



ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

ՄԻՔԱՅԵԼ ՄԱՐԴՈՒՄՅԱՆ

ՀԴՏՀ կոմերցիայի և բիզնեսի կազմակերպման ամբիոնի վարիչ,
տնտեսագիտության բեկնածու, դոցենտ

ՁԵՆԱՐԿԱՏԻՐԱԿԱՆ ՁԱՆՈՂՄԱՆ ԱԽՏՈՐՈՇՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ԱՃԻ ՆԱԽԱԴՐՅԱԼ

*Բոլոր հաջող բիզնեսները նման են իրար,
բայց յուրաքանչյուր անհաջող բիզնես
ձախողվում է յուրովի:*

Ձախողման էության և բովանդակության, դրա պատճառների և հետևանքների բացահայտումը, ձեռնարկատիրական ձախողման հայեցակարգային տարբեր ընկալումների գուգակցման հնարավորության ուսումնասիրությունն արդիական նշանակություն ունի աճի նոր աղբյուրների որոնման գործում: Այս հոդվածում ձախողումը դիտարկվում է որպես փոփոխվող բիզնես միջավայրում ձեռնարկատիրության սուբյեկտի և/կամ օբյեկտի՝ շուկայում գործելու անընդունակության դրսևորում ոչ համարժեք ռազմավարական նպատակադրման կամ դրա բացակայության պատճառով: Հայեցակարգային տեսանկյունից կարևոր է ձեռնարկատիրական ձախողումն ընկալել որպես ձախողման անձնային, կորպորատիվ և ճյուղային բաղադրիչների (մակարդակների) համադրության արդյունք: Ճյուղային բիզնեսի հնարավոր ձախողման բնույթի և պատճառների բացահայտումը, ինչպես նաև դրա մեծության կանխատեսումը կարող են որպես հիմք ծառայել կորպորատիվ կենսունակ ռազմավարության մշակման համար: Հիմնախնդիրն վերաբերող ոչ բավարար քանակական տվյալների պատճառով ուսումնասիրությունը կրում է որակական բնույթ:

Հիմնաբառեր. ձեռնարկատիրական ձախողում, ձախողման բաղադրիչ, ձախողման ռազմավարական միջավայր

JEL: L2, L26, L29

Այսօր շատ ընկերություններ որոնում են աճի հնարավորություններ: Բայց ինչպե՞ս և որտե՞ղ պետք է դրանք փնտրել: Այս առումով, ձեռնարկա-

տիրության ծախսողման պատճառների բացահայտումը, հնարավոր ծախսողման մեծության կանխատեսումը կարող են համարվել նման որոնումների համար չափազանց արգասաբեր ուղղություններ: Հնարավոր ծախսողման ավտորոշման արդյունքում ընկերությունները կարող են ձեռք բերել նոր մրցակցային առավելություններ:

Պատմականորեն ձեռնարկատիրական ծախսողում է համարվում կազմակերպության գործունեության դադարեցումը (փակում, լուծարում) կամ շուկայից ելքը, որի պատճառահետևանքային կապերի ուսումնասիրությունը ներկայում չափազանց արդիական է դարձել: Ժամանակակից համաշխարհային տնտեսության փոփոխությունները բնութագրող հետևանքներից են ոչ միայն ֆինանսական ճգնաժամերը, այլև ձեռնարկատիրական տարբեր գործունեությունների, կառավարությունների և պետությունների ծախսողումները¹: Նորարարական տեխնոլոգիաները, առևտրային արգելքների թուլացումը, կապի և հաղորդակցության ծախսերի նվազումը բնութագրում են խիստ փոխկապակցված աշխարհը, որտեղ ռիսկերը հաճախ սկսել են դուրս գալ ազգային սահմաններից՝ երբեմն հանգեցնելով ձեռնարկատիրական ծախսողումների²: Ձեռնարկատիրության անբաժանելի մաս կազմող ծախսողումները կապված են բիզնեսին բնորոշ անորոշությունների և շուկայում նորարարության ներդրման հետևանքների հետ:

Չնայած այսօր գիտական միտքը կենտրոնացել է ծախսողման՝ որպես ձեռնարկատիրության անբավարար ուսումնասիրված կողմերից մեկի վրա³, այնուհանդերձ, հիմնախնդրին առնչվող շատ անորոշություններ մնում են ոչ լիարժեք լուսաբանված⁴: Կան քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական ռիսկերի և ձեռնարկատիրական ծախսողումների փոխադարձ բարդ կապեր, որոնց մասին մեր պատկերացումները շատ սահմանափակ են:

Բազմաթիվ աշխատանքներ վերաբերում են ծախսողման պատճառների (ինչո՞ւ են տեղի ունենում) և հետևանքների (ի՞նչ է ֆեկտ են առաջացնում) ուսումնասիրությանը: Համարվում է, որ ձեռնարկատիրական ծախսողում տեղի է ունենում կազմակերպության մակարդակում (ո՞ր դեպքում է բիզնեսը ծախսողված համարվում) և անձնային մակարդակում (ո՞վ է ծախսողված ձեռնարկատերը), որոնք հաճախ դիտարկվում են որպես հոմանիշներ: Մինչդեռ, ծախսողում կարող է տեղի ունենալ նաև շուկայի (ճյուղի) մակարդակում, ինչը ենթադրում է ծախսողման հասկացության վերաիմաստավորման անհրաժեշտություն:

Ձեռնարկատիրական ծախսողման բազմակողմանի դիտարկումն անհրաժեշտ է այն պատճառով, որ զարգացման ներկա փուլում շատ դեպքերում ձեռնարկատիրոջ համար բնութագրական է դարձել ոչ այնքան հաջողության ձգտումը, որքան ծախսողումից խուսափելը:

Ծախսողումը /կամ անհաջողությունը/ երևույթ է, որը պարբերաբար ծագում է ոչ միայն սոցիալական իրավիճակներում, այլև որևէ նվաճման հետ կապված՝ մարդկային գործունեության ցանկացած ոլորտում, այդ թվում՝

¹ Տե՛ս **Amankwah-Amoah J.**, An integrative process model of organisational failure. *Journal of Business Research*, 69 (9), 2016, էջ 3388–3397:

² Տե՛ս World Bank, *Risk and opportunity: Managing risk for development*, 2013:

³ Տե՛ս **Sarasvathy S.D., Menon A. and Kuechle G.**, Failing firms and successful entrepreneurs: Serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Business Economics* 40 (2), 2013, էջ 417–434:

⁴ Տե՛ս **Mellahi K., Wilkinson A.**, Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5, 2004, էջ 21–41:

բիզնեսում: Որոշ դեպքերում ձախողման ազդեցությունն այնքան ուժեղ է լինում, որ սուբյեկտը (օրինակ՝ ձեռնարկատերը) կորցնում է համարժեք արձագանքելու ընդունակությունը, հրաժարվում է իր գործունեությունից, արմատապես փոխում իր կենսակերպը կամ նույնիսկ ինքնառջնագման փորձ է անում:

Ձախողման ազդեցությունն առավել վառ է արտացոլվում մարդկային գործունեության այն ձևերում, որոնք նպատակաուղղված են որոշակի նվաճմանը: Այստեղ սուբյեկտի ձախողումն առանձնակի սրությամբ է արտահայտվում, քանի որ նպատակադրված արդյունքի նվաճումը դառնում է նրա գործողությունների և կյանքի իմաստը (օրինակ՝ ձեռնարկատիրական բիզնեսում):

Եթե խոսակցական լեզվում «ձախողում» բառն օգտագործվում է նվաճումների գնահատման հետ կապված՝ սուբյեկտիվ ապրումների արտահայտման համար, ապա, որպես գիտական եզրույթ, կիրառվում է երեք իմաստով: Նախ՝ համարվում է, որ ձախողումը կապված է այլ սուբյեկտի գործունեության օբյեկտիվ գնահատման հետ, երկրորդ՝ վերաբերում է սեփական գործունեության արդյունքների սուբյեկտիվ գնահատմանը, երրորդ՝ առնչվում է ոչ թե սեփական կամ ուրիշի արդյունքների գնահատմանը, այլ այն իրավիճակին, որն առաջանում է սուբյեկտի շուրջ տվյալ պահին: Հատկանշական է, որ ձախողման բնույթն արտացոլելու համար առանցքային է համարվում եզրույթի երկրորդ իմաստը, իսկ առաջին և երրորդ իմաստներով հազվադեպ է օգտագործվում:

Կարևոր նշանակություն ունի ձախողման մեծության գնահատումը, որի համար տարբերակում են որոշակի իրավիճակային գործոններ, ինչպիսիք են գործունեության դրդապատճառի ուժը, նպատակի նվաճման սուբյեկտիվ հավանականությունը, նվաճման անհամապատասխանությունը և ձախողման կուտակվող էֆեկտը: Սակայն գոյություն ունեն նաև ձախողման կայուն գործոններ, որոնք կապված են սուբյեկտի անձնային հատկանիշների կայունության և, առաջին հերթին, շահադրդման հետ: Այստեղ կարևորվում են նաև սուբյեկտի այնպիսի հատկանիշներ, ինչպիսիք են զգացմունքային կայունությունը և չբավարարված պահանջմունքների նկատմամբ անհատի հանդուրժողականությունը:

Այսպիսով՝ ձախողումն արտահայտվում է ըստ գործունեության սուբյեկտի նպատակի (մտադրություն, ենթադրություն) նվաճման համապատասխանության կամ փոփոխության ձևի: Այլ կերպ ասած՝ ձախողված են համարվում այն գործողությունները, որոնք չեն հանգեցնում ցանկալի էֆեկտի: Հետևաբար՝ ձախողման եզրույթը կարող է նաև օգտագործվել որպես «վատ» գործողության կամ իրադարձության հոմանիշ:

Եթե ձեռնարկատիրական գործունեությունը շահույթ չի ապահովում, ապա, որպես կանոն, ձախողված է համարվում: Այս կարծիքը բխում է հասարակական այն համոզմունքից, որ բիզնեսը պետք է անպայման շահութաբեր լինի: Բայց կյանքում կան հանգամանքներ կամ իրադարձություններ, երբ ձեռնարկատերը, դասական իմաստով, չի ձգտում հաջողության՝ շահույթի ստացման, որը կարող է բխել իռացիոնալ նպատակադրումից (օրինակ՝ կանխամտածված սնանկացում): Բացի այդ, ձեռնարկատիրոջ մտադրությունները կարող են լինել արտահայտված և չարտահայտված, որոնք երբեմն նաև չեն հանդնկնում: Այսպիսով՝ կարելի է առանձնացնել հետևյալ իրավիճակները.

- ձեռնարկատերը մտադիր է շահույթ ստանալ, բայց չի ստանում (ծախողում),
- ձեռնարկատերը մտադիր է շահույթ ստանալ և ստանում է (հաջողություն),
- ձեռնարկատերը մտադիր է շահույթ չստանալ և չի ստանում (հաջողություն),
- ձեռնարկատերը մտադիր է շահույթ չստանալ, բայց ստանում է (ծախողում):

Հետևաբար՝ ձեռնարկատիրական գործունեության հետևանքով վնաս կրելն ինքնին և միարժեքորեն չի կարող մեկնաբանվել որպես ծախողում, եթե հաշվի չառնենք տվյալ ծախողման հանգամանքների շուրջ հասարակական համաձայնությունը: Ձախողումը սերտորեն կապված է ձեռնարկատիրական ռիսկի հետ: Անկախ սկզբնական մտադրությունից՝ ձեռնարկատերը կարող է լողալ չկանխատեսված հաջողության մեջ: Օրինակ՝ այգեգործական բիզնեսում երբեմն ցածր բերքատվություն է ենթադրվում, բայց բնակլիմայական բարենպաստ պայմանների շնորհիվ շատ բերք է ստացվում: Այս պարագայում ձեռնարկատերը չնախատեսված հաղթանակ է տանում, ինչն, ըստ էության, ձեռնարկատիրական ծախողում է:

Անձնային հատկանիշների տեսանկյունից՝ հաճախ, որպես հաջող բիզնեսի ստեղծման գրավական, այդ գործով զբաղվելու մտադրություն ունեցողներին ներշնչում են մասնագիտական իմացության կարևորությունը: Սա գիտակցական դրդապատճառներից մեկն է, որն անհատին ստիպում է, օրինակ, սկսել բիզնես կրթություն ստանալու գործընթացը: Այսպես է սկսվում անձնային հաջողությունների որոնման մրցավազքը: Բայց գործունեության ինչ-որ փուլում ծախողվելով՝ անհատը սկսում է հասկանալ, որ իրականում բիզնեսի հաջողությունն ամենևին էլ կախված չէ ձեռնարկատիրոջ կրթական մակարդակից և մտավոր ունակություններից: Այդպիսով սկսվում են անձնային ծախողման պատճառների որոնումները: Հետևաբար՝ բիզնեսի ծախողումը ոչ այնքան անհրաժեշտ ռեսուրսների բացակայության, որքան սխալ նպատակադրման հետևանքն է:

Կազմակերպական առումով, կարելի է տարբերակել բիզնեսի երեք խումբ. առաջինը չի գիտակցում ծախողման հավանականությունը, երկրորդ խումբն «արբանյակ» բիզնեսներն են, որոնք ենթարկվում են առաջինին, իսկ երրորդն իր ընտրությամբ լքում է բիզնեսի տեղաբաշխման տարածաշրջանը կամ դուրս է գալիս շուկայից՝ ձգտելով կանխել հավանական ծախողումը:

Կարևոր է հասկանալ, որ բիզնեսի համար կործանարար է, երբ երկարաժամկետ հատվածում գտնվում է ծախողման իրավիճակում, երբեմն նաև թաքնված ձևով: Ձախողված բիզնեսի գոյատևումը ձգնաժամային մակարդակում կարող է հանգեցնել կառավարման համակարգի ծախողման, որի նկատմամբ շատ զգայուն են ոչ միայն ձեռնարկատերերը, այլև սպառողներն ու վարձու աշխատողները:

Քանի որ բիզնեսը գտնվում է համակարգային ազդեցության և վերահսկողության ներքո, այդ իսկ պատճառով ձեռք է բերում խամաճիկային բնույթ: Այս տեսանկյունից կարելի է առանձնացնել «արհեստավարժ խամաճիկային բիզնեսները», որոնք պատկանում են պետությանը և, ծախողման հետ կապված, առանձնակի մտահոգություններ չունեն: Գոյություն ունեն «իդեալական խամաճիկային բիզնեսներ», որոնք այդպիսին են դարձել սե-

փական ընտրությամբ և պատկանում են որոշակի ազդեցիկ անձանց, ում կառավարման համակարգը զրկել է ստեղծագործական ձգտումներից և բիզնեսի յուրօրինակության, անկրկնելիության զգացումներից: Ինչպես արհեստավարժ, այնպես էլ իդեալական «խամաձիկները» չեն կարողանում գիտակցել ծախսողման թաքնված բնույթը: Մինչդեռ, ամենից անցանկալի ծախսողումն այն է, երբ ձեռնարկատերը չի իմանում դրա մասին: Իսկ բիզնեսի այն հատվածը, որը գերադասում է չծախողվել կամ կանխել ծախսողումը, «խամաձիկների» կողմից ընկալվում է որպես սպառնալիք:

Այսպիսով՝ կան բիզնեսներ, որոնք ծնվում են ծախսողված, կան այնպիսիք, որոնք հասնում են ծախսողման, նաև՝ որոնց պարտադրում են ծախսողումները, երբ համակարգը հրապուրվում է անհամարժեք կամ կեղծ ըմբռնված բիզնես հաջողություններով:

Քանի որ Հայաստանի Հանրապետությունում չի վարվում բիզնեսի ժողովրդագրական վիճակագրություն, այդ իսկ պատճառով, օգտագործելով օտարերկրյա վիճակագրական տեղեկատվությունը, պարզվում է, որ նոր ստեղծված բիզնեսների մոտ 50%-ն ապրում է մինչև հինգ տարի, իսկ 30%-ը՝ տասը և ավելի տարի: Այսինքն՝ դրանց գրեթե 80%-ն ապրում է ավելի քան մեկ տարի⁵: Նոր բիզնես սկսող 10 ձեռնարկատերերից 8-ը ծախսողվում են գործունեության առաջին 18 ամիսների ընթացքում: Ձեռնարկատիրության ոլորտում նորաստեղծ բիզնեսների գործունեության դադարեցումը կազմում է ավելի քան 80%⁶:

Եթե բիզնեսի վերացումը դիտարկենք որպես ծախսողման ծայրահեղ դրսևորում, ապա կարելի է նկատել, որ բավական շատ են այն կազմակերպությունները, որոնք վաղաժամ են վերանում: Դրա հիմնական պատճառն այն է, որ կազմակերպությունների քաղաքականությունը և գործունեությունը չափից ավելի են նպատակաուղղված տնտեսական հարցերի լուծմանը՝ անտեսելով մարդկային գործոնները⁷:

Բիզնեսի ծախսողման պատճառների հարթությունում, առաջին հերթին, արտացոլվում է ֆինանսական միջոցների պակասը, չնայած գործնականում ծախսողման հիմնաքարը դրվում է մինչ բիզնեսի ֆինանսական փլուզումը: Երբ որևէ մեկը ձևավորում է նոր բիզնես, նա բնավ չի մտածում դրա ծախսողման մասին: Մինչդեռ, ծախսողման հնարավոր պատճառների իմացությունը կարող է հնարավորություն տալ ձեռնարկատիրոջը նվազագույնի հասնելու անձնային ծախսողման հավանականությունը:

Առանձնացնում են ծախսողման անձնային և կորպորատիվ (կազմակերպության) տարբերակները⁸: Այսինքն՝ ձեռնարկատիրական ծախսողումը դիտարկվում է շուկայից ելքի հետ փոխկապակցության համատեքստում: Սակայն շուկայից ոչ բոլոր ելքերը կարելի է որպես ծախսողում դիտարկել: Բանն այն է, որ կազմակերպությունը կարող է դուրս գալ շուկայից, երբ ձեռնարկատերը ցանկանում է հետ ստանալ իր ներդրումները, անցնել կենսաթոշակի, այլ աշխատանք գտնել կամ նոր ներդրումներ կատարել, որոնք գնահատ-

⁵ Տե՛ս U.S. Small Business Administration (SBA) statistics 2016. <http://www.businessknowhow.com/startup/business-failure.htm>

⁶ Forbes: <http://www.forbes.com/sites/ericwagner/2013/09/12/five-reasons-8-out-of-10-businesses-fail/#7baf4d275e3c>

⁷ Տե՛ս **Ари де Гиус**, Компании-долгожители. Harvard Business Review. On strategies for growth: пер. с англ. М., «Альпина Бизнес Букс», 2008, էջ 107–124:

⁸ Տե՛ս **Jenkins A., McKelvie A.**, What is entrepreneurial failure? Implications for future research. International Small Business Journal 2016, 34 (2), էջ 176 –188:

վում են որպես դրական ելքեր, այլ ոչ թե ձախողումներ⁹: Ներկա քաղաքական պայմաններում կարող է արձանագրվել անգամ բացասական ելք, երբ ձեռնարկատիրոջն ուղղորդում են աշխարհաքաղաքական նկատառումները, որը ևս չի կարելի ձախողում համարել: Նման հանգամանքներում նույնիսկ բացասական ելքը կարող է դիտարկվել որպես տնտեսական պատժամիջոցի կամ ճնշման դրական բնույթի ելք: Ավելին, բիզնեսը կարող է ձախողված լինել անգամ շուկայում կայուն գործելու պայմաններում: Հետևաբար՝ շուկայից ելքը չի կարող բավարար չափանիշ համարվել իրադարձությունը ձեռնարկատիրական ձախողում որակելու համար:

Տարբերակում են ձեռնարկատիրության անձնային ձախողման օբյեկտիվ (ձեռնարկատիրոջ մարդկային կապիտալի ներդրման շահութաբերություն)¹⁰ և սուբյեկտիվ (անձնային գործոններ) չափանիշներ¹¹: Բայց ենթադրվում է, որ օբյեկտիվ չափանիշները որոշակիորեն պայմանավորված են նաև բիզնեսում ներգրավված վարձու աշխատողների մարդկային կապիտալի ներդրման շահութաբերությամբ:

Պետք է նշել, որ շուկայից ելքը և ձախողման կորպորատիվ կողմի փոխկապվածությունը նույնպես միարժեքորեն չեն մեկնաբանվում: Գոյություն ունեն կազմակերպություններ, որոնք ստիպված են փակվում, քանի որ ֆինանսապես կենսունակ չեն կամ սնանկ են, կամ ունեն իրացվելիության խնդիրներ: Այդպիսի իրավիճակները հաճախ որակվում են որպես ձախողումներ¹²: Բայց կան կազմակերպություններ, որոնք սեփական կամքով են փակվում՝ ելնելով բիզնեսի անբավարար եկամտաբերությունից, կամ երբ ակտիվները հնարավորություն չեն ստեղծում շուկայում «սերուցքի» հետագա հավաքման համար¹³:

Ձախողման կորպորատիվ բաղադրիչի չափանիշները նույնպես կարող են լինել օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ: Եթե օբյեկտիվ չափանիշները հիմնականում կապված են սնանկության և իրացվելիության խնդիրների հետ¹⁴, ապա սուբյեկտիվ չափանիշները պայմանավորված են ձեռնարկատիրոջ՝ կազմակերպության կատարողականի ընկալումներով¹⁵:

Ձախողման կորպորատիվ բաղադրիչը նույնականացվում է ըստ ցածր կամ բացասական եկամտաբերության, տեխնիկական անվճարունակության և սնանկության: Իսկ կորպորատիվ ձախողման պատճառները կախված են կառավարչական անարդյունավետության¹⁶, սոցիալ-մշակութային¹⁷, տնտե-

⁹ Տե՛ս **DeTienne D.R., McKelvie A. and Chandler G.N.**, Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. *Journal of Business Venturing* 30 (2), 2014, էջ 255–272:

¹⁰ Տե՛ս **Gimeno J., Folta T.B., Cooper A.C. et al**, Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly* 42 (2), 1997, էջ 750–783:

¹¹ **Cope J.**, Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing* 26 (6), 2011, էջ 604–623:

¹² Տե՛ս **DeTienne D.R.**, Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing* 25 (2), 2010, էջ 203–215:

¹³ Տե՛ս **Wennberg K., Wiklund J., DeTienne D.R. et al.**, նշվ. աշխ., էջ 367–375:

¹⁴ Տե՛ս **Jenkins A.S., Wiklund J. and Brundin E.**, Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing* 29 (1), 2014, էջ 17–33:

¹⁵ Տե՛ս **Headd B.**, Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics* 21, 2003, էջ 51–61:

¹⁶ Տե՛ս **Bhattacharjee A., Higson C., Holly S. and Kattuman P.**, Macroeconomic instability and business exit: Determinants of failures and acquisitions of large UK firms. *Journal of Economic Dynamics and Control* 1 (2), 2002, էջ 18–33:

¹⁷ Տե՛ս **Hopenhayn H.A.**, Entry, exit and firm dynamics in long run equilibrium. *Econometrica* 60, 1992, էջ 1127–1150:

սական (եկամուտների) անկայունության¹⁸ և պետական (հանրային) քաղաքականության¹⁹ գործոններից: Որպես կորպորատիվ ձախողման հետևանքներ հանդես են գալիս գործազրկության մակարդակի բարձրացումը, կենսամակարդակի նվազումը, ռեսուրսների թերօգտագործումը, հանցագործությունների աճը, բանկային համակարգի և ֆինանսական շուկաների անկայունությունը:

Այսպիսով՝ ձեռնարկատիրական ձախողման անձնային և կորպորատիվ կողմերն անմիջականորեն առնչվում են ձեռնարկատիրության օբյեկտի հետ, թեև ձախողումը կարող է արտահայտվել նաև բուն շուկայի (ճյուղի) մակարդակում: Հետևաբար՝ ձախողումը, որպես բազմակողմ և բազմամակարդակ երևույթ, պետք է վերլուծել դրա եռամիասնական (անձնային, կորպորատիվ և ճյուղային) ընկալման դաշտում:

Հատկանշական է, որ ձախողման վերաբերյալ գոյություն ունեցող ուսումնասիրությունները գրեթե չեն անդրադարձնում ձախողման ճյուղային կողմին: Ըստ այդմ՝ ձեռնարկատիրական ձախողման հասկացությունը լիարժեք չի մեկնաբանվում:

Բանն այն է, որ շուկան (ճյուղը) նույնպես կարող է ձախողվել (մարել կամ դուրս գալ տնտեսական համակարգից): Ճյուղի կենսապարբերաշրջանի ընթացքում, հատկապես դրա անկման փուլում, պահանջարկի և տեխնոլոգիաների արմատական փոփոխությունների ազդեցությունն այնքան զգալի կարող է լինել վերջինիս կառուցվածքի, մրցակցության և մրցակցային առավելության աղբյուրների վրա, որ կհագեցնի ճյուղի մարմանը կամ ճյուղային ձեռնարկատիրության ձախողմանը: Այդպիսի իրադարձության պատճառ կարող են դառնալ, օրինակ, «քայքայիչ» նորարարական տեխնոլոգիաները, որոնք առանձնահատուկ հիմնախնդիրներ են ստեղծում անգամ շուկայի հնաբնակ կազմակերպությունների համար:

Ճյուղային ձախողման բաղադրիչի չափանիշները կարող են լինել օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ: Եթե օբյեկտիվ չափանիշները կապված են հին տեխնոլոգիաների, կապիտալի արտահոսքի և ներդրումային պահանջարկի նվազման հետ, ապա սուբյեկտիվ չափանիշներն առնչվում են առավելապես հարկային բեռին, մրցակցությանն ու մենաշնորհացմանը, վարչարարական արգելքներին և կոռուպցիային: Հարկ է նշել, որ ճյուղային ձախողումը չի ենթադրում ճյուղի բոլոր կազմակերպությունների պարտադիր ձախողում:

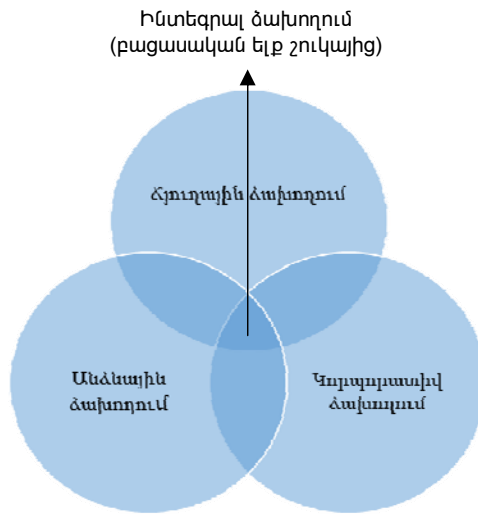
Այսպիսով՝ ձեռնարկատիրական ձախողման անձնային, կորպորատիվ և ճյուղային մակարդակների (բաղադրիչների) վերլուծության արդյունքների համադրությունը կարող է ներկայացնել ձեռնարկատիրության ինտեգրալ ձախողման հասկացությունը (գծապատկեր 1):

Ճյուղի հնարավոր ձեռնարկատիրական ձախողման բնույթի բացահայտումը և դրա մեծության կանխատեսումը կարող են որպես լավ հիմք ծառայել ճյուղի կազմակերպությունների կենսունակ ռազմավարությունների մշակման համար: Այդ նպատակով առաջարկվում է ձեռնարկատիրական ձախողման վերլուծություններում ներմուծել երկու փոփոխական՝ ոչ կենսունակ ռազմավարական մոտեցումների քանակ (պայմանավորված ճյուղի բարդությամբ և ձախողման աղբյուրների բազմազանությամբ) և հնարավոր ձախողման մե-

¹⁸ Caballero R. and Hammour M., The cleansing effects of recessions. American Economic Review 84, 1994, էջ 1350–1365:

¹⁹ Տե՛ս Robson M.T., Macroeconomic factors in birth and death of UK firms: Evidence from quarterly VAT registrations. The Manchester School 64, 1996, էջ 170–188:

ծություն (մասշտաբի էֆեկտի թուլացման կամ ճյուղային ստանդարտների վերահսկողության բացակայության հետևանք):



Պճապատկեր 1. Ձեռնարկատիրական ձախողման բաղադրիչները

Ձեռնարկատիրական ձախողման ինտեգրալ վերլուծության համար առաջարկվում է վերը նշված փոփոխականների միջոցով կառուցել ճյուղային ձախողման ռազմավարական միջավայրի մատրից (գծապատկեր 2), որտեղ`

- *Ծավալային բիզնեսը* բնութագրվում է ձախողման շատ աղբյուրներով և հնարավոր ձախողման ոչ զգալի մեծությամբ:
- *Անելանելի իրավիճակում բիզնեսը* բնութագրվում է ձախողման շատ աղբյուրներով և հնարավոր ձախողման զգալի մեծությամբ: Սա բարձր մրցակցային ճյուղ է, որտեղ կազմակերպություններն օգտագործում են միանման ռազմավարություններ և ի վիճակի չեն ձեռք բերելու էական առավելություն: Եթե ճյուղում բիզնեսն անելանելի վիճակում է, նշանակում է հնարավոր ձախողումը կապված է անարդյունավետ գործառնությունների, բարձր ներֆիրմային ու գործարքային ծախսերի և բարձր ծախսերով պայմանավորված կորպորատիվ մշակույթի հետ:
- *Հատվածավորված բիզնեսը* բնութագրվում է ձախողման փոքրաթիվ աղբյուրներով և զգալի մեծությամբ: Այստեղ, սովորաբար, տարբերակված ապրանքներ են շուկա հանվում, որտեղ սպառողների հավատարմության աստիճանը ցածր է, տեխնոլոգիան համընդհանուր կիրառության բնույթի է, իսկ մասշտաբի էֆեկտի հաշվին տնտեսումն աննշան է: Որպես ձախողման գործոններ են հանդես գալիս բարձր ինքնարժեքը, գրավիչ շուկայական հատվածի անտեսումը, տարբերակման փոփոխությունների նկատմամբ թույլ արձագանքը: Ձախողվող կազմակերպությունները բնութագրվում են նաև ձեռնարկատիրական անբավարար հմտություններով: Բիզնեսի ընդլայնման ձևերի բացակայությունը նույնպես կարող է մեծացնել ձախողման հավանականությունը:
- *Մասնագիտացված բիզնեսը* բնութագրվում է ձախողման փոքրաթիվ աղբյուրներով և փոքր մեծությամբ, տարբերվում է սպառողական

նախընտրությունների բազմազանությամբ, սպառողների հավատարմությամբ և մասշտաբի էֆեկտով:

Չախտողման փոքր թիվով արվելուց	Անելանելի վիճակում գտնվող բիզնես (օրինակ՝ իրավաբանական անձանց բանկային ծառայություններ)	Ծավալային բիզնես (օրինակ՝ սուպերմարքեթներ)
Չախտողման մեծ թիվով արվելուց	Հատվածական բիզնես (օրինակ՝ ոսկերչական իրերի մանրածախ վաճառք)	Մասնագիտացված բիզնես (օրինակ՝ դեղագործություն)
	Մեծ ծախսողում	Փոքր ծախսողում

Գծապատկեր 2. Չախտողման ռազմավարական միջավայրի մատրից

Այսպիսով՝ ձեռնարկատիրության ձախտողման ճյուղային վերլուծությունը նույնքան կարևոր է, որքան ձախտողման երևույթի անձնային և կորպորատիվ կողմերի վերլուծությունը: Հետևաբար՝ ձախտողման հասկացությունը պետք է ընկալել որպես փոփոխվող միջավայրում բիզնեսի անընդունակության դրսևորում՝ անհամարժեք ռազմավարական նպատակադրման կամ դրա բացակայության պատճառով: Հայեցակարգային առումով, ձախտողման ին-տեգրալ հասկացությունը կարելի է ներկայացնել որպես ձախտողման անձնային, կորպորատիվ և ճյուղային բաղադրիչների համադրություն, իսկ հնարավոր ձախտողման պատճառահետևանքային կապերի բացահայտումը և դրանց փոխազդեցության մեծության կանխատեսումը կարող են որպես հիմք ծառայել կորպորատիվ կենսունակ ռազմավարության մշակման համար:

Օգտագործված գրականություն

1. Ари де Гиус, Компании-долгожительницы. Harvard Business Review. On strategies for growth: пер. с англ. М., Альпина Бизнес Букс, 2008.
2. Amankwah-Amoah J., An integrative process model of organisational failure. Journal of Business Research, 69 (9), 2016.
3. Bhattacharjee A., Higson C., Holly S. and Kattuman P., Macroeconomic instability and business exit: Determinants of failures and acquisitions of large UK firms. Journal of Economic Dynamics and Control, 1 (2), 2002.
4. Caballero R. and Hammour M., The cleansing effects of recessions. American Economic Review, 84, 1995.
5. Cope J., Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. Journal of Business Venturing, 26 (6), 2011.
6. DeTienne D.R., McKelvie A. and Chandler G.N., Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. Journal of Business Venturing 30 (2), 2014.
7. DeTienne DR., Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. Journal of Business Venturing, 25 (2), 2010.

8. Forbes: <http://www.forbes.com/sites/ericwagner/2013/09/12/five-reasons-8-out-of-10-businesses-fail/#7baf4d275e3c>
9. Gimeno J., Folta T.B., Cooper A.C., et al., Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), 1997.
10. Headd B., Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21, 2003.
11. Hopenhayn H. A., Entry, exit and firm dynamics in long run equilibrium. *Econometrica*, 60, 1992.
12. Jenkins A.S., Wiklund J., Brundina E., Individual responses to firm failure: appraisals, grief, and influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing* 29 (1), 2014.
13. Jenkins A., McKelvie A., What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal* 34 (2), 2016.
14. Mellahi K. & Wilkinson A., Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5, 2004.
15. Robson M. T., Macroeconomic factors in birth and death of UK firms: Evidence from quarterly VAT registrations. *The Manchester School*, 64, 1996.
16. Sarasvathy S.D., Menon A. and Kuechle G., Failing firms and successful entrepreneurs: Serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Business Economics*, 40 (2), 2013.
17. U.S. Small Business Administration (SBA) statistics 2016. <http://www.businessknowhow.com/startup/business-failure.htm>
18. Wennberg K., Wiklund J., DeTienne D.R., et al., Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25 (4), 2010.
19. World Bank. Risk and opportunity: Managing risk for development, 2013.

МИКАЕЛ МАРДУМЯН

*Заведующий кафедрой Коммерции и организации бизнеса АГЭУ,
кандидат экономических наук, доцент*

Диагностика предпринимательской неудачи как предпосылка роста. – Определение сущности и содержания неудачи, ее причин и последствий, исследование возможности сочетания различных концептуальных восприятий предпринимательской неудачи имеет актуальное значение в деле поиска новых источников роста. В данной статье предпринимательская неудача рассматривается как проявление неспособности субъекта и/или объекта предпринимательства действовать на рынке в условиях изменяющейся бизнес среды, вследствие неадекватного стратегического целеполагания или его отсутствия. С концептуальной точки зрения важно восприятие предпринимательской неудачи как результат синтеза индивидуальной, корпоративной и отраслевой составляющих (уровней) неудачи. Выявление характера и причин потенциальной неудачи отраслевого бизнеса, а также прогнозирование ее размера может служить хорошей основой для разработки жизнеспособной корпоративной стратегии. Из-за отсутствия необходимых количественных данных, относящихся к проблеме, исследование носит качественный характер.

Ключевые слова: *предпринимательская неудача, составляющая неудачи, стратегическая среда неудачи.*
JEL: L2, L26, L29

MIKAEL MARDUMYAN

*Head of the Chair of Commerce and Business Organization at ASUE,
PhD in Economics, Associate Professor*

Diagnosis of Entrepreneurial Failure as a Prerequisite for Growth. – Determination of the essence and content of failure, its causes and consequences, the study of the possibility of combining different conceptual perceptions of entrepreneurial failure does have an active role in the search for new sources of growth. In this article, entrepreneurial failure is considered as a demonstration of the inability of a subject and/or an object to operate in the market in a changing business environment, due to inadequate strategic goal-setting or its absence. From the conceptual point of view, it is important to perceive entrepreneurial failure as a result of the synthesis of individual, corporate and industrial components (levels) of failure. Identification of the nature and reasons for the potential failure of the business sector, as well as the forecast of its size, can serve as a good basis for developing a viable corporate strategy. Due to the lack of the necessary quantitative data relevant to the problem, the study is of a qualitative nature.

Key words: *entrepreneurial failure, components of failure, strategic environment of failure.*
JEL: L2, L26, L29