ

Հին Հռոմի արժեքները: Մաքիավելին սովորեցնում էր ժողովրդի կառավարիչներին առաջին հերթին իրենց գործողություններն համաձայնեցնել անհրաժեշտության օրենքի՝ ճակատագրի, երկրորդ՝ ենթակաների վարքի հետ: Ուժը լիդերի կողմն է, եթե նա հաշվի է առնում մարդկանց հոգեբանությունը, գիտի նրանց մտքերի առանձնահատկությունները, բարոյական սովորությունները, արժանիքներն ու թերությունները:

Այսօր մենք գիտենք, որ 20-րդ դարի շատ քաղաքական լիդերներ օգտվում են այս պրակտիկայից՝ առանց ուսումնասիրելու Մաքիավելիի աշխատությունները: Թե ինչու է այդպես, դեռևս պարզ չէ: Հնարավոր է, որ «բացասական կառավարման» օրենքները փոխանցվեն գեներով, թե՞ լիդերները, հասնելով իշխանության, կիրառում են յուրահատուկ օրենքներ, որոնք գործում են մարդու ցանկությունից և գիտակցությունից անկախ:

Ըստ Մաքիավելու գոյություն ունեն կառավարման երեք «լավ» կամ հիմնական ձևեր՝ միապետություն, դեմոկրատիա, ազնվական (արիստոկրատիա), և երեք «վատ»՝ տիրանիա, օլիգարխիա և անարխիա: Նրանք այնքան նման են իրար, որ հեշտությամբ փոխվում են: Այսպես է և մարդկային գործերում՝ առաքինությունը հեշտությամբ վերածվում է արատի, իսկ արատն ընդունում է առաքինության կերպարանք:

Այսպիսով՝ այս հասկացություններին հանգամանորեն անդրադարձել ենք, և գիտենք, թե ինչի կարող էր հանգեցնել Մաքիավելու սկզբունքներին չհետևելը:

Թեմա 1.3. Մենեջմենտի ձևերը (այլ մոտեցումներ)

Դեռ 1950-ական թվականներին Եվրոպայում և ԱՄՆ-ում գերիշխում էր մենեջմենտի՝ որպես համընդհանուր կարգապահության մասին պատկերացումը: Այսօր առանձնացնում են մենեջմենտի տասնյակ տարատեսակներ և նրանց թիվը շարունակում է մեծանալ: Սակայն դրա հետ մեկտեղ մոռանում են, որ մենեջմենտը կառավարչական գործունեության հոմանիշը չէ, իսկ նրա յուրահատուկ տարատեսակը բիզնեսի կառավարումն է:

Մենեջմենտի ընդհանուր ճանաչում ձեռք բերած հիմնական ձևերն են՝

1. **Կազմակերպական մենեջմենտ**. կառավարում է կազմակերպության ստեղծման, նրա կառուցվածքի ձևավորման կամ վերակազմակերպման, կառավարման մեխանիզմի գործընթացները:
2. **Արտադրական մենեջմենտ**. օբյեկտներն են կազմակերպչական ստորաբաժանումները, տեխնոլոգիական հոսքերը, պլանների և ծրագրերի մշակումը և իրականացումը, թողարկվող արտադրանքի որակի և տեսականու համապատասխանությունը շուկայի պահանջներին:
3. **Մարակարարավաճառքային մենեջմենտ**. իրականացնում է ձեռնարկության պահանջմունքների և նյութական ռեսուրսների պլանավորումը, դրանց հիման վրա դիմումների և բնութագրերի կազմում, կառավարում է տնտեսական, վաճառքների, մատակարարման պայմանագրերի գործընթացները, վերահսկում է իրականացնում կազմակերպության նյութական ռեսուրսների, նրանց դիմումների և բնու-

թագրերի կազմման պահանջների հեռանկարային և ընթացիկ պլանների հիման վրա:

4. **Ինովացիոն կամ նորարարական մենեջմենտ.** իրականացնում է գիտական հետազոտությունների, կիրառական մշակումների, ապրանքների և ծառայությունների փորձառու օրինակների ստեղծում, արտադրությունում դրանց ներդնում, նորարարական գործունեության պլանների և ծրագրերի ձևավորում և գնահատում, ստեղծարարության խթանում, նոր նախագծերի և ծրագրերի գնահատում, նրանց ֆինանսական ապահովում:
5. **Մարկետինգ-մենեջմենտ.** այսօր կազմակերպության տնտեսական գործունեության ամենակարևոր և բարդ ոլորտն է և, մասնավորապես շուկայում՝ նրա վարքը: Նրա օգնությամբ իրականացվում է տեղեկատվության հավաքագրում և վերջինիս ուսումնասիրում, ընթացիկ և հեռանկարային գործունեության գնահատում, նպատակային շուկաների ընտրություն, մրցակցային ռազմավարությունների, ապրանքային, գնային և գովազդային քաղաքականությունների մշակում և իրականացում և այլն:
6. **Անձնակազմի մենեջմենտ.** լուծում է կադրերի ընտրության, բաշխման, ուսուցման, որակավորման բարձրացման հարցերը, մշակում պարգևատրման և խթանման համակարգեր, բարելավում է աշխատանքի և կենցաղի պայմանները և այլն:
7. **Ֆինանսական մենեջմենտ.** զբաղվում է կազմակերպության բյուջեի և ֆինանսական պլանի կազմման հարցերով. ֆինանսական միջոցների ներգրավում, նրա դրամական ռեսուրսների ֆոնդերի բաշխում ներդրումային պորտֆելի ձևավորում՝ ընթացիկ և

հեռնկարային ֆինանսական վիճակի գնահատում, նրանց պահպանման համար անհրաժեշտ միջոցառումների մշակում, ընդունում:

8. **Հաշվեկշռային մենեջմենտ**. կառավարում է կազմակերպության աշխատանքի մասին տվյալների հավաքման, մշակման և վերլուծության գործընթացը. համեմատումը ելքային և պլանային ցուցանիշների հետ, խնդիրների ժամանակին բացահայտման նպատակով այլ կազմակերպությունների գործունեության արդյունքների համեմատում, պահուստային միջոցների բացում և գոյություն ունեցող ներուժի ամբողջական օգտագործման ապահովում:
9. **Տեխնոլոգիական մենեջմենտ**. իրականացնում է տեխնոլոգիական ռեսուրսների կառավարումը:

Մենեջմենտի յուրաքանչյուր տեսակ կոչված է դյուրացնելու կազմակերպություններում կառավարչական գործունեությունը: Իսկ խոշոր կազմակերպությունների համար այն ենթադրում է կազմակերպության բաժանումը մի քանի ստորաբաժանումների՝ արդյունավետության բարձրացման նպատակով:

Թեմա 1.4. Մենեջմենտի զարգացման դասական ուղղությունները

Գիտակցված մենեջմենտի առաջին օրինակները վերաբերում են մ.թ.ա. 4-րդ հազարամյակին, երբ Սամարիայում և Եգիպտոսում առաջացան իշխանության կենտրոնացված մարմիններ: Մյուս կողմից, մենեջմենտը, որպես գիտություն, ձևավորվել է վերջերս՝ այսպես կոչված դասական ուղղության (19-20-րդ դարի սկիզբ) ժամանակաշրջանում: Ֆաբրիկային արտադ-

րողական համակարգերի առաջացումը կազմակերպության ղեկավարների առջև դրեց նոր խնդիրներ. գործարանների հագեցում սարքավորումներով, կառավարչական կառուցվածքների կազմակերպում, աշխատողների ուսուցում, բարդ տեխնոլոգիական գործընթացների գրաֆիկների կազմում, աշխատողների կողմից դժգոհություն, գործադուլներ:

Արդյունաբերական Ամերիկայի մենեջերները փնտրում և գտնում էին ամեն տեսակ որոշումներ, որն էլ նշանակում էր մենեջմենտի դասական ուղղության զարգացումը: Նախկինում չերևացող բազմաթիվ խնդիրները և խոշոր, բարդ կազմակերպությունների առաջացումը պահանջում էին կոորդինացման և վերահսկման նոր մոտեցում: Այդպես առաջացավ «տնտեսագետ-մարդու նոր տիպը՝ դրամական պարզևատրում ստացող մենեջերը»: 1880-1920թթ. ԱՄՆ-ում պրոֆեսիոնալ մենեջերների թիվը մեծացավ՝ 161 հազարից դառնալով ավելի քան 1 միլիոն և նրանք բոլորը զբաղվում էին մարդկանց մեծ խմբերի նկատմամբ կազմակերպության, կոորդինացման և վերահսկման ոլորտում բազմաթիվ որոշումների փնտրտուքով և ստուգմամբ, զուգահեռաբար հասնելով աշխատանքի արտադրողականության բարձրացման: Այսպիսով, ժամանակակից մենեջմենտի զարգացումը սկսվեց դասական ուղղությունից: Մենեջմենտի հետևյալ ուղղությունն ընդունված է բաժանել երեք քիչ տարբերվող ոլորտների՝ գիտական մենեջմենտ, բյուրոկրատական կազմակերպությունների հայեցակարգ և վարչարարական սկզբունք:

Գիտական մենեջմենտ: Ակնհայտ է, որ կազմակերպումը և կառավարումը գիտության ուսումնասիրման

համար ինքնուրույն առարկա է դարձել այն ժամանակ, երբ տեխնիկայի և տեխնոլոգիայի զարգացումը հակասության մեջ էին արտադրական հարաբերությունների ստեղծված համակարգի հետ: Ամենայն հավանականությամբ դա տեղի է ունեցել դասական կապիտալիզմից մենաշնորհային փուլի անցման ժամանակաշրջանում, այսինքն՝ այն ժամանակ, երբ ԱՄՆ-ում ձևավորվեցին «գիտական մենեջմենտի» և նրա լիդերի նախադրյալները: Ամենևին էլ պատահական չէր, որ 20-րդ դարի սկզբում մենեջմենտի տեսության և պրակտիկայի զարգացման կենտրոնն Անգլիայից տեղափոխվեց Ամերիկա: «Գիտական մենեջմենտի» հիմնադիրների գործունեությունն արտացոլում էր դասական կապիտալիզմի ժամանակաշրջանին բնորոշ միտումները՝ ազատ շուկայական տնտեսություն, անհատական ձեռնարկատիրություն, միջին և ոչ մեծ ձեռնարկությունների իշխանություն: Աշխատանքի կազմակերպումը և կառավարումը նման «լոկալ տնտեսությունում» չէր պահանջում գիտության պարբերական կիրառում, և գիտությունն ինքը գերիշխող հասարակական ինստիտուտ չէր: Այսպես էին ընթանում գործերն Անգլիայում Սմիթի, Բոլթոնի և Օուենի ժամանակներում:

ԱՄՆ-ում կառավարման գիտության զարգացման հիմնական գործոնը ոչ թե միջին կամ փոքր, այլ մեծ բիզնեսն էր՝ խոշոր և գերխոշոր կորպորացիաները: Հենց այդ ժամանակահատվածը համարվեց զարգացման բարեհաջող ժամանակաշրջան:

Եթե համաշխարհային արտադրության զարգացման տրամաբանությունը դասավորենք հերթականությամբ՝ ըստ պատմական ժամանակաշրջանների, կստանանք, հետևյալը՝.

- ❖ Ձեռնարկատիրության ամենավաղ ձևը պետք է համարել անտիկ՝ արհեստավորի արհեստանոցը, որտեղ օգտագործում էին ստրուկների աշխատանքը:
- ❖ Անտիկին փոխարինելու եկան միջնադարյան արհեստավորների ցեղերը, որտեղ գլխավորը վարպետն էր իր բազմաթիվ աշակերտներով և օգնականներով, որոնց չէր կարելի անվանել վարձու աշխատողներ:
- ❖ Նախորդին փոխարինեցին մանուֆակտուրաները, որտեղ աշխատում էին տարբեր գյուղերից քաղաք ժամանած վարձու աշխատողներ:
- ❖ Մանուֆակտուրաներին փոխարինեց վաղ մեքենայացված արտադրությունը (օր. Ուատի գոլորշու մեքենայով աշխատող տեքստիլ ֆաբրիկաները):
- ❖ 19-րդ դարի մեքենայացված արտադրությունը փոխարինվեց 20-րդ դարի հոսքագծային արտադրությամբ:
- ❖ 20-րդ դարի երկրորդ կեսին նախորդին փոխարինման եկան ինքնավար բրիգադները, իսկ մեխանիկական աշխատանքը ավտոմատացվեց:
- ❖ Եվ վերջապես մեր ժամանակներում ավտոմատացված արտադրությանը փոխարինեց ռոբոտացված արտադրությունը:

Որոշ մասնագետներ նշում են, որ ամերիկացիները սկսել են գործողությունների ամբողջ համալիր մեքենայացումից այն ժամանակ, երբ Եվրոպայում հակված էին մեքենայացնել առանձին գործողություններ: Տեխնիկայի զարգացման կենտրոններ էին Եվրոպայում պետական հաստատությունները և համալսարանները, իսկ ԱՄՆ-ում՝ ձեռնարկությունները: Առաջատար ընկերություններն ունեին հազեցած լաբորատորիաներ,

որոնք զբաղվում էին տեխնիկական ձեռքբերումների պրակտիկ ներդրմամբ: 1880թ. ստեղծված ինժեներ-մեխանիկների ամերիկյան ընկերությունը (ASME) «գիտական մենեջմենտի» հիմնադիրների շարժման անմիջական նախաձեռնողն էր: Կամավոր սկզբունքներով, առանց պետության միջամտության և ցուցումների, այն կարողացավ իր շարքերում համախմբել մենեջերների և արդյունաբերողների տաղանդավոր հատված: Ընկերությունը սեմինարներ, դասախոսություններ էր անցկացնում, տեխնիկական խորհրդատվություն և օգնություն էր ցուցաբերում մենեջերներին: Այստեղ էին ծնվում աշխատանքի կազմակերպման և վարձատրման առաջին համակարգերն ու նախագծերը: Այստեղ է իր գործունեության առաջին քայլերը սկսել կառավարման գիտության ապագա նախահայր Ֆրեդերիկ Ուինսլոու Թեյլորը:

Ֆ. Թեյլորը պնդում էր, որ պրակտիկայի և ավանդույթների վրա հիմնված որոշումներին փոխարինելու պետք է գային հստակ, կոնկրետ, իրավիճակի մանրամասն ուսումնասիրություններից հետո մշակված ընթացակարգերը: Եթե խոսենք Թեյլորի բառերով, ապա՝ «Նախկինում առաջին տեղում կանգնած էր մարդը, ապագայում՝ համակարգը»: Անկասկած Թեյլորը ամենավառ երանգներով խորհրդանշում էր մենեջերի նոր տիպը՝ ձեռնարկատեր՝ ունակ գնահատելու իր խոսքը և հարգելու զրուցակցին, հրաշալի և բազմակողմանի զարգացած ինժեներ, որը կատարելապես տիրապետում է տնտեսության և արտադրության բոլոր նրբություններին: Թեյլորի ժառանգությունը բազմազան է. նրան կարելի է դասել և՛ մենեջմենտի, և՛ արդյունաբերական սոցիոլոգիայի դասին: Սոցիալական աշխա-

տանքում նա ուսումնասիրում էր խմբային փոխազդեցության, խմբակային դինամիկայի, ինչպես նաև աշխատանքի հանդեպ մոտեցումների, խրախուսման, աշխատանքի կազմակերպման խնդիրները մենեջմենտի ոլորտում: «Գիտական մենեջմենտի» հիմնական մտքերն արտացոլված են աղյուսակ 1-ում:

Աղյուսակ № 1

Ընդհանուր մոտեցումներ

- ✚ Մշակվում են աշխատանքային առաջադրանքների կատարման ստանդարտ մեթոդներ:
- ✚ Կատարվում է աշխատողների ընտրություն, կոնկրետ առաջադրանք կատարելու ունակություններով:
- ✚ Աշխատողները պատրաստվում են աշխատանքի ստանդարտ մեթոդների:
- ✚ Ապահովվում է աշխատողների աջակցությունն իրենց աշխատանքային առաջադրանքների պլանավորման և խոչընդոտների վերացման միջնորդությամբ:
- ✚ Նյութական խթանումների կիրառումը նպաստում է աշխատանքի արտադրողականության մեծացմանը:

Առավելություններ

- ✚ Աշխատանքի վարձատրման կարևորությունը:
- ✚ Տարբեր աշխատանքների կատարման և խնդիրների լուծման գործընթացում անցկացնում են գիտական հետազոտություններ:
- ✚ Արտահայտվում է աշխատողների ընտրության և կրթության ամբողջ կարևորությունը:

Թերություններ

- ✚ Աշխատանքի գործընթացում հաշվի չի առնվում սոցիալական կոնտեքստը և աշխատողների աճող պահանջմունքները:
- ✚ Անհատների միջև տարբերությունները չեն ճանաչվում:
- ✚ Որպես օրենք, ցածր է գնահատվում աշխատողների արհեստավարժությունը և անտեսվում նրանց մտքերն ու առաջարկները:

Գիտական մենեջմենտի հիմնական սկզբունքների, առավելությունների և թերությունների օգտագործումը, ենթադրում է գործունեության համար մենեջմենտի կողմից մշակված ստանդարտ գործողություններ, համապատասխան ունակություններով օժտված աշխատողներ՝ աշխատանքի ավելի արդյունավետ մեթոդների ուսուցում, աշխատանքային առաջադրանքների կատարման ապահովում և հնարավոր խոչընդոտների արգելքների վերացում, ինչպես նաև նյութական դրդապատճառի ապահովում: Թեյլորի և մնացած գիտնականների կողմից առաջարկված «գիտական մենեջմենտի» մտքերը թույլ տվեցին արդյունաբերության բոլոր ոլորտներում նշանակալի բարձրացնել աշխատանքի արտադրողականությունը, որոնք մինչ այսօր չեն կորցնում իրենց այժմեականությանը: Չնայած գիտական մենեջմենտում ոչ բավարար ուղադրություն է դարձվել աշխատակիցների մեծացող պահանջմունքներին և աշխատանքի գործընթացի սոցիալական համատեքստով, որը բերեց մենեջմենտի և աշխատողի ընդհարման ուժեղացման: Ինչևէ, գիտական մենեջմենտի առաջացումը նպաստեց աշխա-

տողների ավելի ինտենսիվ շահագործմանը, և չնպաստեց ներդաշնակությանը և համագործակցությանը, որին այդքան ձգտում էին Թեյլորն ու նրա կողմնակիցները:

Թեմա 1.5. Միջազգային բիզնես միջավայր

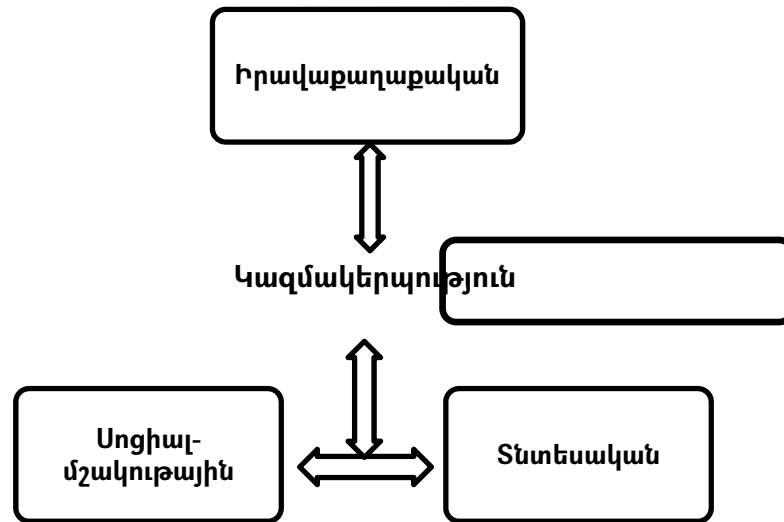
Միջազգային մենեջմենտ ասելով հասկանում ենք ընկերության կառավարումն ավելի քան մեկ երկրում: Մենեջմենտի հիմնական խնդիրներն (ֆինանսներ, արտադրություն, ապրանքների և ծառայությունների բաշխում) աննշան են փոփոխվում, իսկ նրա հիմնական այնպիսի ֆունկցիաներ ինչպիսին են պլանավորումը, կազմակերպումը, լիզերությունը և վերահսկումը՝ ընդհանրապես կախված չեն ընկերության գործունեության մասշտաբներից: Միջազգային մենեջմենտը կապված է շատ մեծ ռիսկերի հետ:

Բերենք մի քանի օրինակներ.

- ✚ McDonalds ընկերությանը պահանջվեց մեկ տարուց ավելի՝ ընդունելու, որ հնդիկների համար կովը սուրբ կենդանի է: Ընկերության համբուրգերները պահանջարկ ունեցան միայն այն բանից հետո, երբ տավարի մսի փոխարեն օգտագործեցին ոչխարի միս:
- ✚ Աֆրիկայում ընդունված է տուփերի, փաթեթավորման վրա պատկերել նրա բաղադրությունը, որպեսզի գրագետ գնորդները հաստատ իմանան ինչ են ձեռք բերում: Երեխաների պատկերով մանկական կերերը հենց սկզբից դատապարտված էին ձախողման:
- ✚ Չիմանալով, որ Ասիայի բնակիչների համար սպիտակ գույնը խորհրդանշում է մահ և անհաջո-

ղություն, «United Airlines»-ը Հոնկոնգից նոր չվերթի բացման ժամանակ ուղևորներին սպիտակ մեխակներ բաժանեց:

Ի՞նչ անեն միջազգային շուկա նոր մուտք գործող ընկերությունների մենեջերները, որպեսզի չհայտնվեն վերը նշված իրավիճակներում. իմանալ միջազգային բիզնես միջավայրի գործոնները, որոնք խմբավորված են 3 խոշոր ոլորտներում՝ տնտեսական, իրավաքաղաքական և սոցիալ-մշակութային (նկար 1):



Նկար 1

Տնտեսական միջավայր: Երկրի տնտեսական իրավիճակի ամբողջությունն է, որում կազմակերպությունն իրականացնում է իր գործունեությունը և ընդգրկում է այնպիսի գործոններ, ինչպիսին տնտեսական զարգացվածության մակարդակն է, ինֆրակառուցվածքը, ռեսուրսների և պատրաստի արտադրանքի շու-

կաները, փոխարժեքը, գնաճի անկումը (ինֆլյացիան), տոկոսադրույքները, տնտեսական աճի ցուցանիշները:

Տնտեսական զարգացում: Երկիրը այս կամ այն խմբին դասելու համար ավանդապես կիրառվում է բնակչության մեկ շնչին բաժին ընկնող եկամտի չափը՝ եկամուտը, որը ստացել է երկիրն ապրանքների ու ծառայությունների վաճառքից՝ բաժանած բնակչության թվաքանակի վրա: Ներկայացնենք Համաշխարհային բանկի 2014թ. տվյալները՝ ըստ մեկ շնչին ընկող համախառն ներքին արդյունքի (ՀՆԱ). ցածր է՝ 1045 ԱՄՆ դոլար՝ Աֆղանստան, Նեպալ, Տաջիկստան, Չինական, Չադ, Եթովպիա, Բանգլադեշ, Ուգանդա, Ռուանդա, Քենիա և այլն, միջինից ցածր՝ 1046-4125 ԱՄՆ դոլար՝ Հայաստան, Վրաստան, Գանա, Հոնդուրաս, Հնդկաստան, Սուդան, Կոսովո, Գվատեմալա, Կոնգո, Բոլիվիա, Մոլդովա, Մոնղոլիա, Պակիստան, Պարագվայ և այլն, միջինից բարձր՝ 4126-12745 ԱՄՆ դոլար՝ Անգոլա, Ալբանիա, Ալժիր, Արգենտինա, Բրազիլիա, Բուլղարիա, Չինաստան, Կուբա, Ղազախստան, Հորդանան, Սերբիա, Թուրքիա, Դոմինիկյան Հանրապետություն, Ռումինիա, Իրան, Հունգարիա և այլն, 12746 ԱՄՆ դոլար և բարձր. Ավստրալիա, Ավստրիա, Բելգիա, Կանադա, Չիլի, Խորվաթիա, Բարբադոս, Իսլանդիա, Իռլանդիա, Ռուսաստան, Իսպանիա, Լեհաստան, Սլովենիա, Օման, Ճապոնիա, Իտալիա, Իսրայել, Գերմանիա, Քուվեյթ, Նորվեգիա, Միացյալ Թագավորություն և այլն: Եվ այժմ համաշխարհային առևտրի աճն ապահովում են հիմնականում ՀՆԱ-ի բարձր ցուցանիշ գրանցած երկրները: Մի շարք միջազգային կազմակերպությունների գլխավոր գրասենյակ-

ներ գտնվում են հարուստ, տնտեսապես զարգացած երկրներում:

Ինֆրակառուցվածք: Ազգային տնտեսության ինֆրակառուցվածքը ներառում է տնտեսական գործունեությունն ապահովող տնտեսական կառուցվածքները՝ տրանսպորտային, էներգետիկ, հաղորդակցման համակարգերը: Ինֆրակառուցվածքի թերզարգացվածությունն ունի և՛ բացասական, և՛ դրական կողմեր:

Օրինակ՝ ինֆրակառուցվածքի թերզարգացած լինելը (վատ տրանսպորտային ցանց) կարող է խոչընդոտ հանդիսանալ այն կազմակերպությունների համար, ովքեր ցանկանում են նոր ապրանքներ ներմուծել այդ շուկա, իսկ այն կազմակերպությունները, որոնց արտադրած ապրանքներն ու մատուցած ծառայությունները նպաստելու են ինֆրակառուցվածքի զարգացմանը և ծառայելու են նրան՝ շատ լավ առիթ է տվյալ երկրում դիրքավորվելու համար: Ցանկացած շուկա մուտք գործելիս պետք է նախ հաշվարկել այն պահանջարկը, որն ունեն գնորդները տվյալ ապրանքի նկատմամբ: Հարցն ավելի խիստ պետք է դնել, երբ խոսքը վերաբերում է միջազգային շուկային: Եթե պայմանները բավարարում են կազմակերպությանը, ապա հաջորդ քայլով պետք է հումքային և մարդկային ռեսուրսներ փնտրել: Լինում է, որ արտասահմանյան շուկան կազմակերպությանը գրավում է ռեսուրսների մատչելիությամբ, հատկապես, երբ խոսքը վերաբերում է աշխատուժին: Այդ պատճառով հայտնի արևմտյան ընկերությունները իրենց հիմնական արտադրությունը տեղակայել են ասիական երկրներում: Փոխարժեքը տվյալ երկրի դրամական միավորի չափաբաժինն է մյուս փոխարժեքի նկատմամբ: Այս վերջին գործոնը

շատ կարևոր է, թե՛ տեղական, և թե՛ միջազգային շուկայում գործունեություն ծավալող կազմակերպությունների համար: Իհարկե, տեղական շուկայում այս փոփոխություններն ավելի քիչ են ազդում, սակայն միջազգային շուկայում կորպորացիաների համար, որոնց օրական շրջանառությունն անցնում է միլիարդի սահմանը, փոխարժեքի անգամ չնչին տատանումը կարող է ընկերության տնտեսական կտրուկ աճի կամ անկման պատճառ հանդիսանալ:

Իրավաքաղաքական միջավայր: Մուտք գործելով ուրիշ երկրի շուկա՝ կազմակերպությունը հանդիպում է նախկինում չհանդիպած քաղաքականության համակարգերի և տեղական իշխանությունների կողմից ուժեղացված վերահսկման և կարգավորման: Յանկացած ընկերություն, որն առաջին անգամ է մուտք գործում արտասահմանյան շուկա, պետք է հիշի իրավաքաղաքական միջավայրի հիմնական խնդիրների մասին, որոնց չհետևելը կազմակերպության համար կարող է ճակատագրական լինել: Այսպիսով՝ խնդիրներն են քաղաքական ռիսկերը, քաղաքական անկայունությունը, ազգային օրենքները և սահմանափակումները: Կազմակերպության համար քաղաքական ռիսկը բնորոշվում է ինչպես կազմակերպության թանկարժեք ակտիվների կորստի հավանականության ցուցանիշով կամ եկամտաբերության նվազումով՝ կախված քաղաքական իրադարձություններից կամ տեղական իշխանության գործողություններից: Յանկացած կազմակերպություն պետք է նախապես մշակված պլան ունենա քաղաքական իրադարձությունների փոփոխություններին դիմակայելու ու արձագանքելու համար:

Այսօրվա անընդհատ փոփոխվող աշխարհում էլ ավելի կարևոր են դառնում համազգային (մուլտինացիոնալ) կազմակերպությունների համար արտաքին միջավայրի տվյալ խնդրի մանրագննին ուսումնասիրությունը: Կան մի քանի կազմակերպություններ, որոնք կազմել են բարձր ռիսկ ունեցող երկրների ցանկ, իսկ եթե նույնիսկ ստիպված են մուտք գործել այդ ցանկ, ապա իրենց ապահովագրում են բոլոր հնարավոր ռիսկերից:

Եթե դիտենք վերջին հինգ տարվա ընթացքում աշխարհում տեղի ունեցած իրադարձությունները, ապա կարելի է փաստել, որ արաբական մի շարք երկրներում՝ Սիրիա, Լիբիա, Հորդանան, Իրաք, Աֆղանստան, Եգիպտոս, որտեղ քաղաքական դրությունն այդքան էլ կայուն չէ, նշված ժամանակահատվածում ոչ մի ներդրում չի կատարվել տվյալ երկրներում տնտեսական գործունեություն ծավալելու տեսանկյունից (Եգիպտոսը, որի եկամուտների մեծ մասն ապահովում էր տուրիզմի ոլորտը, մեծ կորուստներ կրեց): Տարբեր երկրներում գոյություն ունեն օրենքներ և սահմանափակումներ, որոնք էլ ավելի են դժվարեցնում միջազգային շուկայում կազմակերպությունների գործունեությունը:

Իրավաքաղական միջավայրում հիմնական փոփոխությունները կապված են նաև տարբեր երկրների միջև առևտրային համաձայնագրերի և դաշինքների հետ: Սակագների և առևտրի վերաբերյալ գլխավոր համաձայնագիր, Առևտրի Համաշխարհային Կազմակերպության (ԱՀԿ) կողմից ստորագրվել է 1947թ. 23 երկրների միջև (Ավստրալիա, Բելգիա, Բրազիլիա, ԱՄՆ, Կանադա, Չիլի, Չինաստան, Չեխոսլովակիա, Ֆրանսիա, Հնդկաստան, Լիբանան, Լյուքսեմբուրգ, Նորվեգիա, Սիրիա, Միացյալ Թագավորություն և այլն):

Այն իրենից ներկայացնում էր օրենքների հավաքածու ազգային արտադրողների նկատմամբ խտրականությունների արգելման, հիմնական գործընթացների միասնականացման, վեճերի լուծման կարգերի ու միջազգային շուկայում թույլ զարգացած երկրների մասնակցության վերաբերյալ: Աստիճանաբար այն վերածվեց Առևտրի Համաշխարհային Կազմակերպության (1995 թվականի հունվարի մեկ), որի հիմնական առավելությունը վերաբերում էր տարբեր մաքսային սակագներին: Մասնակից երկրները պարտավորվում են իջեցնել ուրիշ երկրներից մատակարարվող ապրանքների վճարների մակարդակը: ԱՀԿ-ն մշտական անդամակցությամբ կազմակերպություն է, որը նպաստում է ապրանքների, տեղեկատվության, տեխնոլոգիական մշակումների և ծառայությունների առևտրի լիբերալիզացման: Սակայն այն նույնպես ունի իր բացասական կողմերը և շատ մարդիկ, հասարարական կազմակերպություններ բողոքում են գլոբալ առևտրի դեմ՝ համարելով, որ այն բերում է աղքատացման, աշխատավարձի նվազեցման և գործազրկության:

Սոցիալ-մշակութային միջավայր: Ազգային մշակույթ ասելով հասկանում ենք ինչպես վարքի ու մտածողության, այնպես էլ ավանդույթների ու արժեքների ամբողջություն, որոնք հատուկ են միայն այդ երկրի բնակիչների համար: Մշակութային գործոններն որոշ իմաստով ավելի բարդ ու անորոշ են, քան քաղաքական կամ տնտեսական գործոնները: Մշակույթն, ամեն ինչից անկախ, ենթագիտակցորեն գոյություն ունի մարդկային գործունեության բոլոր ոլորտներում: Միջազգային կազմակերպությունները պետք է

մանրամասն ուսումնասիրեն տվյալ երկրի մշակույթը և ծառայեցնեն իրենց օգտին:

Սոցիալական արժեքներ: Հոֆսթեդի տեսության մշակութային ասպեկտները հանդիսանում են միջմշակութային կոմունիկացիաների հիմքը: Հոֆսթեդն իր մոդելը ձևավորել է 1960 – 1970 թվականներին 40 երկրներում գործող IBM ընկերության աշխատակիցների հետ հարցումներ անցկացնելու միջոցով: Այսպիսով՝ նա առանձնացրել է կազմակերպության վրա ներգործող ազգային մշակույթի հետևյալ ուղղությունները՝

Իշխանության դիստանցիա: Իշխանության դիստանցիա նշանակում է, որ հասարակության անդամները տարբեր պետական ինստիտուտների, կազմակերպությունների կամ գործիչների իշխանական լիազորությունների անհավասարությունն ընդունում են ինչպես որ կա: Իշխանության աննշան դիստանցիան ենթադրում է, որ հասարակության անդամները հակված են լիազորությունների հավասարության: Մեծ դիստանցիայով երկրների շարքում են Մալազիան, Ֆիլիպինները, Պանաման, իսկ աննշան՝ Դանիան, Ավստրիան և այլք:

Անորոշության անընդունելիություն: Անորոշության անընդունելիության բարձր մակարդակը նշանակում է, որ հասարակության անդամները անհստակության և երկիմաստության պայմաններում ունենում են անհարմարության, անվստահության, տազնապի զգացում, այսինքն ձգտում են որոշակիության և կայունության: Անորոշության անընդունելիության ցածր մակարդակը փաստում է այն մասին, որ հասարակության անդամները հանդուրժողականորեն են մոտենում

անկանխատեսելիությանը, անորոշությանը և կոշտ կառուցվածքների բացակայությանը: Անորոշության անընդունելիության բարձր մակարդակը բնորոշ է Հունաստանին, Պորտուգալիային, իսկ ցածրը՝ Սինգապուրին և Զամայկային:

Անհատականություն և կոլեկտիվիզմ: Անհատականություն նշանակում է ազատ սոցիալական կառուցվածք, որում յուրաքանչյուր մարդ պետք է ինքնուրույն հոգ տանի իր մասին: Կոլեկտիվիզմը, հակառակը, խոսում է կոշտ սոցիալական կառուցվածքի նախընտրության մասին, որի անդամները վերահսկում են մեկը մյուսի գործողությունները, իսկ կազմակերպությունները պաշտպանում են իրենց անդամների շահերը: Անհատական արժեքները բնորոշ են ԱՄՆ-ին, Կանադային, Մեծ Բրիտանիային և Ավստրիային, իսկ կոլեկտիվիզմը՝ Գվատեմալային, Էկվադորին և Չինաստանին:

Մուրք դեպի միջազգային շուկա: Փոքր և միջին ձեռնարկությունները միջազգային շուկա մտնելու համար կիրառում են երկու հիմնական միջոց. առաջին՝ արտասահմանյան մատակարարումների ավելի մատչելի աղբյուրների հայթայթում, որը հայտնի է որպես աութսորսինգ (outsourcing), երկրորդ՝ այլ երկրներ շուկաների մուտք գործում պատրաստի արտադրանքով (արտահանում, լիցենզավորում և ուղղակի ներդրումներ): Միասին այս մեթոդները հանդիսանում են շուկայի մուտք գործման ռազմավարություններ, քանի որ իրենցից ներկայացնում են ապրանքների վաճառքի և ծառայությունների մատուցման զանազան մեթոդներ: Շատ ֆիրմաներ սկսում են արտահանումից և հասնում մինչև ուղղակի ներդրումների:

Լիցենզավորում: Միջազգային շուկայում դիրքի ամրապնդման հաջորդ քայլը լիցենզավորումն է: Լիցենզավորման դեպքում մի երկրի կազմակերպությունը (լիցենզատու) որոշակի ռեսուրսներ է տրամադրում այլ երկրի կազմակերպություններին (լիցենզառուներին): Դրանք կարող են լինել տեխնոլոգիաներ, կառավարչական ունակություններ և/կամ արտոնագրեր ու առևտրային ապրանքանիշների օգտագործման իրավունք: Համաձայնագիրը թույլ է տալիս լիցենզառուին արտադրել և վաճառել արտադրանք՝ լիցենզատուին համանման: Վերջինս հնարավորություն է ստանում համեմատաբար քիչ ծախսերով մասնակցելու արտասահմանում արտադրանքի արտադրմանն ու իրացմանը:

ԳԼՈՒԽ 2
ՍՊՈՐՏԱՅԻՆ ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ԴՊՐՈՑՆԵՐԻ
ՄԵՆԵՋՄԵՆՏԻ ՈՐԱԿԸ

Մասնագետների նախապատրաստման որակի բարձրացումը դիտարկվում է բարձրագույն կրթության արդիականացման կոնցեպցիայում՝ նախատեսված մինչև 2018 թվականն ընկած ժամանակահատվածը՝ որպես մոտակա հեռանկարների կարևորագույն խնդիր: Այս խնդրի լուծման եղանակներից մեկն է բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների գործունեության չափորոշիչների և գործընթացների համակարգված գնահատման կատարելագործումը՝ լիցենզավորումը, ատեստացիան և պետական հավատարմագրումը, ինչպես նաև ատեստավորման և կրթության որակի վերահսկողության անկախ համակարգի ստեղծումը:

Թեմա 2.1. Մասնագետ կադրերի որակավորման բարձրացում

Բարձրագույն կրթությունը, մասնագետների վերապատրաստման և որակավորման բարձրացումը հնարավոր չէ իրականացնել միայն արտաքին վերահսկողության և բուհերի գործունեության գնահատման մեթոդների կատարելագործման հաշվին: Որակը ձևավորվում է հենց բարձրագույն ուսումնական հաստատության գործունեությամբ և մեծապես կախված է Բարձրագույն ուսումնական հաստատություններից (ԲՈՒՀ) առկա ապահովման համակարգի և ուսումնական ու գիտական գործունեության հիմնական արդյունքների որակի ներբուհական երաշխիքից:

Բուհերում գործող ժամանակակից և արդյունավետ գիտական հետազոտական ծրագրերի որակի ապահովման համակարգը և մասնագետների նախապատրաստման անհրաժեշտությունը կապված է հայրենական բարձրագույն մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների եվրոպական կրթական տարածք ինտեգրման հետ:

2005 թվականին Հայաստանը միանալով Բոլոնիայի հռչակագրին՝ ինտեգրվեց Եվրոպայի ընդհանուր ուսումնական տարածաշրջան:

Այսպիսով՝ հայկական բուհերում մասնագետների պատրաստման որակի բարձրացման խնդրի լուծման կարևորությունը հաշվի առնելով՝ Հայաստանի Հանրապետության Կրթության և Գիտության նախարարությունը 2008թ. հունվարին որոշում ընդունեց աշխատանքների կոորդինացիայի մասին, որոնք անց են կացվում ուսումնական հաստատություններում՝ բարձրագույն մասնագիտական կրթության որակի ղեկավարման համար: Կոորդինացիայի նպատակն է որակի ղեկավարման ուղղությունների և մեխանիզմի որոշումը, բուհերին օգնության ցուցաբերումը՝ որակի մենեջմենտում ժամանակակից սկզբունքների կիրառման համար, բուհերի որակի համակարգի ստեղծման, ներդրման և արդյունավետ կիրառման նորմատիվային ապահովումը, ռեսուրսների արդյունավետ կիրառումը և բազմակողմանի որակավորված մասնագետների պատրաստումը, որոնք անհրաժեշտ են Հայաստանում և արտերկրում:

Մենեջմենտի, մարկետինգի և տնտեսության զարգացումը յուրաքանչյուր երկրում, այդ թվում և Հայաստանում անհնար է առանց կրթության համակարգի բա-

րելավման և կատարելագործման: Հատուկ նշանակություն ունի բարձրագույն մասնագիտական դպրոցը, որի խնդիրը համարվում է ոչ միայն կրթությունը՝ այս բառի լայն իմաստով, այլ նաև մասնագետների նախապատրաստումը մասնագիտական գործունեության բոլոր ոլորտներում՝ գիտության, արտադրության, մշակութային, ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի, սոցիալական և այլ ոլորտներում:

Բուհի ղեկավարին, ֆակուլտետի դեկանին կամ ուսանողին եթե հարցնենք, թե որ խնդիրներն են այսօր առավել արդիական Հայաստանի բարձրագույն մասնագիտական դպրոցների համար, պատասխանը, իհարկե, կլինի այսպիսին. «Խնդիրները շատ են՝ կադրերի ծերացումը, ժամանակակից սարքավորումների բացակայությունը, համակարգիչների սակավությունը և այլն, բայց գլխավոր խնդիրը կայանում պետության կողմից բուհերի ոչ բավարար ֆինանսավորումն է»:

Պետական բուհերը գնալով ավելի շատ դառնում են շուկայական հարաբերությունների սուբյեկտ և ստիպված են միայնակ հոգ տանել իրենց մասին: Դատելի է ունենում ոչ միայն Հայաստանում, այլև համաշխարհային բարձրագույն կրթության ոլորտում: Ներկա ժամանակներում բոլոր երկրների համալսարանները անհանգստացած են ներքին ոլորտի փոփոխություններով, առկա կայունության կորստով, պետության կողմից ֆինանսավորման կրճատմամբ և միաժամանակ սպառողների կողմից իրենց հիմնական գործունեության արդյունքների՝ գիտական հետազոտությունների, տեխնոլոգիական մշակումների և կրթական ծառայությունների պահանջների բարձրացմամբ: Ամբողջ աշխարհում սոցիալ-տնտեսական բարեփո-

խումներն ավելի են սրում այս գործոնները, որոնք ազդում են բարձրագույն կրթության ամբողջ համակարգի և, իհարկե, յուրաքանչյուր բուհի վրա:

«21-րդ դարի կրթական համակարգի համաշխարհային դեկլարացիայում մոտեցումներ և պրակտիկ միջոցներ», որն ընդունվել է 1998թ. Փարիզում, ամրագրված է, որ 20-րդ դարի երկրորդ կեսը համարվելու է մարդկային քաղաքակրթության պատմության մեջ որպես բարձրագույն կրթության զարգացման բուռն շրջան: Աշխարհի բոլոր երկրներում ուսանողների թիվը այս ժամանակաշրջանում ավելացել է վեց անգամ:

ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի տվյալների համաձայն՝ 1995թ. նրանց թիվը կազմում էր մոտ 80 միլիոն, այդ թվում 1,5 միլիոն ուսանող ուսանում էր իրենց երկրից դուրս: Ըստ ենթադրությունների 2018թ. նրանց թիվը կհասնի մինչև 5 միլիոնի, այդ թվում 3 միլիոնը Ասիայի երկրներից: (Վ.Վ. Գալկին, 2006):

Գլոբալ առևտրային տնտեսության պայմաններում կրթությունը նույնպես ապրանք է: Սակայն հայկական բուհերին կրթական ծառայությունների համաշխարհային շուկա դուրս գալուն խոչընդոտում են բազմաթիվ գործոններ, որոնցից գլխավորը մասնագիտական կրթական ծրագրերի մասնակի միջազգայնացումն է: Հայկական բարձրագույն դպրոցի խնդիրը՝ մասնագիտական կրթական ծրագրերի կառուցվածքի անընդհատ կատարելագործումն է համաշխարհային միտումներով:

Բարձրագույն մասնագիտական կրթության որակը կախված է բազմաթիվ գործոններից՝ կրթական ծրագրերից, ուսումնական գործընթացի կազմակերպումից, բուհերի դասախոսներից: Կարևոր է այն, թե ում և ինչ

սովորեցնել, ինչպես սովորեցնել բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում: Ներկայումս տեղեկատվական տեխնոլոգիաների աննախադեպ զարգացման, մանկավարժական նորարարությունների և կրթության միջազգայնացման պայմաններում բուհերի մանկավարժների հանդեպ պահանջները էապես մեծացել են:

Հայաստանում լինելով ֆիզիկական կուլտուրայի կրթության միակ մասնագիտական բարձրագույն ուսումնական հաստատությունը՝ Ֆիզիկական կուլտուրայի հայկական պետական ինստիտուտը (ՖԿՀՊԻ) մեծ ջանքեր պետք է գործադրի համաշխարհային կրթական հասարակությանը ինտեգրվելու համար, այդ թվում պետք է ներմուծվեն նոր մասնագիտական կրթական ծրագրեր, ձևափոխվեն դրանց կառուցվածքը և բովանդակությունը, բարձրացվեն մասնագետների որակավորումը, ապահովվեն համաշխարհային բարձրագույն կրթության համակարգին համապատասխան որակը, նախապատրաստեն միջազգային կարգի մասնագետներ երկրի ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի տնտեսության համար:

Թեմա 2.2. Սպորտային բարձրագույն դպրոցների պրոֆեսորադասախոսական կազմը

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտում դասախոսական անձնակազմը պետք է տիրապետի բազմակողմանի գիտելիքների, որոնք ներառված են կրթական ծրագրի մեջ: Դասախոսները պետք է ունենան որակավորման համապատասխան մակարդակ, որը կարող է հաստատվել հետևյալ բաղադրիչներով՝ բազային մասնագիտական կրթությամբ, լրա-

ցուցիչ և ինքնակրթության ցանկությամբ, ղեկավարման և տնտեսական փորձով, համապատասխան հաստատությունում աշխատելու փորձով, շփման կարողությամբ, որակյալ կրթություն ունենալու ծագումով:

Ժամանակակից տնտեսությունը բուհերից պահանջում է կրթական ծրագրերի և տեխնոլոգիաների անընդհատ փոփոխում և կատարելագործում, սարքավորումների նորացում, պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի որակավորման բարձրացում: Բուհերը պետք է համապատասխան արձագանքեն արտաքին միջավայրի պահանջներին, հետևեն շուկայի զարգացմանը, որոշ դեպքերում էլ իրենք պետք է ձևավորեն այդ շուկան:

Ընդհանուր համաշխարհային միտումներում բուհերի ֆինանսավորման գործում պետության դերի թուլացումը վերաբերում է բուհերի գործունեությանը հետևելը, Եվրոպայում և ԱՄՆ-ում այդ միտումները տարբեր են: ԱՄՆ-ում նկատվում է բարձրագույն կրթության ոլորտում պետական կառավարման որոշակի աճ, իսկ Եվրոպայում ընդհակառակը, գերակշռում են բուհերի անկախ գործընթացների աճ և նրանց գործունեության լիբերալացում:

Թեմա 2.3. Գործնական շփման տեխնիկան

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մասնագետներին շփման գործնական մակարդակում միավորում են մասնագիտական հետաքրքրությունները և համատեղ գործունեությունը: Դուք գործնական հարաբերությունների մեջ եք մտնում աշխատակիցների հետ, ովքեր կիսում են ֆիզկուլտուրայի և սպորտի նկատ-

մամբ ունեցած ձեր հետաքրքրությունները: Գործնական փոխհարաբերությունների հիմնական նպատակն է համագործակցության արդյունավետությունը՝ բարձրացնելու ռացիոնալ միջոցների և մեթոդների որոնումը:

Օրինակ, սպորտային սարքավորումների վարձակալման վերաբերյալ պայմանագրի կնքումը կամ կոոպերատիվի և սպորտային սարքավորումների համագործակցության համատեղ պայմանագրային պայմանների մշակումը:

Վերջին ժամանակներս ամբողջ աշխարհում Դեյլ Կարնեգիի գրքերը կազմակերպչական, կառավարչական բնագավառի ամենալավ վաճառվող գրքերն են: Դրանցում առաջարկվում են մարդկանց հետ հարաբերվելու հիմնական սկզբունքները, տրված են գործնական հաղորդակցության տեխնիկայի վերաբերյալ հանձնարարականներ: Դրանցից մի քանիսը կներկայացնենք ստորև, սակայն հասկանում ենք, որ այդ խորհուրդներից շատերը (ավանդույթների, մշակույթի, սոցիալ-տնտեսական պայմանների տարբերությունների պատճառով) մեզ համար կիրառելի չեն:

Մարդկանց դուր գալու հինգ միջոց՝

1. Յուզաբերեք մարդկանց նկատմամբ անկեղծ հետաքրքրություն:
2. Հաճախ ժպտացեք:
3. Կարողացեք ուշադիր լսել և ոգևորել զրուցակցին խոսել իր մասին:
4. Ձեր զրուցակցին հետաքրքրող թեմայով զրույց ծավալեք:
5. Ջանացեք մարդուն հասկացնել և զգալ իր առավելությունը և պահպանեք անկեղծությունը:

Ինչպես ստիպել մարդուն ձեզ հետ համակարծիք լինել՝

1. Վեճի մեջ հաղթանակելու միակ ձևը դրանից խուսափելն է:
2. Հարգեք ուրիշների կարծիքը:
3. Երբեք մարդուն ակնհայտորեն մի ասեք, որ նա իրավացի չէ:
4. Եթե դուք ճիշտ չեք, արագ և կատեգորիկ ձևով խոստովանեք դա:
5. Զրույցը սկսեք ընկերական տոնով:
6. Ջանացեք ձեր գրուցակցից դրական պատասխան ստանալ զրույցի հենց սկզբից:
7. Դիմացինին ավելի շատ խոսելու հնարավորություն տվեք, իսկ ինքներդ փորձեք ավելի քիչ խոսել:
8. Թույլ տվեք դիմացինին զգալ, որ գաղափարը, որը տվել եք իրեն, հենց իրեն է պատկանում, այլ ոչ ձեզ:
9. Ջանացեք իրերին նայել դիմացինի՝ ձեր գրուցակցի աչքերով:
10. Դիմացինի գաղափարներին և ցանկություններին համակրանքով վերաբերվեք:
11. Ազնիվ եղանակների դիմեք:

Առանց վրդովմունք առաջացնելու մարդկանց կարծիքը փոխելու միջոցներ՝

1. Ձեր զրույցը սկսեք գովեստից և անկեղծ հիացմունքից:
2. Մարդուն իր սխալների մասին բացեիքաց մի ասեք:

3. Նախքան ուրիշներին քննադատելը, ձեր սեփական սխալները մատնանշեք:
4. Հրամաններ տալու փոխարեն հարցեր տվեք:
5. Դիմացինին հնարավորություն տվեք պահպանել իր հեղինակությունը:
6. Մարդուն գովեք իր չնչին ձեռքբերումների համար, եղեք անկեղծ հավանություններում և գովեստներում շռայլ:
7. Մարդու համար ստեղծեք լավ համբավ, որը նա կձգտեր արդարացնել:
8. Այնպես արեք, որ մարդն ուրախ լինի անել այն, ինչ դուք եք իրեն առաջարկում:

Ղեկավարի համար փաստ ոսկե կանոնները՝

1. Կարողանալ պարզել առաջադրանքների կատարման կարևորությունը, հերթականությունն ու հաջորդականությունը:
2. Ուրիշներին չհանձնարարել ամենաէական ճակատագրական հարցերը, որոնց լուծումից կախված է ձեռնարկության կամ կազմակերպության ապագան:
3. Պահանջկոտ լինել ենթակաների և ինքն իր նկատմամբ:
4. Անպատասխանատվություն թույլ չտալ:
5. Գործել արագ և վճռական:
6. Լավ տեղեկացված լինել այն հարցերից, որոնք ղեկավարի իրավասության մեջ են մտնում, այսինքն՝ որոնց վերաբերյալ պետք է որոշումներ կայացնել:
7. Չզբաղվել երկրորդական գործերով, որոնք կարելի է և պետք է վստահել կատարողներին:

8. Գործել միայն հնարավորի և իրականի սահմաններում, խուսափել շատ ռիսկային և առավել ևս, բախտախնդրական գործողություններից:
9. Կարողանալ պարտվել այն իրավիճակներում, երբ պարտությունն անխուսափելի է:
10. Կառավարչական գործողություններում լինել արդար, հաջորդական և կայուն:
11. Աշխատանքում հաճույք գտնել, կառավարչական գործունեության այն ձևերով զբաղվել, որոնք բավարարվածություն են պատճառում:

***Մենեջմենտի տրամաբանական և մշակութա-
բարոյական հիմքերը՝***

1. Հաշվի առնել խնդիրների և գաղափարների էվոլյուցիան, ինչպես նաև ներկայացնել իրադարձությունների հնարավոր ընթացքը և դեկավարել փոփոխություններով:
2. Խորհրդակցել տեխնիկայի, շուկայի զարգացման և փոփոխության, պատվիրատուի պահանջ-մունքների և պահանջների վերաբերյալ:
3. Եկամտաբերության և շահավետության հետ միասին որոշումներ կայացնելու որպես գլխավոր չափանիշներ օգտագործել համընդհանուր բարոյական արժեքները, անհատի զարգացումը, գիտության և տեխնիկայի առաջընթացը:
4. Մարդու նկատմամբ վստահությունից ելնելով՝ հիմնվել մարդկանց նախաձեռնության, ստեղծարարության, ազնվության, մրցողականության վրա, ընդունել մարդու չկանխամտածված սխալ-

վելու իրավունքը՝ հասկանալով վստահության հետ կապված ռիսկի անխուսափելիությունը:

5. Ընդհանուր խնդրի լուծման ժամանակ հիմնվել կոլեկտիվի բոլոր անդամների համագործակցության վրա, օգտագործել պլյուրալիստական մոտեցում, հաշվի առնել միևնույն հարցերի վերաբերյալ տարբեր կարծիքները:
6. Հաջողությունն ու անհաջողությունը գնահատել ըստ կոնկրետ արդյունքների՝ հաշվի առնելով հետևանքները:
7. Հաշվի առնել կառավարչական որոշումները, վստահությունը և ռիսկերը:

Կազմակերպչակառավարչական գործունեության կատարելագործման մեջ օգնություն ցուցաբերելու առաջադրանքը դժվար թե կարելի է կատարված համարել, եթե մենք սահմանափակվենք միայն գործնական որակների և հատկությունների թվարկումով, որոնք անհրաժեշտ է դաստիարակել և զարգացնել: Այդ պատճառով նպատակահարմար է գործնական շփման տեխնիկայի արդյունավետ կազմակերպման որոշ տեսանկյուններ դիտարկել որպես դինամիկ գործընթաց: Այսինքն՝ հանձնարարականներ տալ ոչ միայն «ի՞նչ անել», այլև «ինչպե՞ս անել»: Գործնական շփման տեխնիկայի հիմք հիմնականում հանդիսանում են Դ.Կարնեգիի խորհուրդները, որոնք ներկայացվեցին դրույթային ձևով:

Բացի այս միջոցներից կարելի է հաշվի առնել նաև այլ գործոններ, որոնք ազդում են գործնական շփման արդյունքների վրա, որպեսզի ավելի լավ լսել, հասկանալ, հասկանալի լինել, յուրացնել զրուցակցի տեղեկատվությունը, կարելի է օգտագործել մի շարք

եղանակներ, հաշվի առնել գործնական հանդիպման արդյունավետության որոշ գործոններ:

Նպատակահարմար է հաշվի առնել հետևյալ գործոնները՝

1. Գործնական հարցեր քննարկելիս մի ընդգծեք ձեր և ձեր զրուցակցի դիրքերի տարբերությունը:
2. Նոր տեղեկատվությունը միանգամից մի մերժեք, դատողություններում կտրուկ մի եղեք:
3. Հիշեք, որ քննադատության չարաշահումը զայրացնում է զրուցակցին, չնայած շփման գործնական մակարդակը ենթադրում է հակառակորդի առարկում, դատողության կատեգորիաների նկատմամբ քննադատական վերաբերմունք: Սակայն դա պետք է ուղեկցվի համոզիչ փաստարկումներով: Պետք է հիշել, որ որոշակի բովանդակության նկատմամբ քննադատական վրաբերմունքը բացատրվում է ոչ միայն ըստ էության ձեռնարկատիրական եսասիրությամբ, այլև լսողի բարձր մտավոր ունակություններով և հեղինակավորությամբ: Գործնականում քննադատությամբ համոզման չեն գալիս սահմանափակ, ինքնասեր, ագրեսիվ, տագնապալի մարդիկ:
4. Ժամանակին ընդունեք ձեր հայացքների սխալականությունը, դա արեք անկեղծ՝ չնվաստացնելով ձեր արժանապատվությունը:
5. Ավելի լավ է ընդունել սխալը մասնավոր հարցում և անցնել զրույցի հիմնական առարկայի քննարկմանը:

Թեմա 2.4 Թիմային աշխատանք

Հաշվի առնելով ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մասնագիտական առանձնահատկությունները՝ այս բաժնում կներկայացնենք «թիմ» բառի սահմանումը և կխոսենք թիմի արդյունավետության մի քանի հասկացությունների մասին:

Թիմը երկու կամ ավել անհատներից բաղկացած խումբ է, ովքեր նպատակին հասնելու համար համախմբում են իրենց գործողությունները և աշխատանքային ջանքերը: Հետևյալ սահմանման մեջ երեք առանցքային բաղադրիչներն են՝

1. Թիմ ստեղծելու համար անհրաժեշտ է նվազագույնը երկու մարդ: Ինչպես մարզական թիմերը, այնպես էլ սպորտային և այլ կազմակերպություններում ստեղծվում են բավականին մեծ թիմեր, սակայն, որպես կանոն, նրանց թվաքանակը չի գերազանցում 15-ը:
2. Թիմի անդամները կանոնավոր կերպով փոխազդում և համագործակցում են միմյանց հետ:
3. Թիմի անդամների աշխատանքն ուղղված է որոշակի նպատակի հասնելուն: Չնայած թիմը մարդկանց խումբ է, սակայն այս երկու հասկացությունները մեկը մյուսով փոխարինելի չեն: Գործատուն, ուսուցիչը, մարզիչը կարող են կազմել մարդկանց խումբ, սակայն չստեղծել թիմ:

Թիմ հասկացությունը ենթադրում է, որ նրա բոլոր անդամները հավատարիմ են միասնական առաքելությանն ու կրում են կոլեկտիվ պատասխանատվություն:

Թիմային աշխատանքի արդյունավետության մոդել՝

Թիմային աշխատանքի արդյունավետությունը որոշվում է արտադրական թողարկմամբ և անձնական արդյունքների ցուցաբերմամբ: Արտադրական թողարկումը թիմային աշխատանքի արդյունքի որակն ու քանակն է, ինչպես նաև համապատասխանությունը նախապես սահմանված նպատակներին: Թիմային աշխատանքի գործունեության արդյունավետությունը որոշող գործոնների թվում առաջին տեղն է զբաղեցնում ինքը կազմակերպությունը, ավելի ճիշտ նրա կոնտեքստը, որում գործում է թիմը:

Մենեջերները պարտավոր են թիմերը ձևավորել կոնկրետ կազմակերպական համատեքստի շրջանակներում: Թիմի նշանակալի բնութագրերի թվին են դասվում նրանց տեսակը, կառուցվածքը և կազմը: Թիմային գործընթացների և աշխատանքի արդյունավետության վրա մեծ ազդեցություն կարող են ունենալ այնպիսի գործոններ, ինչպիսին են բազմազանությունը, գիտելիքների և հմտությունների ծավալը, դիրքորոշումների տեղակայումը: Մեծ նշանակություն ունի թիմի մեծությունը և նրա անդամների դերերի բաշխվածությունը: Բացի այդ պետք է լուծել առհասարակ թիմի ստեղծման նպատակահարմարության հարցը: Եթե փաստացի ծախսերը գերազանցում են եկամուտները, հնարավոր է առաջադրանքի կատարումը հանձնարարել աշխատողներից մեկին:

ԳԼՈՒԽ 3.
ՖԻԶԻԿԱԿԱՆ ԿՈՒԼՏՈՒՐԱՅԻ ԵՎ ՍՊՈՐՏԻ
ՄԵՆԵՋՄԵՆՏ

Վերջին տարիներին արտասահմանում նկատվում է սպորտի հանդեպ հետաքրքրության մեծացում, ինչպես պրոֆեսիոնալ, այնպես էլ մասսայական ֆիզկուլտուրային-առողջարարական շարժման բնագավառում: Պետությունը և անհատ ձեռնարկությունների բիզնեսը մեծ միջոցներ են հատկացնում սպորտի զարգացմանը, սակայն միշտ չէ որ այն արդարացնում է սպասվելիք արդյունքները: Որպես հետևանք, որոշ մարզական ակումբների սեփականատերեր ստիպված են լինում լուծարել դրանք վնասաբերության պատճառով, իսկ պետության ղեկավարները և երկրագույների բազմամիլիոն բանակը փորձում է փնտրել օլիմպիական խաղերում, աշխարհի և Եվրոպայի առաջնություններում մարզիկների հերթական անհաջողությունների մեղավորներին: Դրա հետ կապված հաճախ են հնչում բառեր գրագետ սպորտային մենեջմենտի կարևորության մասին, քանի որ միայն պրոֆեսիոնալներն են տվյալ հարցում ունակ արդյունավետ կառավարել սպորտային ներդրումները: Այդ պատճառով տարբեր մարզական կազմակերպությունների կողմից մեծանում է հենց այդպիսի մասնագետների հանդեպ հետաքրքրությունը:

Թեմա 3.1 Սպորտային մենեջմենտի զարգացման և ձևավորման նախադրյալները

Այսօր զանգվածային լրատվական միջոցներում ավելի հաճախ են հիշատակվում ոչ միայն հայտնի մարզիկների ու մարզիչների անունները, այլ ուրիշ, ոչ պակաս կարևոր, մարզական աշխարհի ներկայացու-

ցիչների անունները, որոնց գործունեությունից շատ բան է կախված ժամանակակից սպորտում: Ամենից առաջ խոսքը վերաբերվում է գլխավոր տոպմենեջերներին, մարզական սկաուտներին, գործակալներին, այս կամ այլ ակումբի կամ հավաքականների տարբեր գործունեությամբ զբաղվողներին:

Այդ մարդկանց պատասխանատվության ոլորտն ընդգրկում է մեծածավալ աշխատանքներ՝ գովազդային հովանավորների որոնումներից և խաղացողների հետ պայմանագրերի ստորագրումից մինչև տնտեսական և կենցաղային հարցեր:

Այսպիսով, այսօր մենեջմենտը սպորտում կարևորագույն գործոն է ֆիզիկական կուլտուրայի զարգացման մեջ: Սակայն մինչ վերջերս տվյալ հարցին ուշադրություն չէին դարձնում՝ օրինակ, ավանդույթ էր, որ մարզական կառավարմամբ զբաղվում են մարզիչները, մեթոդիստները և հրահանգիչները: Այսինքն՝ նրանք համատեղում էին ուսումնադաստիարակչական և մարզական աշխատանքը ակումբի և մարզական ֆեդերացիայի ղեկավարման հետ: Եվ դա չնայած այն բանին, որ նրանց պաշտոնական հրահանգավորում նախատեսված չէ տվյալ պարտավորությունների կատարման ընթացքում: Ժամանակակից սպորտի մենեջմենտը որպես պրոֆեսիոնալ գործունեության առանձին ձև առաջացել է շուկայական տնտեսագիտական հարաբերությունների առաջացման արդյունքում:

Տնտեսական մրցակցության խիստ պայմանները սկսեցին ներկայացնել հստակ պահանջներ սպորտային մենեջերին (մենեջերական ֆունկցիաների կատարելը մարզիչների և խաղացողների կողմից այլևս հնարավոր չէր) և արդեն ժամանակակից տնտեսա-

գիտական պայմաններում, կառավարչական նոր կառուցվածքի պատճառով այն արդյունավետ է:

Ժամանակակից մարզական կազմակերպությունը ունի ներքին կառուցվածք հիմնավորված այս կամ այն մարզաձևի կոնկրետ առանձնահատկություններով: Տվյալ կառուցվածքում կան դեպարտամենտներ, կառավարման բաժիններ, խմբեր և այլն: Այսինքն՝ գոյություն ունեն ղեկավարման գործունեության տարբեր ձևեր: Բացի այդ առկա է փոխկապվածության և ենթարկվածության կառուցվածք: Համապատասխանաբար մենեջերները սպորտում կարող են լինել տարբեր մակարդակների, որոնք իրենք են լուծում առաջադրված խնդիրները: Նրանց պայմանականորեն կարելի է բաժանել 2 հիմնական խմբերի՝ ռազմավարական մակարդակ և տակտիկական մակարդակ՝ ելնելով կոնկրետ պաշտոններից:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի բնագավառում սպորտային մենեջերներին կարելի է բաժանել ըստ իրենց կատարած աշխատանքի՝ մարզական ֆեդերացիայի ղեկավար, մարզական համալիրների ղեկավար, անձնակազմի մենեջեր, գովազդային մարկետինգի ղեկավար, մարզական ծառայությունների վաճառքի մենեջեր, մարզիկի գործակալ և այլն (նկար 2):

Բարձրագույն մակարդակ (top manager)	• Մարզադարոցի, մարզական ակումբի գործադիր, կամ գլխավոր տնօրեններ, ֆեդերացիայի նախագահներ և այլն
Միջին օղակ (middle manager)	• Վարչության և ինքնավար բաժինների ղեկավարներ
Ստորին օղակ (entry manager)	• Բաժինների, ստորաբաժանումների և աշխատանքային խմբերի ղեկավարներ

Նկար 2

Մարզական մենեջերի աշխատանքից ուղղակիորեն կախված է տվյալ ակումբի, հավաքականի և առանձին մարզիկի մարզական հաջողությունը: Դրանից բացի, հենց մարզական մենեջերի հեղինակությունից է կախված մարզական կազմակերպության կոնկրետ ֆինանսական եկամուտը: Եվ այստեղ կարևորագույն դեր են խաղում տոպ-մենեջերները՝ սպորտային մենեջմենտի առաջատարները: Նրանից, կազմակերպչական աշխատանքից է կախված կազմակերպության մարզական գործունեության վերջնարդյունքը:

Նշենք 3 կարևորագույն ֆունկցիաներ, որոնք կատարում է տոպ մակարդակի սպորտի մենեջերը՝

1. Որոշումների ընդունում՝ միայն պրոֆեսիոնալ մենեջերն է որոշում կազմակերպության այս կամ այն մակարդակի զարգացման ուղղությունը, լուծում է հարցեր, որոնք վերաբերում են

ռեսուրսների բաշխմանը, ինչպես նաև կատարում է օպերատիվ շտկումներ: Ինչպես նաև հենց նա է կայացնում վերջնական որոշումը այս կամ այն աշխատողին աշխատանքի ընդունելու: Տվյալ յուրահատուկ (էքսկլյուզիվ) որոշումներ կայացնելու իրավունքը պատկանում է հենց մենեջերին, բայց հենց նա է կրում հետևանքների ողջ պատասխանատվությունը:

2. Ֆունկցիաների տեղեկատվություն՝ տվյալ դեպքում սպորտային մենեջերը հավաքում է տեղեկատվություն մարզական կազմակերպության ներքին և արտաքին ոլորտի մասին, տարածում է այն նորմատիվ հաստատումների ձևով, որից հետո բացատրում է անձնակազմին, ինչպես մոտալուտ, այնպես էլ կազմակերպության հետագա նպատակները:

3. Ղեկավարի ֆունկցիաներ. սպորտային մենեջերը, որը ձևավորում է կազմակերպության արտաքին և ներքին վերահսկելի հարաբերությունները, հիմնավորում է իր անդամների նպատակներին հասնելը, ուղղորդում է նրանց ջանքերը և հանդես եկող ներկայացուցչի այլ կազմակերպությունների փոխներգործության դեպքում:

Քանի որ շուկային հատուկ է ռիսկի անորոշությունը, դրանք պահանջում են սպորտային մենեջերներից ոչ միայն տեսական գիտելիքներ, այլ նաև տվյալ աշխատանքի լուրջ վարձատրություն, ընդունվող որոշումների պատասխանատվություն և ինքնուրույնություն: Այդպիսի մենեջերի պրոֆեսիոնալ կարողություններն ակներև է դառնում կազմակեր-

պության ղեկավարման տեխնոլոգիաների մանրակրկիտ գիտելիքների, շուկայի օրենքների, ինչպես նաև ամբողջ կոլեկտիվի համերաշխ աշխատանքի կազմակերպման ունակության և կազմակերպության հետագա զարգացման կանխագուշակման կարողության մեջ:

Օրինակ՝ ՌԴ-ում այսօր գոյություն ունեն մի քանի տասնյակ հազար սպորտային կազմակերպություններ: Սակայն, հիրավի, պատրաստված սպորտային մենեջերների թիվը հազիվ է անցնում հազարը, եթե ոչ հարյուրը: Այդ ամենը նշանակում է, որ այդ ոլորտում աշխատանքային շուկան նոր է սկսում զարգանալ:

Արժե՞ արդյոք ասել, որ ժամանակակից ռուսական սպորտի կյանքին անհրաժեշտ են ոչ միայն վառ մարզիկներ և մարզիչներ, այլ նաև պրոֆեսիոնալ մենեջերներ, մարկետաբաններ և տնտեսագետներ, որոնք ունակ են արդյունավետ և հաջող ղեկավարել կոլեկտիվը և վարել ամբողջ ֆինանսատնտեսական գործընթացը: Առանց որակյալ մենեջերի անհատ կազմակերպությունները ուղղակիորեն չեն կարող գոյատևել շուկայական պայմաններում, իսկ պետական կառույցները ուղղակի չեն կարող գրագետ կազմակերպել խոշոր միջազգային մրցույթ:

Թեմա 3.2. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մենեջմենտի սկզբունքները

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի կառավարումը յուրահատուկ սոցիալական համակարգ է, որը երկրի գիտական կառավարման ամբողջական համակարգի բաղկացուցիչ մասն է:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մենեջմենտի սկզբունքներն են.

1. **ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔ:** Կառավարման գործընթացն իրագործվում է երկրի քաղաքականությանը համապատասխան:
2. **ԴԵՄՈԿՐԱՏԱԿԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔ:** Կառավարման կարևորագույն քաղաքական և կազմակերպչական սկզբունքն է: Ղեկավար կադրերի ընտրությունը, նրանց հաշվետվությունը կոլեկտիվի միջև՝ ստորադաս-վերադաս փոխհարաբերությունը:
3. **ԻՆՏԵՐՆԱՑԻՈՆԱԼԻԶՄԻ ՍԿԶԲՈՒՆՔ:** Ֆիզիկական կուլտուրայով և սպորտով զբաղվողների հավասարություն՝ անկախ ազգային, սեռային և տարիքային պատկանելությունից (խտրականության բացառում):
4. **ՕՐԵՆՔԻ ՍԿԶԲՈՒՆՔ:** Սահմանադրության մեջ նշվում է, որ բոլոր պետական և հասարակական մարմինները գործում են օրենքի հիման վրա, որն ապահովում է քաղաքացիների իրավունքները և ազատությունը: Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի կառավարման գործունեությունը կանոնակարգող որոշումները պետք է ընդունվեն և իրականացվեն օրենքի հիման վրա:
5. **ԳԻՏԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔ:** Ֆիզկուլտուրային շարժման մեջ պարտադիր նախապայման է կիրառել գիտականության սկզբունքը, անհրաժեշտ է կիրառել և՛ հայրենական, և՛ արտասահմանյան գիտության նվաճումները:
6. **ՕԲՅԵԿՏԻՎՈՒԹՅԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔ:** Պետք է հաշվի առնվի հասարակության զարգացման օբյեկտիվ օրինաչափությունները, սուբյեկտիվ գործոնը կարող է մեծ, երբեմն վճռական դեր

խաղալ, երբ առկա են առաջադրված խնդիրների լուծման օբյեկտիվ պայմանները:

7. ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՕՂԱԿԻ ՍԿԶԲՈՒՆՔ: Պետք է գտնել շղթայի հիմնական օղակը, որից կախված է ամբողջական հիմնահարցի լուծումը: Անհրաժեշտ է կատարել խորքային վերլուծություն և արդյունքների թափանցիկ լուսաբանում:

8. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՕՊՏԻՄԱԼ ՍԿԶԲՈՒՆՔ: Նախատեսում է գտնել բարձրորակ մարզիկների պատրաստման ավելի արդյունավետ ուղիներ, առավել արդյունավետ օգտագործել ֆիզկուլտուրային կադրերը, մարզակառույցները, մարզագույքը, դրամական միջոցները:

9. ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔ: Նախատեսում է ստույգ արդյունքների նվաճումը կառավարչական ճիշտ որոշումների շնորհիվ:

10. ՇԱՀԱԳՐԳՈՎԱԾՈՒԹՅԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔ: Նախատեսում է խրախուսման լայն միջոցների կիրառում՝ արդյունավետ աշխատանք, ֆիզկուլտուրային շարժման զարգացում, բարձրագույն մարզական արդյունքներ: Պետք է կիրառել բարոյական ու նյութական խրախուսման մեթոդները: Խրախուսել լավագույն մասնագետներին և ակտիվիստներին:

11. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԵՎ ԴԱՍՏԻԱՐԱԿՈՒԹՅԱՆ ՓՈԽՆԵՐԳՈՐԾՈՒԹՅԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔ: Կառավարման գործընթացում լուծվում են գաղափարական ներգործության խնդիրներ՝ կառավարման բոլոր մակարդակի աշխատողների և ֆիզկուլտուրայով ու սպորտով զբաղվող պարապողների նկատմամբ:

12. ՄՇՏԱՊԵՍ ՎԵՐԱՀՍԿՄԱՆ ՍԿԶՐՈՒՆՔ: Հսկողությունն ունի դաստիարակչական նշանակություն, այն պետք է լինի օբյեկտիվ, հրապարակային: Անհրաժեշտ է բացահայտել թերությունները, կարգավորել պլանների կատարումը:

Կառավարման սկզբունքները, նրանց որոշակի զուգակցմամբ ազդում են կառավարման պարտականությունների իրականացմանը, կառավարման մարմինների ստեղծման, կառավարչական կադրերի գործունեության, կառավարչական մեթոդների ընտրության և կիրառման գործընթացի վրա:

Թեմա 3.3. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մենեջմենտի գործունեության հիմնական դրույթները

1980 թվականին Միջազգային օլիմպիական կոմիտեի (ՄՕԿ) հիմնարար փաստաթղթում՝ **օլիմպիական խարտիայում** ներառվեց հարցեր սպորտային կառավարման մասին, թե ինչպես ուղղորդել, նպաստել սպորտի զարգացմանը ամբողջ աշխարհում: Օլիմպիական խարտիայի օլիմպիական սպորտի մենեջմենտի դրույթները հաջողությամբ են կիրառվում: ՄՕԿ-ը ցանկանալով բարելավել սպորտային կառավարման պատրաստման մակարդակը՝ ստեղծեց ծրագիր, որտեղ ընդգրկված են շատ կարևոր հարցեր սպորտային կառավարման վերաբերյալ: Ծրագրի նպատակն է ուսուցման միջոցով բարձրացնել սպորտի կառավարման մակարդակը: Սպորտային մենեջմենտի կառավարման առաջին ծրագիրը շրջանառության մեջ դրվեց 1986թ., որի համար մեծ ներդրում է կատարել Կանադայի Ասոցիացիայի նախագահ Ռոգեր Զեկսոնը: Այս ծրագրի հիմքը ծառայում է ազգային օլիմպիական

շարժման զարգացմանը, լուծում է ավելի շատ ընդհանուր խնդիրներ և բարձրացնում է սպորտային կառավարման որակները: Սպորտային կառավարման ղեկավարը՝ հնարավորություն է ընձեռում ավելի հաջող զարգացնել սպորտային շարժումը՝ միացնում է սպորտային մենեջմենտի տեսության և պրակտիկայի վարպետության դրույթները, տալիս է խորհուրդներ տարբեր սպորտային հիմնահարցերի լուծման վերաբերյալ և այլն:

Սպորտային կառավարման ընթացքում մեծ ուշադրություն են դարձնում ղեկավարի գնահատականի դերին և անհատական որակներին: Ընդգծվում է, որ սպորտում գոյություն ունեն բազմաթիվ շատ հնարավորություններ, որտեղ տարբեր մասնագիտությունների տեր մարդիկ ղեկավար դառնալու համար օգտագործում են անհատական հնարավորությունները: Սակայն, լինել ղեկավար՝ չի նշանակում լինել լիդեր:

Լավ ղեկավարը պետք է՝

1. կենտրոնացած լինի խնդրի վրա,
2. աշխատանքը կատարի մասնագիտորեն,
3. կարողանա ստեղծել բարիդրացիական հարաբերություններ մարդկանց միջև:

Բոլոր կազմակերպություններում ղեկավարը պետք է շփվի մարդկանց հետ տակտիկապես, քանի որ այդ վիճակը ստեղծում է դրական էմոցիաներ և ոգևորում է մարդկանց աշխատել ավելի կազմակերպված:

Ղեկավարի որակական հատկանիշներից է վառ արտահայտվելու կարողությունը, որով կշեղի այլ մարդկանց ուշադրությունը: Կարևոր որակներ են նաև՝ կարողանալ որոշումներ կայացնել, տեղաբաշխել պար-

տականությունները, լուծել դժվարագույն վիճահարույց հարցեր, ունենալ աշխատանքային, մտավոր ունակություններ և պարտավորվածություն:

Իսկական լիդերն այն մարդն է, որի հետ ցանկանում են շփվել կազմակերպության մեծամասնությունը, որոնք իրենց հերթին զգում են մարդկանց հետ շփվելու կարիք: Դրան հասնելու համար կարևոր է բարձրացնել մասնագիտական պրոֆեսիոնալ կարողությունները, հմտորեն դրանք օգտագործել տարբեր կարգավիճակներում: Իդեալական է, երբ հմուտ ղեկավարը հանդիսանում է վառ արտահայտված լիդեր:

Ղեկավարի լիդերի առավելությունը հաջողության երաշխիք չէ բոլոր հնարավոր իրադրություններում: Հաջող ղեկավարման համար հարկավոր է 3 գործոն՝ անհատական հատկանիշներ, կոլեկտիվում համախոհների առկայություն և համապատասխան պայմաններ աշխատանքում:

Ղեկավարի ամենակարևոր անհատական հատկանիշները՝

- ✚ տարիքը և փորձը,
- ✚ իրավասություն կառավարման տեխնիկայում,
- ✚ կարողանալ ղեկավարել կազմակերպությունում աշխատանքային իրավիճակը,
- ✚ բարձր պրոֆեսիոնալ մակարդակը:

Համախոհների առկայությունը կոլեկտիվում անհրաժեշտ է նրա համար, որպեսզի կոլեկտիվը հասկանա ղեկավարությանը, **մասնատի** հայացքները հիմնական որոշումների իրականացման համար: Ղեկավարին անհրաժեշտ է իմանալ կազմակերպությունում յուրաքանչյուր աշխատողների որակական կարողությունները: Դրանց են վերաբերվում կոլեկտի-

վում աշխատելու և հաջողության հասնելու ցանկությունը, նպատակասլացությունն ու որոշում կայացնելու ընդունակությունը:

Զուգընթաց պայմանները ազդում են ղեկավարի արդյունավետ աշխատանքին, աշխատանքի կատարման ընթացքին: Ամենադժվար խնդիրը մարդկանց ղեկավարման ժամանակ այն է, որ ղեկավարը կարողանա ճշում գործադրել նրանց վրա, եթե դրա հարկը կա: Այդ պատճառով ղեկավարը պետք է ունենա շփվելու ընդունակություն, նա պետք է ընտրի ճիշտ խոսելու տոն՝ հաշվի առնելով իր խոսակցի բնավորությունը:

Լավ ղեկավարը պետք է իմանա հետևյալը՝

1. պատասխանատու լինել անձնական որակների դրսևորման նկատմամբ, որը ապացուցում է ղեկավարի մասնագիտական գործունեության արդյունավետությունը,
2. հասկանալ իր աշխատողների բնավորությունը և հետաքրքրությունները,
3. լինել դինամիկ, փոխել աշխատանքային ոճը՝ կախված աշխատանքային իրավիճակներից,
4. ըստ իրավիճակի «մի կողմ քաշվել», թույլ տալ ուրիշներին ցույց տալ օգնություն:

Ընդունված է տարանջատել աշխատանքային, ֆինանսական և նյութական ռեսուրսները՝

1. **Աշխատանքային ռեսուրս՝** մարդիկ, որոնք կատարում են կազմակերպիչների ֆունկցիաները՝ մարզիչներ, սպորտային բժիշկներ, սպորտային հոգեբաններ և այլոք:
2. **Ֆինանսական ռեսուրս՝** ֆինանսական օգնություն ծրագրի կատարման և յուրաքանչյուր

սպորտային կազմակերպության նախագծի համար, որը թույլ է տալիս լիարժեք աշխատել:

3. **Նյութական ռեսուրսներ՝** սպորտային կազմակերպություններում ապահովում են հաջող աշխատանքը (տպագրական մեքենաներ, աշխատասենյակներ, գրասեղաններ, սպորտային, բժշկական գույք և այլն):

Աշխատանքային փորձը ցույց է տալիս, որ անկախ մարզաձևից գոյություն ունեն ընդհանրություններ, օրինակ՝

աթլետների համար

- կացարան և նորմալ սննդի հնարավորություն,
- համապատասխան երթուղի,
- ուսման հնարավորություն,
- հանգստի հնարավորություն,
- սոցիալական, կուլտուրայի հնարավորություն:

Թեմա 3.4.Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտում պարտականությունների դասակարգումը

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի կառավարման պարտականությունների առաջացումը օբյեկտիվորեն անհրաժեշտ գործընթաց է: Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի կառավարումը պետք է դիտել որպես հաջորդաբար մեկը մյուսին փոխարինող որոշակի գործողություններ: Կառավարման սուբյեկտիվ գործողությունները ստացել են կառավարման պարտականություններ անվանումը:

Ժամանակային ցիկլիկություն ունեցող պարտականություններն ընդունված է անվանել ընդհանուր (հիմնական) կառավարման պարտականություններ: Առանձին օբյեկտի վրա ազդելու պարտականու-

թյունները կոչվում են յուրահատուկ (կամ ստույգ) կառավարման պարտականություններ:

Այսպիսով, ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի կառավարման պարտականությունները աշխատանքի հասարակական բաժանման գործընթացում գործունեության մասնագիտացված ձևերն են, որոնք նպատակասլաց ներգործում են մարդկանց կապերի և հարաբերությունների վրա ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման բնագավառում:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտում առանձնացնում են հետևյալ առաջնային պարտականությունները՝

1. **Պլանավորում:** Հանդիսանում է ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մենեջմենտի առաջատար պարտականություն: Պետք է մշակվեն ընթացիկ, օպերատիվ, հեռանկարային օրացույցային պլաններ և այլն:
2. **Կազմակերպում:** Որպես պարտականություն, ի հայտ է գալիս երկու տեսանկյունով.
 - ✚ Մենեջերների կազմակերպչական կառուցվածքի, նրանց պարտականությունների, իրավունքների, լիազորությունների հստակ սահմանումն է՝ ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման գործում:
 - ✚ Մենեջմենտի գործունեության ընթացիկ խնդիրների հստակ սահմանումն է, ազգաբնակչության ֆիզիկական կատարելագործման համար եղած պայմանների որոշումն է և կառավարման մեթոդների ընտրությունը:

3. **Կարգավորում:** Կարգավորում է ոլորտի կառավարման համակարգի առավել արդյունավետ գործունեությունը:
4. **Հաշվառք և վերահսկողություն:** Մենեջմենտի գործունեության եզրափակիչ փուլն է, որի նպատակն է՝ վերհանել թերությունները, խախտումները, ստուգել որոշումների կատարումը և այլն: Վերահսկողության պարտականությունն առանց բացառության իրականացնում են ֆինանսական կուլտուրայի և սպորտի բոլոր մարմինները:
5. **Ազգաբնակչության ֆինանսական դաստիարակություն:** Կառավարման բնագավառի կարևոր և յուրահատուկ պարտականություններից է:
6. **Սպորտի բարձրագույն նվաճումների զարգացման և մարզական հերթափոխի պատրաստում:** Մարզական վարպետության բարձրացումը կարևոր խնդիր է և ունի համընդհանուր ազգային նշանակություն: Մարզական նվաճումների աճին պետք է արդյունավետ ձևով նպաստեն գիտությունը և առաջավոր փորձը:
7. **Գիտության զարգացման և մեթոդական ապահովում:** Ֆինանսական կուլտուրայի ոլորտի աշխատողների առջև խնդիր է դրված հետազոտությունների արդյունքներն առավել արդյունավետ ներդնել ֆինանսական կուլտուրային կազմակերպությունների աշխատողների պրակտիկայում:
8. **Ֆինանսական կուլտուրայի կադրերի պատրաստում և արդյունավետ օգտագործում:** Անհրաժեշտ է պլանավորված ձևով իրականացնել ֆինանսական կուլտուրայի և սպորտի կադրերի

պատրաստումը և վերապատրաստումը, ինչպես նաև ընդարձակել ու արդյունավետ ձևով օգտագործել ֆիզկուլտուրային հասարակական կադրերի պատրաստման մասշտաբը:

9. Ֆինանսավորման, նյութատեխնիկական ապահովում: Պլանավորված ձևով ստեղծել տնտեսական պայմաններ բնակչության ֆիզիկական կատարելագործման խնդիրների լուծման համար՝ մարզակառույցների զարգացումը և արդյունավետ օգտագործումը, պարապմունքների մարզագույքով ապահովումը, ոլորտի աշխատանքների ֆինանսավորումը:

10. Միջազգային մարզական կապերի ապահովում: Երկրի ազգային կապերի մեջ զգալի է ֆիզկուլտուրային կազմակերպությունների գործունեության դերը: Դրա հիմքում ընկած է երկրների միջև բարեկամության, փոխըմբռնման և խաղաղության քաղաքականությունը:

11. Կառավարման համակարգի կատարելագործում: Ուղղված է կառավարման գիտական ձևերի և մեթոդների կատարելագործմանը, կառավարմանը ներկայացվող պահանջներն ապահովելու նպատակով:

Թեմա 3.5. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մենեջմենտի ֆունկցիաները

Մենեջմենտը հիմնականում առաջնորդվում է, մարդկանց աշխատանքի կազմակերպմամբ և տեխնիկայի կառավարմամբ՝ մարկետինգի սկզբունքներին և ծրագրերին համապատասխան:

**Գոյություն ունեն մենեջմենտի տարրեր
տեսակներ**

- ✓ ֆինանսական, կադրային, արտադրական մենեջմենտ,
- ✓ տրանսպորտային մենեջմենտ, որը զբաղվում է ապրանքների առաքման ծառայություններով,
- ✓ վարչական մենեջմենտ, որը զբաղվում է բիզնեսի ներքին կապերի և ապրանքարտադրության ծառայություններով,
- ✓ արտաքին տնտեսական մենեջմենտ, որը ապահովում է արտաքին տնտեսական կապերը, ներմուծումը, արտահանումը, գիտատեխնիկական համագործակցությունը, տրամադրված ծառայությունները,
- ✓ մարկետինգային մենեջմենտ, որը զբաղվում է ապրանքների տարածմամբ:

Մենեջմենտի այս բոլոր տեսակները իրենց տարածումն են գտել կոնկրետ կառավարչական կառույցների ստեղծման գործում խոշոր կորպորացիաների կամ ինքնուրույն ֆիրմաների շրջանակում, որոնք գլխավորում են այսպես կոչված կառավարման մասնագետները՝ մենեջերները: Պետական և հասարակական կազմակերպությունները, արտադրական կազմակերպությունների շարքում, նույնպես կիրառում են «Մենեջմենտը» իրենց նպատակներին հասնելու համար:

Գործնականորեն, զարգացած կապիտալիստական երկրների ցանկացած բարձրագույն ուսումնական հաստատություն առաջարկում է իր սեփական վարչական ծրագիրը, բիզնեսի, մենեջմենտի կամ էլ ուրիշ նման մասնագիտությունների համար, որը բնորոշ է նաև արևմտյան ուսումնական հաստատություններին, որոնք տալիս են ֆիզկուլտուրային կրթություն:

Առանձնացնում են «մենեջմենտի» երեք հիմնական բաղադրիչ՝ նպատակներ, ռեսուրսներ, մարդիկ:

«Մենեջմենտի» մասին ավելի ամբողջական պատկերացում կազմելու համար կարելի է ուսումնասիրել մենեջմենտի ֆունկցիաները: Սպորտային մենեջմենտի արևմտյան մասնագետները կարծում են, որ մենեջմենտին վերագրվում է չորս հիմնական ֆունկցիա՝ պլանավորում, կազմակերպում, ղեկավարում, վերլուծություն:

Պլանավորումը բնորոշում է տարբեր մարզական կազմակերպությունների նպատակները և նրանց իրականացման գործողությունների ծրագիրը: Այլ կերպ ասած՝ այն պատասխանում է հետևյալ հարցերին. ի՞նչ անել, ինչպե՞ս անել:

Կազմակերպումը հաստատում է ձևական հարաբերությունները իրականացնողների միջև պլանավորված աշխատանքների իրականացման ժամանակ: Ի տարբերություն պլանավորման՝ կազ-

մակերպումը հիմնականում, պետք է պատասխանի հետևյալ հարցին. ո՞վ պետք է իրականացնի:

Ղեկավարումը իրենից ներկայացնում է կազմակերպության տարբեր անդամների վրա ազդեցության գործընթացը նպատակների իրականացման համար, որոնք դրված են նրանց առջև: Դրա համար, որպեսզի արդյունավետ ղեկավարի, մենեջերը պետք է անընդհատ հարստացնի իր գիտելիքները շարժառիթների գործընթացների վերաբերյալ:

Ղեկավարելը ամենադժվար գործառույթներից է: Դա պայմանավորված է նրանով, որ մենեջերը պետք է տեղեկացված լինի աշխատակիցների կարիքների և ձգտումների մասին, իսկ միջոցները, որոնք բարձրացնում և իջեցնում են շարժառիթը, պետք է իր ջանքերն ուղղի աշխատակիցների կամ տարբեր մակարդակների մենեջերների միջև փոխհարաբերությունների հաստատմանը:

Վերլուծությունը կապում է կազմակերպության գործընթացը նպատակի հետ, նրա ենթաբաժինների և առանձին աշխատակիցների որակյալ կատարված աշխատանքի հետ: Վերլուծության ընթացքում գնահատվում է կատարումը, համեմատվում է կատարումը ստանդարտների հետ, որը դրված էր պլանավորման հիմքում, և այդպիսով, հաստատվում է հակադարձ կապը նպատակի և դրա իրականացման մակարդակի միջև:

Մենեջմենտի առանձնահատկությունները. շարժառիթի իրավական հիմքերը՝ վարչարարական,

աշխատանքային ու տնտեսական իրավունքները, օրենսդրական ակտերը, կազմակերպությունում աշխատանքի կազմակերպման սկզբունքները, որտեղ նա աշխատում է:

Շարժառիթի հիմունքները. իր երկրում կամ տարածաշրջանում իշխանության ու շարժառիթի համակարգը, պետական, հասարակական, կոոպերատիվ ու մասնավոր կազմակերպությունների ղեկավարման ու վերահսկման սկզբունքները, այն ճյուղը, որտեղ նա աշխատում է, նրա գործառույթները, խնդիրները, իր աշխատած կազմակերպության կազմակերպական կառուցվածքը, մենեջմենտի հիմունքները, կառավարական աշխատանքի գիտական կազմակերպման հիմունքները, կառավարչական գործունեության տեղեկատվական փաստաթղթային ապահովման նորմատիվներից մեթոդական փաստաթղթերը, հաշվողական մեքենաները:

Դիտարկենք մենեջմենտի հիմնական ֆունկցիաների իրականացումը մարզական աշխատանքի օրինակով:

Պլանավորում. ուղղված է մարզական աշխատանքի հստակ և նպատակաուղղված իրականացմանը:

Կազմակերպում. ապահովում է մեկ միասնական կազմակերպչական կառուցվածքի ստեղծումը:

Կոորդինացում. անհրաժեշտ է տարբեր կազմակերպությունների փոխադարձ կապերի և փոխա-

դարձ գործողությունների համար, որոնք զբաղվում են մասսայական ֆիզիկական կուլտուրայով, որոնք իրենց հերթին անհրաժեշտ են ավելի արդյունավետ փոխանակման գործողությունների և փորձի կիրառման համար:

Ֆինանսավորում. հետապնդում է նյութական ֆոնդեր ստեղծելու նպատակ մասսայական ֆիզկուլտուրայի զարգացման համար:

Կադրերի պատրաստում. կրում է նպատակաուղղված բնույթ, հաշվի են առնում բնակչության հետ աշխատանքի յուրահատկությունը:

Մարզական աշխատանքի մակարդակի գնահատման համար կիրառվում է համակարգ, որը հաշվի է առնում.

- ❖ պարապմունքների անցկացման մակարդակի գնահատականը,
- ❖ իրենց առջև դրված նպատակների և խնդիրների իրականացման գնահատականը,
- ❖ պարապմունքների պլանների իրականացումը:

Բնակչության հետ մարզական աշխատանքների իրականացման կազմակերպման համակարգում ընդգրկված է նաև մասսայական ֆիզկուլտուրայի լայն պրոպագանդումը: Հայտնի է, որ կազմակերպությունները միմյանցից տարբերվում են իրենց ապրանքների արտադրության կամ առաջարկվող ծառայությունների ծավալներով, կառուցվածքներով: Կապված վերոնշյալի հետ՝ հարց է

առաջանում. հնարավոր է արդյոք մեկ միասնական մոտեցում դրանց կառավարման վերաբերյալ: Պատասխանը դրական է: Յանկացած կազմակերպության մենեջմենտ կատարում է միևնույն ֆունկցիաները. պլանավորում, կազմակերպում, ղեկավարում և վերլուծություն, որոնք ընդհանուր են՝ անկախ կազմակերպության հատկություններից:

Մի շարք մասնագետներ տարբերություններ են տեսնում «մենեջմենտ» և «վարչարարություն» հասկացությունների միջև, որոնք հիմնավորվում են մի քանի ապացույցներով:

1. Առաջին հիմնավորումը կապված է մենեջմենտի և վարչարարության տարբերություններով: Դրա հետ մեկտեղ՝ կա կարծիք, որ մենեջերի նպատակները չի կարելի բնորոշել որպես որակյալ:
2. Երկրորդ հիմնավորումը ասոցացվում է մենեջմենտի և վարչարարության գործողությունների գլխավոր գծի հետ՝ պլանավորման և կատարման բնագավառում: Դրա հետ մեկտեղ՝ վարչարարության գործունեության ոլորտը կազմակերպության քաղաքականությունն ու ռազմավարությունն է, իսկ մենեջմենտի գործունեության ոլորտը քաղաքականության և ռազմավարության իրականացումն է, որը նախանշել է վարչարարությունը:

Սակայն սպորտային մենեջմենտի ոլորտի մասնագետների մեծ մասը կարծում է, որ երկու

հասկացությունների՝ «մենեջմենտ» և «վարչարարություն» միջև տարբերություններ գտնելու փորձերը հիմնավորված չեն, և դրանք օգտագործում են որպես հոմանիշներ:

Թեմա 3.5.1. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մենեջմենտի ընդհանուր ֆունկցիաները

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ղեկավարումը կարելի է դիտել որպես միմյանց հաջորդող գործողությունների գործընթաց: Ղեկավարման սուբյեկտի այդպիսի գործողությունները ստացել են մենեջմենտի ընդհանուր ֆունկցիաներ անվանումը: Նրանց կազմում առանձնացնում են՝ պլանավորում, կազմակերպում, հսկում, կոորդինացիա:

Դիտարկենք մենեջմենտի առանձին ֆունկցիաները՝

1. **Պլանավորում.** կառավարման գործունեության այն փուլն է, որն իր մեջ ընդգրկում է կազմակերպության գործունեության հիմնական նպատակները տվյալ ժամանակահատվածի համար, ինչպես նաև այն բոլոր ռեսուրսները, որոնք անհրաժեշտ են այդ նպատակներին հասնելու համար (նյութական, ֆինանսական, աշխատանքային, տեղեկատվական): Տեխնոլոգիական տեսանկյունից պլանավորումը իրենից ներկացանում է տեխնիկական, տնտեսական հաշվարկների համակարգ՝ ներկայացված աղյուսակների, գրաֆիկների և մոդելների տեսքով, որոնք որոշում են տվյալ նպատակին հասնելու ուղիները: Պլանավորման արդյունքը դա պլանի կազմումն է: Պլանը իր մեջ ընդգրկում է կազմակերպության նպատակները և խնդիրները տվյալ

ժամանակահատվածում, միջոցառումները և անհրաժեշտ ռեսուրսները և դրանց բաշխումը ըստ նպատակների և խնդիրների, պատասխանատու անձանց և պլանային միջոցառումների կատարման ժամկետները: Գործում են ռազմավարական և օպերատիվ պլանավորման ձևերը: Ռազմավարական պլանավորման հիմքը կազմում է կանխատեսումների կազմումը, որոնք ցույց են տալիս օբյեկտիվ զարգացման ուղղությունները: Սպորտային կազմակերպությունների հեռանկարային և ընթացիկ պլաններում որոշվում են այն շուկաները, որոնք կարող են օգտվել այդ կազմակերպությունների ծառայություններից, որոշում են նպատակները և անհրաժեշտ ռեսուրսները այդ արդյունքների հասնելու համար:

2. **Կազմակերպում.** մենեջմենտի երկրորդ ֆունկցիան է: Նրա հիմնական խնդիրները կազմակերպությունների կառուցվածքի ստեղծումն է, ինչպես նաև ապահովումն այն ամենով, ինչն անհրաժեշտ է այդ կազմակերպության նորմալ գործունեության համար՝ անձնակազմով, տարածքով, դրամական միջոցներով, սարքավորումներով և այլն:

3. **Շահագրգռվածություն.** կառավարման այն փուլն է, երբ անհրաժեշտ է անձնակազմի մոտ շահագրգռվածությունը բարձրացնելու համար, մշակել հատուկ նյութական և հոգեբանական մեթոդներ: Սպորտային մենեջմենտում շահագրգռվածությունը մեր կարծիքով նպատակ է հետապնդում նաև բարձրացնել ժողովրդի մոտ սպորտով և ֆիզկուլտուրայով զբաղվելու ցանկությունը:

4. **Վերահսկում և հաշվառում.** կառավարման այն փուլն է, որի հիմնական նպատակը կայանում է ընդուն-

ված որոշումների որակի գնահատումը, սպորտային կազմակերպությունների աշխատանքի արդյունքների քանակական գնահատականը, ինչպես նաև կազմակերպություններում կատարվող աշխատանքների օպերատիվ հաշվառումները:

5. **Կոորդինացում.** կառավարման այն փուլն է, որն ապահովում է կառավարման անխափանությունը: Կոորդինացման հիմնական խնդիրն է ապահովել կազմակերպության բոլոր օղակների համաձայնեցված աշխատանքը, որը միտված է ստեղծել նրանց միջև նպատակահարմար կապեր:

Թեմա 3.5.2. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մենեջմենտի ֆունկցիաները

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի գիտական հետազոտումը թույլ է տալիս մարզական կազմակերպությունների համար առանձնացնել սպորտային մենեջմենտի հետևյալ ֆունկցիաները՝

1. մարզաառողջարարական և վերականգնողական աշխատանքի կազմակերպումը աշխատավորների շրջանում,
2. արտադրական ֆիզկուլտուրայի կազմակերպում,
3. մարկետինգ և գովազդ,
4. բարձր որակավորում ունեցող մարզիկների պատրաստում,
5. սպորտային միջոցառումների կազմակերպում,
6. արդյունավետ աշխատակազմի ընկերություն և նրանց որակավորման բարձրացում,
7. կազմակերպության ֆինանսական մենեջմենտ,
8. սպորտային կառույցների արդյունավետ օգտագործում:

Կատարելով կառավարման ֆունկցիաները՝ պլանավորում, կազմակերպում, շահագրգռում, կոորդինացում և վերահսկում, սպորտային կազմակերպությունների մենեջերները ստիպված են լինում կայացնել մեծ թվով որոշումներ:

Հանրահայտ գերմանացի սոցիոլոգ Մաքս Վեբերը գրել է. «Այն բանից հետո, երբ կապիտալիզմը ծնվեց և մտավ իր հասուն ձևի մեջ՝ մենեջերի ֆունկցիաներն ու գործունեությունը փոխվեցին»: Առաջնային կուտակման ժամանակաշրջանում ձեռնարկատիրոջ հաջողությունը կախված էր կապիտալի չափերից, որոնք այն ներդնում էր գործի մեջ՝ մասնագիտացված կադրերի և գլխավորը ժամանակակից տեխնիկայի և տեխնոլոգիայի առկայության դեպքում:

Ձեռնարկատերն անհատ սեփականատեր է, կապիտալի տիրապետողը: Երբ ֆիրման կամ ընկերությունը մեծ չէ, ապա նա ինքնուրույն է լուծում՝ տնտեսական, տեխնիկական, և սեփական կառավարչական խնդիրները: Բայց երբ ընկերության մասշտաբները մեծանում են նրան անհրաժեշտ է արհեստավարժ օգնական: Մենեջերը վարձու աշխատող է, ոչ թե կապիտալիստի գործընկերը: Նա գայթակղված է նրանով, ինչում ձեռնարկատերն այդքան էլ հաջող «գլուխ չի հանում»: Մենեջերի մասնագիտական պարտականությունների մեջ են մտնում մարդկանց ղեկավարման նույր արվեստը, մոտիվացնելու և նրանց հանդեպ հետաքրքրություն ցուցաբերելու ունակությունը:

ԳԼՈՒԽ 4.

ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ՀԻՄՔԵՐԸ ՖԻԶԻԿԱԿԱՆ ԿՈՒԼՏՈՒՐԱՅԻ ԵՎ ՍՊՈՐՏԻ ԲՆԱԳԱՎԱՌՈՒՄ

Ցանկացած տնտեսություն իր բովանդակությամբ հանդիսանում է ծրագրային: Դա կապված է նրա հետ, որ ավանդական շուկայական մեխանիզմը դադարել է լինել հուսալի: Օգտագործվող ժամանակի և կապիտալի տեխնիկայի զարգացումը և նրան բնորոշ բնավորությունը բերեցին նրան, որ օգտագործողի պահանջարկը պետք է որոշվի ամիսներ և նույնիսկ տարիներ առաջ: Պլանավորումը ցանկացած տնտեսական գործունեության հաջողության կարևորագույն բաղադրիչն է: Նրա հանդեպ արհամարհանքը կարող է շատ թանկ նստել նախաձեռնողի վրա: Հարցը նրանում է, որ նրան շրջապատող միջավայրը՝ մատակարարներ, կոլեկտիվներ, բանկեր ունեն իրենց պլանները: Նախաձեռնողը պարտավոր է իր գործունեությունը պլանավորելիս հաշվի առնել նրանց պլանները: Դա անհրաժեշտ է նաև նրա համար, որպեսզի աշխատակիցներն ունենան պարզ պատկերացում իրենց ձեռնարկության նպատակների և խնդիրների, հատուկ իրենց ներկայացված պահանջների մասին: Բազմաթիվ սկսնակ ձեռնարկատերեր, գործարարներ չեն ընդունում կազմակերպության գործունեության կարճաժամկետ, միջնաժամկետ կամ հեռանկարային պլանավորումը: Նրանց համար պլաններ կազմելը ծանձրալի և ծանրաբեռնված աշխատանք է:

Թեմա 4.1. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի աշխատանքի պլանավորման նշանակությունն ու խնդիրները

Համապատասխան Հայաստանի Հանրապետության Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մասին օրենքի, պետական կառավարման մարմինները, կրթական օջախները, անկախ սեփականության կառուցվածքից, վերանայում են քաղաքացիներին մատուցվող ֆիզիկական դաստիարակությունը, ինչպես պետության սոցիալական քաղաքականության կարևոր ուղղություն, ֆիզիկական կուլտուրայի, մարզական, սպորտային, արհմիության, երիտասարդական և այլ կազմակերպությունների մասնակցությամբ, իրացնում են ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման ռազմավարական ծրագրերը և դրանց հիման վրա տեղային ինքնակառավարման մարմինների հետ համատեղ շահագործման են ենթարկում իրենց ծրագրերը, որոնցում նախատեսվում են՝

1. Ֆիզիկական դաստիարակության որակի բարձրացում ֆիզիկական պատրաստության պարտադիր նորմատիվային պահանջների հիման վրա նախադպրոցական և այլ կրթական օջախներում, մանկական առողջարարական երիտասարդական և մարզական ճամբարներում,
2. քաղաքացիների ներգրավումը ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի սիստեմատիկ պարապմունքներին, աշխատանքի և հանգստի գիտական կազմակերպման մեխանիզմներ արտադրական մարմնամարզության յուրաքանչյուր աշխատանքային կոլեկտիվում, հետաշխա-

տանքային ռեաբիլիտացիայի պարտադիր ներդրում,

3. հիվանդությունների բուժման, կանխարգելման ժամանակ և ֆիզիկական կուլտուրայով ու սպորտով զբաղվող քաղաքացիների հանդեպ բուժական վերահսկողության համար օգտագործվող վարժությունների արդյունավետության մասին գիտելիքների ներկայացում,
4. նոր մարզական կառույցների ընդլայնում, վերանայում և կառուցում ֆիզկուլտուրային, առողջարարական աշխատանքների անցկացման և սպորտային ռեզերվների պատրաստման համար:

Պետական կառավարման մարմինները, տեղային ինքնակառավարման մարմինները, կազմակերպությունները, պրոֆեսիոնալ միավորումները առաջարկում են ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման մասին հարցեր սոցիալական խնդիրների և աշխատանքի պաշտպանության համաձայն, կազմակերպում են այդպիսի համաձայնությունների կատարման և ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման ծրագրերի վերահսկողություն:

Այս հարցերը լուծվում են պլանների մշակման օգնությամբ, որոնք ուղղված են ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ստորաբաժանումների կառուցվածքային փոխներգործությանը այլ ճյուղերի հետ, միակ ժողովրդատնտեսական միակցություն:

Ըստ օբյեկտի կախվածության, պլանավորումը առանձնացնում է պլանների հետևյալ ձևերը՝

1. ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման պլան, որը հանդիսանում է ամբողջ երկրի,

հանրապետության, մարզի, շրջանի, քաղաքի, բնակելի տեղամասի տնտեսական և սոցիալական զարգացման ընդհանուր պլանների հիմնական մաս,

2. ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի տարբեր ստորաբաժանումների աշխատանքի պլաններ,
3. սպորտային մասսայական միջոցառումների և սպորտի տեսակների մրցումների պլաններ և այլն:

Պլաններն իրենցից ներկայացնում են ցուցանիշների և չափերի միակցություն ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման առումով: Ցուցադրողների մեխանիզմը արտացոլում է ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման պլանավորման շրջանի նպատակները, խնդիրները, հիմնական ուղղություններն ու յուրահատկությունները, ինչպես նաև ֆիզկուլտուրային կազմակերպությունների աշխատանքների արդյունքները: Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի բնագավառի պետական պլաններում ընդգրկված արդյունքները երկրի տնտեսական և սոցիալական զարգացման հիմնական ցուցանիշներ են հանդիսանում՝ ֆիզիկական կուլտուրայով և սպորտով սիստեմատիկ զբաղվողների քանակը, ֆիզիկական դաստիարակության մասնագետների պատրաստումը, ֆիզիկական կառույցների ցանցի շուրջտարյա օգտագործումը, զարգացումը և կառուցումը, սպորտային ապրանքների արտադրումը: Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի պլանավորման որակի լավացումը որոշվում է օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ կարգերի հանգամանքներով, մասնավորապես՝ արտադրության հանրայնացմամբ, ֆիզկուլտուրային վարժությունների ռեսուրսների

օգտագործման և ձևավորման գերատեսչական մեկուսացման հաղթահարման մակարդակի բարձրացումով, ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի պլանավորման տեխնիկական հիմքի կատարելագործումով, տեխնիկայի հաշվառման և մաթեմատիկական մեթոդների հաշվառման ներդրումով, պլանային աշխատողների որակավորման չափով, ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի պլանավորման սկզբունքների և մեթոդների արդյունավետ օգտագործման փորձի ունակությամբ:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մեխանիզմի ցուցանիշների մշակումը ուղեկցվում է դժվարությունների հետ, որոնցից հիմնականը կապված է տարբեր գերատեսչությունների, նախարարությունների, արտադրական միավորումների միջև նյութական աշխատանքային և ֆինանսական ռեսուրսների ցրվածությունն է:

Թեմա 4.2. Պլանավորման սկզբունքներն ու մեթոդները

Պլանավորման սկզբունքներն արտահայտում են պլանավորման էությունը՝ որպես հասարակության մեջ ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացմանը խթանելու ձև՝ հաշվի առնելով տնտեսության օբյեկտիվ օրենքները:

Գոյություն ունեն պլանավորման հետևյալ տեսակները՝

1. հեռանկարային՝ երկարաժամկետ 5 կամ 8 տարով և միջնաժամկետ 4 տարի,
2. ընթացիկ՝ տարեկան, եռամսյակային,
3. օպերատիվ՝ ամսական, շաբաթական:

Հեռանկարային պլանը նախատեսում է հասնել հիմնական և գլխավոր ցուցանիշների: Օրինակ՝ 4 տարվա ընթացքում պատրաստել որևէ մարզաձևի

հավաքական թիմ, որը կկարողանա մասնակցել օլիմպիական խաղերին:

Ընթացիկ պլանավորման մեջ առանձնացվում է տարբեր մարզաձևերում թեկնածուների պատրաստումը, ուսումնամարզական հավաքների ժամկետների և տեղերի որոշումը և այլն:

Հեռանկարային և ընթացիկ պլանավորումը մշակվում է ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտային կազմակերպությունների կողմից: Վերը նշված պլանները կազմելու ժամանակ ֆիզկուլտուրային և սպորտային կազմակերպությունները պետք է ղեկավարվեն հետևյալ սկզբունքներով՝

- 1. պետականության սկզբունք՝** նշանակում է, որ պլանավորման հիմքում ընկած են ֆիզիկական կուլտուրայի զարգացման համապատասխան փաստաթղթերի պահանջները, որոնք տրվում են կառավարության կողմից որոշակի ժամանակահատվածի համար,
- 2. գիտական սկզբունք՝** նախատեսում է ֆիզիկական կուլտուրայի ու սպորտի օրինաչափ զարգացման հաշվառումը, հայրենական և արտասահմանյան գիտական նվաճումները, հասանելի տեղեկատվությունը, փաստերը, ցուցանիշները և առաջադեմ պրակտիկան,
- 3. դեմոկրատիայի սկզբունք՝** հաշվի է առնվում ոչ միայն հասարակության շահերը, այլև՝ կոլեկտիվի և անձի: Այդ շահերի զուգակցումը բարձրացնում է պլանների արդյունավետությունը և դրանց կատարումը: Դրա համար պրակտիկայում իրականացվում է պլանների կոլեկտիվ մշակում և կոլեկտիվ քննարկում,

4. **հեռանկարային սկզբունք՝** թույլ է տալիս պլանավորման ընթացքում լուծել մոտակա խնդիրները, ցուցանիշները, անպայման տեսնել նպատակը և ստացված արդյունքների ազդեցությունը ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի հետագա զարգացման վրա,
5. **կոնկրետության սկզբունք՝** կոնկրետացնում է, թե ի՞նչ պետք է անել, ինչպիսի՞ ցուցանիշների հասնել, ի՞նչ ժամկետներում և ու՞մ կողմից պետք է կատարվի,
6. **սիստեմատիկ վերահսկողության սկզբունք՝** նախատեսում է օբյեկտիվ, արդյունավետ, սիստեմատիկ վերահսկողության իրականացում,
7. **օպտիմալության սկզբունք՝** նախատեսում է պլանների մշակում, որոնք ապահովում են գլխավոր նպատակին հասնելու ամենարդյունավետ ճանապարհը, սպորտային և մարզաառողջարարական աշխատանքների նպատակահարմար տեսակների ընտրությունը:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի պրակտիկայում պլանների կազման համար լայնորեն օգտագործվում է մեթոդների համախումբ: Նրանց թվում է մասսայական հետազոտման սկզբունքը՝ կիրառելով անկետային հարցումը, բացահայտելու համար մարզիկների և մարզիչների կարիքները, սպորտային կոլեկտիվների զբաղվածությունը այս կամ այն մարզաձևով, ինչպես նաև նրանց պարապմունքներում նյութատեխնիկական ապահովվածությունը: Անկետային հարցումը կարևոր է ոչ թե ձեռք բերված հաջողությունների հիման վրա պլաններ կազմելու համար, այլ առկա պահանջները հաշվառելու համար:

Նման պլանի մշակման համար խորհուրդ է տրվում օգտագործել հաշվեկշռային մեթոդը: Այս մեթոդի օգնությամբ պլանավորումը հնարավորություն է տալիս ապագայի համար կանխատեսել ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման մակարդակը, նյութական և աշխատանքային ռեսուրսների առկայությունը: Ֆիզիկական կուլտուրայի սպորտի զարգացման համար կարևոր տեղ է գրավում ծրագրանպատակային մեթոդը, որն իր մեջ ընդգրկում է միջոցառումների համակարգը, որոնք ուղղված են կոնկրետ խնդիրների լուծմանը:

Այս մեթոդի օգտագործումը հնարավորություն է տալիս առանձնացնել գլխավոր նպատակը, որոշել կարևոր ուղղությունները, հիմնական խնդիրները:

Պլանային ցուցանիշների որոշման համար օգտագործում են նաև նորմատիվային մեթոդը, բնական և արժեքային նորմատիվները: Այս մեթոդի օգնությամբ պլանային խնդիրները համեմատության մեջ են մտնում նյութական, դրամական և աշխատանքային ռեսուրսների հետ: Դա հնարավորություն է տալիս ճշտել մի շարք ցուցանիշներ, որոնք բնութագրում են սպորտային համազգեստի և մարզական կոշիկների նպատակահարմար պահանջարկը, որը բաժին է ընկնում բնակչության մեկ շնչին:

Թեմա 4.3. Տնտեսական կառավարման մեթոդները

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի բնագավառում կիրառվող տնտեսական կառավարման մեթոդներից անհրաժեշտ է առանձնացնել հետևյալները՝

1. տնտեսական ազդեցության մեթոդներ,

2. կենտրոնացված պլանավորման մեթոդ,
3. վարկավորման մեթոդ,
4. ծախսերի հաշվառման մեթոդ:

Տնտեսական ազդեցության մեթոդներն ուղղված են օբյեկտիվ տնտեսական շահերի իրականացմանը: Նյութական ազդեցությունն այստեղ դրսևորվում է 3 կերպ՝

- ❖ հանրային,
- ❖ կոլեկտիվ,
- ❖ անհատական:

Հանրայինին են վերաբերում առաջին հերթին բարոյական խթանները: Կոլեկտիվ և անհատական շահերի վրա տնտեսական ազդեցության մեթոդները կարող են լինել ինչպես դրական ուղղվածության (նյութական խթանում), այնպես էլ՝ բացասական (նյութական պատժամիջոցներ):

Նյութական խթանմանն են վերաբերում՝ պարգևատրումը, աշխատավարձը և այլն: Նյութական պատժամիջոցներից են՝ տուգանքները, պարգևավճարներից զրկումը, ֆինանսավորման դադարեցումը և այլն: Տնտեսական ազդեցության մեթոդները լայն կիրառում ունեն մեր միջավայրում աշխատանքի պայմանագրային համակարգի անցման դեպքում:

Կենտրոնացված պլանային մեթոդը թույլ է տալիս՝

- ❖ որոշել ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման նպատակներն ու ուղղությունները՝ ըստ երկրի տարածաշրջանների,
- ❖ ճիշտ բաշխել աշխատանքային և ֆինանսական ռեսուրսները,
- ❖ ներդնել գիտատեխնիկական առաջխաղացման ձեռքբերումները,

❖ ղեկավարել պլանավորված աշխատանքների անցկացումն ու իրականացումը:

Այս մեթոդի բնութագրական առանձնահատկությունն է՝ դիրեկտիվությունը, այսինքն՝ դրված ցուցանիշների և նորմատիվների պարտադիր կատարումը (պետական պատվեր): Այդ իսկ պատճառով այս մեթոդը երբեմն շփոթում են վարչարարության հետ:

Վարկը միջոցների ձևավորման խոշորագույն աղբյուրն է: Վարկավորման կիրառումը՝ որպես տնտեսական կառավարման մեթոդ, իրենից ներկայացնում է պայմանների կենտրոնացված նշանակում փոխառու միջոցներում: Անհրաժեշտ է նշել, որ սպորտի և ֆիզիկական կուլտուրայի ոլորտում տնտեսական կառավարման այս մեթոդը կիրառվում է շատ հազվադեպ: Վարկը կարող է օգտագործվել ինքնակառավարվող և վարձակալական կազմակերպությունների կողմից, որոնք ունեն ինքնուրույն հաշվեկշիռ (հաշվեհամար բանկում) և սահմանված կարգով սեփական շրջանառու միջոցներով օժտված լինելու դեպքում:

Վարկավորման մեթոդը քիչ է կիրառվում ֆիզիկական կուլտուրայի ոլորտում, սակայն այն առաջադիմական տնտեսական մեթոդ է: Նրա հիմնական սկզբունքներն են՝

1. վերադարձելիությունը (եթե միջոցները հետ չեն վերադարձվում, ապա դա ֆինանսավորում է),
2. ժամկետայնությունը (վերադարձելիության արագությունը, այսինքն՝ ժամանակին հետ վերադարձնելը),

3. նպատակայնությունը (սպորտային կառույցների կառուցում, սպորտային սարքավորումների ձեռքբերում),
4. նյութական ապահովությունը (վարկը ապահովվում է սպորտային համալիրի և արտադրանքի գրավադրմամբ),
5. կրկնողությունը (նոր վարկերը տրամադրվում են նախկին վարկերի մարման և տոկոսավճարների գանձման պայմանների դեպքում):

Ծախսերի հաշվառումը (առավել արդյունավետ) տնտեսական կառավարման մեթոդ է, որն ապահովում է սպորտային կազմակերպությունների որոշակի տնտեսական ինքնուրույնություն՝ պլանի կատարման պայմանի դեպքում: Այն որոշում է պարտադիր ինքնակառավարմամբ բավարարվածություն, շահութաբերություն, գործունեության արդյունքների և նյութական աջակցության միջև փոխկապվածություն: Ծախսերի հաշվառումն անհնարին է առանց 5 հիմնական սկզբունքների՝

1. պլանավորում,
2. անշարժ գույքով պատասխանատվություն (նյութական),
3. տնտեսական ինքնուրույնություն,
4. աշխատողներին՝ նյութական խթանմամբ,
5. ինքնակառավարման բավարարվածություն և ինքնաֆինանսավորում:

Ծախսերի հաշվառումը լինում է ընդհանուր և մասնակի (ներքին): Ընդհանուր ծախսերի հաշվառումը կարող է կիրառել, ապահովել միայն այն կազմակերպությունը, որն ի վիճակի է պայմանագրեր կատարել և ցանկացած պարտականություններ կրել

ներքին և արտաքին կազմակերպությունների հետ և ունի իր ֆինանսական հաշիվը բանկում:

Գոյություն ունեն ծախսերի հաշվառման 3 մոդելներ:

Առաջին 2 մոդելներն իրենց անվանումները ստացել են աշխատանքի վճարման 2 ձևերից՝

Առաջին մոդել. աշխատավարձի ֆոնդը ներառվում է ծախսերի հաշվառման եկամտի մեջ և այդպիսով այն երաշխավորվում է, իսկ նյութական աջակցության ֆոնդը ձևավորվում է մնացորդային եկամտից:

Երկրորդ մոդել. աշխատավարձի ֆոնդը ձևավորվում է եկամտի մնացորդից՝ նյութական ծախսերը վերադարձնելուց հետո, բյուջեի և վերադաս կազմակերպությունների հետ հաշվարկից, վարկերի տոկոսավճարների գանձումից հետո, սոցիալական զարգացման ֆոնդերի ձևավորումից:

Երրորդ մոդել. դա վարձակալությունն է: Այն համարվում է ծախսերի հաշվառման ամենահեռանկարային մոդելը: Վարձակալությունը թույլ է տալիս հասնել առավել բարձր ինքնուրույնության: Աշխատանքի վարձատրությունը այս դեպքում տրվում է վերջնական արդյունքից հետո, ինչպես նաև բոլոր վճարումները կատարելուց հետո: Ծախսերի հաշվառման այս մոդելն իր մեջ ներառում է վարձակալության 3 տեսակ՝

1. սեփականության վարձակալություն (կազմակերպության, սպորտային կառույցի),
2. ներտնտեսական վարձակալություն (վարձակալական հերթականություն),
3. ընտանեկան կամ անհատական վարձակալություն:

Բոլոր այս 3 տեսակներն էլ կարող են կիրառվել ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտում: Նախքան տնտեսությունում կառավարման նոր ձևին անցնելն (վարձակալություն) անհրաժեշտ է ստանալ վերադաս մարմնի համաձայնությունը, որը մեր կարծիքով հանդիսանում է «Վարձակալության մասին» օրենքի թույլ հատված (օրինակ՝ «Սպորտ» հյուրանոցի անձնակազմի և Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության միջև վիճահարույց հարցերը):

Հողատիրոջ և վարձակալի միջև հարաբերությունները կարգավորվում են վարձակալության պայմանագրով: Դրանում արձանագրվում է տարեկան կտրվածքով վարձավճարի ամբողջական գումարը, մաշվածքի հաշվարկները, վերանորոգման ֆոնդի միջոցները, ինչպես նաև գանձումները դեպի կենտրոնացված ֆոնդեր և տիրոջ ռեզերվներ, այսինքն՝ վերադաս կազմակերպություններ: Վարձակալության անցման հաջող օրինակ է քաղաքի «X» կենտրոնական ուսումնամարզական ակումբը իր տարածքով:

Ծախսերի հաշվառման առաջին և երկրորդ ձևերի դեպքում տնտեսական խթանման բոլոր ֆոնդերը խիստ կարգավորվում են: Տնտեսական հաշվարկի երրորդ մոդելի կիրառման դեպքում իրավունք է ընձեռվում ինքնուրույն որոշելու արտադրանքի զարգացման և սոցիալական զարգացման ֆոնդերի մեծությունը (չափսերը, հնարավորությունները, ներդրումների հաճախականությունը և այլն):

Թեմա 4.4. Կազմակերպության (ֆիրմայի)

Կառավարման մարմինները

Բոլոր մեծ կազմակերպությունները ունեն հատուկ իմացություն կառավարման վերաբերյալ, որում բոլոր անդամները գրավում են որոշակի տեղ՝ համաձայն իրենց լիազորության կամ կարգավիճակի:

Կան մարդիկ, որոնք զբաղված են անմիջական աշխատանքով: Այս խմբի մեջ են ներառվում գործարանում, գրասենյակում աշխատողները: Նրանք չեն վերահսկում մյուս աշխատողների գործունեությունը: Նրանց անվանում են անհատական մասնակիցներ: Առանձին աշխատակիցների գործընթացի կազմակերպման համատեքստում մենեջմենտն կազմավորում է առանձին տնօրենի կամ մենեջերների բազմաշերտ բուրգ, որը բաղկացած է 3 մակարդակից՝

Կառավարող մակարդակը (կամ առաջին մակարդակ) կատարում են մենեջերները, որոնք վերահսկում են առանձին աշխատակիցների: Դրանք ձեռնարկությունների վարպետներն են, պաշտոնյաներ, որոնք կառավարում են աշխատակիցների (ծառայողների) աշխատանքը:

Միջին մակարդակի մենեջերների գլխավոր խնդիրն է գտնել ճիշտ մեթոդներ ամենակարևոր խնդիրների լուծման համար: Միջին մակարդակը մասնակցում է իր ստորաբաժանումներում պլանների կազմման և խնդիրների կարգավորման հարցերին:

Բարձրակարգ մակարդակի մենեջերները (Տոպ մենեջերներ) պատասխանատու են գլոբալ խնդիրների կարգավորման, ռազմավարության (ստրատեգիայի) զարգացման ձևավորման և ներքին արժեքների կազմակերպման համար: Բարձր մակարդակի մենե-

ջերները վերահսկում են միջին մակարդակի մենեջերների աշխատանքը: Բարձրակարգ մենեջերների պաշտոնի տիպիկ անվանումն է՝ նախագահ: Բարձրակարգ մենեջերները պատասխանատու են տնօրենների խորհրդի առաջ, (կորպորացիաներում) ընտրողների կամ պաշտոնապես ընտրվածների մոտ:

Մենեջմենտի ոչ մի համակարգ չի կարող կարգավորվել առանց մենեջերների: Մենեջերները ցանկացած մենեջմենտի համակարգի ոգեշնչողներն ու ստեղծողներն են: Նրանց կարևորագույն խնդիրն է, որ հենց իրենք չկատարեն աշխատանքը, այլ կազմակերպեն և նախապատրաստեն մյուսներին դրա կատարման համար:

Մենեջեր: Նա ոչ միայն կոնկրետ մասնագետ է, նա անձ է ով պատասխանատու է անձնակազմի և կազմակերպության գործունեության ամբողջ գործընթացի համար: Մենեջերը՝ բազմակողմանի կրթված, փորձառու և ամենակարևորը մասնագիտական ոլորտի բարձրակարգ մարզիկ, կամ մարզիչ:

Մենեջերների կարևորության մասին փաստում են մի շարք արտահայտություններ՝

1. աշխատանքային տեղի որոշումը սկսվում է ղեկավարի ընտրությունից,
2. լավ մենեջերները ոչ միայն վաստակում են գումար, այլ նաև ստեղծում են մարդկանց համար գոյության նպատակ, աշխատանքի նկատմամբ հետաքրքրության դրսևորում,
3. երբ գործերը վատ են ընթանում, փոխում են ոչ թե աշխատողներին, այլ ղեկավարներին:

**Մենեջերի աշխատանքում գոյություն ունեն 5
բազային օպերացիաներ՝**

1. որոշում և սահմանում է նպատակները, շահագործում է կոնկրետ խնդիրներ յուրաքանչյուր նպատակային խմբում: Նա գտնում է ուղիներ այդ նպատակներին հասնելու համար, ընտրելով դրանցից առավել արդյունավետը: Դրա մասին նա տեղեկացնում է այն մարդկանց ում աշխատանքը պետք է, որպեսզի հասնի սահմանված նպատակներին,
2. մենեջերը կազմակերպում, վերլուծում է գործունեության տեսակները, լուծումները, որոնք անհրաժեշտ են նպատակների իրագործման համար: Նա դրանք բաժանում է ուղղորդված խնդիրների, իսկ այդ խնդիրները՝ ուղղորդված աշխատանքային խնդիրների: Նա կազմակերպչական կառույցներում խմբավորում է հիմնահարցերը և խնդիրները, ընտրում մարդկանց դրանց կատարման համար,
3. մենեջերը աջակցում է շարժառիթին և հաղորդակցությանը: Նա կազմում է մարդկանց թիմ, որոնք պատասխանատու են տարբեր աշխատանքների համար: Դա կատարում է յուրահատուկ հնարքների միջոցով, ըստ կադրային վճարման որոշումների, նշանակումների, բարձրացումների և այլն, աջակցելով այսպես կոչված «աշխատանքային կյանքի որակ» հասկացությանը,
4. մենեջերի աշխատանքում կարևոր են չափումները: Նա սահմանում է չափման միավորները՝ հասնելով նրան, որ յուրաքանչյուր մարդ ունենա

անհատական ցուցանիշներ՝ ուղղված ամբողջ կազմակերպության աշխատանքին: Մենեջերը վերլուծում, գնահատում և մեկնաբանում է աշխատանքի արդյունքները: Դրանց մասին նա հայտնում է իր ղեկավարին, ենթականերին և գործընկերներին,

5. նա նպաստում է մարդկանց աշխատանքային որակի աճին, ինչպես նաև հենց իր աշխատանքային մակարդակի բարձրացմանը: Վերոնշյալ աշխատանքային կյանքի որակի մեկնաբանումը հնարավոր տարբերակներից մեկն է և իրենից ներկայացնում է այն ստեղծված (սահմանված) պայմանները, որոնք էլ նպաստում են կազմակերպության անդամների աշխատանքի որակի բարձրացմանը:

Մենեջմենտում գործում են սերտորեն միմյանց կապակցված 2 բաղադրիչ՝ մենեջերի հնարավորությունը ֆիրմայի գործունեությունը դարձնել արդյունավետ (եկամտաբեր) և անձնակազմի ստեղծագործական մտքով զուգորդված աշխատանքային ակտիվությունը:

Թեմա 4.5. Մենեջեր և մենեջմենտի արվեստ

Մենեջմենտի ընդանուր համակարգը օգնում է հասկանալ (բացի 4 գլխավոր գործողությունների ներկայացումից) կարողության ընդունակությունը գործողությունները արդյունավետ կատարելու համար:

Արտասահմանյան մասնագետների կարծիքով այն մասնագետները, որոնք աշխատում են որպես սպորտային մենեջերներ, պետք է կարողանան աշխա-

տել մարդկանց հետ, հասկանալ իրավիճակը և գործունեության տեխնիկական հնարավորությունները:

Տեխնիկական հնարավորությունները բնութագրում է մենեջերին այն տեսակետից, որը օգտագործում է ամենատարբեր մեթոդները գործողության և գործունեության տեխնիկայի մեջ: Տեխնիկական ունակությունները կարող են կրել ընդհանուր և հատուկ բնութագիր:

Ընդհանուր տեխնիկական ունակությունը կարելի է դասել մենեջերի այսպես ասված «ֆինանսական ունակությունների» շարքում (բյուջեի կարգավորում, ծախսերի հսկում, ֆինանսական հաշվետվությունների կազմում և այլն): Այդ ունակությունները կախված չեն կազմակերպության գործունեության բնույթից, որտեղ աշխատում է մենեջերը:

Մենեջերը, որը աշխատում է մարզագույքի արտադրման և մարզական ծառայություններ կատարելու շրջանում, պետք է օժտված լինի հատուկ տեխնիկական ունակություններով՝ արտադրողական և սպորտային գույքը օգտագործելու ունակության, փոխադարձ կապը ֆիզիկական ծանրաբեռնվածության հետ կարգավորելու ունակության, դիետայի և այլնի հետ:

Մարդկանց հետ աշխատելու ունակությունը բնութագրում է կազմակերպությունն աշխատակիցների տեսակետից, որում նա աշխատում է, կամ բնութագրում են ուրիշ կազմակերպությունների աշխատակիցները: Եթե տեխնիկական ունակությունը համարվում է աշխատանք իրերի հետ, ապա մարդկանց հետ աշխատելու ունակությունը բնորոշում է աշխատակիցների հետ փոխահաբերությունները:

Մենեջերը, որն օժտված է այդ ունակություններով, ցուցադրում է յուրահատուկ հասկացողության, կարողություն՝ նմանությունները և տարբերությունները, առավելություններն ու թերություններն աշխատակիցների միջև և դրանց օգտագործումը արդյունավետ գործունեության համար:

Իրադարձության պարզաբանումը իրենից ներկայացնում է ավելի դժվար ունակություն և կապված է մենեջերի կարողություններից՝ նկատել գործունեության ընթացքը ամբողջովին և որոշել իրադարձությունների կապը: Այդ հատկության շնորհիվ մենեջերը կանխատեսում է, թե ինչպես կարելի է փոխել փոխհարաբերությունները ամբողջապես կամ առանձին վերցրած մասերում, որը կախված կոնկրետ իրադարձության փոփոխություններից լինում է արտադրանքային, քաղաքական, տնտեսական, սոցիոլոգիական:

Ընդունված է, որ եթե մենեջերը օժտված է 3 կարողություններով, ուրեմն օժտված է «կապելու» վարպետությամբ, կարող է հաջողակ աշխատել մենեջմենտի ասպարեզում: Մենեջերի արհեստի բնութագրման համար ընդունված է յուրահատուկ վարպետության հասկացողությունը, որն արտացոլվում է սեփական ժամանակը արդյունավետ օգտագործելու, մտածելակերպը կազմակերպելու, պրակտիկ աշխատանքում նորաձևությունների ներդրման և այլնի մեջ:

Գոյություն ունի կարծիք, որ սպորտային մենեջերը նա է, ով վատնում է շատ ժամանակ սեփական գործողությունները կատարելու համար և նրա համար չի նախատեսված առօրյա աշխատանքը: Բայց արտասահմանյան գիտնականների հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ այդ միտքը սխալ է:

Մենեջերն այն մարդն է, որը ոչ միայն մտածում և պլանավորում է, այլ արագաշարժորեն կատարում է մեծ քանակությամբ մշտական պարտականություններ, ինչպես նաև ծիսակատարություններ, հանդիսություններ, հեռախոսակապեր, հանդիպումներ և հարցազրույցներ:

ԳԼՈՒԽ 5

ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԸ ՍՊՈՐՏԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ

Բյուջե. ըստ [անգլիական](#) վաղ տեղեկատվությունների՝ դրամապանակ, պայուսակ, կաշվե պարկ, [փողով](#) լի պարկ: Նաև այն որոշակի օբյեկտի ֆինանսական եկամուտների և ծախսերի պլան է (ընտանիքի, գործունեության, ձեռնարկության, պետության և այլն), որը սահմանվում է ճշգրիտ ժամանակահատվածի համար: Բյուջեն կարևոր հասկացություն է ինչպես [միկրոէկոնոմիկայում](#), այնպես էլ՝ [մակրոէկոնոմիկայում](#), (պետական բյուջե): Բյուջեի ուսումնասիրմամբ զբաղվում է ֆինանսների գիտությունը:

Թեմա 5.1. Պետական բյուջե հասկացությունը

Պետական բյուջե՝ պետության կարևորագույն ֆինանսական փաստաթուղթն է: Պետության դրամական եկամուտների և ծախսերի հաշվեկշիռ, որ կազմվում է որոշակի ժամանակահատվածի (սովորաբար մեկ տարի) համար: Պետական բյուջեի էությունը որոշվում է հասարակության տնտեսական կարգով, պետության բնույթով ու ֆունկցիաներով:

Այսպես, XX դարի սկզբներին զարգացած կապիտալիստական երկրներում պետությունը բյուջեում կենտրոնացնում էր ազգային եկամտի 5-10 տոկոսը, իսկ 60-ական թվականների վերջին արդեն՝ 30-45 տոկոսը: Մի շարք կապիտալիստական երկրներում պետական բյուջեի միջոցով ուղղակի կամ անուղղակի ֆինանսավորվում է հիմնական կապիտալի բոլոր ներդրումների 1/3-ից մինչև կեսը: Բյուջեի եկամուտների գլխավոր աղբյուրը ուղղակի կամ անուղղակի հարկերն

են, որոնք կազմում են բյուջետային բոլոր եկամուտների 85-95 տոկոսը և հիմնականում ընկնում են բանվոր-
ծառայողների, գյուղացիների (ֆերմերների) և մանր
բուրժուազիայի վրա: Ոչ հարկային եկամուտները (5-15
տոկոսը) ստացվում են ձեռնարկություններից,
պետական ունեցվածքից և այլն: Բյուջեի եկամուտների
աղբյուր են նաև պետական փոխառություններն ու
թղթադրամի (նոր արժեթղթեր) թողարկումը: Պետա-
կան բյուջեի ծախսերի մեջ հիմնականը ուղղակի և
անուղղակի ռազմական ծախսերն են, որոնք որոշ
երկրներում կլանում են բյուջեի համարյա 50 տոկոսը:
Զգալի բաժին են կազմում պետական պարտքերի
դիմաց վճարվող տոկոսները: Խոշոր ծախսեր են
կատարվում պետական ձեռնարկությունների, ճանա-
պարհների, կամուրջների, լուսավորության, առողջա-
պահության և այլ հիմնարկությունների շինարարության
վրա, ինչպես նաև ազգայնացված ձեռնարկությունների
նախկին տերերին փոխհատուցելու համար: Գիտա-
տեխնիկական հեղափոխության պայմաններում աճում
են գիտական հետազոտությունների վրա կատարվող
ծախսերը: Զարգացած կապիտալիստական երկրներում
այդ ծախսերի 60-70 տոկոսը կատարվում է պետական
բյուջեի հաշվին: Խոշոր միջոցներ են օգտագործվում
արտահանման խրախուսման, արտասահմանյան
երկրներին վարկեր տրամադրելու նպատակով: Զգալի
միջոցներ է կլանում պետական ապարատը: Կրթու-
թյան, առողջապահության և սոցիալական ապահո-
վության ծախսերը համեմատաբար փոքր են, սակայն
դասակարգային պայքարի և որակավորված աշխա-
տուժի նկատմամբ պահանջի մեծացմամբ դրանք աճում
են: Ունիտար (միացյալ) պետություններում (Անգլիա,

Ֆրանսիա և այլն) պետական բյուջեն կազմված է պետական բյուջեից և տեղական ինքնավար մարմինների բյուջեներից, ֆեդերատիվ պետություններում՝ կենտրոնական ֆեդերալ բյուջեից, ֆեդերացիայի անդամների բյուջեներից (ԱՄՆ, Շվեյցարիա,) և տեղական բյուջեներից: Առանձնահատուկ գծեր ունեն զարգացող երկրների պետական բյուջեները, որոնց զգալի մասը (մոտ 50 տոկոսը) օգտագործվում է ազգային տնտեսության զարգացման, պետական սեկտորի ընդլայնման, սոցիալ-կուլտուրական շինարարության, գաղութատիրության հետևանքները վերացնելու և անկախ տնտեսություն ստեղծելու համար: Սոցիալիստական երկրների պետական բյուջեները պետության կենտրոնացված դրամական ֆոնդերի ստեղծման և օգտագործման հիմնական ֆինանսական պլանն է: Բյուջեի միջոցները պլանային կարգով օգտագործվում են հասարակական արտադրության ընդլայնման, ժողովրդի նյութական և կուլտուրական պահանջմունքների, երկրի պաշտպանունակության ամրապնդման ու պետական ապարատի պահպանման համար: Բյուջեի եկամուտների մոտավորապես 9 տոկոսը գոյանում է բնակչության կամավոր և պարտադիր վճարումներից (միջոցներ ստացված պետական 3 տոկոսանոց ներքին շահող փոխառությունների պարտատոմսերի և դրամաիրային վիճակաադի տոմսերի իրացումից, եկամտահարկ, անզավակության հարկ, գյուղատնտեսական հարկ և տեղական այլ հարկեր ու գանձույթներ): Միութենական բյուջեի եկամուտների գլխավոր աղբյուրներն են շրջանառության հարկը, միութենական ենթակայության

ձեռնարկությունների և կազմակերպությունների շահույթից վճարումները:

Պետական բյուջե. ազատ ֆինանսական պլան է, որը մշակվում է երկրի միաժամանակ տնտեսական և սոցիալական զարգացման պլանի հետ և հաստատելուց հետո ընդունում է օրենքի ուժը: Նա ֆինանսական միջոցներով ապահովվում է պետական հանձնարարումների կատարումը հետագա ժողտնտեսության զարգացման վերաբերյալ, ժողովրդի կենսամակարդակի վերաբերյալ, գիտության, մշակույթի, ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման վերաբերյալ, պետական կառավարման մարմինները պահելու, բավարար պաշտպանությունն ապահովելու համար, նյութական և ֆինանսական ռեզերվներ ստեղծելու համար:

Պետական բյուջեի միջոցով կատարվում է ֆինանսական միջոցների պլանավորված բաշխում և վերաբաշխում արդյունաբերական և ոչ արդյունաբերական ոլորտների միջև, ժողովրդական տնտեսության պետական բաժանմունքների և բնակչության միջև, ժողովրդական տնտեսության ոլորտների միջև, հանրապետությունների և երկրի տնտեսական շրջանների միջև, և ռեսուրսների կուտակումը երկրի տնտեսական և սոցիալական զարգացման ուղղությամբ: Պետական բյուջեի օգնությամբ աշխատանք է տարվում բացահայտելու և օգտագործելու ռեսուրսները, ուժեղացնելու տնտեսությունը, բարձրացնելու արդյունաբերության ինտեսիվությունն ու արդյունավետությունը, վերահսկելու ոլորտների միավորումների, գործարանների և հիմնարկների տնտեսաֆինանսավորման գործունեությունը:

Պետական բյուջեի եկամտի գերակշռող մասը /ավելի քան 90 տոկոսը ձևավորվում է տնտեսությունից՝ եկամտահարկի շրջանառությունից, պետական գործարանների և հիմնարկների եկամտահարկերից, ֆերմային տնտեսությունների և գործարարների եկամտահարկերից, կոոպերատիվներից և հանրային հիմնարկներից, ազգաբնակչության պետական վարկերից և պետական բյուջեի եկամտից: Ազգաբնակչությունից գանձված պետական հարկերը կազմում են պետական բյուջեի եկամտի փոքր մասը: Բյուջեի հիմնական միացյալ ռեսուրսների մասը ուղղվում է ժողովրդական տնտեսության ֆինանսավորման վրա, սոցիալ մշակութային միջոցառումների և գիտության վրա: Պետությունը սուբսիդավորում է այն տնտեսության ճյուղերը, որոնք կարևոր է համարում:

Ռազմական ծախսերը ահռելի ծանր բեռ են հանդիսանում պետության համար՝ զգալի ավելացնելով բյուջեի ծախսման մասը, որպեսզի տարբեր ռազմական ծախսերի համար գումար գտնվի, պետք է բարձրացնել հարկերը, իսկ դա իջեցնում է գործարարական ակտիվությունը: Այն բարձրացնելու համար պետք է իջեցնել ընկերությունների վրա դրված հարկերը և տալ նրանց սուբսիդավորում: Պետական ծախսերը անընդհատ աճում են:

Պետության բյուջեի պակասորդը կտրականապես աճեց, դա նշանակում է, որ պետության ծախսերը գերազանցում են նրա եկամուտները: Պետության բյուջեի աճող պակասորդը ուղեկցվում է բոլոր տեսակի պետական պարտքերի ավելացումով և կտրականապես ուժեղացնում է արժեզրկումը: Ամբողջ պետական բյուջեի աստիճանական փոքրացումը, իսկ հետագայում

և պակասորդի վերացումը հնարավոր է տնտեսման ռեժիմի իրականացման հիման վրա՝ ժողովրդական տնտեսության և ստույգ միջոցառումներով տնտեսության ֆինանսական ամբողջացման ապաքինմամբ: Կայուն տնտեսության աճը հնարավորություն է ստեղծում նշանակալի բարելավել ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտը:

Ֆինանսական համակարգում առաջնային է պետական բյուջեն (ամենամեծ գումարային ֆոնդը, որը պետությունն օգտագործում է իր գործունեության ֆինանսավորման համար): Պետական բյուջեի հաշվին ֆինանսավորվում է բանակը, ոստիկանությունը, առողջապահության զգալի մասը, դրա օգնությամբ պետությունն ազդում է այլ տնտեսական գործընթացների վրա: Պետական բյուջեն համագործակցում է ֆինանսական համակարգի այլ օղակների հետ՝ անհրաժեշտության դեպքում ցույց տալով նրանց օգնություն, ինչպես կարգն է, գումարային միջոցներով մունիցիպալ ֆինանսային օգնություն փոխանցելով կենտրոնական պետական ֆոնդից, նաև տրամադրում է գումարային միջոցներ պետական կազմակերպություններին և հատուկ կառավարչական ֆոնդերին:

Պետական բյուջեն կազմված է փոխկապակցված մասերից՝ եկամտային և ծախսային: Եկամտային մասը ցույց է տալիս, թե որտեղից են ձևավորվում գումարային միջոցները պետության գործունեության ֆինանսավորման համար: Ծախսային մասը ցույց է տալիս, որ նպատակների վրա են ուղղվում պետության հավաքված միջոցները:

Յուրաքանչյուր պետության բյուջեի կառուցվածքը ունի իր առանձնահատկությունները: Նրանք որոշվում

են երկրի տնտեսական հնարավորությունով, խնդիրների մասշտաբով, որոնք լուծում է պետությունը տվյալ ժամանակաշրջանում՝ տնտեսագիտությունում պետության դերի նշանակությունից, միջազգային հարաբերությունների իրավիճակից ելնելով և այլն:

Պետական վարկերը: Իրականանում են պետական արժեքավոր թղթերի արտադրությամբ և սպառմամբ: Դրանց բաժնի մասը պետբյուջեում կազմում է 10-20 տոկոս:

Թղթային և կրեդիտային գումարների /արտադրանքը/ այս աղբյուրին իշխանությունը դիմում է այն դեպքում, երբ եղած եկամուտներով հնարավոր չէ ապահովել իրականացվող ծախսերի ֆինանսավորումը այն պայմաններում, երբ ծախսերը գերազանցում են եկամուտները:

Յուրաքանչյուր կառավարություն իր գործունեության ընթացքում աշխատում է, որ բյուջեի եկամտային մասը հավասար լինի ծախսային մասին:

Նրանք համապատասխանաբար անվանում են եկամուտների «բալանս»:

Իրականում ծախսային մասը, ինչպես ընդունված է համաձայն կարգի գերազանցում է եկամտայինը: Բյուջեի այդպիսի վիճակը անվանում են «բյուջեի դեֆիցիտ»:

Նրա հայտնվելը բացատրվում է շատ պատճառներով, որոնց մեջ հատկապես կարելի է նշել հետևյալը՝ երկրի պաշտպանության համար ծախսերը, տնտեսության ստվերային բաժնի աճը: Այս պատճառների առկայությունը բերում է հարկային բազայի փոքրացմանը:

Թեմա 5.2. Բյուջեի կառուցվածքը

Պետության տարեկան ֆինանսական պլանը պետական բյուջեն է: Յուրաքանչյուր տարի կառավարության կողմից կազմված բյուջեի նախագիծը քննարկվում է երկրի բարձրագույն օրենսդիր մարմնում (<<-ում Ազգային ժողովը), որի հաստատումից և ընդունումից հետո ստանում է օրենքի ուժ:

Պետական բյուջեն պետության դրամական միջոցների ֆոնդերի կազմավորման ու օգտագործման տնտեսական հիմքն է, որի հիման վրա կենտրոնացվում է երկրի ֆինանսական ռեսուրսների նշակալից մասը, նախանշվում են դրանց օգտագործման ուղղությունները: Որպես պետության ֆինանսական պլան՝ պետական բյուջեն բաղկացած է եկամտային և ծախսային մասերից, որոնք իրենց հերթին կազմված են բազմաթիվ ու բազմաբնույթ տարբեր նշանակության հոդվածներից: Զարգացած արևմտյան երկրներում բյուջետային եկամուտների կազմն ու կառուցվածքը մոտավորապես գտնվում են միևնույն մակարդակի վրա: Եկամուտների կառուցվածքում հարկերը կազմում են ընդհանուր եկամուտների 75-85 տոկոսը, սեփականության պետական հատվածից ստացվող մուտքերը՝ 5-8 տոկոսը, արտաբյուջետային ֆոնդերից ստացվող մուծումները՝ 10-12 տոկոսը:

Պետական բյուջեի ծախսի ամենամեծ հոդվածը առողջապահությանը, կրթությանը, սոցիալական նպաստներին ուղղվող միջոցներն են, ինչպես նաև տեղական բյուջեներին տրվող դրամական օժանդակություն (սուբսիդիա), որոնց ընդհանուր բաժինը տարբերվում է 40-50 տոկոսի սահմաններում:

Պետական բյուջեի եկամտային մասի կատարումը ցանկացած երկրի տնտեսության կայունության ապահովման գրավականն է: Հակառակ պարագայում առաջանում է բյուջեի դեֆիցիտ, այսինքն ծախսերը գերազանցում են եկամուտները: Բյուջեի դեֆիցիտի ծածկումը պարտադիր պայման է ցանկացած երկրի համար: Գործնականում դեֆիցիտը ծածկվում է պետական արժեթղթերի վաճառքի ճանապարհով, ինչը հանգեցնում է պետության ներքին պարտքի առաջացմանը արտաքին փոխառությունների միջոցով կամ էլ թղթադրամի արժեզրկման միջոցով: ՀՀ-ում բյուջեի դեֆիցիտի ծածկման համար օգտագործում են պետական կարճաժամկետ պարտատոմսերը, պետական սեփականության մասնավորեցումից ստացված միջոցները և արտաքին փոխառվածությունները:

Թեմա 5.3. Ֆինանսական հսկողություն

Ֆինանսական հսկողությունը մենեջմենտի կարևորագույն պահանջն է: Ծախսերի հաշվառումը որպես օրենք վարում է գանձապետը: Սակայն կախված ֆինանսական գործունեության կարգավորման ծավալից՝ կարող են ստեղծվել հատուկ կոմիտեներ, որոնց պարտականությունների մեջ է մտնում ֆինանսական միջոցների կառավարումը:

Օրինակ՝ բազմաթիվ ազգային օլիմպիական կոմիտեներ իրենց կառուցվածքում ներառում են ֆինանսական կոմիտեներ: Դրա հետ մեկտեղ ֆինանսական հսկողության համար կարող են հրավիրվել որակավորված մասնագետներ հաշվետվության կազմման համար:

Ֆինանսական հաշվառման և հաշվետվության համար կազմակերպություններում օգտագործում են հետևյալ չորս գրքերը՝

1. հաշվեկշռի գիրք,
2. հաշիվների վարման ամենօրյա գիրք,
3. փոքր ծախսերի վարման գիրք,
4. դրամական շարժի վերաբերյալ գիրք:

Թեմա 5.4. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի պետական ֆինանսավորումը

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի նշանակությունը տնտեսության մեջ և հասարակության կյանքում նշանակալի է: Հաշվի առնելով այդ հանգամանքը, պետական մարմինները Ռուսաստանում և նրա սահմաններից դուրս ակտիվ ներգործություն են ունենում պրոֆեսիոնալ և սիրողական սպորտի զարգացման հարցում:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի պետական ֆինանսավորումը լայնամասշտաբ ուղղվածություն ունի: Մասնակիորեն օգնությունը կատարվում է օրենսդրական մակարդակով՝ տրամադրելով բարենպաստ պայմաններ ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման համար: Պետությունը բյուջեից տրամադրում է դրամական միջոցներ ֆիզիկական կուլտուրայում կառավարման ապարատի ապահովման, գիտահետազոտական և կառուցողական աշխատանքների, սպորտային կրթության, սպորտային թիմերի պահպանման և այլ նպատակներով:

Օրինակ՝ եթե պետությունը օրենսդրական և նորմատիվ ակտերում դիտարկում է հարկային արտոնություն և վարկավորում, ապա դա հանդիսանում է

որպես ֆինանսական օգնություն այնքանով, որքանով որ դա թույլ է տալիս սպորտային կազմակերպություններին աշխատել շահավետ տնտեսական պայմաններով, կամ նրանց ուղիղ մասնակցությունը մարզադաշտերի, լողավազանների կառուցմանը և տուրիստական համալիրի ստեղծմանը, որոնք ապահովում են խոշոր մրցումների բարեհաջող ընթացքը: Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի նյութական բազայի ամրապնդման գործում մասնակցություն են ունենում տարածքային և տեղական իշխանությունները, նրանք իրենց բյուջետային միջոցների հաշվին կառուցում են մարզադահլիճներ, իրենց վրա են վերցնում արդեն գոյություն ունեցող սպորտային նշանակության շենքերի և շենք-շինությունների վերանորոգման աշխատանքների ծախսերը, ֆինանսավորում են տեղական մրցումները:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման ծրագիրը ձևավորվում է հանրապետական, մարզային և տեղական մակարդակներով, ինչպես նաև առանձին շրջանների և սպորտային կազմակերպությունների մակարդակներով: Բոլոր այդ ծրագրերը փոխհամաձայնեցվում են միմյանց հետ, որոնց արդյունքում էլ ձևավորվում է ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման ծրագիրը:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի պլանավորման շնորհիվ են որոշվում հետևյալ խնդիրները՝

- ❖ ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ընդհանուր ուղղվածությունը երկարատև և կարճատև ժամանակահատվածում,

- ❖ կազմվում է ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ղեկավար ապարատի **անդամությունը,**
- ❖ կազմվում է սպորտի բնագավառում գիտահետազոտական կազմակերպությունների քանակը,
- ❖ հաստատվում է պրոֆեսիոնալ և զանգվածային սպորտի զարգացման ստույգ խնդիրները,
- ❖ հաստատվում է ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտում զբաղեցրած կադրերի օպտիմալ քանակը,
- ❖ ապահովում է ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի համալիր զարգացումը:

Կառավարության մարմինների կողմից կազմված և հաստատված ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման պլանի հիման վրա ձևավորվում է բյուջեն՝ սպորտային միջոցառումների ծախսերի մակարդակով: Այդ ճանապարհով պետական և տեղական մարմինները ֆիզիկական և իրավաբանական անձանց հարկային վճարումները ուղղվում են երկրում ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացմանը:

Պետական բյուջեն ֆինանսավորում է երկրի համար ավելի մեծ նշանակություն ունեցող ուղղություններ, մասնավորապես իրականացնում է կառավարման կենտրոնական ապարատի ֆինանսավորումը, ֆիզիկական կուլտուրայի միջնակարգ և բարձրագույն հատուկ ուսումնական հաստատությունների ֆինանսավորումը:

Պետական բյուջեն դիտարկում և հաստատում է երկրի օրենսդիր մարմինը: Պետական բյուջեն մինչ

հաստատվելը, քննարկվում է փուլերով: Բյուջեի հաստատման աշխատանքների վրա աշխատում են համապատասխան կոմիտեներն ու հանձնաժողովները, որոնք էլ իրենց հերթին այդ աշխատանքներին են ներգրավում համապատասխան փորձագետների և մասնագետների՝ ֆիզիկական կուլտուրայի, սպորտի, տուրիզմի և ֆինանսների բնագավառից: Պետական բյուջեն ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մասով վերջնականապես ընդունվում է այդ բոլոր համաձայնեցման և օրինականացման փուլերն անցնելուց հետո: Օրենսդիր մարմնի հաստատումից և ֆեդերացիայի խորհրդի հետ համաձայնեցումից հետո պետական բյուջեն ստորագրվում է երկրի նախագահի կողմից:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման համալիր ծրագիրն իրենից ներկայացնում է հետևյալ փաստաթղթերի ամբողջությունը՝

- ❖ ներածություն. այս հատվածում ներկայացվում է ֆիզիկական կուլտուրայի և զանգվածային սպորտի կարևորությունը երկրում և հասարակության համար,
- ❖ ընդհանուր դրույթներ. նկարագրվում է ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի միջոցառումների համար կարևորագույն սոցիալ-մշակութային միջոցառումները,
- ❖ նախահաշիվ. մանրամասն ներկայացված է միջոցառումների համար նախատեսվող ֆինանսական միջոցները:

Բյուջեի կատարողականը համապատասխան կետերով ներկայացվում է վերադասին ըստ պա-

տասխանատու օղակների կողմից հաշվետվությունների և հիմնավորող փաստաթղթերի առկայությամբ:

Թեմա 5.5. Ինքնաֆինանսավորումը ֆիզիկական կուլտուրայում և սպորտում

Ինքնաֆինանսավորումը, այսինքն բոլոր հնարավոր աղբյուրներից գումարների ինքնուրույն ներդրումը սեփական կարիքների համար, ֆիզիկական կուլտուրայում և սպորտում կատարվում է գործարարական գործունեության հաշվին: Գործարարական գործունեություն ասելով հասկանում ենք առանձին անձանց և նրանց միավորումների առաջադիմական ինքնուրույն գործունեությունը, որը կապված է կոմերցիոն ռիսկի հետ և ուղղված է եկամուտ ստանալուն: Այլ խոսքով գործարարը մի անձ է, որն ինչ որ բիզնեսում իր վրա է վերցնում ամբողջ ռիսկը, որի հետևանքով կարող են լինել ինչպես շահույթներ, այնպես էլ վնասներ: Գործարարական գործունեությունը իրականացվում է տնտեսության տարբեր բնագավառներում՝ արդյունաբերությունում, տրանսպորտային գործունեությունում, ֆինանսական շուկայում, ագրարային արդյունաբերությունում և այլն: Չի բացառվում գործարարությունը նաև ֆիզիկական կուլտուրայի, սպորտի բնագավառում և դրանց առնչվող ոլորտներում: Տնտեսությունը, մտածողության ձևը և կոմերցիոն գործունեությունը խորը ներթափանցել են ժամանակակից սպորտ: Փոփոխվել է մրցումների կառուցվածքն ու կազմակերպումը, մարզիկների, մարզիչների և մրցավարների վճարման և մատակարարման համակարգը: Առանց վաճառահանության (կոմերցիոն) գործունեության և սպորտային բիզնեսի անիմաստ է

Ժամանակակից պրոֆեսիոնալ սպորտը և խոշորագույն համաշխարհային իրադարձությունները՝ օլիմպիական, աշխարհի, Եվրոպայի և այլ մրցաշարերը: Գործարարների գործունեության արդյունքում պրոֆեսիոնալ մարզիկների մասնակցության արգելքը, 90-ական թվականներին գլխավոր սպորտային իրադարձությունները՝ օլիմպիական խաղերի հետագա ընթացքը մեծ հարցականի տակ դրվեց: Պրոֆեսիոնալ մարզիկների այդպիսի վարքը ժամանակի ընթացքում սկսեց բացասաբար ազդել օլիմպիական խաղերի կազմակերպման վրա: Սիրողական մարզիկները չկարողացան սահմանել նոր համաշխարհային ռեկորդներ: Դժվար էր մարզադաշտերում հավաքել բազմահազար հանդիսատեսներ:

Համապատասխանաբար, ընկավ հանդիսատեսի հետաքրքրությունը, որը բացասաբար անդրադարձավ գովազդների վրա, որոնց շնորհիվ հավաքվում էին մրցաշարերը հովանավորելու համար անհրաժեշտ միջոցները: Ըստ ժամանակակից օլիմպիական կոմիտեի ընդունած նոր կանոնակագի թույլատրվեցին պրոֆեսիոնալ մարզիկների մասնակցությունը միջազգային մրցումներին, նաև թույլատրվեց կոմերցիոն սպորտը, որի արդյունքում այն նորից դարձավ հանդիսատեսի հետաքրքրության առարկա: Նման գործընթացներ տեղի ունեցան նաև այլ նշանակալի սպորտային իրադարձություններում և զբոսաշրջային բիզնեսում: Մեծ հոներարները մարզիկներին, մարզիչներին և սպորտային մենեջերներին ավելի բարձր հասարակական կարգավիճակ շնորհեցին: Իրենց հանրաճանաչելիությամբ և եկամուտի մակարդակով սպորտային աստղերը հավասարվեցին շոուբիզնեսի

աստղերին: Օլիմպիական մրցումներն ու միջազգային մրցաշարերը դարձան ամենահանրաճանաչ ու շահութաբեր միջոցառումները թե՛ բիզնեսում, թե՛ գովազդի ասպարեզում և թե՛ զբոսաշրջության մեջ:

Հզոր գովազդն ու հասարակական կապերի աջակցությունը ժամանակակից սպորտային մրցաշարերում խրախուսում են ինչպես ընդհանրապես սպորտի, այնպես էլ առանձին մարզիկների ավելի մեծ հանրաճանաչությանը, օգնում երիտասարդներին պրոֆեսիոնալ մթնոլորտում կողմնորոշվել իրենց ընտրության մեջ: Երիտասարդների մեծ մասն աշխարհում ընտրում է մեծ սպորտը՝ հույս ունենալով բացահայտել իր սպորտային կարողությունները և ձեռք բերել փառք ու կարողություն: Ինչու՞մ է կայանում կոմերցիոն սպորտային գործունեության իմաստը, ինչպիսի՞ ձևերով է այն իրագործվում և ի՞նչ որակով է առանձնանում տվյալ գործարարը: Այս հարցերի պատասխանները դիտարկենք սպորտային բիզնեսով զբաղվող գործարարների ցանկություններից ելնելով: Սպորտային գործարարի գործունեության շարժառիթներն են.

- ❖ ցանկություն աշխատել սպորտային բիզնեսում,
- ❖ ընդգրկվել այն ոլորտի գործունեության մեջ, որտեղ կան պրոֆեսիոնալ ակնկալիքներ,
- ❖ ինքնագործունեության պահանջ,
- ❖ ինքնանվիրման ճանապարհով ձեռք բերել շահույթ,
- ❖ բացահայտել ինքնուրույն գործունեություն ծավալելու ստեղծագործական և անձնական ունակությունները:

Ո՞վ կարող է իրականացնել գործարարական գործունեություն, և որ ձևերով է գործնականում կազմակերպվում բիզնեսը միջազգային սպորտում: Այստեղ հարկ կա ընդգծել, որ գործարարություն սպորտում կարող են իրականացնել ոչ բոլոր ցանկացողները, այլ հատուկ ունակությամբ օժտված մարդիկ: Սա նշանակում է, որ գործարարությամբ կարող են զբաղվել միայն այն անձինք, որոնք իրենց գործունեությամբ վաստակում են իրավունք և ստանձնում մեծ պատասխանատվություն: Գոյություն ունեն գործարարական գործունեության մի քանի ձևեր, որոնք պահանջում են հատուկ արտոնագիր պետական օրգաններից: Այդպիսի կարգ գործում է գործունեության միայն որոշակի ոլորտներում, քանզի չմասնագիտացված անձանց կամ այլ կերպ ոչ իրավասու գործարարի աշխատանքը կարող է վտանգել հաճախորդի կյանքը: Արտոնագրությունը վերաբերում է կրթության ծառայությանը, մերսման և բժշկական խորհրդատվությանը, բանկային և ապահովագրական գործունեությանը, արժեթղթերի շուկային և մի քանի այլ ոլորտի բիզնեսների: Գործարարներ կարող են լինել առանձին ֆիզիկական անձինք, կոլեկտիվներ, իրավաբանական անձինք: Վերջիններս կազմվում են ամենատարբեր ձևերով՝ միանձնյա գործունեությամբ, ոչ վաճառահանության, (կոմերցիոն) գործունեությամբ, սահմանափակ պատասխանատվությամբ, ընկերությամբ, փակ կամ բաց արժեթղթերով, պետական գործունեությամբ: Այսպիսի տարատեսակ առևտրաարդյունաբերական գործունեությունը թելադրվում է տնտեսական անհրաժեշտության, նպատակների, խնդիրների, բիզնեսի զար-

գացման առաջընթացի, մասնակիցների պատասխանատվության պահանջով:

Գործարարական գործունեությունը սպորտում իրագործվում է երեք հիմնական ուղղություններով.

1. անձնական գործունեություն, քանի որ ներկայացնում է մեծամասամբ պրոֆեսիոնալ մարզիկներին և մարզիչներին, որոնք ելույթ են ունենում սպորտային մարզադաշտերում,
2. առանձին սպորտային ակումբներ, լիգաներ, ֆեդերացիաներ և այլ կազմակերպություններ,
3. մասնավոր արտադրամասեր, որոնք արտադրում են սպորտային գույք, ապրանքներ, ծառայություններ և տեղեկատվություն, այդ թվում արտադրամաս, որտեղ արտադրվում է սպորտային հագուստ, կոշիկ, մասնագիտացված հեռուստատեսային և ռադիոընկերությունների հեռարձակումները, տպագրական, հրատարակչական և այլն:

Վերը թվարկված ձևերը մասնագիտացված են, իրականացվում են օրենքի շրջանակներում, որը ստացել է «իրավակազմակերպչական» անվանումը:

Թեմա 5.6. Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի բնագավառում աշխատանքի վարձատրության ձևերը

Սպորտում աշխատանքի վարձատրությունը կարևոր չափանիշ է աշխատանքի տվյալ ձևի հասարակական գնահատականի համար: Վարձատրության մեծությունից և բնույթից կախված է մարդկանց վերաբերմունքը աշխատանքին:

Այսպիսով, աշխատանքի վարձատրությունը պետք է լինի ոչ միայն բարձր, այլ նաև հաշվի առնի հետևյալ սկզբունքները՝

1. աշխատավարձի չափը պետք է կախված լինի աշխատանքային ներդրումներից և յուրաքանչյուր աշխատողի աշխատանքի արդյունքներից, նրա փորձից:
2. Աշխատողի աշխատավարձի չափը պետք է որոշվի ողջ աշխատանքային կոլեկտիվի աշխատանքի վերջնական արդյունքով:
3. Աշխատողի աշխատավարձի վճարման ժամանակ պետք է հաշվի առնեն արժեզրկման գործընթացը:

Որպեսզի լուծվեն առաջացող խնդիրները, սպորտում օգտագործում են աշխատանքի վարձատրության մի քանի ձևեր: Ուսումնասիրենք աշխատանքի վարձատրության բազային համակարգերը:

1. *Աշխատանքի վարձատրության ժամանակային*

ձև: Աշխատանքի վարձատրության այս ձևի ժամանակ աշխատողի աշխատավարձը հաշվում են հաշվի առնելով աշխատած ժամանակի չափը: Աշխատանքի վարձատրության այս ձևը շատ է կիրառվում սպորտում և սպորտային ինդուստրիայում: Անկասկած նրա արժանիքների շարքին է դասվում այն, որ այսպիսի համակարգով հնարավորություն է ստեղծվում գտնել որոշակի փոխզիջում աշխատած ժամանակի մեջ: Այդ նույն ժամանակ ակնառու է նաև աշխատանքի վարձատրության ժամանակային ձևի թերությունները: Այն կայանում է նրանում, որ

վարձատրությունը տրվում է փաստորեն աշխատած ժամերի կամ օրերի համար:

2. Աշխատանքի վարձատրության գործարքային

ձև: Աշխատանքի վարձատրության այս ձևի ժամանակ աշխատողներին աշխատավարձը տրվում է աշխատանքի փաստացի կատարման դեպքում, միավոր արտադրության որոշված գներով: Վարձատրության այս ձևը կարող է լինել անհատական և կոլեկտիվ: Աշխատանքի վարձատրության գործարքային անհատական ձևի ժամանակ աշխատողի աշխատավարձը համամասնական է անհատական արտադրանքին, իսկ կոլեկտիվի դեպքում յուրաքանչյուր աշխատողի աշխատավարձի չափը կախված է կոլեկտիվ աշխատողների վերջնական արդյունքից /սպորտային ակումբ, թիմ/: Աշխատանքի վարձատրությունը այդ դեպքում տեղի է ունենում 2 ձևով՝ անհատական գներով և համալիր գներով, որոնք որոշված են խմբի համար: Պրոֆեսիոնալ սպորտում աշխատանքի վարձատրությունը անհատական և կոլեկտիվ ձևերում բնութագրվում են շատ տարատեսակներով: Եվ դա բնականաբար է, քանի որ սպորտի տարբեր ձևեր ակնհայտ տարբերվում են մեկը մյուսից: Ըմբշմարտիկների, մարմնամարզիկների, լողորդների, աթլետների և այլ մարզիկների անհատական ելույթներում գործում է անհատական վարձատրության տարբեր ձևեր, եթե հաշվի են առնվում նույն մարզիկների ելույթը թիմային պայքարում, ապա օգտագործվում են աշխատանքի վարձատրության կոլեկտիվ ձևերը: Մեծ

գործ է արվում խաղային մարզաձևերում աշխատանքի վարձատրության գործարքային ձևի կատարելագործման համար: Այդ դեպքում հիմնական խնդիր է հանդիսանում այս կամ այն խաղացողի օբյեկտիվ ցուցանիշների դրսևորման օգտակարությունը: Բայց, հաշվի առնելով այն, որ խաղացողները խաղի ժամանակ կատարում են տարբեր ֆունկցիաներ /դարպասապահների, պաշտպանների, կիսապաշտպանների/, ապա մտցնել այդպիսի չափանիշներ շատ դժվար է: Օրինակ, եթե հարձակվողների համար պայմանական օբյեկտիվ չափանիշ կարող է լինել գոլերի քանակը, ապա դարպասապահների համար այդ ցուցանիշը հարկավոր չէ: Դժվար է նաև աշխատանքի վարձատրության ժամանակ հաշվել փոխանցումների, հնարքների քանակը, գնդակին տիրելու ժամանակը և այլն: Այդ իսկ պատճառով աշխատանքի վարձատրության ժամանակ մեծ դեր է խաղում դեռևս սուբյեկտիվ մոտեցումը:

Օրինակ, մարզիկի աշխատանքի վարձատրության օբյեկտիվ ցուցանիշների հիման վրա բերենք Ռուսաստանի Դաշնության 1-ին խմբի ֆուտբոլային ակումբներից մեկին: 2010 թվականի սկզբին խաղացողի միջին աշխատավարձը կազմում էր 30 հազար ռուբլի՝ ամսական, պարգևավճարներ՝ 25 հազար ռուբլի սեփական դաշտում հաղթանակի դեպքում, 35 հազար ռուբլի՝ հակառակորդի դաշտում տարած հաղթանակի համար և 17.5 հազար ռուբլի՝ հյուրերի դաշտում ոչ ոքի արդյունքի համար:

3. Աշխատանքի վարձատրության դաշնուդավարձային ձև: «Դաշինքային» ձև տերմինը առաջացել է ֆրանսիական «accord» բառից, որը նշանակում է երկկողմանի համաձայնեցում: Աշխատանքի վարձատրության այս ձևի ժամանակ կողմերը որոշում են աշխատանքի կատարման ժամկետները, նրա որակը և ընդհանուր արժեքը: Պարգևավճար շատ դեպքերում տալիս են աշխատանքի կատարման ժամկետների կրճատման համար: Աշխատանքի վարձատրության այս ձևը կարող է օգտագործվել այն դեպքերում, երբ անհրաժեշտություն է առաջանում մեկ անգամ շտապ աշխատանք կատարելու համար: Նաև իմաստ ունի աշխատանքի վարձատրության այս ձևը օգտագործել մարզադաշտերի վերանորոգման, նստարանների փոխարինման, գազոնների կարգավորման և այլ աշխատանքների ժամանակ:

5.6.1. Կազմակերպության ֆինանսական գործունեության վերլուծությունը

Ընկերության ֆինանսական գործունեության վերլուծության գործընթացը, լայն իմաստով, հասկանում ենք ֆինանսական տնտեսական գործունեության տարբեր ասպեկտների փոխադարձ կապերի և փոխկապվածությունների կատարում, որը արտացոլվում է ցուցանիշների համակարգի միջոցով: Վերլուծության արդյունքները նախնական հիմք են ծառայում ղեկավարչական որոշումների կայացման, ներքին պաշարների հայտնաբերման և մոբիլիզացման համար, ֆինանսական վերահսկողության իրականացման, պլանավորման և ենթադրությունների, ինչպես նաև կազմա-

կերպության վիճակի և գործունեության արդյունքների գնահատման համար:

Ներկայումս զարգացած (առաջադեմ) երկրներում երկու մոտեցում է ձևավորվել կազմակերպությունների ֆինանսական գործունեության վերլուծությունն իրականացնելու համար, հետևաբար, առկա է դրա երկու տեսակ՝ ներքին և արտաքին վերլուծություն:

Արտաքին վերլուծությունը հենվում է ընկերությունների (կազմակերպությունների) ֆինանսական հաշվետվության պաշտոնական տվյալների վրա: Այդ հաշվետվության տվյալները ունեն ընդհանրացնող բնույթ, քանի որ ընկերություններին անհրաժեշտ է ապահովել վաճառահանության (կոմերցիոն) գաղտնիքի պահպանումը: Դա էապես կրճատում է ինֆորմացիոն բազան ընկերությունների գործունեության ֆինանսական արդյունքների վերլուծությունն իրականացնելու համար՝ դրա ֆինանսական հաշվետվությունների ցուցանիշները այդ ինֆորմացիայի արտաքին ցուցանիշների միջոցով (ներմուծողների, ընկերության կապիտալում միջոցներ ներդնողների, բաժնետերերի և այլն), և դա համապատասխան կերպով ազդում է վերլուծության բովանդակության վրա: Օբյեկտիվ հանգամանքներից կախված արտաքին վերլուծությունը հիմնական աղբյուր է հանդիսանում ընկերության ֆինանսական վիճակի գնահատման համար նրա վարկատուների, մրցակիցների կողմից, որոշիչ նշանակություն ունի ընկերության շուկայական արժույթի ձևավորման ժամանակ:

Արտաքին ֆինանսական վերլուծությունը իրագործվում է հետևյալ ուղղություններով.

- ❖ ֆիքսված և շրջանառված կապիտալի օգտագործման ինտենսիվության վերլուծություն,
- ❖ միջոցների ձևավորման աղբյուրների վերլուծություն,
- ❖ վճարունակության վերլուծություն,
- ❖ ընկերությունների շահութաբերության և եկամտի վերլուծություն:

Արտասահմանյան պրակտիկայում ֆինանսական հաշվետվության պահանջները ենթադրում են ցուցանիշների սիստեմատիկ վերազինում հետևյալ տեղեկատվությամբ.

- ❖ սեփական մաքուր կապիտալի եկամուտ,
- ❖ մաքուր իրացման գումարից եկամտի տոկոսներ,
- ❖ պաշարների շրջանառություն,
- ❖ բացարձակ և հարաբերական իրացվելիություն,
- ❖ կարճաժամկետ պարտավորությունների և կարճաժամկետ ակտիվների հարաբերակցություն,
- ❖ սեփական մաքուր կապիտալի հանդեպ պարտքի վերաբերմունք:

Համարվում է, որ ցուցանիշների այս շարանը անհրաժեշտ հիմք է ընկերության ֆինանսական վիճակի վերլուծության համար: Վերջին տարիներին լայն տարածում ունի գրականությունը, որում բավականին մանրամասն շարադրվում է կազմակերպության ֆինանսական վերլուծության մեթոդիկան և որում ներկայացվում է բազմապիսի ցուցանիշների և գործակիցների շարքը:

Դրա հետ մեկտեղ, ընկերության ֆինանսական վիճակի վերլուծությունը համալիր գործընթաց է և

պահանջում է հետազոտվող ցուցանիշների փոխկապակցվածություն:

Օրինակ, իրացման ցածր մակարդակը, առանց դիտարկելու կապիտալի շրջանառությունը, չի կարող հիմք ծառայել ընկերության ցածր ֆինանսական հնարավորությունների մասին միանշանակ պնդումների համար:

Լայն տեղեկատվությունը մարկեթաբանին թույլ է տալիս.

- ❖ ստանալ մրցակցային առավելություններ,
- ❖ նվազեցնել ֆինանսական ռիսկը,
- ❖ որոշել սպառողների վերաբերմունքը,
- ❖ հետևել արտաքին միջավայրին,
- ❖ համաձայնացնել (կոորդինացնել) ռազմավարությունը,
- ❖ գնահատել գործունեությունը,
- ❖ բարձրացնել վստահությունը գովազդի հանդեպ,
- ❖ աջակցություն ստանալ որոշումներ կայացնելիս,
- ❖ ամրապնդել ներգգացողությունը,
- ❖ բարձրացնել արդյունավետությունը:

Ֆինանսական գործունեության վերլուծության տվյալների հիման վրա կայացվում են ղեկավարչական որոշումներ, լինի դա արտադրության նորացումը, կադրերի վերապատրաստումը կամ նոր ապրանքների մշակումը: Սակայն այդ որոշումները միայն այն դեպքում կյանքի կկոչվեն, երբ կապահովվեն համապատասխան միջոցներով: Որոշման այս կամ այն տարբերակի ընտրության ժամանակ ֆինանսական ասպեկտը որոշիչ դեր է խաղում: Մյուս կողմից, դժվար թե ինչ որ մեկը կհամարձակվի բիզնեսին մեղադրել այլասիրության մեջ: Արդյունքում մենեջերի ամբողջ

գործունեությունը, այդ թվում և սոցիալական կառավարման ոլորտում, ուղղված է եկամտի արտացոլմանը: Սակայն, եթե սպորտային մենեջերը պահի ազդեցության տակ կայացված եզրակացությունները ամեն ինչից վեր է դասում, ապա նրա գործունեությունը վաղ թե ուշ ընկերությանը կկանգնեցնի սնանկացման եզրին:

Ֆինանսների հանդեպ պրակտիկ մենեջերների ոչ բարյացակամ վերաբերմունքը ձևավորվել է արդեն վաղուց: Դեռևս Հենրի Ֆորդը գրում էր. «Չեմ պնդի, որ ձեռնարկատերը չպետք է ոչինչ իմանա ֆինանսների մասին, բայց ավելի լավ է նա իմանա չափազանց քիչ, քան ավելի շատ, հակառակ դեպքում, դառնալով բանիմաց.... նա բիզնեսմենից կդառնա թղթերի աճապարար, ով ձգտում է նրան որ օդում միշտ թռչեն բաժնետոմսեր և թղթադրամներ»:

Որքան էլ որ մեծ լինի մենեջերի ցանկությունը մոռանալ ֆինանսների մասին, նրանք չեն կարող չկատարել բիզնեսի դերը: Այսպես, մեկ այլ հայտնի մենեջեր Հարոլդ Ջենին պնդում էր, որ «գոյություն ունի մեկ անուղղելի սխալ բիզնեսում՝ մնալ առանց դրամի: Մնացած բոլոր սխալները այս կամ այն չափով կարելի է ուղղել: Սակայն եթե դուք դրամ չունեք, դուրս եք մնում խաղից»:

Շուկայական տնտեսության հանդեպ արտասահմանյան փորձի մեծ հետաքրքրությունը անհրաժեշտություն ստեղծեց Ռուսաստանում թարգմանել և հրապարակել աշխարհում համընդհանուր ճանաչում ստացած այնպիսի աշխատանքներ, ինչպիսիք են Պ. Սամուելսոնի «Էկոնոմիկա», Ֆ. Կոտլերի «Մարկետինգի հիմքերը» և շատ այլ աշխատանքները:

Ֆինանսական մենեջերի կողմից լուծվող խնդիրների շարանը բավականին լայն է: Պայմանականորեն այն կարելի է բաժանել.

- ❖ ֆինանսավորման աղբյուրներ՝ կարճատև կամ երկարատև վարկավորում,
- ❖ արժեքավոր թղթերի ձեռքբերում, լիզինգային ֆինանսավորում, եկամտի բաշխում, սեփական միջոցների օգտագործում և այլն,
- ❖ կապիտալ ներդրումներ և դրանց արդյունավետության գնահատումը՝ կապիտալի եկամտաբերությունը, ընկերության ընթացիկ և հեռանկարային արժեքը, կապիտալ ներդրումների գնահատումը,
- ❖ շրջանառու կապիտալի ղեկավարումը՝ շրջանառվող կապիտալի օպտիմալ չափը, կապիտալի կառուցվածքը,
- ❖ ֆինանսական պլանավորումը՝ **մշակման** բովանդակությունը, կարգը և նախագծի ֆինանսական նշանակությունը, ֆինանսական հաշվետվության կանխատեսումը և այլն,
- ❖ ֆինանսական գործունեության վերլուծությունը և ֆինանսական հսկողությունը,
- ❖ վճարունակության, իրացվելիության, շահութաբերության վերլուծությունը, եկամտի ներքին վերլուծությունը, կապիտալի օգտագործման վերլուծությունը, վերլուծության արդյունքների հիման վրա որոշումների կայացումը և այլն:

5.6.2. Հովանավորություն

Հովանավորությունը ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի բնագավառում համագործակցություն է հովանավորողի և հովանավորվողի միջև, տարբեր միջնորդների մասնակցությամբ, որի ընթացքում մարզական կազմակերպությունները և միջոցառումների կազմակերպիչները, մարզիկները և մասնագետները ստանում են տարբեր նյութական օգնություն, ի պատասխան մարկետինգի իրացման գործում նրանց մասնակցության, արտադրության միջոցների պատրաստումը և օգտագործումը և սպասարկման բնագավառի կազմակերպությունները:

Հովանավորողի և հովանավորվողի համագործակցությունը համարվում է սոցիալական պատասխանատվության արդյունքի գիտակցում:

Հովանավորության սուբյեկտները:

Հովանավորության սուբյեկտների դասակարգման կարևորագույն հիմքը համարվում է արտադրանքի մոտ գտնվելը «ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի» ոլորտին: Այդ ձևով կարելի է նշել հովանավորների 5 խումբ՝

1. Ֆիրմաներ, որոնք արտադրում են սպորտային նշանակության արտադրանք,
2. Ֆիրմաներ, որոնք արտադրում են սպորտին մոտ ապրանքներ,
3. Ֆիրմաներ, որոնց արտադրանքը կողմնակի նշանակություն ունի սպորտի համար,
4. Ֆիրմաներ, որոնց արտադրանքը հեռու է սպորտից,

5. Ֆիրմաներ, որոնց արտադրանքը անհամատեղելի է սպորտի հետ:

Հովանավորության օբյեկտները:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտի հովանավորների հիմնական օբյեկտ հանդիսանում են՝

- ❖ ոլորտի կազմակերպչական միավորներ,
- ❖ տարբեր տիպի սպորտային մրցումներ,
- ❖ սպորտի զարգացման տարբեր աստիճաններ:

Մասնագետների կարծիքով, ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտում հովանավորման համալիր օբյեկտ է հանդիսանում կոնկրետ սպորտաձևը:

Ներկա ժամանակաշրջանում աշխարհի շատ երկրներում ստեղծվել է հովանավորների համար առավել նախընտրելի սպորտաձևերի դասակարգում:

Հովանավորության միջնորդները:

Կարևորագույն հանգամանքները, որոնք անհրաժեշտ է օգտագործել հովանավորության միջնորդության գործընթացում, համարվում է սպորտը, որը շուկայական տնտեսության պայմաններում պետք է լինի ոչ միայն հովանավորության պասիվ օբյեկտ, այլ նաև ակտիվ. «առաջարկել» իրեն՝ չվաճառելով իր իդեալները, ազատությունը և անկախությունը: Հովանավոր կողմերի մոտ շատ հաճախ բացակայում են անհրաժեշտ իրացման փոխադարձ ծառայության փորձը, համատեղ գործունեության տնտեսական արդյունավետության պատկերացումը:

Հովանավորական գործունեության միջնորդների թվին են պատկանում պրոֆեսիոնալ միջնորդային կազմակերպությունները, գիտահետազոտական կազ-

մակերպությունները, զանգվածային լրատվամիջոցները:

Հովանավորության մեխանիզմը:

Հովանավորական գործունեությունը իրականանում է յուրահատուկ մեխանիզմով, որի բաղադրամասերն են պլանավորումը, կազմակերպումը, ղեկավարումը և հովանավորական միջոցառումների հսկողությունը:

Հովանավորության պլանավորումը:

- ❖ հովանավորի ընդհանուր և յուրահատուկ նպատակները,
- ❖ հովանավորչական ռազմավարական ստույգ օբյեկտի և սուբյեկտի ընտրումը, ծավալը և կոնկրետ ձևերը,
- ❖ պլանավորման անբաժան մասը հանդիսանում է հովանավորների նախահաշվի զարգացումը:

Հովանավորության կազմակերպումը ներառում է՝

- ❖ համակարգողի նշանակումը, որի հիմնական պարտականությունների մեջ է մտնում հովանավորչական գործունեության պլանավորումը,
- ❖ ընդունված հովանավորչական առաջարկությունների հաշվառում, նրանց դասակարգումը:

Հովանավորության հսկողությունը ընդունված է բաժանել՝

- ❖ գործընթացի հսկողություն,
- ❖ հովանավորության արդյունքների հսկողություն:

ԳԼՈՒԽ 6.

ՖԻԶԿԻԿԱԿԱՆ ԿՈՒԼՏՈՒՐԱՅԻ ԵՎ ՍՊՈՐՏԻ

ԶԱՆԳՎԱԾԱՅԻՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԻ ՄԵՆԵԶՄԵՆՏ

Ազգաբնակչության տարբեր քանակակազմի ապահովումը ֆիզկուլտ-առողջարարական անհրաժեշտ ձևերի պարապմունքներում ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զանգվածայնության գլխավոր նպատակն է:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զանգվածայնությունը լուրջ տնտեսական նշանակություն ունի, կանխարգելում է հիվանդությունները, վնասվածքները, բարձրացնում աշխատանքի արտադրողականությունը, ստեղծագործական ակտիվությունը: Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զանգվածային պարապմունքներն ունեն մեծ դաստիարակչական նշանակություն, քանի որ նպաստում են կոլեկտիվիզմի, նախաձեռնության, արժեքավոր բարոյականային որակների զարգացմանը: Ֆիզկուլտ-առողջարարական զանգվածային պարապմունքները հսկայական նշանակություն ունեն աճող սերնդի ներդաշնակ զարգացման համար, հուսալի միջոց երիտասարդությանը աշխատանքի և երկրի պաշտպանությանը նախապատրաստելու գործում:

Թեմա 6.1. Ֆիզկուլտ-առողջարարական զանգվածային աշխատանքների համակարգը

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զանգվածայնության տեսական հիմքը կառավարության որոշումներն են ֆիզիկական դաստիարակության հարցերի վերաբերյալ, գիտականորեն հիմնավորված դրույթներն

ու նպատակներն են ազգաբնակչության տարբեր քանակակազմի հետ պրակտիկ պարապմունքների ձևերի ու մեթոդների և բովանդակության իմաստով:

Ֆիզիկական կուլտուրայի զանգվածայնության գործնական հիմքը հանդիսանում է ինքնուրույն և խմբակային ֆիզկուլտուրային և սպորտային պարապմունքների, զանգվածային մարզական, առողջարարական միջոցառումների համակարգը, պարապմունքներում իրականացվող դաստիարակչական աշխատանքները, գործունեության տարբեր ձևերի համալիր մոտեցումը ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման ապահովման համար: Մարմնամարզությունը, տուրիզմը, առողջարարական վազքը, սպորտային պարապմունքները սեկցիաներում, առողջարարական խմբերում, զանգվածային միջոցառումների մասնակցությունը և այս բոլորը կազմակերպությունների և հիմնարկների գործունեության հետ համատեղ ապահովելով՝ ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացումը ամբողջությամբ կազմում են զանգվածային ֆիզկուլտ-առողջարարական աշխատանքի համակարգը:

Ֆիզիկական կուլտուրայի զանգվածային աշխատանքների կազմակերպումը սկսվում է քարոզչական լայնածավալ գործունեությամբ, որի նպատակն է ազգաբնակչությանը համոզել մշտապես պարապելու ֆիզիկական վարժություններով, բարձրացնելու ֆիզկուլտուրային գրագիտությունը:

Զանգվածային մարզական, առողջարարական աշխատանքների կազմակերպումը պահանջում է լուծել հարցերի համալիր կապված ֆիզկուլտուրային

կադրերի, նյութատեխնիկական բազայի, բժշկական ծառայության ապահովման հետև և այլն:

Ձանգվածային մարզական, առողջարարական աշխատանքների համակարգում կազմակերպական կառավարչական գործունեությունը նախատեսում է ստեղծել կառավարման մարմին, պլանավորում, հաշվառք, վերահսկողություն, աշխատանքի գնահատում: Ֆիզկուլտուրային կադրերի ապահովումն իր մեջ ներգրավում է՝ կադրերի ընտրումը, ուսուցումը, վերահսկողությունը և նրանց խրախուսումը:

Նյութատեխնիկական ապահովումը նախատեսում է մարզական կառույցների կառուցում, վերանորոգում:

Բժշկական ապահովության հիմնական հարցերն են՝ ապահովել կազմակերպելու պարապոզների բժշկական հետազոտումը, ֆիզկուլտուրային պարապմունքների ժամանակ կատարել բժշկական և հիգիենիկ հսկողություն, կազմակերպել բժշկական օգնություն և այլն:

Գիտական, ծրագրային և մեթոդական ապահովումը նախատեսում է հետազոտությունների անցկացում մարզաառողջարարական աշխատանքների հիմնահարցերի ուսումնասիրման համար՝ նպատակ ունենալով պարզել ձևերի և մեթոդների արդյունավետությունը, առաջարկել առաջադեմ փորձը, մշակել գիտական երաշխավորություններ, ծրագրեր, թեստեր և նորմեր:

Ձանգվածային ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման հեռանկարային պլանավորումը և ընդհանուր ղեկավարությունը իրագործում է համապատասխան նախարարությունը, կամ կոմիտեները,

ինչպես նաև մարզերի և համայնքների ֆիզկուլտուրային կազմակերպությունները:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի գերատեսչական մարմինն աջակցելու համար ստեղծվում են մարզառողջարարական աշխատանքի և ակտիվ հանգըստի ֆեդերացիաներ:

Զանգվածային Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման կառավարման մեջ կարևոր դեր են խաղում արհմիությունները, կամավոր մարզական ընկերությունները, մարզաակումբները, ֆիզկուլտուրային կոլեկտիվները և այլն:

Թեմա 6.2. Զանգվածային մարզական

միջոցառումների պլանավորումը և կազմակերպումը

Զանգվածային մարզական միջոցառումները, այդ թվում և մարզական մրցումները, յուրահատուկ մրցակցական ձև է, որտեղ յուրաքանչյուր մասնակից որոշակի հնարքներով բոլորի համար հավասար պայմաններում ձգտում է հասնել առավելավագույն մարզական արդյունքի, խաղալ և հաղթել մրցակիցներին:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մրցումները մանկավարժական գործընթացի անբաժան և կարևոր մաս են, որոնք ուղղված են բազմակողմանի զարգացած, կամային հատկություններով օժտված, կոփված մարդկանց պատրաստմանը:

Զանգվածային մարզական միջոցառումների հիմնական հատկանիշներն են հանդիսանում՝

- ❖ հայեցի դաստիարակությունը,
- ❖ էթիկայի դաստիարակումը,
- ❖ բարձր կուլտուրական մակարդակը,

- ❖ խտրականության բացակայությունը,
- ❖ սպորտային միջոցառումների նյութական ապահովումը պետության և հասարակական կազմակերպությունների կողմից,
- ❖ սպորտային միջոցառումների բոլոր համակարգերի պլանային բնույթը և այլն:

Իրենց նշանակությամբ, մասշտաբով, ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զանգվածային աշխատանքներից անցկացվող միջոցառումները դասակարգվում են՝

- ❖ պաշտոնական առաջնություններ՝ երկրի չեմպիոններին որոշելու համար,
- ❖ ավանդական մրցումներ, որտեղ կարող են լինել հուշամրցաշարեր,
- ❖ ընկերական հանդիպումներ՝ փորձի փոխանակում և այլն:

Տարբեր ազգեր կազմակերպում են մրցումներ իրենց բնորոշ և հոգեհարազատ մարզաձևերից: Այդ առումով շուքով են անցկացվում նավասարդյան խաղերը: Չնայած սուղ պայմաններին վերջին երկու տարիներին հանրապետությունում անց են կացվում մրցումներ բոլոր հիմնական մարզաձևերից:

Ըստ բնույթի մրցումները բաժանվում են՝

- ❖ անհատական,
- ❖ թիմային,
- ❖ անհատական թիմային:

Ըստ բովանդակության՝

- ❖ համալիր (օրինակ՝ օլիմպիական խաղեր, ունիվերսիադա, սպարտակիադա),
- ❖ որոշակի մարզաձևերից,

- ❖ առանձին վարժություններից (օրինակ՝ Երևանում օղակաձև փոխանցումավազք), որոնք նվիրվում են օլիմպիական օրվան, հանրապետության հռչակման տարեդարձին:

Պլանավորելիս պետք է հաշվի առնել, որ կարող են լուծվել տարբեր խնդիրներ՝

- ❖ մարզաձևի պրոպագանդում,
- ❖ փորձի փոխանակում,
- ❖ ուժեղագույների որոշում:

Ցանկացած մրցման հաջողությունը մեծամասամբ կախված է նախապատրաստական կազմակերպական հստակ աշխատանքներից: Այդ աշխատանքները կարող են բաժանվել երեք փուլի:

Առաջին փուլ. միջոցառման անցկացման ժամկետների որոշումը, մրցումների կանոնադրության մշակումը, նախահաշվի կազմումը, կազմ կոմիտեի, մրցավարական հանձնախմբի ընտրումը, գույքի և հանդերձանքի պատրաստումը, մարզակառույցի ձևավորումը և այլն:

Երկրորդ փուլ. հիմնականում կազմ կոմիտեի, գլխավոր մրցավարի, պարետի, քարտուղարության գործունեությունն է:

Անհրաժեշտ է ծանոթանալ մրցման վայրի հետ, տարբեր ծառայությունների աշխատանքի պայմանների հետ:

Քարտուղարությունը պետք է նախապատրաստի բոլոր փաստաթղթերը: Հարկ է մշակել մրցման բացման և փակման արարողությունների ծրագիրը և այլն:

Երրորդ փուլ. մարզական մրցումների անմիջական անցկացումն է, որն իրագործվում է մրցավարական հանձնախմբի կողմից:

Մարզական միջոցառման մրցավարական կազմ՝ գլխավոր մրցավարական հանձնախումբը, կազմված գլխավոր մրցավարից, նրա տեղակալից, կազմակերպչական, տեխնիկական և բժշկական ծառայություններն ապահովող աշխատողներից:

Հարկավոր է նշել, որ զանգվածային մարզական միջոցառումների անմիջական անցկացման համար մրցավարական հանձնախմբի փոխարեն կարող են նշանակվել (ընտրվել) տարբեր կարգի կազմակերպիչներ, կարգադրիչներ, ղեկավարներ, ժյուրիի անդամներ և այլն:

Թեմա 6.3. Մարզիկների սոցիալ-տնտեսական պաշտպանվածությունը

Ժամանակակից սպորտի ղեկավարման կարևոր խնդիրներից մեկը մարզիկների սոցիալ-տնտեսական պաշտպանվածության խնդիրն է: Արտասահմանյան երկրների մասնագետները նշում են, որ գործարար մարդկանց շրջանները և պետությունը մարզիկներից օգուտ են ստանում այնքան ժամանակ, որքան վերջիններս հանդես են գալիս սպորտի ասպարեզում: Սպորտային կարիերան ավարտելուց հետո մարզիկների նյութական վիճակը կարող է ավելի սրվել:

Ներկայումս միայն փոքրախումբ մարզիկներ են ստանում աներևակայելի գումարներ, այն դեպքում, երբ իրենց գործընկերների մեծամասնությունը չի ստանում ոչ մի դրամային պարգև կամ ստանում են չնչին գումարներ:

Ընդ որում այդ իրավիճակը բնորոշ է ոչ միայն սիրողական, այլ նաև պրոֆեսիոնալ ֆուտբոլում բարձր վարձատրվող ֆուտբոլիստներին: 10 տոկոսը ստանում է վճարվող ընդհանուր գումարի 40 տոկոսը, իսկ համեմատաբար ցածր վարձատրվողների 10 տոկոսը՝ ընդհանուր գումարի 3 տոկոսը:

Սպորտային մասնագետները, մարզիչները, գիտնականները, մենեջերները, լրագրողները օգտվում են համեմատաբար մեծ սոցիալական պաշտպանությունից, քան մարզիկները, քանի որ կարիերան սպորտում ունի խիստ ժամանակակից սահմաններ:

Հաշվի առնելով խնդրի կարևորությունը՝ մասնագետները առաջարկում են մի շարք հանձնարարականներ դրա իրականացման համար.

1. Ղեկավարող սպորտային կազմակերպությունները պետք է ընդունեն մարզիկի մասնագիտացումը և դադարեն տեսնել նրանց անհաջող կամ բարոյազրկված ելույթների դիմաց տուրքեր կամ այլ գումարներ ստանալու միտումները:
2. Մարզիկները կարիք ունեն հատուկ սոցիալական պաշտպանվածության, որի ապահովումը հանդիսանում է տարբեր սպորտային կազմակերպությունների և դրանց մենեջերների ուղղակի պարտականությունը:
3. Մարզիկներին անհրաժեշտ է իրենց իրավունքները և շահերը պաշտպանելու ունակություններ:
4. Ղեկավարող սպորտային կազմակերպությունները պետք է մշակեն գումարային վարձատրումների համակարգ, որը կապահովի վաստակի արդար բաշխումը երիտասարդ մարզիկների

(հաղթողների, պարտվածների և կարիերան ավարտված մարզիկների) միջև:

5. Տարբեր ղեկավարող սպորտային կազմակերպությունները պետք է դրսևորեն համերաշխություն միմյանց նկատմամբ, ուժեղները պետք է ֆինանսապես աջակցեն թույլերին:
6. Սպորտային մենեջերները պետք է ի նկատի ունենան, որ սպորտային նվաճումներն ունեն իրենց սահմանները:
7. Սպորտային կազմակերպությունները պետք է մենաշնորհեն իրենց հիմնական ապրանքի իրավունքները՝ սպորտի բարձրագույն նվաճումները, որպեսզի սպորտը ամբողջությամբ չկորցնի իր անկախությունը:
8. Սպորտի ղեկավարները պետք է կիրառեն պատժամիջոցներ՝ հաստատելով հսկողություն և որոշելով պատժի արդյունավետ չափերը, այսինքն՝ մարզիկները պետք է գիտակցեն, որ իրենց ապագան կախված է կանոնների և որոշումների կատարման աստիճանից: Վերջին դրույթը վառ ներկայացվում է մարզիկի և մարզական ակումբի միջև կնքվող պայմանագրի հոդվածներով, որոնցով նախատեսվում են, մասնավորապես, հետևյալ փոխհարաբերությունները՝
 - ❖ չխառնվել ակումբի մենեջերի գործողություններին,
 - ❖ կրել ակումբի համազգեստը՝ բացառելով մրցակցող ֆիրմաների արտադրության բոլոր մյուս համազգեստները,
 - ❖ գովազդել ակումբի համազգեստը և չպահանջել գովազդի արժեքից ոչ մի վարձատրություն,

- ❖ առանց ակումբի գրավոր համաձայնության չընդունել անհատական գովազդի առաջարկներ,
- ❖ չխառնվել ակումբի տնօրինության իրավասության մեջ մտնող խնդիրների որոշումներին (վարչական, կոմերցիոն, մարզական, ֆինանսական և կազմակերպչական գործունեություն),
- ❖ պահպանել ակումբի և խաղացողների համբավը հրապարակային շփման ընթացքում և այլն:

Պարտավորությունների խախտման դեպքում մարզիկները ենթարկվում են տուգանքի: Մարզումներից ուշանալու ամեն օրվա դիմաց շաբաթական վարձատրումը նվազում է 25 տոկոսով: Մարզմանը, ակումբի ժողովներին, տեխնիկական կոնֆերանսին ժամանակին չներկայանալու համար մարզիկը զգուշացվում է, իսկ կրկնակի խախտման դեպքում տուգանվում է շաբաթական վարձատրության 0.5 տոկոսով ուշացման յուրաքանչյուր 15 րոպեների համար: Մրցումներին մասնակցելուց հրաժարվելու համար խաղացողը զրկվում է շաբաթական վարձատրումից:

Աշխարհի տարբեր երկրներում սոցիալ-տնտեսական պաշտպանվածության ապահովության նպատակով ստեղծվել են սոցիալական հիմնադրամների (ֆոնդեր) կանոնակարգ:

«Օգնություն գերմանական սպորտին» ֆոնդը հիմնադրվել է 1967 թ. մայիսի 26-ին: Ֆոնդի վերահսկող մարմին է հանդիսանում հոգաբարձուների խորհուրդը (կուրատոր), որն ընդգրկում է տնտեսության, արդյունաբերության, լրագրության, մշակույթի, սպորտի տարբեր բնագավառների մոտ 300 ներկայացու-

ցիչների: Ֆոնդը կազմակերպում է իր գործունեությունը կանոնադրության հիման վրա և ունի հիմնական նպատակ՝ միջազգային ասպարեզում մարզական գործունեության և ներկայացուցչության հետ կապված ծախսերի փոխհատուցում մարզիկներին:

Սկզբնապես հիմնադրամի ուշադրության կենտրոնում էր միայն բարձրագույն նվաճումների սպորտը: Ներկայումս հիմնադրամի ուշադրության շրջանակներում է նաև մարզական ռեզերվը, ինչպես նաև մասսայական մարզական ակտիվության առավել տարածված ձևերը, օրինակ, դպրոցականների մարզական մրցումները՝ «Երիտասարդությունը մարզվում է օլիմպիադայի համար» խորագրով:

Հիմնադրամի կանոնադրությամբ նախատեսված են մարզիկներին գումարային օգնության հետևյալ ձևերը.

1. Հավելյալ միջոցներ, սննդի համար՝ միջոցների 33-34 տոկոս:
2. Ուսումնամարզական պրոցեսում և մրցումներում մասնակցության հետ կապված տրանսպորտային ծախսերի հատուցում՝ միջոցների 17-19 տոկոս:
3. Գույքից և սպասարկման տարբեր տեսակներից (մերսում, բուժագործություն) օգտվելու համար վարձի մուծում՝ միջոցների 16-18 տոկոս:
4. Աշխատավարձի մեջ կորստի փոխհատուցում՝ միջոցների 10 տոկոս կամ մարզիկ – ուսանողներին թոշակի վճարում՝ միջոցների 12 տոկոս:
5. Սպորտում կյանքի ապահովագրում՝ միջոցների 6 տոկոս:

Կապված գործազրկության աճի հետ մարզիկների դիմաց ծառացավ կարևորագույն խնդիր՝ աշխատատեղի պահպանումը ակտիվ ելույթների ընթացքում և կրթական հաստատություններում իրենց տեղի ապահովումը մարզական կարիերայի ավարտից հետո: Այդ պատճառով հիմնադրամը, փոխելով իր գործունեության ձևերը, ուղղակի գումարային օգնության հետ մեկտեղ որոնում է խնդրի լուծման ուղիներ, ջանալով մշակել մարզական կազմակերպությունների և գործատուների միջև փոխգործողության այնպիսի համակարգ, որով գործատուները հետաքրքրված կլինեն աշխատանքի վարձելու գործող և կարիերան ավարտած մարզիկներին:

Սակայն մինչև օրս այդ ճիգերը չեն հասել հաջողության: Քիչ ավելի լավ է դրությունը մարզիկներին ուսումնական հաստատություններ ընդունվելու գործընթացը: Մի շարք ուսումնական հաստատություններ Հիմնադրամի հետ կնքել են պայմանագրեր մարզիկներին, այդ թվում նաև նրանց, ովքեր ավարտել են ակտիվ ելույթները, յուրաքանչյուր կիսամյակում 10-30 տեղ տրամադրելու վերաբերյալ:

Բոլոր մարզիկները դասակարգվում են 3 խմբի՝

- «C» խումբ – պատանիներ,
- «B» խումբ – հեռանկարային մարզիկներ,
- «A» խումբ – էլիտար մարզիկներ:

Կախված որոշակի խմբի պատկանելիությունից սահմանվում են նպաստների չափը և օգնության տեսակները: Մարզիկներին օգնության հայտերը ներկայացնում են մարզաձևերի ազգային ֆեդերացիաները: Հայտը ներկայացնելուց ազգային ֆեդերացիան պետք է տրամադրի երաշխիքներ, որ տվյալ

մարզիկը չի խախտում համապատասխան Միջազգային սպորտային ֆեդերացիայի սիրողականության օրենքները: Մարզիկը երբեք անմիջապես ինքը չի ստանում գումարը, այլ միայն միջնորդի միջոցով, որն էլ հետագայում հաշիվ է տալիս Հիմնադրամի առջև այդ միջոցների նշանակությամբ օգտագործման վերաբերյալ:

Հիմնադրամը անցկացրել է հատուկ հետազոտություն, որի արդյունքները վկայում են, որ օլիմպիական մարզիկները Հիմնադրամից աջակցություն են ստանում, ինչպես կանոն, 7 և ավելի տարիներ: Այդ հետազոտման հիման վրա արտահայտվել էր հետևյալ միտքը՝ աջակցման հիմք պետք է դառնա օլիմպիական նախապատրաստմանը մասնակցության մասին պայմանագիրը, որը կնքվում է ընտրություն կատարած մարզիկի հետ Հիմնադրամի միջոցով:

Այդպիսի՝ որոշակի ժամանակաշրջանով պայմանագիրը մարզիկին ազատում է սովորելու կամ աշխատելու անհրաժեշտությունից՝ ապահովելով կայուն, բայց ոչ շատ բարձր աշխատավարձ, սոցիալական երաշխիքներ և այլն: Այդ նախագիծը օլիմպիական խաղերի նախապատրաստման ժամանակամիջոցում մարզիկներին աջակցելու համակարգի կազմակերպման հիմք էր ընդունել:

Միջոցների Հիմնադրամ մտնելու հիմնական աղբյուրներն են՝

- ❖ Հատուկ դրոշմանիշների իրացում, որոնց տարածման գործին մասնակցում են հանրաճանաչ մարզիկներ՝ տալիս է միջոցների մոտ 55 տոկոս:

- ❖ Հատկացում սպորտային վիճակախաղերի եկամուտներից՝ միջոցների մոտ 20 տոկոս:
- ❖ Հոժարական նվիրաբերումներ (մեկենասություն)՝ միջոցների մոտ 15 տոկոս:
- ❖ Ամենամյա «մարզական պարահանդեսներ»՝ ապահովում են միջոցների մոտ 7 տոկոս:
- ❖ Տպագրական հրատարակությունների վաճառքից և տարբեր մարզական իրադարձություններին նվիրված հիշարժան մետաղադրամների արտադրումից եկամուտները՝ միջոցների մոտ 5 տոկոս:

Ի մի բերելով Հիմնադրամի 20 տարվա աշխատանքը կարելի է նշել, որ Հիմնադրամ է մտել 200 մլն. մարկ, օգնություն է հատկացվել ավելի քան 15000 մարզիկների՝ սովորելու և մարզվելու, մարզական պանսիոնատների՝ հսկողության և թոշակների վճարման համար՝ 20.7 մլն. մարկ, աշխատավարձի կորուստների փոխհատուցման համար՝ 13.7 մլն. մարկ, սոցիալական օգնության համար՝ 26.2 մլն. մարկ, տրանսպորտային ծառայությունների վարձատրման համար՝ 8.5 մլն. մարկ:

Սպորտային ֆեդերացիաների շարքից Հիմնադրամի համար առավել ծախսապահանջ են եղել՝ աթլետիկայի ֆեդերացիան՝ 17.7 մլն. մարկ, լողի ֆեդերացիան՝ 14.4 մլն. մարկ և սուսերամարտի ֆեդերացիան՝ 10.5 մլն. մարկ:

Գերմանիայի օրինակով նմանատիպ հիմնադրամներ ստեղծվեցին մյուս եվրոպական երկրներում՝ Ավստրալիայում, Շվեյցարիայում, Հոլանդիայում, Բելգիայում, Անգլիայում:

ԱՄՆ-ի Օլիմպիական Կոմիտեի մարզիկների սոցիալական աջակցության ցուցաբերման ծրագիրը ընդգրկում է 3 բաժին՝

1. ուղղակի կանխիկ վճարում մարզիկներին,
2. մարզիկներին աշխատանքի տեղավորման ծրագրի ընդլայնում, որը նախատեսում է այնպիսի աշխատանքային տեղերի տրամադրում, ինչը թույլ կտա համակցել աշխատանքը մարզումների և մրցումների հետ,
3. թոշակների շնորհում, ինչը կօգնի մարզիկներին ստանալ կրթություն:

Նոր ծրագրի իրականացմանը հատկացվել էր 2004թ. ԱՄՆ-ի օլիմպիական մետաղադրամների վաճառքից ստացված ավելի քան 25 մլն. դոլար:

Մի շարք երկրների ծրագրերը նախատեսում են խոշորագույն մրջագային մրցումներում հաղթելու համար մրցանակների վճարում, որոնք, ինչպես կանոն, ազատվում են հարկերից:

Թեմա 6.4. Ֆիզկուլտ-սպորտային կազմակերպության բիզնես-պլանի ընդհանուր բնութագիր

Բիզնես-պլանը մարզական կազմակերպության գործունեության նախատեսվող կարճ, ճշգրիտ և հասկանալի նկարագրումն է:

Բիզնես-պլանի մշակման **հիմնական նպատակը** կայանում է մարզական կազմակերպության մոտակա և հեռակա ժամանակամիջոցների համար տնտեսական և այլ գործունեության պլանավորման մեջ՝ կախված շուկայի պահանջներից և աշխատանքի կազմակերպ-

ման համար անհրաժեշտ պաշարների ստացման հնարավորություններից:

Բիզնես-պլանի կազմման նպատակը կոնկրետացվում է, որպես կանոն, հետևյալ տիպային խնդիրների մեջ.

- ✓ որոշել շուկայի, վաճառահանման ուղիների, արտադրանքը սպառողներին հասցնելու, գնագոյացման ուսումնասիրման մարկետինգային միջոցառումները,
- ✓ ընտրել տեսակակազմը (անվանացուցակը) և որոշել սպառողներին առաջարկվող ապրանքների կամ ծառայությունների հիմնական ցուցանիշները,
- ✓ գնահատել կադրային կազմի և աշխատանքի շարժառիթի պայմանների, կազմակերպության նյութական և ֆինանսական պաշարների համապատասխանությունը ձևակերպված նպատակներին,
- ✓ ձևակերպել երկարաժամկետ և կարճաժամկետ նպատակները և դրանց հասնելու ռազմավարությունը և մարտավարությունը,
- ✓ նախատեսել այն գործոնները, որոնք կարող են բացասական ազդել բիզնես-պլանի իրականացման գործընթացին:

Բիզնես-պլանը մշակելիս անհրաժեշտ է հետևել հետևյալ սկզբունքներին.

Պլանավորումը պետք է լինի՝

- ✓ համալիր և նախատեսի բազմազան և տարաբնույթ միջոցառումներ, ինչը հնարավորություն

կտա հասնել ձևակերպված նպատակներին և խնդիրներին,

- ✓ ճկուն և նախատեսի միջոցառումներ, որոնք կնպաստեն մշտական հարմարեցմանը արտաքին միջավայրի պահանջներին, որում գործում է կազմակերպությունը,
- ✓ ստեղծագործական և ենթադրի բիզնես-պլանի առանձին բաժինների հաճախակի մշակում՝ հաշվի առնելով տարբեր պարագաներ,
- ✓ չընդհատվող, «ճկուն», այսինքն մեկ բիզնես-պլանի իրագործումից հետո անհրաժեշտ է անցնել մյուսի մշակմանը հաջորդ ժամանակամիջոցի համար նոր նպատակներով ու խնդիրներով,
- ✓ նույնական (լիովին համապատասխան), կշռադատված գնահատող կազմակերպության հնարավորությունները դրված նպատակներին և խնդիրներին հասնելու համար:

Բացի այդ կազմակերպության աշխատակիցների կողմից պլանավորումը կարևորագույն փուլերում պետք է իրականացվի տարբեր մակարդակի ղեկավարների պարտադիր մասնակցությամբ և անհրաժեշտության դեպքում կողմնակի կազմակերպություններից փորձագետների և խորհրդատուների ներգրավմամբ:

Բիզնես-պլանը մշակելիս պետք է հաշվի առնել մի շարք կարևոր պարագաներ.

Առաջին՝ միջին կազմակերպության համար բիզնես-պլանի մշակման մոտավոր ժամկետը կազմում է 200 մարդ/ժամ:

Երկրորդ՝ բիզնես-պլանի կառուցվածքը և դրա բաժինների մանրամասնան աստիճանը կախված են

այնպիսի գործոններից, ինչպիսիք են կազմակերպության մեծությունը, պլանային ասպարեզի տևողությունը, արտադրվող տեսականին (ապրանքներ, ծառայություններ) և դրանց ուրույն բնութագրերը և այլն:

Երրորդ՝ բիզնես-պլանը, ինչպես կանոն, կազմվում է 3 - 5 և ավելի տարով:

Ներկայումս մասնագետները ուշադրությունը կենտրոնացնում են բիզնես-պլանի հետևյալ առավելագույն կարևոր հատկանիշների վրա, որոնք նպաստում են ֆիզկուլտ-սպորտային կազմակերպության ավելի արդյունավետ գործունեությանը շուկայական պայմաններում:

Բիզնես-պլանը՝

- ✚ խթանում է ղեկավարին մշակել կազմակերպության զարգացման հեռանկարները,
- ✚ կազմակերպությունը դարձնում է առավել պատրաստված շուկայական հանկարծակի փոփոխություններին, բարձրացնում է արտաքին միջավայրի պահանջներին նրա հարմարվելու արագությունը,
- ✚ ակնառու կերպով ցուցադրում է կազմակերպության բոլոր մակարդակների ղեկավարների պարտականությունները և պատասխանատվությունը,
- ✚ թույլ է տալիս իրականացնել դրված նպատակներին և խնդիրներին հասնելու ջանքերի ավելի ճշգրիտ համաձայնեցվածություն,
- ✚ սահմանում է կոնկրետ ցուցանիշներ կազմակերպության հետագա հսկողության համար:

Շուկայական տնտեսագիտության պայմաններում գոյություն ունեն բիզնես-պլանների մեծ թվով վարկածներ, որոնք միմյանցից տարբերվում են ձևով, կառուցվածքով, բովանդակությամբ և այլ

բնութագրերով, ինչը կապված է առաջին հերթին բիզնեսի օբյեկտների հետ:

Առաջին՝ բիզնեսի օբյեկտ կարող է հանդիսանալ արդեն գործող կամ նոր ստեղծվող մարզական կազմակերպությունը:

Երկրորդ՝ բիզնեսի օբյեկտ կարող է լինել ինչպես ամբողջ մարզական կազմակերպությունը, այնպես էլ նրա գործունեության առանձին ուղղությունները, այսպես կոչված, բիզնես-գծերը (ապրանքների արտադրություն, ծառայությունների տրամադրում):

Երրորդ՝ որպես բիզնեսի օբյեկտներ օրինաչափորեն է դիտարկել մի կողմից՝ հաջող գործող մարզական կազմակերպության հետագա առաջադեմ զարգացումը, մյուս կողմից՝ նրա ֆինանսական առողջացումը: Բիզնեսի օբյեկտների ավելի տարբերակված ներկայացման համար հնարավոր են և այլ մոտեցումներ:

Բիզնես-պլանի կառուցվածքը.

Բիզնես-պլանի առավել ամբողջական կառուցվածքը ներառում է հետևյալ բաժինները.

1. բիզնեսի կոնցեպցիա (հայացքների համակարգ)՝ ռեզյումե (ամփոփում),
2. ապրանքների, ծառայությունների տեսակներ,
3. ապրանքների, ծառայությունների սպառման շուկաներ,
4. մրցակցություն ապրանքների, ծառայությունների սպառման շուկաներում,
5. մարկետինգի պլան,
6. արտադրության պլան,
7. կազմակերպական պլան,

8. կազմակերպության գործունեության իրավական ապահովում,
9. ռիսկի գնահատում և ապահովագրություն,
10. ֆինանսական պլան:

Բիզնես-պլանը կարող է փոփոխվել կախված մարզական կազմակերպության առանձնահատկություններից, բիզնեսի օբյեկտից և կոնկրետ պարագաներից. տարբեր բաժինները կարող են միացվել, օրինակ՝ 3 և 4, 7 և 8: Կարող է փոխվել դրանց ներկայացման հերթականությունը, տարբեր բաժինները կարող են հեռացվել բիզնես-պլանից ինչպես ոչ բնութագրային (օրինակ, «արտադրության պլան» բաժինը վարչական մարզական կազմակերպությունների համար):

Բիզնես-պլանի բովանդակությունը.

Դիտարկենք բիզնես-պլանի բաժինների բովանդակությունը բնութագրող հիմնական դիրքերը՝

1. Բիզնեսի կոնցեպցիա (ռեզյումե).

Քանի որ տվյալ բաժինը հանդիսանում է բիզնես-պլանի խիստ համառոտ տարբերակը, այսինքն «ամփոփաթեթ», այն մշակվում է բոլոր բաժիններից հետո և ներառում է տեղեկատվություն հետևյալ տեսքով:

- 1.1 Բիզնես-պլանի հիմնական նպատակները:
- 1.2 Կազմակերպության ռազմավարության հիմնական ուղղությունները (ծառայությունների տեսականի, գներ, որակ, անձնակազմը, տեղակայման վայրը, սպասարկման ծառայություններ և այլն):
- 1.3 Կազմակերպության ռազմավարության տարբեր ուղղություններով նախատեսված միջոցառումներ:

- 1.4 Անհրաժեշտ միջոցները և դրանց ստացման հնարավոր աղբյուրները:
- 1.5 Ծառայությունների առավելությունները:
- 1.6 Ծառայությունների վաճառքի ծավալի նախագուշակում:
- 1.7 Սպասվող հասույթ, մաքուր շահույթ:
- 1.8 Պլանավորվող ծախսեր:
- 1.9 Կապիտալի ներդրումների շահավետության մակարդակ:
- 1.10 Փոխառության միջոցների վերադարձման ժամկետ:
- 1.11 Կազմակերպության աշխատանքի յուրահատուկ պայմաններ:
- 1.12 Տվյալներ կազմակերպության ստեղծման և ձևակերպման մասին:
- 1.13 Կոնտակտային տվյալներ (հեռախոս, ֆաքս, էլ. հասցե):
- 2. Ծառայությունների տեսակները.**
- 2.1 Ծառայությունների անվանումը և մանրամասն նկարագրումը:
- 2.2 Ծառայությունների ակնառու պատկերը (լուսանկարներ, տեսանյութեր և այլն):
- 2.3 Պահանջները բավարարող ծառայություններ:
- 2.4 Ծառայությունների պահանջարկի վերաբերյալ համառոտ տեղեկատվություն,
- 2.5 Մատուցվող ծառայությունների իրացման գները:
- 2.6 Մատուցվող ծառայությունների համապատասխանումը օրենսդրական պահանջներին,
- 2.7 Ծառայությունների կենսական նշանակությունը:
- 2.8 Վաճառքի շուկաները և եղանակները:
- 2.9 Մատուցվող ծառայությունների առավելությունները և թերությունները:

2.10 Ծառայությունների տրամադրման տեխնոլոգիաները, առանձնահատկությունները (սպասարկման որակը, անձնակազմի առավելությունները և այլն):

2.11 Պատենտներ (հեղինակային վկայագրեր):

3. Ծառայությունների սպառման շուկաներ.

3.1 Շուկաների բնութագիրը (հնարավոր և իրական շուկա, կազմակերպությունների և վերջնական սպառողների շուկա):

3.2 Պահանջարկի վրա ազդող գործոններ (շուկա-սեգմենտներով):

3.3 Պահանջարկների փոփոխման հեռանկարները (շուկա-սեգմենտներով) և դրանց վրա հակազդման հնարավոր տարբերակները:

3.4 Պահանջարկի և առաջարկի հետազոտման արդյունքները:

3.5 Կազմակերպության մոտ գտնվելը շուկային:

4. Մրցակցությունը ծառայությունների սպառման շուկաներում.

4.1 Գործունեության բնագավառը և դրանում փոփոխությունների տիպը:

4.2 Մրցակիցների որակաքանակական բնութագիրը (ծառայություններ, գներ, սպառման ուղիներ, առաջխաղացում, շուկայի սեգմենտներ և այլն):

4.3 Մրցակիցների գործունեության ռազմավարությունը և մարտավարությունը:

5. Մարկետինգի պլան.

5.1. Մարկետինգի տիպը (խթանող, զարգացնող, օժանդակող և հակազդող):

5.2. Սպառման ուղիները (միամակարդակ, բազմամակարդակ):

5.3 Առաջխաղացում (գովազդ, անհատական ծառայություններ և այլն):

5.4 Կազմակերպության, նրա կողմից առաջարկվող ծառայությունների մասին հասարակական կարծիքի ձևավորում:

5.5 Գնագոյացում:

5.6 Վաճառքների խթանում (սպառողների, վաճառողների, սեփական անձնակազմի, ցուցահանդես-վաճառքի խթանման ձևեր և այլն):

6. Մատուցվող ծառայության պլան

6.1 Գործող կամ նոր առաջարկվող ծառայության հեռանկարային պլանավորում:

6.2 Սպառման և մատակարարման շուկային մոտ լինելը, արագ փոխադրումներ, տրանսպորտային կապ և այլն:

6.3 Մատուցվող ծառայություններում նորամուծությունների ներդրման պլանավորում:

6.4. Բարի համբավ, ավանդույթներ, հասարակության հետ աշխատանքի փորձ:

6.5. Ծառայությունների ծավալների, պաշարների մատակարարումը լիմիտավորող գործոններ:

7. Կազմակերպական պլան

7.1 Ֆիրմայի կազմակերպական կառուցվածքը (ստորաբաժանումները, դրանց փոխազդեցության տիպը, գործունեության հսկումը և կոորդինացիան և այլն),

7.2 Աշխատուժ (որակավորում, աշխատանքի ներգրավման ձևերը, աշխատավարձը, աշխատանքի ռեժիմը, կադրերի հոսքը, կադրերի պահանջարկը և այլն):

7.3 Վարչական անձնակազմը (ֆունկցիոնալ պարտականությունները, իրավունքները և լիազորություն-

ները, արժանապատվությունը և թույլ տեղերը, խթանման համակարգը, ինքնազարգացման վերաբերյալ հանձնարարություններ):

- 7.4 Կադրային քաղաքականություն (ընտրման և վարձման սկզբունքները, որակավորման բարձրացում և վերապատրաստում, մեթոդները և աշխատանքի որակի գնահատման պարբերականությունը, առաջխաղացման համակարգ և այլն):

8. Կազմակերպության գործունեության իրավական ապահովում.

- 8.1 Ստեղծման և գրանցման ամսաթիվը (երբ, որտեղ, ում կողմից):
- 8.2 Հիմնադիր փաստաթղթեր:
- 8.3 Գործունեության կարգավիճակը:
- 8.4 Հիմնական փայտերերը:
- 8.5 Պետական հսկողության և ենթակայության աստիճանը:
- 8.6 Այլ կազմակերպությունների հետ հուշագրերի, համաձայնագրերի և պայմանագրերի պատճենները:
- 8.7 Հնարավոր իրավական փոփոխություններ և դրանց ազդեցությունը կազմակերպության գործունեության վրա:
- 8.8 Կազմակերպության գործունեության իրավանորմատիվ կարգավորման առանձնահատկությունները (հարկային արտոնությունները, անվտանգության տեխնիկայի կանոնները, սպառողների իրավունքները):

9. Ռիսկի գնահատում և ապահովագրություն.

9.1 Հնարավոր ռիսկերի ցանկ (արտադրական, կոմերցիոն, ֆորսմաժորային և այլն), դրանց ստեղծվելու հնարավորության և սպասվող հնարավոր վնասի նշումով:

9.2 Կազմակերպական միջոցառումներ հնարավոր ռիսկերի նախազգուշացման և չեզոքացման նպատակով:

9.3 Ռիսկերից ապահովագրման ծրագիր:

10. Ֆինանսական պլան.

10.1 Օպերատիվ պլան (հաշվետվություն):

10.2 Եկամուտների և ծախսերի պլան (հաշվետվություն):

10.3 Ֆինանսական միջոցների շարժման պլան (հաշվետվություն):

10.4 Հաշվեկշիռային հաշվետվություն (պլան):

10.5 Նախագծի իրականացման համար անհրաժեշտ միջոցներ:

10.6 Անհրաժեշտ միջոցների աղբյուրները և ձևերը:

10.7 Միջոցների վերադարձի հնարավոր ժամկետների և եկամուտների ծավալը:

Ավարտելով ուշադրություն դարձնենք հետևյալ փաստին՝ գոյություն չունի բիզնես-պլանի մշակման և դրա շարադրանքի ձևերի միակ սահմանված մեթոդիկա, յուրաքանչյուր բիզնես-պլան անհատական է:

Որպես օրինակ առաջարկում ենք բիզնես-պլանի մեկ տարբերակ: Դրանք մշակվել է ուսական ձեռնարկատերերի կողմից, որոնք իրականացնում են իրենց գործունեությունը ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի տարբեր բնագավառներում:

**ՖԻՏՆԵՍ ԱԿՈՒՄԲԻ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ
ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ՕՐԻՆԱԿԵԼԻ
ԲԻԶՆԵՍ-ՊԼԱՆ**

ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ: Ֆիտնեսը որպես մարզական, առողջարարական, վերականգնողական միջոց մեր երկրում դեռ շատ երիտասարդ բնագավառ է: Զարգացած մարզական և առողջարարական առաջին հաստատությունները բացվել են 90-ականներին, որոնք մեծ պահանջարկ և հետաքրքրություն առաջացրեցին հասարակության շրջանում: Մարդկանց թիվը, որոնք ցանկանում էին վարել առողջ ապրելակերպ, շատ մեծ է:

ՆԱԽԱԳԾԻ ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ: Նշված նախագծում ներկայացված է բարձրակարգ (պրեմիում կարգի) ֆիտնես սրահի բիզնես-պլանը: Սրահը նախատեսվում է շահագործել խիտ բնակեցված տարածքում (բնակելի շենքերի համալիրում), որը մեծ հնարավորություն է տալիս ապահովել նվազագույն հաճախորդների քանակակազմ: Սրահի շենքի արտաքին ձևավորումը կլինի շատ արտահայտիչ և գրավիչ մարզական գույներով, որը համարվում է նաև գովազդի մի մասը: Նախնական ներդրումները իր մեջ կներառեն վերանորոգման և անհրաժեշտ սարքավորումների ձեռքբերման աշխատանքները: Եթե շենքը ձեռք է բերվում վարձակալությամբ, ապա նախատեսվում է կնքել երկարաժամկետ պայմանագիր՝ առնվազն 5 տարի ժամկետով:

ՆԱԽԱԳԾԻ ՄԱՐԿԵՏԻՆԳ ԵՎ ՇՈՒԿԱՅԻ ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ: Նախ և առաջ պետք է ուսումնասիրել քաղաքում նմանատիպ սրահների գործունեությունը, մատուցվող ծառայությունների, մարզիչ-խորհրդատուների որակը, գնային քաղաքականությունը,

ծրագրերը, սրահի գտնվելու վայրը և այլն: Ծրագրի արդյունավետության գրավականը համարվում է ճիշտ և նպատակային գովազդը:

ՆԱԽԱԳԾԻ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՀԱՍԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆԸ:

Սպորտային ակումբի բիզնես պլանը սկսվում է ընդհանուր հասկացության մշակումով, որի համար անհրաժեշտ է որոշել լսարանի ամբողջական պատկերը: Հաճախորդներին դասակարգելու համար անհրաժեշտ է առանձնացնել վճարունակ հատվածին, կարելի է առանձնացնել կանանց և տղամարդկանց համար նախատեսված առանձին սրահներ, (հնարավորության դեպքում): Նշված նախագիծը նախատեսված է ամբողջական խմբի (տղամարդկանց և կանանց) համար, միջինից բարձր վճարունակությամբ, քանզի սրահը բացվելու է էլիտար թաղամասում: Հիմնականում շեշտը դրվելու է և որակյալ սարքավորումների և ծառայությունների վրա:

ՖԻՏՆԵՍ ՍՐԱՀԻ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ:

Սպորտային սրահի բիզնես-պլանը նախատեսում է իրականացնել համալիր ծառայություններ: Որպեսզի ֆիտնես սրահը լինի եկամտաբեր, բացի մարզումներին հաճախելու բաժանորդավճարներից, անհրաժեշտ է նախատեսել լրացուցիչ ծառայություններ, ինչպիսիք են՝ արևաբուժման (սոլյարի), մերսման անհատական սրահներ, վարսահարդարում, մատնահարդարում և այլն: Կարելի է կազմակերպել սպորտ բար, մարզական հագուստի և պարագաների վաճառքի կետ:

Ֆիտնես սրահի մատուցվող համալիր ծառայությունները.

1. մարզասարքերի և աերոբիկայի սրահներ,
2. շեյպինգ և ֆիտնես,

3. արևաբուժման և մերսման (արևելյան, չինական և այլն) սրահներ,
4. վարսահարդարում և մատնահարդարում,
5. Բար, առևտրի կետ:

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՋԱԿԱՆ ՊԼԱՆ: Ֆիտնես սրահի բիզնես-պլանը նախատեսում է կազմակերպչական համալիր մոտեցում:

- ❖ Համապատասխան շենքային տարածքի փնտրում վարձակալման կամ գնման նպատակով (կարող է լինել բնակելի համալիրում կամ օֆիսային տարածքում):
- ❖ Կազմակերպության գրանցում պետական մատենավարման մատյանում (ռեգիստրում): Գործունեության տեսակը կարող է լինել՝ Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերություն (ՍՊԸ), կամ Փակ բաժնետիրական ընկերություն (ՓԲԸ), կամ էլ Հասարակական կազմակերպություն (ՀԿ): Եթե սպորտային գործունեություն իրականացնող կազմակերպություն է, գրանցված նաև բնագավառային պետական գերատեսչական կազմակերպությունում, ապա առանձին թույլտվություն չի պահանջվում:
- ❖ Շենքի վերանորոգում, հիմնական տեխնիկական պահանջներին համապատասխան սարքավորումների և գույքի ձեռքբերում:
- ❖ Սարքավորումների գնում:
- ❖ Աշխատակազմի ընտրություն:
- ❖ Գովազդ և քարոզչական աշխատանքներ:

Շենքային տարածքի պահանջները

Շենքային տարածքի ընտրության ժամանակ պետք է հաշվի առնել հետևյալ պահանջները.

- ❖ Խիտ բնակեցված բնակտարածքում, կամ բիզնես և մեծ առևտրային կենտրոնների մոտակայքում:
- ❖ Մարզասրահի տարածքը պետք է ապահովի 1 հաճախորդին 5-6 մ², աերոբիկայով մարզվողների համար տարածքը պետք է ապահովվի 2մ², իսկ միջին քանակակազմի համար նվազագույն տարածքը պետք է լինի առնվազն 250 մ²:
- ❖ Անհրաժեշտ է հնարավորության դեպքում ապահովել նաև լոգարանով, զուգարանով, լրացուցիչ սենյակներ գեղեցկության սրահի, վարսահարդարման և արևաբուժման սրահի համար և այլն:

Կախված հնարավորությունից և ծրագրից կարելի է տարածքը վերցնել երկարաժամկետ վարձակալությամբ, այլ ոչ թե գնել այն: Վարձակալության պայմանագիրը անհրաժեշտ է կնքել միանգամից, քանի որ նման տարածքները շատ արագ են գնային փոփոխության ենթարկվում: Ֆիտնես ակումբը բաղկացած է՝ մարզասրահից, աերոբիկայի սրահից, 4-5 լոգասենյակներից, հանդերձարաններից, արևաբուժման (սոլյարիից) և դիմահարդարման սենյակից:

Ինչպե՞ս բացել մարզասրահ

Սարքավորումները: Մարզասրահի բացման կարևոր փուլը, ճիշտ սարքավորումների ընտրությունն է: Բարձրակարգ դասի մարզասրահի համար անհրաժեշտ է ընտրել միայն բարձրակարգ և ժամանակակից սարքավորումներ: Առաջատար սարքավորումներ ներկրող կազմակերպությունների հետ հարկավոր է կնքել համապատասխան պայմանագրեր և հստակ նշել մարզասարքերի նկարագրությունները, որոնցից չպետք է շեղվել: Համաձայն

պայմանագրի, կատարողը պարտավոր է ժամանակին մատակարարի նշված ապրանքները, կատարի տեղադրում, կարգավորում և, իհարկե, անհրաժեշտության դեպքում վերանորոգման աշխատանքներ:

Անձնակազմը: Մարզասրահի արդյունավետ գործունեության և զարգացման համար անհրաժեշտ է ընտրել բարձր որակավորում ունեցող աշխատակիցներ:

Անհրաժեշտ անձնակազմ.

- ❖ Ադմինիստրատորի պարտականությունները՝ աշխատանք հաճախորդների հետ, փաստաթղթաշրջանառության իրականացում և հաշվետվությունների կազմում, գովազդային աշխատանքների իրականացում:
- ❖ Մարզիչ խորհրդատուի պարտականությունները՝ պարապմունքներ հաճախորդների հետ, անհատական մարզումների պլանավորում:
- ❖ Մերսողի պարտականությունները՝ բուժական, վերականգնողական և ուղղորդող մերսման ապահովում:
- ❖ Դիմահարդարի պարտականությունները՝ բնական հումքերով աշխատանքների ապահովում:
- ❖ Հավաքարարի պարտականությունները՝ դահլիճների և լրացուցիչ սրահների մաքրում, մանրազերծում հատուկ միջոցներով:

Գովազդ և զարգացում: Մեծաքանակ մշտական հաճախորդների ներգրավման համար անհրաժեշտ է կազմակերպել հետևյալ կազմակերպչական միջոցառումները.

- ❖ Արտաքին ցուցափեղկերի տեղադրում (պարտադիր գործունեության ուղղորդող

տեղեկատվությամբ), կարելի է նաև տեղադրել գեղեցիկ մարմնակազմությամբ տղամարդկանց և կանանց լուսանկարներ՝ լրացուցիչ ընդգծելու մարզասրահից օգտվելու արդյունավետությունը:

- ❖ Կանգառներում, կայարաններում, բնակելի շենքերի պատերին փակցված լինի մարզասրահի վերաբերյալ հակիրճ տեղեկատվություն:
- ❖ Մարզասրահի վերաբերյալ բրոշյուրների կազմում և տարածում:
- ❖ Կարելի է կազմակերպել բաց դռների օրեր, անվճար փորձնական պարապմունքներ:

Ֆիտնես սրահի գործունեության հետ կապված բիզնեսը համարվում է սեզոնային: Ամռանը հաճախորդների մեծ մասը մեկնում է հանգստի: Այդ ժամանակաշրջանի համար հարկավոր է մշակել լայնածավալ քարոզչական աշխատանքներ, կիրառել լրացուցիչ զեղչեր և այլ շահագրգիռ տարրերակներ:

Ֆինանսական պլան:

Առաջնային ծախսերը

- Մարզասարքերի և գեղեցկության սրահի սարքավորումների գնում – 10000000 ՀՀ դրամ:
 - Կազմակերպության գրանցում – 150000 ՀՀ դրամ:
 - Վերանորոգում – 5000000 ՀՀ դրամ:
 - Համապատասխան կահույք – 2000000 ՀՀ դրամ:
- Ընդհանուր նախնական ծախսը կազմեց 17150000 ՀՀ դրամ:

Ամսական նախատեսվող ծախսերը

- ❖ Տարածքի վարձակալման վճար $5000 \times 200 \text{ մ}^2 = 1000000$ ՀՀ դրամ:
- ❖ Անձնակազմի վարձատրություն – 1500000 ՀՀ դրամ:

- ❖ Կոմունալ և ընթացիկ ծախսեր – 100000 – 150000 ՀՀ դրամ:
- ❖ Գովազդի համար նախատեսվող ծախսը – 150000 ՀՀ դրամ:

Ընդհանուր ամսական ծախսը - 2800000 ՀՀ դրամ:

Եկամուտի պլանավորում: Եկամուտների ճիշտ հաշվարկման համար հարկավոր է ուսումնասիրել նախ և առաջ նմանատիպ ակումբներում ընդհանուր բաժանորդագրման միջին գինը: Օրինակ՝ Երևան քաղաքում գործող ֆիտնես սրահի մեկ հաճախորդը տարեկան միջինը վճարում է 300000 – 450000 ՀՀ դրամ: Ակումբի հիմնական անդամների թիվը առաջին երեք ամիսների համար պլանավորվում է հասցնել 100 - 150 հաճախորդ: Ակտիվ և արդյունավետ աշխատանքի շնորհիվ հաջորդ եռամսյակում այդ թիվը կարող է հասնել 350-400 հաճախորդի: Մասնագիտական ուսումնասիրությունները վկայում են, որ գրեթե բոլոր մարզասրահների հաճախորդների 80 տոկոսը մշտական հաճախորդներն են, իսկ 20 տոկոսը նորեկներ են:

Ծրագրի արդյունավետության աստիճանը կարելի է գնահատել 1.5–2 տարի անց: Ցուցանիշների դրական արդյունքի 30-35 տոկոսի դեպքում բիզնես-պլանը կարելի է շարունակել, իսկ հակառակ դեպքում այն կարելի է վերանայել:

Ցանկացած բիզնես-պլան պետք է լինի ճկուն, փոփոխական և, իհարկե, շարունակական:

ԻՆՔՆՈՒՐՈՒՅՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

Յուրաքանչյուր առարկայական դասընթաց գնահատվում է երեք բաղադրիչներով՝ հաճախում (10 միավոր), գիտելիքի յուրացում (70 միավոր) և ինքնուրույն աշխատանք (20 միավոր):

Ուսանողի ինքնուրույն աշխատանքի համար նախատեսված ժամաքանակը կազմում է ընդհանուր դասընթացի համար նախատեսված ժամաքանակի 40-45 տոկոսը: Ուսանողի ինքնուրույն աշխատանքը նախատեսված է ուսանողների ինքնակրթության համար: Դասախոսը պարտավոր է տալ համապատասխան խորհրդատվություն և օգնել ուսանողին ինքնուրույն հայտնաբերել խնդիրները և լուծել այն: Ուսանողները պետք է կարողանան հասկանալով թեմայի բովանդակությունը՝ գտնել համապատասխան տեղեկատվություն, որը անհրաժեշտ է աշխատանքը համառոտագրելու համար: Աշխատանքի արդյունավետությունը ապահովելու նպատակով ուսանողը դասախոսի հետ համատեղ պետք է փոխադարձ քննարկումների միջոցով մշակի և համառոտագրի տեքստը: Ինքնուրույն աշխատանքը կազմելուց հետո, ուսանողը պարտավոր է բանավոր (շնորհանդեսի միջոցով) ներկայացնել այն լսարանում:

Կախված թեմայի արդիականությունից՝ ուսանողը կարող է այն ներկայացնել մի քանի փուլերով:

Ինքնուրույն աշխատանքների թեմաները պետք է լինեն բազմաբովանդակային, արդիական, մատչելի և հասկանալի ուսանողի համար: Թեմաները հանձնարարելու հետ մեկտեղ, դասախոսը պարտավոր է

ուղեցույցի տեսքով ուսանողներին ներկայացնել նաև համապատասխան գրականության ցանկը:

Ինքնուրույն աշխատանքի գնահատումը

Համապատասխան միավորներ ստանալու համար ուսանողը կամ երկու ուսանողներ կարող են մեկ թեմայով համատեղ աշխատանքը մեծ զեկույցի տեսքով (շնորհանդես Power Point ծրագրով) ներկայացնել: Կատարված աշխատանքը կամ իրենց մշակումները կարող են ներկայացնել մաս-մաս: Այն աշխատանքը, որի տեղեկատվությունը կլինի ոչ միայն տեսական վերլուծություն, այլև գեղեցիկ ձևավորված անիմացիաներով, գործնական գծապատկերներով, կգնահատվեն առավելագույն միավորով:

Ինքնուրույն աշխատանքի կառուցվածքը

1. Տիտղոսաթերթ, մեծատառերով, տառաչափը 14, մզեցված:
2. Բովանդակություն, ներածություն, հիմնական տեքստը:
3. Օգտագործված գրականության ցանկ:
4. Հավելվածներ (անհրաժեշտության դեպքում):
5. Ծավալը առնվազն պետք է լինի 6 էջ, առավելագույնը 12-15 էջ:
6. Պատրաստի աշխատանքը պետք է տպագրված լինի A4 ֆորմատի թղթի մեկ էջի վրա, պարտադիր համարակալված:
7. Յուրաքանչյուր կողմերից 2սմ, միջտողային ինտերվալը 1.5, տառաչափը 12, վերնագրերը, ենթաբաժինները կենտրոնում մզեցված:
8. Գրաֆիկները, գծապատկերները, նկարները առանց համարակալման:

ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ

Հավելված 1

ՀԱՍՏԱՏՈՒՄ ԵՄ՝

ՀՖ նախագահ պարոն՝ _____
« _____ » _____ 20__ թ.

_____ մարզաձևի ՀՀ
առաջնության
Կանոնադրություն

1. Մրցումների նպատակը և խնդիրները՝

2. Մրցումների վայրը և ժամկետը

3. Մրցման մասնակիցները

4. Մրցումների ղեկավարությունը

5. Մրցումների ծրագիրը

6. Առաջնության որոշման կարգը

7. Պարգևատրությունը

8. Հայտերի ձևը և ներկայացման ժամկետը

8.1. _____

8.2. _____

Հավելված 2

ՀԱՍՏԱՏՈՒՄ ԵՄ՝

ՀՖ նախագահ պարոն՝ _____
« _____ » _____ 20__ թ.

_____ մարզաձևի ՀՀ
առաջնության
ՆԱԽԱՀԱՇԻՎ

-----20__թ. _____ մարզաձևի

ՀՀ առաջնության կազմակերպման և անցկացման
համար նախատեսվում է _____
դրամ, որից՝

1.Մրցումների անցկացման համար մարզադահլիճ կամ
մարզակառույց վարձակալելու համար _____
դրամ:

2.Մրցումների մասնակիցների համար _____
դրամ:

3.Պարգևատրման համար _____ դրամ:

4.Բժշկական և տեխնիկական սպասարկում _____
դրամ:

5.Մասնակիցների անվտանգություն _____
դրամ:

6.Մրցավարական անձնակազմի վարձատրման համար
_____ դրամ:

7.Այլ ծախսեր _____ դրամ:

Ընդամենը՝ _____ դրամ:

Գլխավոր մրցավար՝ _____

Գլխավոր քարտուղար՝ _____

ՀԱՍՏԱՏՈՒՄ ԵՄ՝

ՀՖ նախագահ պարոն՝ _____
« _____ » _____ 20__ թ.

_____ մարզաձևի ՀՀ

առաջնության

ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

----- 20__թ. _____ մարզաձևի ՀՀ առաջնության
կազմակերպման նպատակով ծախսվել է _____ դրամ,
որից՝

1. Մարզադահլիճ վարձակալելու նպատակով՝ _____ դրամ,

2. Մասնակիցներ _____ դրամ՝

2.1. ճանապարհածախս՝ _____ դրամ,

2.2. Գիշերավարձ՝ _____ դրամ՝

օրական _____ դրամ, ընդ. _____ դրամ:

2.3. Սնունդ՝ _____ դրամ՝ օրական _____ դրամ, ընդ. _____
դրամ:

3. Պարգևատրում՝ _____ դրամ, որից I տեղ _____,
II տեղ _____, III տեղ _____:

4. Բժշկական և տեխնիկական սպասարկում _____ դրամ:

5. Մասնակիցների անվտանգություն _____ դրամ:

6. Մրցավարական անձնակազմի վարձատրման համար
_____ դրամ:

7. Այլ ծախսեր _____ դրամ:

Ընդամենը՝ _____ դրամ:

Գլխավոր մրցավար՝ _____

Գլխավոր քարտուղար՝ _____

Հավելված 4

ՀԱՍՏԱՏՈՒՄ ԵՄ՝

ՀՖ նախագահ պարոն՝ _____

« _____ » _____ 20__ թ.

_____ մարզաձևի ՀՀ

առաջնության

ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

1. Ե՞րբ և որտե՞ղ են անցկացվել մրցումները

1.1 _____

1.2 _____

2. Մասնակիցների քանակը և որակական կազմը

2.1 _____

2.2 _____

3. Ինչպես որոշվեց առաջնության կարգը

3.1 _____

3.2 _____

4. Ցույց տրված բարձր արդյունքները

4.1 _____

4.2. _____

5. Կարգապահական խախտումներ _____

6. Մրցման վայրի կահավորվածությունը _____

7. Վնասվածքներ և բժշկական սպասարկում _____

8. Սպասարկող անձնակազմի բնութագրումը _____

9. Դիտողություններ և առաջարկություններ _____

Գլխավոր մրցավար՝ _____

Գլխավոր քարտուղար՝ _____

Հավելված 5

Հաստատված է՝
Հայաստանի Հանրապետության սպորտի և
երիտասարդության հարցերի նախարար
«___» _____ 2016թ.

**2016 ԹՎԱԿԱՆԻ ՕՐԱՑՈՒՅՑԱՅԻՆ ՊԼԱՆ
ՀԱՆՐԱՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՐԶԱԿԱՆ ԵՎ ՀԱՆՐԱՅԻՆ
ՄԻՋՈՑԱՌՈՒՄՆԵՐԻ**

1. Աթլետիկա

№	Միջոցառման անվանումը	Ժամկետը	Վայրը	Մասնակիցները

2. Բասկետբոլ

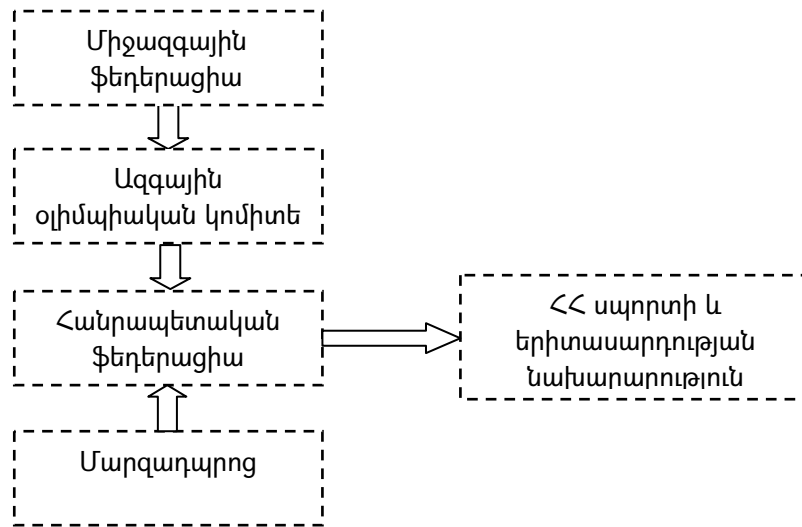
№	Միջոցառման անվանումը	Ժամկետը	Վայրը	Մասնակիցները

3. Հեծանվային սպորտ

№	Միջոցառման անվանումը	Ժամկետը	Վայրը	Մասնակիցները

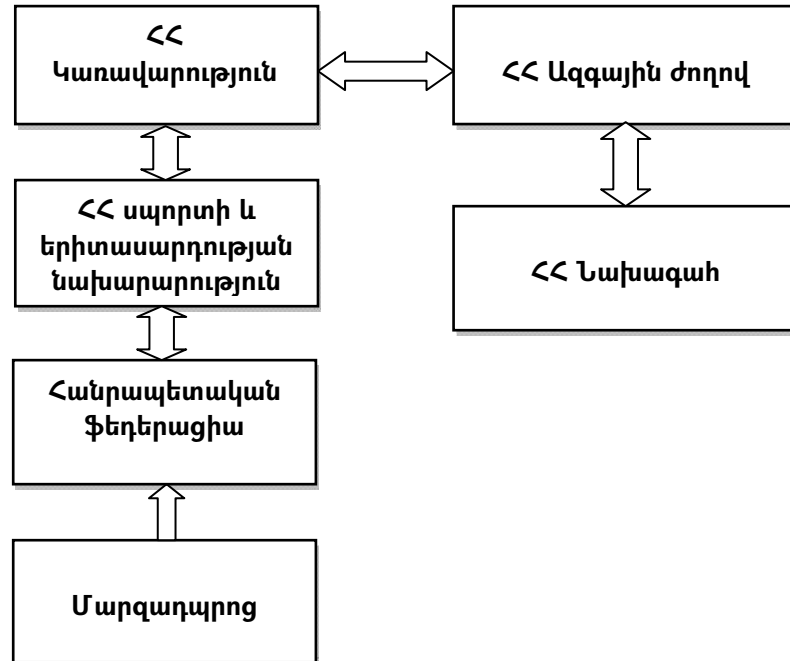
ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ ՂԵԿԱՎԱՐ՝ _____ X. XXXXX

**ՄԱՐԶԱԿԱՆ ԵՎ ՀԱՆՐԱՊԵՏԱԿԱՆ ՄԻՋՈՑԱՌՈՒՄՆԵՐԻ
ԿԱԶՄՄԱՆ ՔԱՅԼԵՐԸ**



Հավելված 7

**ՖԻԶԻԿԱԿԱՆ ԿՈՒՆՏՈՒՐԱՅԻ ԵՎ ՍՊՈՐՏԻ ԲՅՈՒՋԵԻ
ՁԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ՔԱՅԼԵՐԸ**



ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Հովհաննիսյան Ա. Մենեջմենթի հիմունքներ Դասագիրք Ճարտարապետության և շինարարության Հայաստանի ազգային համալսարան: Երևան 2015 – 617 էջ:
2. Дафт Р.Л. Менеджмент; 6-е изд./СПБ.: Питер, 2004. 864с.:
3. Кравченко А.И. История менеджмента; 5-е изд./СПБ.: Трикста, 2005.- 560 с.
4. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж. А. – Менеджмент; / СПБ.: Вильямс, 2010. – 704 с.
5. Оу И. Японский менеджмент; /СПБ.: ЛитРес, 2007 – 160 с.
6. Макиавелли Н. Государь; /СПБ.: Художественная литература, 1982 – 176 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник. 7-е изд., испр. и доп., М.; Дело, 2005. – 448 с.
8. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник –4 -е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект. 2012. – 616 с.
9. Алешин В.В., Переверзин И.И. Менеджмент и маркетинг на европейских стадионах. • М.: Советский спорт, 1999.
10. Алёшин В.В., Переверзин И.И. Менеджмент спортивного сооружения. - М., 1996.
11. Ефимов В.К. и др. Управление в сфере физической культуры и спорта: Учебное пособие. Ч.1.-Малаховка: МГАФК, 1996.
12. Камалетдинов В.Т. Культура управленческой деятельности. Челябинск: Урал, ГАФК, 2000.

13. Кузин В.В., Кутепов М.Е. Спонсорство в спорте. – М.: РГАФК, 1994.
14. Кузин В.В., Кутепов М.Е. Многоуровневая подготовка спортивных кадров за рубежом. – М.: ФОН, 1999.
15. Кутепов М.Е., Сапронов О.П. Спортивный менеджмент в муниципалитетах зарубежных стран. – М.: РГАФК, 1999.
16. Менеджмент качества в вузе /Под ред. Ю.П. Похолкова, А.И. Чукалина. – М.: Логос, 2005.
17. Михалёв В.И. Управление сферой спорта на межрегиональном уровне. – Омск: СибГАФК, 1998.
18. Муниципальный менеджмент: справочное пособие/В.В. Иванов, А.Н. Коробов. – М.: ИНФРА-М, 2002.
19. Новокрещенов В.В. Управление сферой физической культуры и спорта: правовые основы и организационные основы взаимодействия. (Текст): монография. Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2006.
20. Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002.
21. Черепов В.А. Проблемы менеджмента в сфере физической культуры и спорта /Хрестоматия. – СПб.: СПбГАФК им. П.Ф. Лесгафта, 1998.

ԻՆՔՆՈՒՐՈՒՅՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՕՐԻՆԱԿ

ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅԱՆ
ԱՆՎԱՆՈՒՄԸ

ԹԵՄԱՅԻ ԱՆՎԱՆՈՒՄԸ _____

Կատարող՝ _____

Կուրս _____ Խումբ _____

ԵՐԵՎԱՆ _____

ԹԵՄԱՅԻ ԱՆՎԱՆՈՒՄԸ _____

Արդիականությունը _____

Նկարագրություն _____

Եզրակացություն _____

Գրականության ցանկ

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Ներկայացման ձևը (շնորհանդես, բանավոր)

Գյոզալյան Ա.Գ.

**ՖԻԶԻԿԱԿԱՆ ԿՈՒԼՏՈՒՐԱՅԻ ԵՎ ՍՊՈՐՏԻ
ՄԵՆԵՋՄԵՆՏ**

Ուսումնական ձեռնարկ

Խմբագիր՝	Մ.գ.թ. դոցենտ Ա.Գ.Ստեփանյան
Տեխ.խմբագիր՝	Ս.Գալստյան
Համակարգչային ձևավորումը՝	Գ.Թամրազյան

Երաշխավորված է տպագրության 29.03.2016թ.
Չափը՝ 60x84, 1/16: Տպագրությունը՝ օֆսեթ
10,2 տպագրական մամուլ: Տպաքանակը՝ 200

Տպագրված է Ֆիզիկական կուլտուրայի հայկական
պետական ինստիտուտի տպարանում