

ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ԻՆՍՏԻՏՈՒՏ

# Մ Ե Ն Ե Զ Մ Ե Ն Թ

*ԵՐԿՐՈՐԴ՝ ԼՐԱՅՎԱԾ, ԲԱՐԵՓՈՒՆՎԱԾ ՀՐԱՏԱՐԱԿՈՒԹՅՈՒՆ*

ԴԱՍԱԳԻՐՔ ԲՈՒՀԵՐԻ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՈՒՍԱՆՈՂՆԵՐԻ ՀԱՍԱՐ

*Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր Յու. Ս. Սուվարյանի ընդհանուր ղեկավարությամբ և խմբագրությամբ*

Ե Ր Ե Վ Ա Ն  
«ՏՆՏԵՍԱԳԵՏ»  
2002

ԴՏԴ 33 (07)  
ԳՄԴ 65 ց 72  
Ս 612

Հրատարակության և երաշխավորել  
ԵրԴՏԻ գիտական խորհուրդը

Գրախոսող՝ Երևանի պետական համալսարանի  
կառավարման և գործարարության ամբիոն

Հաստատված է ՀՀ կրթության և գիտության նախարարության կողմից  
որպես դասագիրք բուհերի տնտեսագիտական մասնագիտությունների  
ուսանողների համար

Ս 612 «Մենեջմենթ» / տ.գ.դ., պրոֆ. Յու. Ս. Սուվարյանի ընդհանուր ղեկավարությամբ և  
խմբագրությամբ (երկրորդ՝ լրացված, բարեփոխված հրատարակություն),- Եր.:  
Տնտեսագետ, 2002. - 560 էջ:

Դասագիրքը ներկայացնում է կառավարման ժամանակակից տեսության և պրակ-  
տիկայի հիմնահարցերի ամբողջական և համակարգված շարադրանքը:

Առանձնակի լուսաբանված են կառավարման կատեգորիաների, մեթոդների, հիմ-  
նական ու հատուկ գործառույթների, կոմունիկացիաների, կառավարչական որոշում-  
ների ընդունման հիմունքները, խմբերի և կոնֆլիկտների կառավարման, իշխանության  
ձևերի, առաջնորդման տեսությունները, ՀՀ տնտեսության պետական կառավարման  
համակարգի, գործարարության իրավական դաշտի առանձնահատկությունները:

Նախատեսվում է բուհերի տնտեսագիտական մասնագիտությունների ուսանողնե-  
րի, կառավարման ոլորտի աշխատողների, գործարարության տեսական ու գործնական  
հիմնախնդիրներով զբաղվողների համար:

Ս 0601000000 2002  
719 (01)-2002

ԳՄԴ 65 ց72

ISBN 99930 - 77 - 21 - 6

© «Տնտեսագետ» հրատարակչություն, 1999  
© «Տնտեսագետ» հրատարակչություն, 2002

# ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

<b>Ներածություն</b> .....	<b>9</b>
<b>Գլուխ 1. Կառավարման էությունը և մեթոդաբանությունը</b>	
1.1. Կառավարման անհրաժեշտությունը, էությունը և զարգացման փուլերը .....	12
1.2. Կառավարման մեթոդաբանությունը և սկզբունքները .....	15
1.3. Կազմակերպությունների ձևերը և կառավարման մակարդակները .....	<u>18</u>
Ֆարցեր և առաջադրանքներ .....	22
Գրականություն .....	22
<b>Գլուխ 2. Կառավարման տեսության զարգացման պատմական ակնարկ</b>	
2.1. Կառավարման տեսության դասական դպրոցները և կառավարչական մտքի զարգացումը .....	23
2.1.1. Գիտական կառավարման դպրոցը .....	25
2.1.2. Վարչական դպրոցը .....	29
2.1.3. Սարդկային հարաբերությունների և վարքաբանական գիտությունների դպրոցը .....	33
2.1.4. Քանակական մոտեցումը .....	37
2.2. Համակարգային և իրավիճակային մոտեցումները կառավարման տեսության մեջ .....	38
2.3. Հայ կառավարչական մտքի զարգացման պատմությունից .....	45
Ֆարցեր և առաջադրանքներ .....	54
Գրականություն .....	54
<b>Գլուխ 3. Կազմակերպության ներքին միջավայրը</b>	
3.1. Կազմակերպությունը որպես սոցիոտեխնիկական համակարգ .....	56
3.2. Կազմակերպության հիմն հիմնական ենթահամակարգերը .....	57
3.2.1. Նպատակներ .....	58
3.2.2. Կառուցվածք .....	60
3.2.3. Խնդիրներ .....	63
3.2.4. Տեխնոլոգիա .....	64
3.2.5. Մարդկային ռեսուրսներ .....	66
Ֆարցեր և առաջադրանքներ .....	68
Գրականություն .....	68
<b>Գլուխ 4. Կազմակերպության արտաքին միջավայրը</b>	
4.1. Կազմակերպության արտաքին միջավայրի ընդհանուր բնութագիրը .....	69
4.2. Ուղղակի ներգործության արտաքին միջավայրը .....	71
4.3. Անուղղակի ներգործության արտաքին միջավայրը .....	75
Ֆարցեր և առաջադրանքներ .....	79
Գրականություն .....	79
<b>Գլուխ 5. Կառավարման գործընթացը և գործառույթները</b>	
5.1. Կառավարման գործընթացի էությունը .....	80
5.2. Կառավարման գործառույթները և դրանց դասակարգումը .....	83
Ֆարցեր և առաջադրանքներ .....	87
Գրականություն .....	87

**Գլուխ 6. Ոազմավարական պլանավորում**

6.1. Ոազմավարական պլանավորման էությունը և խնդիրները .....	88
6.2. Ոազմավարական պլանավորման տրամաբանությունը և փուլերը .....	92
6.3. Ոազմավարական պլանավորման մակարդակները .....	113
6.4. Գործարարության ծրագրի մշակման մեթոդաբանությունը .....	118
6.4.1. Գործարարության ծրագրի էությունը, կառուցվածքը և հիմնական ցուցանիշները .....	118
6.4.2. Գործարարության ծրագրի մշակման մեթոդական սկզբունքները .....	120
6.4.2.1. Արտադրանքի և ծառայությունների բնութագրությունը .....	120
6.4.2.2. Ապրանքների և ծառայությունների իրացման շուկան .....	121
6.4.2.3. Տեղեկություններ արցակիցների մասին .....	122
6.4.2.4. Շուկայավարության ծրագիր .....	122
6.4.2.5. Արտադրական ծրագիր .....	124
6.4.2.6. Կառավարման կազմակերպումը և անձնակազմը .....	127
6.4.2.7. Ոփսկերի կանխատեսումը և կառավարումը .....	128
6.4.2.8. Ֆինանսական ծրագիր և ֆինանսական ռազմավարություն .....	128
6.4.2.9. Իրավական կարգավիճակը .....	132
6.4.2.10. Ամփոփ բաժին .....	133
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	134
Գրականություն .....	136

**Գլուխ 7. Կազմակերպում**

7.1. Կազմակերպման գործառույթի էությունը .....	137
7.2. Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները .....	138
7.2.1. Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ձևավորման տարրերը, լիազորություններ և պատասխանատվություն .....	139
7.2.2. Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների տեսակները .....	150
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	163
Գրականություն .....	163

**Գլուխ 8. Մոտիվացիան և դրա ձևերը**

8.1. Մոտիվացիայի էությունը .....	164
8.2. Մոտիվացիայի ձևերը .....	169
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	173
Գրականություն .....	173

**Գլուխ 9. Վերահսկողությունը որպես կառավարման գործառույթ**

9.1. Վերահսկողության անհրաժեշտությունը կառավարման գործընթացում .....	174
9.2. Վերահսկողության գործընթացի հիմնական փուլերը .....	177
9.3. Վերահսկողության կազմակերպումը և աուդիտ վերահսկողության իրականացման կարգը .....	180
9.4. Բանկային վերահսկողության առանձնահատկությունները .....	185
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	189
Գրականություն .....	189

**Գլուխ 6. Ոազմավարական պլանավորում**

6.1. Ոազմավարական պլանավորման էությունը և խնդիրները .....	88
6.2. Ոազմավարական պլանավորման տրամաբանությունը և փուլերը .....	92
6.3. Ոազմավարական պլանավորման մակարդակները .....	113
6.4. Գործարարության ծրագրի մշակման մեթոդաբանությունը .....	118
6.4.1. Գործարարության ծրագրի էությունը, կառուցվածքը և հիմնական ցուցանիշները .....	118
6.4.2. Գործարարության ծրագրի մշակման մեթոդական սկզբունքները .....	120
6.4.2.1. Արտադրանքի և ծառայությունների բնութագրությունը .....	120
6.4.2.2. Ապրանքների և ծառայությունների իրացման շուկան .....	121
6.4.2.3. Տեղեկություններ արցակիցների մասին .....	122
6.4.2.4. Շուկայավարության ծրագիր .....	122
6.4.2.5. Արտադրական ծրագիր .....	124
6.4.2.6. Կառավարման կազմակերպումը և անձնակազմը .....	127
6.4.2.7. Ռիսկերի կանխատեսումը և կառավարումը .....	128
6.4.2.8. Ֆինանսական ծրագիր և ֆինանսական ռազմավարություն .....	128
6.4.2.9. Իրավական կարգավիճակը .....	132
6.4.2.10. Ամփոփ բաժին .....	133
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	134
Գրականություն .....	136

**Գլուխ 7. Կազմակերպում**

7.1. Կազմակերպման գործառույթի էությունը .....	137
7.2. Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները .....	138
7.2.1. Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ձևավորման տարրերը, լիազորություններ և պատասխանատվություն .....	139
7.2.2. Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների տեսակները .....	150
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	163
Գրականություն .....	163

**Գլուխ 8. Մոտիվացիան և դրա ձևերը**

8.1. Մոտիվացիայի էությունը .....	164
8.2. Մոտիվացիայի ձևերը .....	169
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	173
Գրականություն .....	173

**Գլուխ 9. Վերահսկողությունը որպես կառավարման գործառույթ**

9.1. Վերահսկողության անհրաժեշտությունը կառավարման գործընթացում .....	174
9.2. Վերահսկողության գործընթացի հիմնական փուլերը .....	177
9.3. Վերահսկողության կազմակերպումը և աուդիտ վերահսկողության իրականացման կարգը .....	180
9.4. Բանկային վերահսկողության առանձնահատկությունները .....	185
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	189
Գրականություն .....	189

<b>Գլուխ 10. Կառավարման մեթոդները</b>	
10.1. Կառավարման մեթոդների էությունն ու դասակարգումը .....	190
10.2. Կառավարման տնտեսական մեթոդները .....	191
10.3. Կառավարման վարչակազմակերպական մեթոդները .....	194
10.4. Կառավարման սոցիալ-հոգեբանական մեթոդները .....	198
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	205
Գրականություն .....	205
<b>Գլուխ 11. Կառավարման կոմունիկացիաներ</b>	
11.1. Կոմունիկացիաները կառավարման համակարգում .....	206
11.2. Կոմունիկացիոն գործընթացը .....	208
11.3. Միջանձնային կոմունիկացիաներ .....	210
11.4. Կազմակերպական կոմունիկացիաներ .....	214
11.5. Գործավարության և փաստաթղթաշրջանառության կազմակերպումը .....	217
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	225
Գրականություն .....	225
<b>Գլուխ 12. Կառավարչական որոշումների ընդունումը և իրագործման կազմակերպումը</b>	
12.1. Կառավարչական որոշումների էությունը և դասակարգումը .....	227
12.2. Ուսցիոնալ կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացի հիմնական փուլերը .....	230
12.3. Սոդեվալորումը կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացում .....	239
12.4. Կառավարչական որոշումների իրագործման կազմակերպումը .....	241
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	245
Իրավիճակային խնդիրներ .....	246
Գրականություն .....	247
<b>Գլուխ 13. ՀՀ տնտեսության հանրային կառավարման համակարգը</b>	
13.1. Հանրային կառավարման էությունը, գործառույթները և կազմակերպումը .....	248
13.2. Տնտեսության կառավարման պետական մարմինների կազմը, համապետական կառավարման մարմինները և նրանց գործառույթները .....	252
13.3. Կառավարման ֆունկցիոնալ մարմինները և նրանց գործառույթները .....	254
13.4. Կառավարման ճյուղային մարմինները և նրանց գործառույթները .....	259
13.5. Տարածքային կառավարումը .....	261
13.6. Տեղական ինքնակառավարման համակարգը .....	262
13.7. Պետական կառավարման արդյունավետությունը .....	264
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	269
Գրականություն .....	269
<b>Գլուխ 14. Կազմակերպությունների կազմակերպահրավական ձևերը և դրանց կառավարման առանձնահատկությունները</b>	
14.1. Կազմակերպությունների կազմակերպական-իրավական ձևերը .....	270
14.1.1. Առևտրային կազմակերպություններ .....	272
14.1.2. Ոչ առևտրային կազմակերպություններ .....	280

14.1.3. Իրավաբանական անձանց ծիւղթուներ	281
14.1.4. Կազմակերպությունների պետական գրանցումը և լուծարումը	286
14.2. Կազմակերպությունների կազմակերպական-իրավական ձևերի կառավարման առանձնահատկությունները	289
Հարցեր և առաջադրանքներ	292
Գրականություն	292
<b>Գլուխ 15. Խնճերի կառավարումը</b>	
15.1. Խնճերի տեսակները և կազմավորման պատճառները	293
15.2. Խնճերի կառավարման արդյունավետության բարձրացման ուղիները	300
Հարցեր և առաջադրանքներ	304
Գրականություն	304
<b>Գլուխ 16. Իշխանություն և առաջնորդում</b>	
16.1. Իշխանությունը և դրա ձևերը	305
16.2. Առաջնորդում	310
Հարցեր և առաջադրանքներ	320
Գրականություն	320
<b>Գլուխ 17. Կոնֆլիկտների, փոփոխությունների և սթրեսների կառավարումը</b>	
17.1. Կոնֆլիկտների էությունը և ձևերը	322
17.1.1. Կոնֆլիկտի էությունը և պատճառները	322
17.1.2. Կոնֆլիկտի հիմնական ձևերը և զարգացման փուլերը	324
17.2. Կոնֆլիկտների կառավարումը	326
17.2.1. Կոնֆլիկտների կառավարման հիմնական մեթոդները	326
17.2.2. Հաշտեցման գործունեությունը կոնֆլիկտի լուծման մեջ	328
17.3. Փոփոխությունների կառավարումը	332
17.4. Սթրեսի կառավարումը	336
Հարցեր և առաջադրանքներ	342
Գրականություն	342
<b>Գլուխ 18. Սարքեթինգը կառավարման համակարգում</b>	
18.1. Սարքեթինգը որպես կառավարման հատուկ գործառույթ	344
18.2. Սարքեթինգային ռազմավարություն. էությունը և խնդիրները	346
18.3. Սարքեթինգային գործունեության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը	350
Հարցեր և առաջադրանքներ	355
Գրականություն	355
<b>Գլուխ 19. Արտադրության կառավարումը</b>	
19.1. Արտադրության կառավարման հիմունքները	356
19.2. Արտադրության օպերատիվ կառավարումը	362
19.3. Նորմավորում	366
19.4. Պաշարների կառավարումը	372
19.5. Որակի կառավարումը	378

19.6. Կառավարման արդյունավետությունը .....	381
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	385
Իրավիճակային խնդիրներ .....	386
Գրականություն .....	387
<b>Գլուխ 20. Անձնակազմի կառավարումը</b>	
20.1. Անձնակազմը, նրա կառուցվածքը և կառավարման փուլերը .....	388
20.2. Անձնակազմի հավաքագրումը, կադրերի ընտրությունը և աշխատանքի վարձատրությունը .....	390
20.3. Մասնագիտական կողմնորոշումը և աշխատողների աշխատանքային հարմարումը .....	395
20.4. Կադրերի պատրաստումը և վերապատրաստումը .....	397
20.5. Աշխատանքային գործունեության գնահատումը .....	399
20.6. Ղեկավար կադրերի պատրաստումը և առաջխաղացման կառավարումը .....	400
20.7. Անձնակազմի կառավարման առանձնահատկությունները ճապոնական և ամերիկյան ձեռնարկություններում .....	402
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	407
Գրականություն .....	407
<b>Գլուխ 21. Նորամուծությունների կառավարումը</b>	
21.1. Նորամուծությունների էությունը և դասակարգումը .....	409
21.2. Նորամուծական գործունեության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները .....	417
21.3. Նորամուծական գործունեության ֆինանսավորման աղբյուրները .....	422
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	424
Գրականություն .....	424
<b>Գլուխ 22. Ներդրումների կառավարումը</b>	
22.1. Ներդրումների էությունը, կառուցվածքը և կառավարման խնդիրները .....	425
22.2. Ներդրումների ֆինանսավորման աղբյուրները .....	428
22.3. Արժեթղթերը որպես ներդրումների օբյեկտ .....	432
22.4. Ներդրումների արդյունավետության և շուկայի գրավչության գնահատումը. պորտֆելային ներդրումներ .....	442
22.5. Ներդրումային ռիսկի կառավարումը .....	445
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	454
Իրավիճակային խնդիրներ .....	454
Գրականություն .....	457
<b>Գլուխ 23. Սոցիալական կառավարում</b>	
23.1. Սոցիալական կառավարման էությունը, հիմնական սկզբունքները և գործառույթները .....	459
23.2. Սոցիալական կառավարման տեխնոլոգիաներ .....	462
23.3. Պետության սոցիալական քաղաքականությունը և բնակչության սոցիալական ապահովության կառավարումը .....	464
23.4. Բնակչության զբաղվածության կառավարումը .....	467
23.5. Առողջապահության կառավարումը .....	469
23.6. Կրթության կառավարումը .....	472
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	475
Գրականություն .....	475



<b>Գլուխ 24. Կազմակերպության կուլտուրան և սոցիալական պատասխանատվությունը</b>	
24.1. Կազմակերպության կուլտուրան, դրա տարրերը և գործառույթները .....	476
24.2. Կառավարում, բարոյականություն և սոցիալական պատասխանատվություն .....	480
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	485
Գրականություն .....	485
<b>Գլուխ 25. Կառավարում և ճարտասանություն</b>	
25.1. Ճարտասանության դերը կառավարման համակարգում .....	487
25.2. Ճարտասանական խոսքի խնդիրները, ճարտասանության հիմնական բաժինները .....	488
25.3. Խոսքի կազմակերպումը .....	493
25.4. Խոսքի կառավարման տրամաբանական հիմքերը .....	496
25.5. Ղեկավարի ճարտասանական վարպետությունը (գործնական խորհուրդներ) .....	499
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	504
Գրականություն .....	504
<b>Իբրև վերջաբան. Սենեցճենթի պարադիգմայի փոփոխության միտումները XXI դարում .....</b>	<b>506</b>
Հարցեր և առաջադրանքներ .....	510
Գրականություն .....	510
<b>Տերմինաբանական բառարան .....</b>	<b>511</b>
<b>Հավելված. «Սենեցճենթ» առարկայի թեստեր .....</b>	<b>543</b>

**Տ**նտեսական համակարգի կայուն ու վերընթաց զարգացումն ապահովելու նպատակով, մասնավորապես՝ նաև ձեռնարկատիրության լայն և արդյունավետ ծավալման համար, կարևորագույն նշանակություն ունի կառավարման մասնագետների պատրաստումն ու վերապատրաստումը:

Տնտեսությունը, որ արդի հասարակական միջավայրի վճռորոշ գործոն է, օրեցօր ընդլայնվում է, ստանում վիթխարի չափեր, մեծանում են թողարկվող արտադրանքի անվանացանկը և տեսականին: Աշխատանքի բաժանման ու մասնագիտացման խորացման հետևանքով անընդհատ աճում են արտադրողների տնտեսական կապերը միմյանց և սպառողների միջև, դառնում բազմակողմ: Սրընթաց գիտատեխնիկական առաջադիմության ներգործությամբ սոցիալ-տնտեսական համակարգը վերաճում է հարավոփոխ մի երևույթի, որին բնորոշ են ինչպես վերելքը, այնպես էլ՝ անկումը: Այդ ամենի հետևանքով տնտեսության կառավարումն անընդհատ բարդանում է՝ միաժամանակ ավելի կարևորվելով որպես գործարարության ասպարեզում հաջողության երաշխիք: Ներքին տրամաբանությամբ և օբյեկտիվ իրողությունների պահանջով զարգանում ու հարստանում են կառավարման տեսությունն ու մեթոդաբանությունը: Շարունակ առաջադիմող տնտեսական աշխարհում, որտեղ գործարարության ու շահույթի ստեղծման գործընթացն ինքնիրեն չի հեշտանում, հաջողությունն ուղեկցում է այն կազմակերպություններին, որոնք ավելի արդյունավետ են կառավարվում, կիրառում են կառավարման տեսության ու պրակտիկայի նվաճումները:

«Մենեջմենթ» մասնագիտությամբ կադրերի պատրաստումը մեր հանրապետությունում սկսվել է 1989 թ.: XX դարի վերջին տասնամյակում մենեջեր-տնտեսագետների պատրաստելիս օգտագործվել են գլխավորապես արևմտյան և ռուսաստանյան մասնագետների բարձրարժեք դասագրքերը, ուսումնական ձեռնարկները, մենագրությունները: Բնականաբար, դրանք չեն արտացոլում և չէին կարող արտացոլել գործարարության համար հույժ կարևոր այն իրավական դաշտը և տնտեսական հարաբերությունները, որ ստեղծվել են Հայաստանի Հանրապետությունում 1990 թ. հետո, ինչպես նաև հայկական մենեջմենթի առանձնահատկությունները, որոնք բնութագրական են հայ գործարարությանը:

Ահա թե ինչու, խիստ անհրաժեշտություն էր դարձել կառավարման գիտության ժամանակակից մակարդակն արտահայտող ուսումնական ձեռնարկի հրատարակումը հայերեն, ինչն էլ, «Մենեջմենթ» խորագրով, իրագործվել է 1999 թվականին:

Երևանի պետական տնտեսագիտական ինստիտուտի կառավարման ամբիոնի հեղինակային կոլեկտիվը, ձեռնամուխ լինելով այդ պատասխանատու գործին, ըստ պատշաճի հաշվի է առել եվրոպական, ամերիկյան և ռուսական դպրոցների փորձը նման աշխատությունների ստեղծման ասպարեզում:

Ուսումնական ձեռնարկի հեղինակները ձգտել են ներկայացնել կառավարման ժամանակակից տեսությունը զարգացման պատմական ընթացքի մեջ, տնտեսավարման հանգուցային հիմնախնդիրների՝ արտադրության, անձնակազմի, ներդրումների, նորամուծությունների, մարքեթինգի, ռիսկի կառավարման, գործարարության ծրագրի (բիզնես-պլանի) մշակման հիմունքները: Կարևորելով կառավարման մեթոդները՝ հանգամանորեն լուսաբանվել է դրանց բովանդակությունը: Բնութագրվել են Հայաստանի Հանրապետությունում կազմակերպությունների օրենսդրորեն ընդունված կազմակերպիչական ձևերը և դրանց կառավարման առանձնահատկությունները: Ներկայացվել են Հայաստանի տնտեսության պետական կառավարման համակարգը, դրա բաղադրիչները կազմող համապետական, ֆունկցիոնալ, ճյուղային և տարածքային մարմինների գործառույթները:

Մենեջերն իր աշխատաժամանակի զգալի մասի ընթացքում ղեկավարում է զանազան խորհրդակցություններ, ունենում ելույթներ, վարում գործարար բանակցություններ, ինչը պայմանավորում է նրա խոսքի՝ որպես կառավարման միջոցի կարևորությունը: Այդ նկատառումով աշխատության մի առանձին գլուխ նվիրվել է ճարտասանությանը:

1999 թ. հրատարակված ուսումնական ձեռնարկը, ընդունելություն գտնելով ուսանողության և ընթերցողների շրջանում, արագ սպառվեց: Բացի այդ, մենեջմենթը, ի թիվս այլ գիտաճյուղերի, արագորեն զարգանում է: Ուստի անհրաժեշտություն առաջացավ բարեփոխել, հարստացնել ու վերահրատարակել «Մենեջմենթը» որպես դասագիրք:

Դասագրքում ավելացվել են նոր գլուխներ, ընդլայնվել և խորացվել է կառավարման գործառույթների, սոցիալական մենեջմենթի, կազմակերպության կուլտուրայի վերաբերյալ շարադրանքը: Տեսական նյութի խոր յուրացման, ուսանողների գործնական կարողությունների զարգացման նպատակներով տեքստը հարստացվել է իրավիճակային վերլուծության և առաջադրանքների նյութերով, ինչպես նաև թեստերով: Ներկայացվել է մենեջմենթի և գործարարության հիմնական տերմինների բացատրական բառարան:

Դասագրքի առանձին գլուխները և հատվածները շարադրել են.

*տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր Յու. Մ. Սուվարյանը՝*

Ներածություն, գլուխներ 1, 5 (*տ.գ.թ., դոց. Ա. Մ. Սուվարյանի* համահեղինակությամբ), 6, 13, 16 (*Վ.Ա.Միրզոյանի* համահեղինակությամբ), 20 (*Ա. Ռ. Կարախանյանի* համահեղինակությամբ), 22 (22.1, 22.2, 22.4 հատվածները), «Մենեջմենթի պարադիգմայի փոփոխության միտումները XXI դարում» հատվածը,

*տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր Բ. Ս. Սելվինազյանը՝* գլուխ 18,

*տնտեսագիտության թեկնածուներ, դոցենտներ.*

*Կ. Ա. Հովհաննիսյանը՝* գլուխներ 2 (2.2 հատվածը), 7, 10 (10.1, 10.2, 10.3 հատվածները), 19 (19.2 հատվածը՝ *Գ. Ս. Սանուկյանի* համահեղինակությամբ),

*Ս. Լ. Սնացականյանը* և *Ն. Հ. Շահնազարյանը՝* գլուխներ 14, 21,

*Գ. Հ. Անանյանը՝* գլուխ 11 (*Վ. Ա. Միրզոյանի* համահեղինակությամբ),

*Խ. Ա. Մխիթարյանը՝* գլուխներ 4, 9, 12, 22 (22.3 հատվածը),

*Ռ. Ս. Ավանեսյանը՝* գլուխներ 3, 15 (*Վ. Ա. Միրզոյանի* համահեղինակությամբ), 22 (22.5 հատվածը),

*Ա. Կ. Սարգսյանը՝* գլուխներ 8, 10 (10.4 հատվածը), 17 (17.1, 17.2 հատվածները), 23,

*Լ. Լ. Մկրտչյանը՝* 11.5 հատվածը,

*Ա. Է. Օրոյանը՝* 20.7 հատվածը,

*փիլիսոփայական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ Վ. Ա. Միրզոյանը՝* գլուխներ 2 (2.1, 2.3 հատվածները), 17 (17.3, 17.4 հատվածները), 24, 25:

Գիրքը հրատարակության է նախապատրաստել ԵրՊՏԻ կառավարման ամբիոնի խմբագրական խորհուրդը՝ *տ.գ.դ., պրոֆ. Յու. Ս. Սուվարյան, տ.գ.թ., դոցենտ Կ. Ա. Հովհաննիսյան, փ.գ.թ., դոցենտ Վ. Ա. Միրզոյան* կազմով:

Դասագրքի շարադրանքի ընդհանուր գիտական ղեկավարությունը և խմբագրումը իրականացրել է *տ.գ.դ., պրոֆեսոր Յու. Ս. Սուվարյանը:*

Գրքի համակարգչային շարվածքը և էջադրումը կատարել են՝ *Ս. Վ. Սահակյանը, Բ. Ե. Խաչատրյանը, Ա. Հ. Սանաձյանը:*

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ  
ԵՎ ՍԵԹՈՂԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

---

1.1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՆՉՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ, ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՅՄԱՆ  
ՓՈՒԼԵՐԸ

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

Ընդունված է կառավարման գիտության նախապատմությունը (մինչև XIX դարի վերջը), այսինքն՝ բուն գիտության ձևավորումը, բաժանել որոշակի հաջորդական փուլերի՝ [1, էջ 19-20]: Ընդ որում, մինչև 19-րդ դարի վերջը կառավարման ամբողջական տեսություն դեռևս չէր կազմավորվել. քաղաքական, տնտեսական ու սոցիալական անհրաժեշտությամբ ձևակերպվել էին դրա առանձին էական դրույթներ: Առաջին փուլը սկիզբ է առնում Շումերական երկրի ժամանակաշրջանից /մ.թ.ա. 5000-2000 թթ./, երբ կազմավորվեցին առևտրական գործառնություններին առնչվող կառավարչական աշխատանքի տարրերը, որոնք այնուհետև զարգացրին եգիպտացիները:

Հաջորդ փուլը սկզբնավորվել է մ.թ.ա. 1790-ական թթ. և շարունակվել մինչև մ.թ.ա. 1100 թ.: Ուշագրավն այդ փուլում սեփականության, ինչպես նաև պետական կառավարման առանձին սկզբունքների զարգացումն է, ինչը ամրագրվել է Բաբելոնի թագավոր Համմուրաբիի հեղինակած օրենքներում: 3-րդ փուլը կապված է բաբելոնյան մեկ այլ թագավորի՝ Նաբուգոդոնոսոր 2-րդի (մ.թ.ա. 605-562 թթ.) անվան

---

\* Ծանոթագրված աշխատությունում մենեքմենթի զարգացման պատմությունը բնկվել է որպես միմյանց հաջորդող հինգ կառավարչական հեղափոխություններ: Դասագրքում նպատակահարմար է համարվել կառավարման պրակտիկայի զարգացման և գիտության սաղմնավորման պատմությունը դիտարկել 6 փուլով:

հետ: Այդ փուլում կարևորվում է պետական կառավարման, խթանման և վերահսկողության գույզակցման անհրաժեշտությունը: Մինչև մեր թվարկության սկիզբը կառավարման գիտության և պրակտիկայի զարգացման ասպարեզում ավանդ են ներդրել Հին աշխարհի խոշորագույն մտածողներ Սոկրատեսը, Քսենոփոնը, Պլատոնը, Արիստոտելը, պետական գործիչ Ալեքսանդր Մակեդոնացին /շտաբի գաղափարը/:

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

Հինգերորդ փուլը /XVII - XVIII դարեր/ պայմանավորվել է կապիտալիզմի զարգացմամբ, արդյունաբերական հեղաշրջմամբ և եվրոպական քաղաքակրթության վերելքով: Այդ փուլում է կայացել ձեռնարկատիրության և կառավարման գործընթացի սկզբունքային տարանջատումը:

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

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

Արտադրական /աշխատանքային/ գործընթացների բաժանումն առանձին բաղադրատարրերի /գործողությունների/, ողջ տնտեսության առումով՝ շյուղերի և ոլորտների, ձեռնարկություններում՝ ստորաբաժանումների, բնականաբար պահանջում է փոխհամաձայնեցնել դրանց գործողությունները, ուղղել միասնական նպատակի: Դա ենթադրում է նաև աշխատանքի ուղղահայաց բաժանում, երբ նյութական

բարիքներ /ծառայություններ/ ստեղծող որոշակի աշխատանքը բաժանվում է այն նպատակաւաւաց դարձնելու հատուկ գործողություններից: Այսինքն՝ անհրաժեշտաբար առաջանում է տարբեր մարդկանց ու նրանց խմբերի գործողությունները փոխհամաձայնեցնելու խնդիրը: Հենց դա էլ պայմանավորում է կառավարման անհրաժեշտությունը:

Այժմ անդրադառնանք «կառավարում» կատեգորիայի էությանը: Գիտական գրականության մեջ հանդիպում են այդ կատեգորիայի տարբեր բնորոշումներ: Ավելի հաճախ այն բնութագրվում է որպէս կառավարման գործառույթների՝ պլանավորման, կազմակերպման, շահադրդման /մոտիվացիայի/ և վերահսկողության գործընթաց, որն անհրաժեշտ է կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար [2, էջ 38. 3, էջ 18]: Այս բնորոշման թերությունն այն է, որ երևութի առավել էական, խորքային հատկանիշը շեշտելու փոխարեն ընդգծվում են դրանից բխող գործառույթները, որոնք էության մակերեսային դրսևորումներն են: Այդ թերությունից զերծ է Փ. Դրաքերի հետևյալ ձևակերպումը. «Կառավարումը գործունեության հատուկ տեսակ է, որն անկազմակերպ ամբոխին վերափոխում է արդյունավետ, նպատակաւաւաց և արտադրողական խմբի» [2, էջ 39]: Մեկ այլ բնորոշմամբ, կառավարումը համակարգի վրա ներգործության գործընթաց է՝ համակարգը նոր վիճակի փոխադրելու կամ որևէ սահմանված ռեժիմում պահպանելու համար [4, էջ 6]:

Կառավարման բովանդակությունն արտահայտելու համար, կարծում ենք, ավելի ճշգրիտ է հետևյալ բնորոշումը. կառավարումը տնտեսական օրենքների պահանջներին համապատասխան նյութական ու հոգևոր բարիքների, ծառայությունների ստեղծմանը նպատակաուղղված աշխատանքի վրա համակարգված կարգավորիչ ներգործությունն է: Այս բնորոշման արժանիքն այն է, որ մատնանշում է բազմաբնույթ կազմակերպությունների գործունեության համար առավել ընդհանուր, կառավարչական ներգործության ենթակա հատկանիշը՝ նպատակամետ աշխատանքը և դրա քանակական ու որակական հայտանիշների փոփոխության եղանակը:

Հիմք ընդունելով մարդկանց շրջապատող աշխարհի երեք բաղադրամասերը /անկենդան բնություն, կենսոլորտ, մարդկային հասարակություն/՝ որոշ հեղինակներ կառավարումը դիտարկում են որպէս դրանցից յուրաքանչյուրի կառավարման գործընթաց [4, էջ 6; 5, էջ 19]: Մինչդեռ կառավարումը դրսևորվում է որպէս լիազորված մարմինների և անհատների նպատակաուղղված ներգործություն տնտեսական և սոցիալական գործունեություն իրականացնող կազմակերպությունների վրա: Լայն առումով, այդ գործունեությունը մարդու և բնության հարաբերությունն է, որը միջնորդավորվում է մարդու ստեղծած արտադրության միջոցներով: Հետևաբար, կառավարման օբյեկտը այն տնտեսական ու հասարակական հարաբերություններն են, որոնք առաջանում են մարդու և բնության, առանձին կոլեկտիվների ու նրանց անդամների միջև: Մարդը և՛ կառավարող է, և՛ կառավարվող, իսկ առանց նրա կամ նրա՝ անուղղակի մասնակցության չկա կառավարում, թեև կարող են լինել մարդու կողմից չկառավարվող բնական զանազան գործընթացներ, որոնք տեղի են ունենում ներհատուկ օրինաչափություններով և ուժերով:

Միաժամանակ, մեթոդաբանական ընդհանրությամբ հանդերձ, տարբերիչ առանձնահատկություններ ունի ձեռնարկության, պետության և հասարակական կազմակերպությունների կառավարումը, որոնք դրսևորվում են կառավարման մեթոդների գործադրման, կառավարչական որոշումների ընդունման, առաջնորդման և այլ գործընթացներում:

Հարկ է նշել, որ «կառավարում» տերմինը անզլերեն «մենեջմենթ» բառի հայերեն թարգմանությունն է. գրքում դրանք օգտագործվում են որպէս հոմանիշներ:

## 1.2. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՍԵԹՈՂԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ

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

Կառավարման մեթոդները՝ որպես մեթոդաբանության կարևոր բաղադրամաս, կազմակերպության նպատակներն իրագործելու համար կառավարման օբյեկտի վրա ուղղակի կամ անուղղակի ներգործելու եղանակներն են: Բնականաբար, դրանց բնույթը և ներգործության ուղղվածությունն ու սկզբունքները պայմանավորվում են կառավարման մեթոդաբանության հիմնարար դրույթներով: Մասնավորապես, սկզբունքային նշանակություն ունի այն, թե՛ մեթոդաբանական առումով որ համակարգն է համարվում ընդունելի՝ ազատականը, թե՛ կենտրոնացված վարչահրամայականը: Ներկայումս լայնորեն կիրառվող կառավարման վարչակազմակերպական, տնտեսական և սոցիալ-հոգեբանական մեթոդները լուսաբանվում են 10-րդ գլխում:

Կառավարման կատեգորիաներն արտահայտում են կառավարման՝ որպես իրականության և ճանաչողության երևույթի, առավել ընդհանուր և էական հատկանիշներն ու հարաբերությունները: Կառավարման գիտության կատեգորիաներ են՝ կազմակերպությունը, համակարգը, պլանավորումը, կազմակերպումը, շահադրդումը, վերահսկողությունը, առաջնորդումը, կոմունիկացիան, կառավարչական որոշումը, կոնֆլիկտը և այլն: Դրանք սահմանվում, պարզաբանվում և օգտագործվում են գրքի ողջ շարադրանքում, քանի որ կառավարման տեսության հիմնաքարերն են:

Սկզբունքները կառավարման մեթոդաբանության բաղկացուցիչ տարրերից են և զգալիորեն պայմանավորում են կառավարչական աշխատանքի արդյունավետությունը: Կառավարման սկզբունքներն արտահայտում են կառավարման գործընթացի հիմնարար և ելակետային դրույթները, կառավարող համակարգի վարքի կանոնները: Սկզբունքները հիմնարար ճշմարտություններ են, նշում են կառավարման տեսաբաններ Գ. Կունցը և Ս. Օ'Դոնելը, որոնք բացատրում են երկու և ավելի փոփոխականների կապերը, ունեն նորմատիվային բնույթ և մատնանշում են ինչպես գործել [6, էջ 46-48]:

Կառավարման սկզբունքների զանազան դասակարգումների բավական երկար շարքում առայսօր արդիականն ու ամբողջականը մնում են Ա. Ֆայոլի նշանավոր 14 սկզբունքները [7, էջ 364-366]: Դրանք են.

1. աշխատանքի բաժանում,
2. հեղինակություն ու պատասխանատվություն /գիտելիքներով, փորձով, բարոյական նկարագրով պայմանավորված անձնական հեղինակության և



իշխանությամբ օժտված հեղինակության զուգակցումը պատասխանատվության հետ/,

3. կարգապահություն,
4. միանձնյա ղեկավարում /մենիշխանություն/,
5. ղեկավարման միասնականություն /ընդհանուր նպատակ հետապնդող մեկ ղեկավար և միասնական ծրագիր/,
6. անհատական շահերի ստորադասում ընդհանուր շահերին,
7. աշխատանքի վարձատրություն,
8. կենտրոնացում,
9. աստիճանակարգություն,
10. կարգ ու կանոն,
11. արդարություն,
12. անձնակազմի կայունություն,
13. նախաձեռնություն,
14. անձնակազմի միասնություն /ընկերակցական ոգի/:

Աշխատանքի բաժանումը իր ուղղահայաց և հորիզոնական ձևերով չափազանց կարևոր է մասնագիտացման խորացման, բոլոր տեսակի աշխատանքները բարձր արտադրողականությամբ կատարելու համար: Ընդ որում, այդ դրույթը վերաբերում է թե՛ արտադրական գործունեությանը, թե՛ կառավարչական աշխատանքին: Աշխատանքի բաժանումը անսահման է, որպես կառավարման սկզբունք՝ հավիտենական: Նույնպիսի բնույթ ունեն կարգապահության, կարգ ու կանոնի, արդարության /ղեկավարը ենթակաների նկատմամբ/ կամ հավասարության ապահովման սկզբունքները:

Կազմակերպությունում անհրաժեշտ է ստեղծել սոցիոտեխնիկական նպաստավոր միջավայր, որտեղ յուրաքանչյուրն ունի իր պարտականությունները, իրավունքները, ապահովված է գործունեության արտադրատեխնիկական դաշտը /սարքավորումների, մեքենաների տեղադրվածությունը, հումքաէներգետիկ ռեսուրսների առկայությունը և այլն/, հարգվում են կնքված աշխատանքային պայմանագրերը, պահպանվում սահմանված կանոնները, գոյություն ունի աշխատանքի տրամադրող փոխադարձ հարգանքի, աշխատողների նկատմամբ ղեկավարության արդարացի վերաբերմունքի մթնոլորտ: Նման մթնոլորտն է, որ կարող է տրամադրել նախաձեռնողական աշխատանքի, որը պարունակում է ստեղծագործական, նորարարական մոտեցման տարրեր և անպայման առավել արտադրողական է, քան սոսկ որպես պարտականություն դիտվող և հենց այդ պատճառով սովորաբար ցածր արդյունավետ աշխատանքը: Ֆ. Թեյլորի բնութագրմամբ, կառավարման լավագույն եղանակն այն է, երբ ձեռնարկության ղեկավարությունը կարևորում է արտադրության և աշխատանքի գիտական կազմակերպումը, կադրերի որակավորման անընդհատ բարձրացումը, իսկ աշխատողները դրսևորում են նախաձեռնություն և փոխարենը ստանում որոշակի հստակ վարձատրություն: Գիտական կառավարման թեյլորյան համակարգում ուշագրավ է այն, որ արդյունավետ աշխատանքի համար կարևորվում է լիարժեք և մշտապես հավելվում /պարգև/ պարունակող վարձատրությունը, ընդ որում՝ վնասակար է համարվում թե՛ թերավճարումը /ցածր վարձատրությունը/, թե՛ անհիմն բարձր վարձատրությունը [8, էջ 215, 240]:

Աշխատանքի կազմակերպման նշված տարրերը թեև սխալմամբ կարող են մանրուք թվալ, սակայն դրանք են, որ ձևավորում են կազմակերպության ներքին միջավայրը, այսպես կոչված՝ ընկերակցության կուլտուրան, հեղինակությունը: Այդ սկզբունքները կառավարման տեսության ու պրակտիկայի տարրական կանոններից են, որոնց շրջանցումը կորստաբեր է կազմակերպության համար:

Արդյունավետ կառավարման համար խիստ էական է կառավարման կազմակերպման, մասնավորապես՝ ղեկավարման նշանակությունը: Ա. Ֆայոլի դասակարգման մեջ դրան առնչվում են 2-րդ, 4-րդ, 5-րդ, 8-րդ, 9-րդ և 12-րդ սկզբունքները: Ամենից առաջ յուրաքանչյուր աշխատող հանձնարարություն պետք է ստանա իր անմիջական ղեկավարից, իսկ դա նշանակում է, որ, անկախ մակարդակից, ղեկավարությունը պետք է լինի միանձնյա, ղեկավարին հարկ է օժտել համապատասխան իշխանությամբ, նաև՝ պատասխանատվությամբ, զբաղեցրած պաշտոնում գործելու հարաբերական կայունությամբ: Այս առումով կարևորվում է գծային կառավարման շղթայի անհրաժեշտությունը, որը պետք է գործի միասնական նպատակի /ծրագրի/ իրականացման համար: Այս սկզբունքի հիման վրա գործնականում իրականացվում է գծային լիազորությունների աստիճանակարգումը ըստ կառավարման մակարդակների, և, դրանց փոխանցման միջոցով, որպես արդյունք, գոյանում է հրամանների շղթան:

Կառավարվող համակարգերի բարդության աճին զուգընթաց, օբյեկտիվորեն անհրաժեշտ դարձան շտաբային լիազորությունները, որոնց կիրառումը չպետք է խանգարի միանձնյա ղեկավարման սկզբունքին:

Կառավարման անփոփոխ ու կարևորագույն սկզբունքներից է ընդհանուր և անհատական շահերի ճիշտ զուգակցումը, անհատականի ստորադասումը ընդհանուրին:

> Մարդկանց աշխատանքի ներգրավելու, նրանց բարձրարտադրողական աշխատանքի նպատակամղելու, կոլեկտիվի և անհատի շահերը զուգակցելու համար աշխատանքի վարձատրության հիմքը պետք է կազմեն անհատական աշխատանքի քանակական ու որակական արդյունքները, ինչպես նաև կազմակերպության գործունեության վերջնական ցուցանիշները /վաճառքի ծավալ, շահույթ և այլն/: Այդ սկզբունքի հիման վրա կառուցվում է կառավարման գործառույթներից մեկի՝ մոտիվացիայի իրագործման մեխանիզմը:

Կառավարման գործընթացի կարևոր փուլը կառավարչական համապատասխան որոշում ընդունելն է և դրա կենսագործման ապահովումը: Այդ որոշումը, ըստ էության, ուղղություն և ընթացք է տալիս տնտեսական այս կամ այն երևույթի փոփոխությանը: Ընդունված որոշումը միայն այն դեպքում կլինի ճշգրիտ, երբ հաշվի առնվեն տնտեսական երևույթի փոփոխության բոլոր գործոնները, օրինաչափությունները, տնտեսական օրենքների պահանջները: Չետևաբար, կառավարման հիմնական սկզբունքներից է կառավարչական որոշումների և, ընդհանուր առմամբ, կառավարման գիտական հիմնավորվածությունը:

Շուկայական տնտեսության պայմաններում արտադրության միջոցների սեփականության բազմաձևությունը անպայման ենթադրում է տնտեսական ազատություն բոլոր սեփականատերերի համար: Դրա հետ մեկտեղ, հասարակության նյութական և սոցիալական պահանջների բավարարման, երկրի բնական, աշխատանքային և մտավոր ռեսուրսների լավագույն օգտագործման, համապետական խնդիրների լուծման շահերը պայմանավորում են տնտեսության պետական կարգավորման անհրաժեշտությունը: Ահա թե ինչու, տնտեսական կառավարման համար կարևորագույն նշանակություն ունի տնտեսության պետական կարգավորման և տնտեսական ազատության ճիշտ զուգորդման սկզբունքը: Դրանից է կախված շահադրդման մեխանիզմի գործողության ակտիվությունը: Որքան լայն են տնտեսական ազատության շրջանակները, այնքան ներգործուն է նյութական շահադրդվածությունը: Իսկ զուգորդման չափանիշը տնտեսական աճի բարձր տեմպերն են, արտադրության բարձր արդյունավետությունը:

Տնտեսական կառավարման հաջողությունը և գործնականությունը մեծապես կախված են իր գործառույթների կատարման համար յուրաքանչյուր աշխատողի անձնական պատասխանատվության հստակ սահմանումից և ընդունված կառավարչական որոշումների կատարման նկատմամբ վերահսկողությունից: Ամեն մի լավագույն որոշումն անգամ կարող է չիրագործվել, մնալ թղթի վրա, եթե գործնականում չկիրառվեն վերը նշված երկու սկզբունքները: Որքան էլ որոշումները լինեն գիտականորեն հիմնավորված, դրանք ինքնին չեն կարող կենսագործվել: Ամհրաժեշտ են իրենց պարտականությունները հստակ կատարող անհատներ, ինչպես նաև որոշումների կատարման ստուգման և վերահսկման համակարգ: Ահա թե ինչու կառավարչական գործունեության ոլորտում կարևորվում է կադրերի ճիշտ ընտրության և տեղաբաշխման սկզբունքը:

### 1.3. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՁԵՎԵՐԸ ԵՎ ԿԱՌՎԱՐՄԱՆ ՍԱԿՎՐԴԱԿՆԵՐԸ

Կառավարվող համակարգը՝ իբրև կառավարման օբյեկտ, հանդես է գալիս որպես կազմակերպություն: Կառավարման տեսության մեջ ընդունված է կազմակերպությունը բնորոշել որպես մարդկանց խումբ, որոնք համագործակցում են և որոնց գործունեությունը գիտակցված կոորդինացվում է որոշակի ընդհանուր նպատակի (նպատակների) իրագործման համար [6, էջ 370]:

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

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

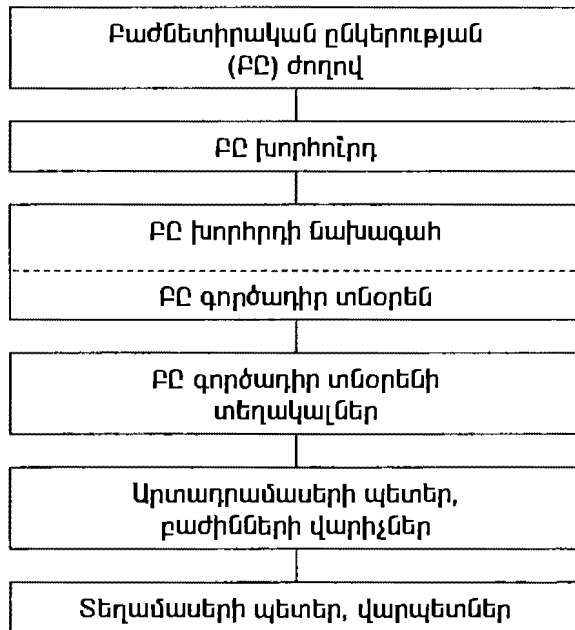
Մեկից ավելի նպատակ հետապնդող կազմակերպությունն անվանվում է բարդ կազմակերպություն: Կառավարման օբյեկտները մեծաթիվ և փոխադարձաբար կապված նպատակներ ունեցող բարդ կազմակերպություններ են: Անկախ մակարդակից, բոլոր կազմակերպություններն ունեն ընդհանուր հատկանիշներ: Դրանք են.

- աշխատանքի հորիզոնական և ուղղահայաց բաժանում, որի արդյունքում կազմավորվում են կազմակերպության ստորաբաժանումները և գործառնական գոտիները, ինչպես նաև կառավարման մակարդակները.
- համապատասխան ռեսուրսների /մարդիկ, կապիտալ, նյութեր, տեխնոլոգիա, տեղեկատվություն/ ներգրավման և վերամշակման շնորհիվ արտա-

դրանքի /ծառայությունների/ ստեղծում և իրացում, որը համարվում է կազմակերպության ընդհանուր նպատակը.

- գործունեության պայմանավորվածությունը արտաքին միջավայրով (կազմակերպության գործունեության համար անհրաժեշտ ռեսուրսները ստացվում են արտաքին միջավայրից, այդտեղ էլ իրացվում են ձեռք բերված արդյունքները. կազմակերպությունը գործում է որոշակի իրավական դաշտում, պետական ու հասարակական կազմակերպությունների, մրցակիցների փոխգործողության մթնոլորտում և, բնականաբար, ստիպված է հարմարվել արտաքին միջավայրին).
- գործունեության արդյունավետության կախվածությունը ներքին միջավայրի փոփոխականներից /նպատակներ, խնդիրներ, տեխնոլոգիա, կազմակերպական կառուցվածք, կադրեր/, որի պատճառով էլ յուրաքանչյուր կազմակերպություն ձգտում է հաղթահարել իր թույլ կողմերը, հզորացնել ներքին միջավայրը:

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



**Գծանկար 1.1. Բաժնետիրական ընկերության կառավարման մակարդակները**

Ըստ էության, բաժնետիրական ընկերություններում կառավարման մակարդակների թիվը հավասար է 7-ի, իսկ եթե խորհրդի նախագահը համատեղում է գործադիր տնօրենի պաշտոնը՝ 6-ի: Այդ ցուցանիշը, բնականաբար, տարբեր է կազմակերպությունների առանձին իրավակազմակերպական տեսակների համար, ինչը բացատրվում է դրանց բնույթով, նպատակներով և չափերով: Սակայն, անկախ կառավարման մակարդակների թվից, տարբեր աստիճանակարգերի վրա գտնվող ղեկավար-

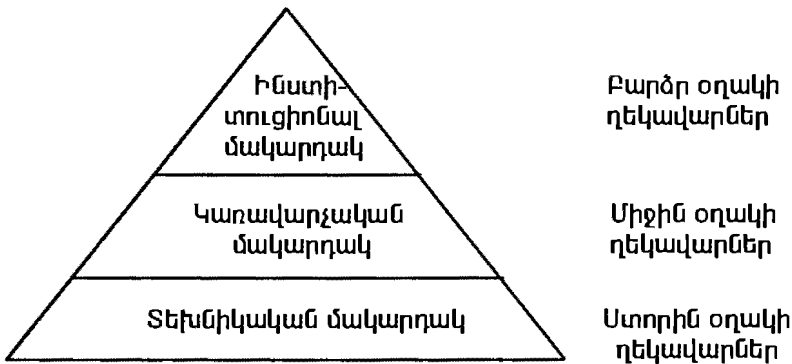
ների կողմից իրականացվող գործառույթները իրենց բովանդակությամբ դասակարգվում են երեք խմբերի: Ըստ այդմ էլ տարբերվում են ղեկավարների, ուստի և՛ կառավարման մակարդակները: Թ. Պարսոնսի հիմնավորմամբ [2, էջ 42-43], հարկ է տարբերել ղեկավարների հետևյալ մակարդակները.

- տեխնիկական,
- կառավարչական,
- ինստիտուցիոնալ:

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

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

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



**Գծանկար 1.2. Կառավարման մակարդակները**

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

Ի դեպ, միջին օղակի ղեկավարությունը, կախված կազմակերպության բնույթից և չափերից, իր հերթին կարող է աստիճանակարգվել: Օրինակ, արտադրական ձեռ-

նարկությունում, բացի վերը թվարկված պաշտոններից, կարող են լինել արտադրության և վարչությունների պետեր, որոնք իրենց ենթակայության տակ ունեն արտադրամասերի և բաժինների ղեկավարներ: Իրենց գործառույթների բնույթով նրանք պատկանում են միջին օղակի ղեկավարների տարբեր մակարդակների:

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

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

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

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

---

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Менеджмент организации. М., ИНФРА — М, 1995
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992
3. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб, Питер, 2001
4. Организация управления общественным производством. М., изд-во МГУ, 1979
5. Теория управления социалистическим производством. М., Экономика, 1979
6. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. т.1. М., Прогресс, 1981
7. Файоль А. Учение об управлении. В сб. Научная организация труда и управления. М., Экономика, 1965
8. Тейлор Ф.У. Научная организация труда. В сб. Научная организация труда и управления. М., Экономика, 1965

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ  
ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՊԱՏՄԱԿԱՆ  
ԱԿՆԱՐԿ

---

2.1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԴԱՍԱԿԱՆ ԴՊՐՈՑՆԵՐԸ ԵՎ  
ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՄՏՔԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ

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

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

Անվիճելի է, որ կառավարումը, որպես մարդկանց համատեղ կյանքի և գործունեության որոշակի տարր, միշտ գոյություն է ունեցել: Հետադարձ հայացք նետելով մարդկային մտքի պատմությանը՝ կարող ենք հայտնաբերել նաև տեսական ընդհանրացման փորձեր՝ առանձին սկզբունքների ձևակերպման, կուտակված գիտելիքի նախնական ամփոփման, խորհուրդների, խրատների, վարքականոցի տեսքով: Դարեր շարունակ շատ մտածողներ են փորձել ի մի բերել, համակարգել, կուռ տեսության վերածել կառավարման իրողությանն առնչվող հատվածական իմացությունը: Նրանք թողել են մինչև օրս ճանաչողական արժեքը պահպանած բազում աշխատություններ:

Իր հարուստ և ուսանելի ողջ նախապատմությամբ հանդերձ՝ կառավարումը, որպես գիտություն, ձևավորվել է XIX դարի վերջին, երբ հասունացան դրա համար անհրաժեշտ նախադրյալները: Հատկապես այդ շրջանում էր, որ, մի կողմից, կառա-



վարչական մտքի նախընթաց զարգացումն էր հարուստ փորձ կուտակել և ներքին մի մղում ունենալ տեսական ընդհանրացումների որակական թռիչքի, և, մյուս կողմից, տնտեսության զարգացման, մասնավորապես՝ գործարարության պրակտիկական եր օրվա հրամայական դարձրել կառավարման գիտության ձևավորումը:

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

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

Կառավարման գիտությանը խթանող տնտեսական հզոր նախադրյալ էր նաև կապիտալի հարաճուն կուտակման գործընթացը. ԱՄՆ-ում զորեղ մոնոպոլիաներ էին ստեղծվել նավթարդյունաբերության, ծխախոտի, մսի պահածոների, երկաթի, քարածխի, պղնձի, շաքարի արտադրության ճյուղերում. խոշորացման, միաձուլման գործընթացներ էին տեղի ունենում բոլոր բնագավառներում. 1895 թ. շուրջ 600 խոշոր արդյունաբերողներ հիմնեցին «Արդյունաբերողների ազգային միությունը» [1, էջ 9-12]:

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

Կառավարման գիտության ձևավորման կարևոր նախադրյալ էր կրթության բուռն զարգացումը, աշխատողների ընդհանուր կրթական մակարդակի բարձրացումը: ԱՄՆ-ում 1880-ական թվականների սկզբից համալսարաններին կից բացվեցին գործարարության առաջին դպրոցները, որոնք բացառիկ նշանակություն ունեցան կառավարիչների նոր սերունդների պատրաստման գործում:

Պատմամշակութային որոշակի նախադրյալ պիտի համարել հենց բուն ամերիկյան հասարակության յուրահատկությունը, որտեղ հավաքվել էին ձեռներեց, պրպտող մարդիկ, որոնք «նոր աշխարհը» յուրացնելիս հույսը պետք է դնեին միայն իրենց վրա, «ինքն իրեն ստեղծած» վաղ բուրժուական իդեալին լավագույնս համապատասխանող մարդիկ, որոնց նորարարական մոտեցումը տարածվում էր գործունեության ամեն բնագավառի վրա:

Տնտեսական, գիտատեխնիկական, սոցիալ-պատմական զարգացումը անհրաժեշտաբար տարածվեց նաև արտադրության կազմակերպման և կառավարման վրա: Մանուֆակտուրային բնորոշ գործելակերպն ու մտածելակերպը խոչընդոտում էին մեքենայական տեխնիկայի, արտադրության նոր եղանակի ամբողջ հզորությունը բացահայտելուն և լիարժեքորեն գործադրելուն: Հանրային աշխատանքի արտադրողականությունը ակնհայտորեն չէր բավարարում ընդհանուր վերելքի հարաճուն պահանջներին, արտադրողականության հետագա աճը փաստորեն փակուղի էր մտել կառավարման ոլորտի անբավարար զարգացման պատճառով:

Այդ հակասության հաղթահարումը, որ առաջընթացի հրամայականով օրվա խնդիր էր դարձել, բաժին ընկավ «գիտական կառավարման» դպրոցին, որն էլ հենց նշանավորեց կառավարման գիտության վերջնական ձևավորումը, ինչպես նաև բուն կառավարման /մենեջմենթի/ առանձնացումը՝ որպես գործունեության ինքնուրույն ասպարեզ:

### *2.1.1. Գիտական կառավարման դպրոցը*

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

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

Ֆ. Թեյլորը 1895 թ. հանդես եկավ «Ինժեներ-մեխանիկների ամերիկյան ընկերության» /հիմնադրվել է 1880 թ./ տարեկան ժողովում, «Գործավարձի համակարգը» թեմայով զեկուցմամբ: Հետագա հետազոտությունները, փորձի կուտակումը, կառավարման սկզբունքների ճշգրտումը թույլ տվեցին 1903 թ. Թեյլորին հանդես գալ ավելի հիմնարար զեկույցով՝ «Արտադրության կառավարումը»: Նույն վերնագրով լույս տեսած գրքին 1911 թ. ավելացավ Թեյլորի մյուս հիմնարար աշխատությունը՝ «Գիտական կառավարման հիմունքները», այդպիսով լրացնելով ու ամփոփելով գիտական կառավարման հիմնադրույթները: Արժեքավոր հրապարակումներից են նաև Հ. Էմերսոնի «Արտադրողականության տասներկու սկզբունք» /1911/, Լ. Բրենդեյսի «Արտադրության արդյունավետության նոր հայեցակարգը» /1911/, Ֆ. Ջիլբրետի «Գիտական կառավարման հիմունքները» /1911/, Լ. Ջիլբրետի «Կառավարման հոգեբանությունը» /1914/ մենագրությունները:

Գիտական կառավարման դպրոցի հիմնական խնդիրը Ֆ. Թեյլորը ձևակերպել է հետևյալ կերպ. մարդիկ հեշտությամբ արձանագրում են անտառածածկույթի կրճատումը, ջրի ոչ խնայողական գործածումը, հողի բերրիության անկումը, բնական պաշարների սպառման վտանգը, սակայն քչերն են պատկերացնում, որ շատ ավելի անխնայողաբար է գործածվում, զուր է ծախսվում մարդկային աշխատանքը՝ սխալ կազմակերպման և սխալ ուղղորդման հետևանքով: Ամենամեծ չարիքը, որ գրեթե համատարած է արտադրական ձեռնարկություններում, «գլուխ պահելու» երևույթն է, «դիտարկողյալ դանդաղ աշխատանքը», «զինվորավարի աշխատելը», «չկամությամբ աշխատանքը», այսինքն՝ այն իրավիճակը, երբ բանվորներն աշխատում են նվազագույն արտադրողականությամբ, միաժամանակ ներշնչելով ղեկավարությանը, թե իբր կաշվից դուրս են գալիս: Կառավարման խնդիրն է, հետևաբար, վերացնելով այդօրինակ աշխատանքը, հաղթահարել աշխատանքի արտադրողականության վերելքի հիմնական խոչընդոտը և ապահովել ձեռնարկատերերի ու բանվորների միջև այնպիսի համագործակցություն, որ ամեն մի բանվոր ձգտի աշխատել առավելագույն արտադրողականությամբ՝ հոգուտ թե՛ իր և թե՛ ամբողջ ձեռնարկության շահի: Թեյլորն առանձնացնում է «չկամությամբ աշխատանքի» հետևյալ երեք պատճառները [2, էջ 11-18]՝

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

«Սովորական կառավարման լավագույն եղանակ» Թեյլորն անվանում է «նախաձեռնության և խթանման» համակարգը. այստեղ ձեռնարկատերերը տեղյակ չեն տեխնոլոգիային, բուն աշխատանքի իրականացման մեջ զիջում են աշխատողներին ճարտարությամբ, իրազեկությամբ, ուստի և ամեն կերպ՝ նյութապես ու բարոյապես, խթանում են նրանց՝ ապավինելով բանվորների նախաձեռնության դրսևորմանը: «Լավագույն» համարելով հանդերձ՝ Թեյլորը այս կառավարմանը տալիս է հետևյալ բնութագիրը. «Արտադրական ձեռնարկությունների 20-ից 19-ում բանվորներն իրենց շահերին ուղղակի հակասող են համարում ձեռնարկատերերի համար լիարժեք նախաձեռնություն դրսևորելը և փոխանակ ամբողջ ուժով աշխատելու ու ձեռնարկատիրոջը առավելագույն քանակի և լավագույն որակի արտադրանք տալու, նրանք գիտակցաբար աշխատում են այնքան դանդաղ, որքան համարձակվում են՝ փորձելով միևնույն ժամանակ ներշնչել իրենց տերերին, թե բավարարեռանդով են աշխատում» [2, էջ 27]:

Նորույթը՝ գիտական կառավարումը, որը եղած լավագույնից «ոչ թե պարզապես լավն է, այլ՝ անհամեմատ լավը» [2, էջ 28], հենվում է չորս հիմնադրույթի վրա:

1. Գիտություն՝ ավանդական հնարքների փոխարեն: Ձեռնարկության ղեկավարությունը մշակում է արտադրության գիտական հիմքերը, այսինքն՝ ոչ թե նախկինի պես ամեն բանվոր աշխատում է իր իմացածի պես, ավանդական եղանակներով, մեկընդմիջտ ձեռք բերված փորձով, այլ հատկապես վարչակազմն է նախաձեռնությունն ստանձնում, որոնում-գտնում աշխատանքային ամեն մի գործողության կատարման լավագույն եղանակը /«միակ լավագույն եղանակը»/:

2. Բանվորների գիտական ընտրություն: Եթե նախկինում բանվորն ինքն էր մասնագիտացնում, իր կարողությունների և ցանկության չափով /ինչն էլ «նախաձեռնությունը» լիովին թողնում էր նրան/, ապա գիտական կառավարման պարագայում ձեռնարկության ղեկավարությունն է իրականացնում բանվորների ընտրությունը, ուսուցումը, հետագա կատարելագործումը:
3. Համագործակցություն՝ անհատական աշխատանքի փոխարեն: Ղեկավարությունը իրականացնում է բանվորների և ձեռնարկատերերի «քերձ համագործակցությունը»՝ ի նպաստ մշակած գիտական հիմունքների գործադրման, արտադրության բոլոր ոլորտների համապատասխանեցման գիտական կառավարման սկզբունքներին:
4. Աշխատանքի և պատասխանատվության հավասար բաշխում ղեկավարության և բանվորների միջև. եթե նախկինում ողջ աշխատանքն ու պատասխանատվության մեծ մասը ընկած էին բանվորների ուսերին, ապա այժմ վարչակազմը ստանձնում է այն աշխատանքը, ինչն ավելի է համապատասխանում նրա կարողություններին:

Առաջին սկզբունքին հետամուտ՝ գիտական կառավարման դպրոցի ներկայացուցիչները նպաստեցին աշխատանքային ամեն մի գործողությունն իրականացնելու առավել արդյունավետ, արագ և հարմար եղանակները հայտնաբերելուն, սխալ ու անարտադրողական, դանդաղկուտ ու աշխատատար եղանակները վերացնելուն, ավելորդ ջանքերի ու անտեղի ժամանակի ծախսումները իսպառ կրճատելուն: Այդ նպատակով լայնորեն գործադրվում էր ժամանակաչափումը /քրոնոմետրաժ/, երբ աշխատանքային գործընթացը տրոհվում էր պարզագույն գործողությունների և չափվում էր ամեն մի գործողության կատարման վրա ծախսվող նվազագույն ժամանակը, այսպես կոչված՝ «ժամանակային միավորը»:

Այս ուղղությամբ հազարավոր փորձեր կատարվեցին արտադրության տարբեր ճյուղերում, աշխատանքի տարբեր տեսակների համար՝ սկսած բեռների պարզ տեղափոխման աշխատանքից մինչև բարդ մեքենաների զանազան կիրառումը: Օրինակ, Թեյլորն ինքը, մետաղահատման լավագույն եղանակների որոնման ճանապարհին կատարել է ավելի քան 50000 փորձ /դրանց հիման վրա, Կ. Բարտի հետ միասին, Թեյլորը ստեղծեց մետաղահատման հատուկ հաշվիչ քանոն, որը 1900թ. Փարիզի համաշխարհային ցուցահանդեսում արժանացավ մրցանակի/: Ֆ. Ջիլբրետտը և Ս. Թոմսոնը վայրկյանաչափով կատարվող քրոնոմետրաժին հավելեցին լուսանկարչական սարքի, հետագայում՝ կինոխցիկի օգտագործումը: Ջիլբրետտն անգամ գործողությունների միավոր մտցրեց շրջանառության մեջ՝ «տերբլիջ» անվանմամբ /իր ազգանունը՝ հակառակ տառադարձությամբ/, ընդսմին՝ առանձնացվեց 18 տեսակի տերբլիջ /«որոնել», «վերցնել», «ստուգել», «ընտրել» և այլն/՝ համապատասխան խորհրդանիշներով, որոնք կոչված էին դյուրացնելու բանվորների կողմից ամեն մի գործողության կատարումը [1, էջ 24-26, 41-43]:

Շճգրիտ հաշվարկված աշխատաժամանակը, ստույգ ընտրված գործիքներն ու եղանակները կազմում են ամեն մեկի օրվա անելիքը /«դասը»՝ թեյլորյան լեզվով/, որի կատարումը պարտադիր է, իսկ գերակատարումը ենթադրում է որոշակի պարգևավճար: Այս կերպ՝ ամեն ոք գտնում է իրեն համապատասխան աշխատանք, «իր ֆիզիկական և հոգևոր ունակություններին առավելագույն մատչելի աշխատանքը», ինչը, իսկապես, «հարկադրում է նրան գործադրել իր լավագույն կարողությունները, արթնացնում է նրա պատվախնդրությունն ու եռանդը, ապահովում է այնպիսի վարձատրություն, որը թույլ է տալիս ավելի լավ ապրել, քան նախկինում էր» [2, էջ 144, 145]:

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

Հիմնավորելով բանվորների ընտրության և ուսուցման տնտեսական շահավետությունը, հաստատագրելով այդ գործառույթը՝ որպես ամեն մի կազմակերպության բնականոն գործառույթյան պարտադիր պայմաններից մեկը, գիտական կառավարման դպրոցը ուրվագծեց հետագա մասնագիտական - տեխնիկական ուսուցման համակարգը: Գիտական կառավարման սկզբունքների ներդրումը համոզիչ ապացուցեց, որ «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» սկզբունքը ավելի ձեռնտու է իրականացնել կազմակերպության ղեկավարության միջոցով և նրա հսկողությամբ, քան թե նախկինի պես՝ աշխատանք ընտրելու և մասնագիտանալու նախաձեռնությունը լիովին թողնելով իրեն՝ բանվորին:

Թե՛ բանվորների և թե՛ ձեռնարկատերերի համար գիտական կառավարման երկուստեք շահավետ լինելը հատկապես ցայտուն է վարձատրության և խթանման ասպարեզում: Նախկին եղանակներից լավագույնը՝ «նախաձեռնության և խթանման» համակարգը, ինչպես ասվեց, իրականում սահմանափակում էր խթանման ներուժը, խոչընդոտում էր լիարժեք նախաձեռնությունը դրսևորելուն: Այնպես որ, XIX դարի վերջին ուշագրավ բազմաթիվ փորձեր էին արվում խթանումն ավելի արդյունավետ ու արդարացի դարձնելու ուղղությամբ:

Թեյլորը բացահայտում է խթանման բոլոր նախկին համակարգերի և դրանց բարեփոխման փորձերի հիմնական արատը, ելակետային սխալը, այն է՝ աշխատանքի կատարման եղանակը տնօրինում են իրենք՝ բանվորները, այլ ոչ թե ղեկավարությունը: Խթանման թեյլորյան համակարգի վճռորոշ առավելությունը հենց այն է, որ «աշխատանքի կատարման արագության խնդրի լուծումը ամբողջովին վարչակազմի ձեռքին է» [2, էջ 157]: Գիտական կառավարումը, կազմակերպության վարչակազմին հանձնելով թե՛ «միակ լավագույն եղանակը» որոնելը և թե՛ «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» սկզբունքի իրագործումը, փաստորեն նրան է ընձեռում ոչ միայն բանվորներին խթանելու նախաձեռնությունը, այլև իրական աշխատանքի լիակատար հսկողությունը: Ահա թե ինչու հենց վերջինս՝ «անբաժանելի հսկողությունն է ներդաշնակության գլխավոր տարրը» [2, էջ 157]:

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

- աշխատավարձ վճարվում է մարդուն, այլ ոչ՝ նրա զբաղեցրած աշխատատեղին. «վարձատրությունը չի կարելի շփոթել բարեգործության հետ» [3, էջ

114], հակառակ պարագայում ծաղկում է «չկամությամբ աշխատանքը», անհնար է պայքարել միտումնավոր սաբոտաժի բացահայտ և քողարկված ձևերի դեմ,

- վճարաչափերը պետք է հիմնվեն ստույգ գիտելիքի, այլ ոչ թե գուշակությունների վրա. դրա հնարավորությունը լավագույնս տրամադրում է «ժամանակային միավորների» իմացությունը,
- ստույգ գիտելիքի վրա հիմնված վճարաչափերն են արդարացի. արդարացի վարձատրությունը թելորականներն իրավամբ կարևորում են, համարելով վարձատրության խնդիրը պայթուցիկ նյութի չափ վտանգավոր, այնպես որ դրա արդարացի կարգավորմամբ և նորմավորմամբ «կարելի է վերացնել բախումների ինը տասներորդը» [4, էջ 141],
- միօրինակ /համեմատելի/ և արդարացի վճարաչափերի սահմանման շնորհիվ ապրանքներն ավելի էժան են արտադրվում, միաժամանակ՝ բանվորներն ավելի բարձր աշխատավարձ են ստանում, քան նախկինում,
- խթանման արդյունավետության առումով անցանկալի է թե՛ չափից քիչ վճարելը և թե՛ չափից շատ վճարելը. վերջին հանգամանքը բացատրվում է նրանով, որ չափազանց շատ վաստակելիս «շատերն սկսում են աշխատել անփույթ, դառնում են անկարգապահ ու շոայլող» [2, էջ 143], և առհասարակ «վճարաչափերի շատ արագ բարձրացումը սովորաբար լոկ մարդկանց ազախությունն է արթնացնում, սակայն իջեցնում է նրանց աշխատունակությունը» [3, էջ 117],
- հատկապես արդյունավետ է այն պարզեցման խթանող դերը, որն անմիջապես է հետևում կատարված աշխատանքին. «շատ քիչ մարդ կա, որ ունակ է առաջ նայելու մեկ շաբաթ, ծայրահեղ դեպքում՝ մեկ ամիս՝ սպասելով գալիք վարձատրությանը և դրա շնորհիվ ամբողջ ուժով աշխատելու», այնպես որ, միջին բանվորը պետք է հնարավորին չափ շուտ իմանա իր աշխատանքի արդյունքները և շոչափելի պարզևատրումը, եթե դեկավորությունն ուզում է նրանից մշտապես ակնկալել աշխատանքային եռանդի դրսևորում [2, էջ 79]:

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

### 2.1.2. Վարչական դպրոցը

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

Գրականության մեջ, «գիտական» և «վարչական» դպրոցները համեմատելիս, տարածված մի փոխաբերություն է գործածվում, թե Ֆ. Թեյլորը կազմակերպության կառավարման իր համակարգն ստեղծում էր «ներքևից», իսկ Ա. Ֆայոլը՝ «վերևից» [5, էջ 190-191. 6, էջ 255. 7, էջ 58-59 ]:

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

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

Ա. Ֆայոլի հիմնարար աշխատությունը «Ընդհանուր և արդյունաբերական կառավարում» /1916/ մենագրությունն է, իսկ առավել հակիրճ ձևակերպումները տրված են կառավարման հարցերով 2-րդ միջազգային համագումարում Ֆայոլի կարդացած հռչակավոր զեկուցման մեջ /Բոյուսել, 1923 թ. սեպտեմբեր/: Արժեքավոր հրապարակումներից են Ջ. Սունիի և Ա. Ռեյլիի «Առաջադեմ արդյունաբերություն» /1931/, Լ. Ուրվիկի «Կառավարման տարրերը» /1943/ և այլ մենագրություններ:

Ֆայոլը, դասակարգելով ամեն մի կազմակերպությունում բոլոր գործողությունները, ապա նկարագրելով կառավարման հիմնական գործառույթները, մշակում է դեկավարի գործունեության յուրատեսակ վարքականոնը /նշանավոր 14 սկզբունքները. տես՝ 1-ին գլուխը/, ինչպես նաև քննարկում այդ կանոնները արդյունավետորեն կենսագործելու համար անհրաժեշտ անձնային հատկանիշները:

Ըստ «վարչական» դպրոցի մտտեցման՝ բոլոր կազմակերպություններում, անկախ դրանց բնույթից, չափից, գործունեության ուղղվածությունից, կարելի է առանձնացնել գործողությունների /օպերացիաների/ հետևյալ 6 խումբը. տեխնիկական, առևտրային, ֆինանսական, պահպանության, հաշվողական և վարչական /ադմինիստրատիվ/ [8, էջ 41]: Կառավարել նշանակում է ապահովել բոլոր վեց խումբ գործողությունների բնականոն ընթացքը: Վարչական գործառույթը դրանցից մեկն է, սակայն այնպիսին, որ «եթե վարչական գործառույթը պատշաճ ձևով է իրականացվում, ապա կարելի է ենթադրել, որ մնացած գործառույթների իրականացումն էլ բարվոք վիճակում է» [8, էջ 44]: Ուստի Ֆայոլը իր ուշադրությունը կենտրոնացրել է հատկապես վարչական գործողությունների խմբի վրա (մասամբ դրանով էլ պայմանավորված է այս դպրոցի անվանումը), առանձնացելով կառավարման հետևյալ հիմնական գործառույթները՝ կանխատեսում, կազմակերպում, տնօրինում (տնօրինություն), համաձայնեցում և վերահսկում:

Ի տարբերություն «գիտական» կառավարման դպրոցի, որտեղ ոչ միայն կատարողական և կառավարման աշխատանքներն են տրոհված, միմյանցից մեկուսացած, այլև բուն կառավարման մեջ նեղ մասնագիտացում է ենթադրվում /գործառական դեկավարություն/, «վարչական» դպրոցը ելնում է այն հիմնադրույթից, որ անգամ ստորին մակարդակի պաշտոնյան որոշակի վարչական գործառույթ ունի, իհարկե անհամեմատ փոքրածավալ՝ բարձր դեկավարության կատարածի կողքին: Կարևորը ոչ թե ծավալն է ինքնին, այլ «դիրքորոշումը». եթե ստորին և միջին մակարդակի կատեգորիաների «դիրքորոշումը» առավելապես մասնագիտական-տեխնիկական է

/ըստ տվյալ կազմակերպության յուրահատկությունների/, ապա բարձր մակարդակի ղեկավարների դիրքորոշումը հիմնականում վարչական է [8, էջ 44]:

Յետևաբար, կառավարել նշանակում է մասնագիտորեն զբաղվել հետևյալ գործառնություններով՝

- *կանխատեսել*, այսինքն՝ ուսումնասիրել գալիքը և ձևավորել գործողությունների ծրագիր,
- *կազմակերպել*, այսինքն՝ «կառուցել կազմակերպության երկակի օրգանիզմը՝ նյութական և սոցիալական»,
- *տնօրինել*, այսինքն՝ գործողության մեջ դնել ձեռնարկության անձնակազմը,
- *համաձայնեցնել*, այսինքն՝ կապակցել ու միավորել, համադրել բոլոր գործողություններն ու ջանքերը,
- *վերահսկել*, այսինքն՝ հետևել, որ ամեն ինչ տեղի ունենա ըստ սահմանված կանոնների և տրված հրահանգների [8, էջ 42-43]:

Առավել հանգամանորեն՝ Ֆայլը շարադրում է կառավարչի հետևյալ պարտականությունները.

- 1) կազմել գործունեության մի այնպիսի ծրագիր, որտեղ սոցիալական և նյութական օրգանիզմները կհամապատասխանեն ձեռնարկության խնդիրներին, կարիքներին ու միջոցներին,
- 2) հսկել ծրագրի կատարումը,
- 3) ապահովել միասնական, իրազեկ ու եռանդուն ղեկավարում,
- 4) օժանդակել անձնակազմի հաջող ընտրությանը, ջանասեր ու բանիմաց մարդկանց նշանակմանը ստորաբաժանումների պետ՝ իրենց ծառայողական դերին լիովին համապատասխան,
- 5) ստույգ սահմանել իրավասությունները,
- 6) միավորել աշխատանքը, համաձայնեցնել ջանքերը,
- 7) պարզ, հստակ ու ճշգրիտ ձևակերպել որոշումները,
- 8) խրախուսել պատասխանատվության և նախաձեռնողականության ոգին,
- 9) կատարված ծառայությունների համար արդարացիորեն ու հմտորեն վարձատրել,
- 10) կանխել սխալներն ու թյուրիմացությունները,
- 11) հարկադրել կարգապահության,
- 12) հետևել, որ անհատական շահերը ենթարկված լինեն ձեռնարկության շահերին,
- 13) հատուկ ուշադրություն դարձնել ղեկավարման միասնականությանը,
- 14) սահմանել համընդհանուր վերահսկողություն,
- 15) պայքարել կարգուկանոնի չարաշահումների, բյուրոկրատական ձևամոլության, թղթարարության, քաշքշուկների դեմ [8, էջ 56-57]:

Վարչական դպրոցի էական տարբերություններից մեկը գիտական դպրոցից այն է, որ կառավարման գործառնության մասնատման փոխարեն այստեղ պարտադիր է կարգադրության և ղեկավարման միասնականությունը /որն ընդգրկված է Ֆայլի 14 սկզբունքների շարքում/ «մեկ ղեկավար և միասնական պլան» ընդհանուր նպատակ հետապնդող գործողությունների համախմբի համար» [8, էջ 48]:



Բացի առավել ընդհանուր բնույթ կրող 14 սկզբունքներից, առաջարկվում են բուն վարչական 5 գործառույթներից ամեն մեկի դյուրին կատարման /նաև՝ Ֆայոլի բնորոշմամբ՝ «վարչական տգիտության» հաղթահարման/ հատուկ կանոններ: Օրինակ, *կանխատեսման գործառույթն իրականացնելիս* գլխավորը գործողությունների ծրագրի ստեղծումն է, որն ընդգրկում է կազմակերպության գործունեության բոլոր կողմերը՝ տեխնիկական, ֆինանսական, առևտրական և այլն: *Ծրագիրը* ապագայի ուրվագիծն է, կազմակերպության ընթացքը՝ որոշակի ժամանակահատվածի համար նախատեսված և նախապատրաստված. ծրագիրը չի կարող կանխատեսել գալիք բոլոր իրադարձությունները, սակայն «ծրագիրը մի զենք է, որով կարելի է դեմ առ դեմ դիմավորել այդ իրադարձությունները, հնարավորություն է տալիս ղեկավարին ակնթարթորեն կենտրոնացնել իր ուշադրությունը տվյալ պահին կարևորագույն խնդրի վրա» [8, էջ 55]:

*Կազմակերպման գործառույթն իրականացնելիս*, կազմակերպության խոշորացմանը զուգահեռ, հարաճուն կարևորություն է ձեռք բերում *շտաբը*՝ որպես բարձր ղեկավարության խորհրդակցական մարմին. «շտաբը մարդկանց խումբ է, ովքեր օժտված են իշխանությամբ: իրազեկությամբ և ժամանակով, որոնցից կարող է գրկված լինել ղեկավարը. շտաբը մի տեսակ օգնական է, որ ամրապնդում և ընդլայնում է ղեկավարի անձը, դյուրացնում նրա լիազորությունների իրականացումը» [8, էջ 58-59]:

Կադրերի հետ աշխատանքը, *անձնակազմը արդյունավետորեն տնօրինելը*, ըստ Ֆայոլի, ղեկավարից պահանջում են՝

- կատարելապես իմանալ իր անձնակազմը,
- ազատվել անընդունակներից. սա բնավ դյուրին գործ չէ. «ղեկավարից բարձր բարոյական հատկանիշներ են ակնկալվում, մասնավորապես՝ քաղաքացիական քաջություն, որը հաճախ ավելի դժվար է դրսևորել, քան ռազմական քաջությունը»,
- քաջատեղյակ լինել այն պայմաններին, որոնք կապում են կազմակերպությունը և ծառայողներին. ղեկավարը երկակի դեր է կատարում՝ պաշտպանում է ծեռնարկության /բաժնետերերի/ շահերը ծառայողների և ծառայողների շահերը բաժնետերերի շահերից. այս կրկնակի խնդիրը ներդաշնակորեն լուծելու նպատակով՝ ղեկավարը պետք է իմանա ընդհանուր իրավիճակը, ունենա պարտքի զգացում և նրբանկատություն, լինի արդարամիտ ու եռանդուն,
- դրական օրինակ ծառայել. «ղեկավարի ճշտապահության, նվիրվածության և ակտիվության օրինակը միշտ ավելի հզոր խթան է ենթակաների համար, քան պատժի վախը»,
- պարբերաբար անցկացնել անձնակազմի տեսչական վերահսկում,
- մշտական խորհրդակցություններ անցկացնել, տեղեկանալ աշխատակիցների կարծիքին, ճշտել, թե ինչպես են ըմբռնվել իր կարգադրությունները, որքանով են կատարվել. այս կերպ ղեկավարը նաև հնարավորություն է ստանում լավագույնս ճանաչելու իր ենթականերին,
- թույլ չտալ, որ մանրուքները գրավեն իր ողջ ուշադրությունը. վարչական աշխատանքի ամենամեծ վտանգն է սա, ուստի ղեկավարը պիտի կարողանա իր լիազորությունների մի մասը վերահանձնել իր ենթականերին ու շտաբին՝ ծանրաբեռնելով նրանց այն աշխատանքով, որում իր անձնական մասնակցությունը պարտադիր չէ. «ղեկավարը չի կարող ամեն ինչ անձամբ

տեսնել և ամեն ինչ անձամբ անել, սակայն նա պարտավոր է ամեն ինչին տեղյակ լինել» [8, էջ 61-66]:

Ղեկավարը պիտի հետևի որոշակի կանոնների հատկապես *վերահսկման գործառույթն իրականացնելիս*: Ինչպես նկատում է Լ. Ուրվիկը, ամեն մի ղեկավար կարող է արդյունավետորեն վերահսկել իր հետ անմիջաբար շփվող 5 - 6 աշխատակցի գործունեությունը, մինչդեռ, եթե ենթակաների թիվն աճում է թվաբանորեն, ապա նրանց միջև հնարավոր կապերինը (որոնք ղեկավարի ուշադրությունն են պահանջում)՝ երկրաչափորեն: Լուծումն այն է, որ ամեն մակարդակի ղեկավար հավասարաչափ ունենա և՛ պատասխանատվություն, և՛ իշխանություն [6, էջ 271-272]: Բոլոր պարագաներում հարկավոր է պահպանել Ֆայոլի ձևակերպած երկու կանոնները՝ վերահսկումը պիտի լինի ժամանակին (անգամ շատ լավ կազմակերպված, սակայն ուշացած վերահսկումը անօգուտ է) և անպայման գործնական հետևանքներ ունենա [8, էջ 68]:

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

### *2.1.3. Մարդկային հարաբերությունների և վարքաբանական գիտությունների դպրոցը*

Այս դպրոցն էլ է դասվում կառավարման դասական դպրոցների շարքը: Ի տարբերություն նախորդ երկուսի, որոնք ինքնուրույն են ձևավորվել և գործել, «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի կենսագրությունը ածանցյալ է, ծագել է «գիտական» կառավարման դպրոցի հիմնադրույթների գործնական ներդրման ընթացքում արձանագրված հակասությունների շնորհիվ: Ինչպես դիպուկ բնորոշել է արդյունաբերական սոցիոլոգիայի պատմության մասնագետ Պոլ Ալբուն, այս դպրոցը թեյլորիզմի կողմնակի հետևանքն է, «տեխնիկական դիպվածի արդյունք» [9, էջ 3]: Իսկապես, դպրոցի ձևավորման պատմությունն սկսվել է 1924 թ., երբ Չիկագո քաղաքի Յոտորն արվարձանում տեղակայված «Վեսթերն էլեկտրիկ» ընկերության ձեռնարկություններում փորձեր ձեռնարկվեցին գիտական կառավարման ներդրման նպատակով: Եվ լրկ հետագայում, երբ ընկերության ղեկավարությունը գիտակցեց, որ փակուղի է մտել, որ թեյլորյան գաղափարներն անբավարար են, և փորձերը շարունակելու համար իրավիճեց Յարվարդի համալսարանի ադմինիստրատիվ ֆակուլտետի մի խումբ հոգեբանների՝ Էլթոն Մեյոյի գլխավորությամբ, նոր միայն զուտ գործնական նպատակներ հետապնդող ձեռնարկումը վերածվեց լուրջ ու երկարատև գիտափորձի, հիմք դարձավ կառավարման նոր դպրոցի ձևավորման:

Իհարկե, մինչ այդ էլ հոգեբանությունը հեռու չի մնացել արտադրության, կառավարման, կազմակերպությունների գործունեությանն առնչվող հարցերից: Կառա-

վարման ասպարեզում հոգեբանության մեթոդների գործադրման նախակարապետն է համարվում գերմանացի հոգեբան և փիլիսոփա Յուլուգո Մյունստերբերգը /1863-1916/: Նրա հիմնարար աշխատությունը՝ «Հոգեբանությունը և արդյունաբերության արդյունավետությունը» /1912թ./, նվիրված է մասնագիտական պիտանիության թեստերի կիրառությանը և գնահատվում է որպես հոգետեխնիկայի ձևավորման հիմնաքար: Հոգեբանության դիրքերից «գիտական» կառավարման սկզբունքների սահմանափակության, մասնավորապես՝ դրանց բնորոշ տեխնոկրատիզմի, վարձատրության դերի գերազնահատման, միջանձնային և ներխմբային գործոնների դերի թերազնահատման քննադատության առումով բացառիկ արժեքավոր է անգլուհի Մերի Ֆոլետի գործունեությունը /1868 - 1933/: Թեպետ Ֆոլետի հայացքներն անմիջականորեն չեն ազդել «մարդկային հարաբերությունների» տեսական եզրահանգումների վրա, սակայն հետագայում, մասնավանդ նրա հողվածների և զեկուցումների ժողովածուի հետմահու հրատարակմամբ /«Դիմամիկ աղմինիստրացիա», 1942 թ./, Մ. Ֆոլետի ազդեցությունը վարքաբանական գիտությունների զարգացման վրա ընդունում են շատերը [6, էջ 290-297]:

Կառավարման տեսությունների հարացույցի /պարադիգմա/ փոփոխման առումով ուշագրավ է ծանոթանալ քննարկվող դպրոցի ծնունդը պայմանավորած «տեխնիկական դիպվածի» էությանը: Այսպես, երբ «Վեսթերն Էլեկտրիկի» ղեկավարությունը փորձեր կատարեց լուսավորության և աշխատանքի արտադրողականության կապը բացահայտելու նպատակով, սկզբնապես գիտական կառավարման դպրոցի հիմնադրույթները լիովին հաստատվում էին. մասնավորապես, որքան հաջողվում էր կարգավորել լուսավորությունը, այնքան բարձրանում էր աշխատանքի արտադրողականությունը: Այդ փորձերից մեկի ընթացքում առանձնացվել էր վեցական բանվորուհիներից բաղկացած երկու խումբ: «Հսկիչ» խմբում աշխատանքային պայմաններն անփոփոխ էին, այնինչ «փորձարարական» խմբում տարբեր փոփոխություններ էին կատարվում /«միակ լավագույն եղանակը» որոնելիս/: Այն, որ փորձարարական խմբում հաստատվում էր լուսավորության բարելավման և աշխատանքի արտադրողականության միջև ուղիղ համեմատական կապը, լիովին հասկանալի էր ու կանխատեսելի: Ամբացատրելին այն էր, թե ինչու՞ է աճում աշխատանքի արտադրողականությունը հսկիչ խմբում, երբ դրանում ոչ մի փոփոխություն չի կատարվում, և նման երևույթ ակնկալելու ոչ մի հիմք չկա:

Հենց այս հանգուցային հարցին էլ փորձեցին պատասխանել Էլթոն Մեյոն /1880-1949/ և նրա համախոհները /Ֆրից Ռոթլիսբերգեր, Վիլյամ Դիքսոն և այլք/: Հոտորնյան փորձերը շարունակվեցին մինչև 1932 թ., ծավալուն աշխատանք կատարվեց, մի շարք արժեքավոր մենագրություններ լույս տեսան, այդ թվում՝ Է. Մեյոյի «Արդյունաբերական քաղաքակրթության սոցիալական հիմնախնդիրները» /1945թ./, Ֆ. Ռոթլիսբերգերի և Վ. Դիքսոնի «Կառավարումը և բանվորը» /1941 թ./, նույն Ռոթլիսբերգերի «Կառավարում և բարոյականություն» /1942 թ./ աշխատությունը և այլն:

Հստակ ձևակերպելով հետազոտական խնդիրները, այն է՝ ինչո՞վ բացատրել «անսպասելի, անտրամաբանական իրավիճակը», ո՞րն է պատճառը արտադրողականության այդ «անշեղ վերելքի, որն անտեսում է փորձարարական փոփոխությունները» [10, էջ 63], Մեյոն սկսեց փորձերի մի նոր շարք: Մասնավորապես, սկսեցին միտումնավոր վատացնել աշխատանքի ֆիզիկական պայմանները, օրինակ, իջեցվեց լուսավորվածության մակարդակը, ընդհուպ «լուսնի լույսի», սակայն արտադրողականությունը, այս անգամ երկու խմբում էլ, շարունակում էր աճել: Այսինքն՝ մարդիկ ավելի արդյունավետ էին աշխատում, այնինչ պայմաններն ավելի քան հեռու էին լավագույնը լինելուց:

Հետևաբար, այստեղ դրսևորվում է հզոր մի գործոն, որը չի բացատրվում գիտական կառավարման հիմնադրույթներով: Եվ ահա Մեյոն ու մյուսները վարկած առաջ քաշեցին, ըստ որի, աշխատանքի արտադրողականության և արտադրության արդյունավետության մեջ նախկինում անտեսված գործոնը մարդկային փոխհարաբերություններն են՝ համակրանքը և հակակրանքը, բարոյաև հոգեբանական մթնոլորտը, խմբային արժեքները, հաղորդակցման ոճերը, ղեկավարի վարվելակերպը, խմբի ազդեցությունը անդամի վարքագծի վրա և այլն: Վերը նշված հսկիչ խմբի պարագայում մասնավորապես վճռորոշ էր եղել այն հանգամանքը, որ բանվորուհիներն իրենց հանդեպ հետաքրքրություն ու հարգանք էին զգացել, իրենց համարել կարևոր փորձի մասնակիցներ, համակվել պատասխանատվության զգացումով, իսկ խմբի առաջնորդը լիովին սատարում էր վարչակազմին և նույն դիրքորոշմամբ տոգորում մյուսներին: Հաջորդ փորձերի ընթացքում հայտնաբերվեց ու բացատրություն ստացավ հակադիր երևույթը. 14 տղամարդուց բաղկացած խումբը ոչ մի կերպ դրական չէր արձագանքում աղմինիստրացիայի խրախուսանքին, և՛ աշխատանքի արտադրողականությունը մնում էր ոչ թե միջին, այլ նույնիսկ ամենավատ աշխատողի մակարդակին: Պատճառը, ինչպես պարզվեց, տվյալ խմբի առաջնորդի դիրքորոշումն էր. նա թշնամաբար էր տրամադրված վարչակազմի հանդեպ, վերջինիս ձեռնարկումների մեջ սպառնալիք էր տեսնում խմբի ու անձամբ իր՝ որպես առաջնորդի, գոյությանը և կարողացել էր մյուսներին էլ տրամադրել ընդդեմ ղեկավարության բոլոր քայլերի:

Թեպետ հոտորնյան փորձերն ընդհատվեցին 1929 - 1933 թթ. համաշխարհային տնտեսական ճգնաժամի պատճառով, դրանից հետո էլ երկրորդ համաշխարհային պատերազմը հետին պլան մղեց այդօրինակ հետազոտությունները, սակայն հետպատերազմյան շրջանում, 50-ական թվականների սկզբից, մարդկային հարաբերությունների դպրոցը վերելք ապրեց: Մեծ ու փոքր կազմակերպություններն սկսեցին լրջորեն զբաղվել արտադրության կառավարման սոցիալ-հոգեբանական խնդիրներով, ստեղծեցին հոգեբանական ծառայություններ, մարդկային հարաբերությունների բաժիններ, հրատարակվեցին բազմաթիվ գրքեր, նկարահանվեցին հատուկ կինոնկարներ, պարբերաբար միջազգային գիտաժողովներ էին հրավիրվում, կատարվում փորձի փոխանակություն: Նույն 50-ականներին, ավանդաբար գործածվող «մարդկային հարաբերություններ» անվանմանը զուգահեռ սկսեց կիրառվել նաև «մարդկային գործոն» անվանումը, որն էլ նշանավորեց այս դպրոցի յուրատեսակ սահուն անցումը, ընդգրկումը վարքաբանական գիտություններին բնորոշ ընդհանուր հոսանքի մեջ:

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

- մարդու աշխատանքային վարքը հնարավոր չէ ո՛չ լիովին ըմբռնել, ո՛չ էլ լիարժեքորեն կառավարել, եթե սահմանափակվենք «տնտեսական մարդու» հայեցակարգով,
- մարդը նախևառաջ սոցիալական էակ է և կողմնորոշված է խմբային վարքագծի չափանմուշներին,
- աշխատանքային խումբը ոչ թե մեկուսացված անհատապաշտների խառնակույտ է, այլ բարդ սոցիալական միկրոաշխարհ,
- խմբային գործոնները կարող են ավելի վճռորոշ լինել՝ որպես անձի վարքի կարգավորիչ, քան տնտեսական գործոնները:

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

Միևնույն ժամանակ, «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի ներկայացուցիչները հասան ծայրահեղության, քանի որ սկսեցին թերագնահատել տնտեսական գործոնների դերը: Նրանք փորձում էին կազմակերպության ներսում առկա բոլոր հարաբերությունները հանգեցնել մարդկանց միջև անձնական, հուզական հարաբերություններին և վերջիններիս կարգավորման միջոցով կարգավորել նաև սոցիալ-տնտեսական խնդիրները, ձևավորել փոխըմբռնման և համերաշխության մթնոլորտ: Այնուամենայնիվ, եթե վարչական դպրոցը իսկապես ընդհանրացրեց, զարգացրեց գիտական կառավարման դպրոցի հիմնադրույթները, մնալով, այնուհանդերձ, միևնույն հունի մեջ, ապա մարդկային հարաբերությունների դպրոցը նաև լրացրեց նախորդ երկուսին, գտավ իր ուրույն հայեցակարգը:

Կառավարման տեսության զարգացման պատմությունը վերլուծելիս դպրոցների առանձնացումը յուրատեսակ մի տուրք է ավանդույթին: Կառավարման գիտության ձևավորման արշալույսին հստակ էր հետևյալ օրինաչափությունը՝ այս կամ այն դպրոցը կենտրոնանում էր որևէ առաջատար մտածողի շուրջը՝ Թեյլորի, Ֆայոլի, Մեյոյի, կամ նրանցից անկախ և ինքնուրույն գործող անհատները ընթանում էին այդ ահավիրաների բացած հունով: Այս իմաստով կառավարման տեսության դասական դպրոցները քննարկված երեքն են: Ժամանակակից գիտության համար առավել ստույգ են «ուղղություն», «հոսանք» և «մոտեցում» բնորոշումները: Կառավարչական մտքի երկու ազդեցիկ ուղղությունները՝ վարքաբանական գիտությունները և քանակական մոտեցումը /կամ՝ «կառավարման գիտությունը»/, ոմանք շարունակում են ներկայացնել իբրև կառավարչական մտքի «դպրոցներ» [11, էջ 65-71], սակայն, վերոհիշյալ նկատառումներով, դա լոկ պայմանական անվանում է:

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

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

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

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

### 2.1.4. Բանակական մոտեցումը

Կառավարչական մտքի մյուս հիմնական ուղղությունը «քանակական մոտեցումն» է. այս նկարագրական անվանումն արդեն մատնացույց է անում մոտեցման էությունը, այն է՝ քանակական վերլուծության ու կանխատեսման զանազան մեթոդների գործադրումը կառավարման խնդիրների տեսական լուսաբանման և գործնական լուծման ընթացքում: Խորհրդառուսական և հայրենական գրականության մեջ օգտագործվում է նաև «մաթեմատիկական մեթոդները և մոդելները տնտեսության մեջ» անվանումը:

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

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

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

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

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

## 2.2. ՀԱՄԱԿԱՐԳԱՅԻՆ ԵՎ ԻՐԱՎԻՃԱԿԱՅԻՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ՄԵՋ

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

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

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

Ավտոմեքենաները, համակարգիչները, հեռուստացույցները համակարգերի օրինակներ են: Դրանք բաղկացած են բազմաթիվ մասերից, որոնցից յուրաքանչյուրը գործում է մյուս մասերի հետ փոխկապակցված՝ ապահովելով նրանց բնորոշ նպատակային որոշակի հատկությունը: Յուրաքանչյուր համակարգի մասերը ոչ միայն փոխկապակցված են, այլև գտնվում են իրարից կախյալ վիճակում [11, էջ 79]:

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

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

Համակարգային մոտեցման թափանցումը կառավարման գործընթացներ 20-րդ դարի երկրորդ կեսին օբյեկտիվ անհրաժեշտություն էր, քանի որ արտադրության մասշտաբների աճն ու տնտեսական կապերի խճճվածությունը ստիպում էին համեմատաբար խոշոր հարցեր լուծելիս հաշվի առնել ընդունվող որոշմանն առնչվող

բոլոր հիմնահարցերի համալիրը, առանձին գործոնների կապն ու փոխալայմանավորվածությունը, անմիջական ու հեռանկարային հետևանքները և այլն:

Մինչ այդ, համակարգերի տեսության զարգացումն ու գործնական կիրառումը կապված էր ճշգրիտ ու տեխնիկական գիտությունների հետ, և միայն դրանից հետո այն սկսեց կիրառվել նաև կառավարման գործընթացներում: Առաջինը կառավարման գիտության դպրոցն էր, որ կազմակերպությունն իր ներքին կառուցվածքով տեսականորեն սկսեց դիտարկել որպես մի ամբողջություն, որը գործում է արտաքին միջավայրում և անքակտելիորեն կապված է նրա հետ:

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

Դրանց թվին են դասվում.

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

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

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

### 1. Բնական և արհեստական համակարգեր

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

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

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

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



նարկները, քաղաքական կուսակցությունները, հասարակական ակումբները, արհմիությունները և այլն:

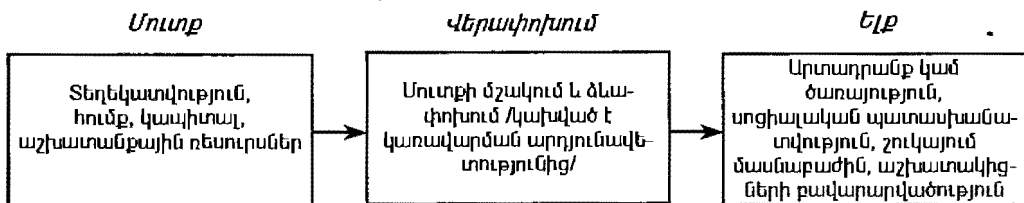
Արհեստական համակարգերի մեծ մասը «մարդ - մեքենա» համակարգերն են: Դժվար է պատկերացնել որևէ համակարգ, որ բացառապես կազմված լինի մարդկանցից և առանց, թեկուզ ամենապարզ, սարքավորումների, իրականացնի արտադրատնտեսական գործունեություն: Եթե հանդիպում են որոշ շատ փոքր օբյեկտներ, ապա դրանք, որպես կանոն, այլ համակարգի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

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

### 3. Բաց և փակ համակարգեր

Փակ է համարվում այն համակարգը, որը գործում է իր ներքին ռեսուրսների հաշվին և չի արձագանքում արտաքին միջավայրի փոփոխություններին, չի ենթարկվում արտաքին միջավայրի ազդեցությանը: Օրինակ, ժամացույցը՝ այնքան ժամանակ, որքան ապահովված է ներքին էներգիայի աղբյուրով:

Իրականում ամբողջովին փակ համակարգեր գոյություն չունեն, բայց «փակ համակարգ» հասկացությունը լայն տարածում է գտել կազմակերպությունը որպես համակարգ դիտարկող գիտական հետազոտություններում:



Գծանկար 2.1. Կազմակերպությունը որպես բաց համակարգ [11, էջ 80]

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

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

### 4. Կայուն և ոչ կայուն /փոփոխական/ համակարգեր

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

«Կայուն համակարգը» պայմանական հասկացություն է, քանի որ բոլոր համակարգերն էլ ենթարկվում են փոփոխության: Եթե դրանք ժամանակի որոշակի /երկար/ հատվածում կայուն են կամ գտնվում են կրկնվող իրավիճակում, ապա հնա-

րավոր է ավելի հստակ ընկալել համակարգի գործունեության օրինաչափությունները, ավելի արդյունավետ իրականացնել կառավարչական ներազդեցությունը:

**5. Մշտական և ժամանակավոր համակարգեր**

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

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

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

Որպեսզի համակարգն ընդունվի որպես այդպիսին, առանձնացվի ուրիշ համակարգերից, պետք է ունենա սահմաններ, որով անջատվում է արտաքին միջավայրից: Համակարգի սահմանները կարող են լինել ինչպես ֆիզիկական, այնպես էլ ըմբռնողական /կոնցեպտուալ/:

Եթե կազմվի համակարգի բոլոր բաղադրիչների և դրանց բնորոշ սահմանափակումների անվանացանկը, ապա այն բոլորը, ինչ գտնվում է սահմանափակ տարածքի շրջանակներում, համարվում է համակարգ, իսկ ինչ գտնվում է այդ տարածքից դուրս՝ շրջակա միջավայր:

Ֆիզիկական սահմանները որոշվում են քնարտեզով /հատակագծով/, հաճախ՝ սահմանվում օրենսդրությամբ, օրինակ՝ որևէ բնակավայր:

Սոցիալական համակարգերն ունեն ըմբռնողական սահմաններ: Օրինակ՝ ձեռնարկությունը իր ներքին միջավայրով: Արհեստական համակարգի սահմանները բաց են, թափանցիկ, ինչն էլ հնարավորություն է տալիս նրանց առնչվել արտաքին միջավայրի հետ:

Համակարգեր կազմող առանձին մասերը հաճախ իրենք են համակարգ և համարվում են որոշակի համակարգի ենթահամակարգեր: Յուրաքանչյուր մարդ բնական համակարգ է, հաստոցը՝ տեխնիկական համակարգ, բայց ձեռնարկության՝ որպես համակարգի, դիտարկման ժամանակ նրանք հանդես են գալիս որպես ենթահամակարգեր:

Յուրաքանչյուր համակարգ, որպես կանոն, գտնվում է որևէ այլ՝ ավելի խոշոր համակարգի կազմում: «Բացառությամբ ամբողջ տիեզերքի, բոլոր համակարգերը հանդիսանում են ենթահամակարգեր» [12, էջ 51]:

Ենթահամակարգը կառավարման կարևոր հասկացություններից է: Կազմակերպության ղեկավարությունն ինքն է կանխամտածված ձևավորում կառուցվածքային ստորաբաժանումներ /տես՝ գլուխ 5-17/, որոնք հանդիսանում են ենթահամակարգեր՝ իրենց նպատակներով, խնդիրներով և որոնք, իրենց հերթին, ունեն ենթահամակարգեր, ավելի փոքր ստորաբաժանումներ:

Ի տարբերություն համակարգային մոտեցման, որը դիտարկում է կազմակերպությունը որպես արհեստական բարդ համակարգ, որի բոլոր ենթահամակարգերը կապված են իրար և յուրաքանչյուրում տեղի ունեցող փոփոխությունները ազդում են մյուսների և համակարգի վրա ամբողջությամբ վերցրած, կառավարման դասական դպրոցներն ու տեսությունները ուշադրությունը կենտրոնացնում էին առանձին վերցրած որևէ համակարգի վրա՝ առանց հաշվի առնելու փոխադարձ կապերը

մյուսների հետ, որն էլ գործնականում սահմանափակում էր դրանց կիրառման շրջանակները: Նրանց մի մասը շեշտը դնում էր սոցիալական ենթահամակարգի /բիհեյվյուրիստական դպրոց/, մյուսը՝ հիմնականում տեխնիկական, արտադրական ենթահամակարգի /գիտական կառավարման դպրոց/, երրորդը՝ կառավարման համակարգի վրա /դասական դպրոց/ և այլն:

Համակարգերի տեսության շրջանակներում 70-ական թվականներին մշակվեց և կազմակերպության կառավարման գործընթացներում սկսեց կիրառվել համակարգային մոտեցումը, որի հիմնադրույթը կազմակերպության կառավարման գործընթացի դիտարկումն է՝ որպես նրա առանձին բաղադրիչների կապի և փոխադարձ-նավորվածության միասնություն, այսինքն՝ շեշտը դրվում է բաղադրիչների կապի կարգավորման վրա:

Համակարգային մոտեցումը առաջարկում է համակարգը կառուցել /դիտարկել/՝ ելնելով համաժամանակացման /սինխրոնացման/ պահանջներից, այսինքն՝ առանձին, իրար հետ կապված մասերի ու ենթահամակարգերի միաժամանակյա համաձայնեցված այն գործունեությունից, որն ապահովում է ավելի մեծ արդյունավետություն, քան առանձին վերցրած առանձին բաղադրիչների գործունեության արդյունավետությունների գումարն է:

Վաղուց հայտնի է, որ կազմակերպված մարտական հեծելազորի հարձակողական ներուժը ավելի մեծ է, քան առանձին հեծյալներինը: Նույնը վերաբերում է յուրաքանչյուր /հատկապես խոշոր արտադրական/ ֆիրմայի ու կազմակերպության:

Համակարգային մոտեցումն առաջարկում է ուշադրությունը կենտրոնացնել առանձին բաղադրիչների այն փոխկապակցությունների վրա, որոնք ձևավորում են այդ ներուժը:

Համակարգային մոտեցման տեսությունը ենթադրում է համակարգի և դրա առանձին բաղադրիչների գործունեության դիտարկումը՝ որպես փոխկապակցված գործընթացների միասնություն: Կազմակերպությունը որպես համակարգ դիտարկելիս այդ մոտեցումը, մասնավորապես, պահանջում է կատարել հետևյալ հարցադրումները.

- որքան տարբեր բաղադրիչներ են ընդգրկված տվյալ համակարգում,
- ինչպիսին են դրանց միջև պատճառահետևանքային կապերը,
- ինչ գործառույթներ պետք է իրականացվեն յուրաքանչյուր առանձին դեպքում,
- ինչպիսին են առկա /պահանջվող/ ռեսուրսների փոխարկումները:

Ինչպես առանձին բաղադրիչները, այնպես էլ նշված հարցադրումները, համակարգային մոտեցման պահանջներից ելնելով, դիտարկվում են փոխադարձ կապի մեջ՝ հաշվի առնելով ուսումնասիրվող համակարգի նպատակների հերթագայության պահանջները:

Համակարգային մոտեցման տեսությունը ներառում է կազմակերպական, ստեղծագործական, տեսական, գործնական ու փորձարարական տարրեր, որոնք բնորոշ են նաև այլ տեսություններին ու մոտեցումներին, բայց ունի նաև միայն իրեն բնորոշ առանձնահատկություններ:

Նախ՝ այս տեսությունը խոշոր, հիմնականում ոչ հստակ սահմանված /ձևակերպված/ հիմնահարցերի լուծման միջոց է, երբ անհրաժեշտ է կազմակերպված օգտագործել մեծածավալ ռեսուրսներ: Ընդունված որոշակի ընթացակարգով հանդերձ, որ բնորոշ է համակարգերի տեսությանը, ուշադրության կենտրոնում պահելով առաջին հերթին համակարգի նպատակները և հետո միայն հաշվի առնելով մյուս խնդիրներն ու դրանց լուծման համապատասխան մեթոդները, համակարգային

մոտեցումը միաժամանակ պահանջում է ստեղծագործական ինքնատիպ աշխատանքի կիրառում: Դա պայմանավորված է մի կողմից՝ հիմնահարցերի բարդությամբ, մյուս կողմից՝ անհրաժեշտ տեղեկատվության ու տվյալների, որպես կանոն, անբավարարվածությամբ ու երկիմաստությամբ: Բացի այդ, համակարգի առանձին բաղադրիչներն ու դրանց կապերը բնութագրվում են տարբեր ցուցանիշներով ու չափանիշներով, պահանջում տարբեր մոտեցումներ ինչպես ուսումնասիրման, այնպես էլ համակարգի կառուցման ժամանակ: Ընդ որում, յուրաքանչյուր որոշում ընդունելիս անհրաժեշտ է առաջնորդվել համակարգը որպես ամբողջություն դիտարկելու պահանջով:

Բնական է, որ համակարգային մոտեցումը չի կարող տալ հստակ ձևակերպված սահմանումներ, որոնք կիրառվեն առանձին համակարգի ուսումնասիրման կամ կառուցման ժամանակ: Այդ մոտեցումն ընդունում է, որ հիշյալ գործընթացներում կարող են կիրառվել ամենատարբեր մոտեցումներ՝ սկսած սթափ բանականությունից ելնող հիմնավորումներից մինչև գործառնությունների հետազոտման բարդ տեխնիկական միջոցների կիրառումը: Համակարգային մոտեցումը նախատեսում է հիմնահարցերի լուծման ճանապարհին բոլոր գործոնները, տարրերը, մեթոդները դիտարկել անքակտելի կապերի միասնության մեջ՝ առաջնորդվելով ընդհանուր /վերջնական/ նպատակների արդյունավետ իրականացման սկզբունքով:

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

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

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

- իրավիճակը ձևավորող գործոնների վերլուծության արդյունքում անհրաժեշտ է ընտրել համապատասխան մոտեցում կամ մեթոդներ՝ իրավիճակը կարգավորելու համար,
- հավանական իրավիճակային գործոնները հաշվի առնել ռազմավարության ընտրության և իրականացման, կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների մշակման ժամանակ,
- ղեկավարները կարող են և պետք է կազմակերպությունը կառավարչական որոշումներով հարմարեցնեն իրավիճակին կամ, եթե հնարավոր է, փոխեն իրավիճակը՝ ելնելով կազմակերպության պահանջներից:

Ինչպես համակարգային, այնպես էլ իրավիճակային մոտեցումը առանձին կանոնների ու լուծման եղանակների հավաքածու չէ, որ ղեկավարները կարող են

օգտագործել գործնականում: Այն ավելի շատ կազմակերպական հիմնախնդիրների բացահայտման /ձևավորման/ ու դրանց լուծման ուղիների որոնման մտածելակերպ է, որում պահպանվում են բոլոր կազմակերպությունների համար ընդհանուր կառավարման գործընթացին բնորոշ դրույթները:

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

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

Միանգամայն արդարացիորեն Յ. Կունցը և Ս. Օ'Դոնելը նշում են, որ «չկա միակ լավագույն պլանավորման եղանակ, չկա միակ լավագույն դեկավարման եղանակ, խմբերի կազմակերպման միակ լավագույն եղանակ, հսկողության իրականացման միակ լավագույն եղանակ: Ամենալավ հայեցակարգերն ու մեթոդները կարելի է ընտրել գործունեության ոլորտի որոշակի իրավիճակներին ծանոթանալուց հետո» [12, էջ 60]:

Յուրաքանչյուր իրավիճակում, ըստ ընդհանուր ճանաչում գտած մոտեցման, առաջարկվում է իրականացնել հետևյալ գործողությունները [13].

- վերլուծել իրավիճակը, բացահայտել որոշակի իրավիճակից բխող պահանջները,
- ընտրել կառավարման այն մոտեցումները, որոնք առավել չափով համապատասխանում են իրավիճակից բխող պահանջներին,
- ձևավորել այն ներուժն ու մոտեցումները, որոնք կապահովեն նոր գործելաոճի կամ նոր մեթոդների կիրառումը,
- անհրաժեշտ միջոցներ ձեռնարկել իրավիճակին հարմարվելու համար:

Իրավիճակային մոտեցման մեթոդաբանությունը ներառում է հետևյալ չորս գործընթացները [11, էջ 83].

1. Դեկավարը պետք է ծանոթ լինի մասնագիտական կառավարման այն միջոցներին, որոնք ապացուցել են իրենց արդյունավետությունը: Դա ենթադրում է կառավարման գործընթացների, անհատական ու խմբային վարքագծի, համակարգային վերլուծության, պլանավորման, հսկողության ու որոշումների ընդունման քանակական մեթոդների և այլնի ընկալումը:
2. Կառավարման ընդհանուր ըմբռումներից և մեթոդներից յուրաքանչյուրն ունի իր ուժեղ և թույլ կողմերը կամ էլ համեմատական բնութագրերը, այն դեպքում, երբ դրանք կիրառվում են որոշակի իրավիճակներում: Դեկավարի խնդիրն է կանխատեսել որոշակի մոտեցման կամ մեթոդի կիրառման ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական հետևանքները:
3. Դեկավարը պետք է կարողանա ճիշտ մեկնաբանել իրավիճակը, ճիշտ սահմանել, թե որ գործոններն են տվյալ իրավիճակում առավել կարևոր և ինչ հավանական ազդեցություն կունենան մեկ կամ մի քանի փոփոխականների տեղաշարժերը:
4. Դեկավարը պետք է ունենա գործելաձևի որոշակի եղանակները (որոնք կապահովեն նվազագույն բացասական հետևանքներ և ունեն քողարկված

ամենաքիչ թերությունները) առկա իրավիճակների հետ կապակցելու ունակություն, ստեղծված հանգամանքներում դրանով իսկ ապահովելով կազմակերպության նպատակների իրագործումը ամենաարդյունավետ ճանապարհով:

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

### 2.3. ՀԱՅ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՄՏՔԻ ՁԱՐԳԱՑՄԱՆ ՊԱՏՄՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Կառավարման դասական դպրոցների հիմնադրույթներում ազգային առանձնահատկությունների վերաբերյալ որևէ վերապահում չկա: Համարվել է, որ այդ հիմնադրույթները, թե՛ տեսական ըմբռնման, թե՛ գործնական մարմնավորման առումով պիտի որ նույնը լինեն, անկախ այն բանից, թե որ երկրում են տեղայնացվում, ինչ ազգային-մշակութային շրջանակներում: Հետագայում, կառավարման փորձի հարստացումը, տարբեր երկրներում գիտական կառավարման ներդրումը, հատկապես ճապոնական մենեջմենթի ուրույն համակարգի ձևավորումը հուշեցին տեսաբաններին, որ հարկավոր է ըստ արժանվույն հաշվի առնել մի կողմից՝ միևնույն տեսական դրույթների գործադրման ազգային առանձնահատկությունները, մյուս կողմից՝ տեղական առանձնահատկությունների խորագնին ուսումնասիրություններից տեսական եզրահանգումներ անելու անհրաժեշտությունը: Այնպես որ, XX դարի 70-ական թվականների կեսից խիստ աճել է հետաքրքրությունը կառավարման ազգային համակարգերի հետազոտությունների հանդեպ, հրապարակվել են ծավալուն մենագրություններ՝ նվիրված մարդկանց համատեղ աշխատանքի, կազմակերպությունների կառավարման մեջ ընդհանուր և առանձնահատուկ երևույթների վերլուծությանը [14, 15, 16, 17]:

Մարդկանց համատեղ աշխատանքի կառավարումն ավելի շատ ընդհանրություններ է հայտնաբերում, քան տարբերություններ: Այսպես՝ ֆինն հեղինակների մի խումբ, քննարկելով ֆիննական կառավարման առանձնահատկությունները, թվարկում է բարձր կրթական մակարդակը, ղեկավարի բարձր պատասխանատվությունը, կառավարման բաց եղանակը, ճկուն ոճը, աշխատանքային և արտաաշխատանքային ոլորտների կամրջման կարևորությունը և այլն [18], որոնք բնութագրական են շատ երկրների, եթե ոչ բոլոր, ազգային համակարգերի համար: Այս առումով պերճախոս է հենց նույն ճապոնական մենեջմենթի օրինակը. ձևավորման նախնական փուլում տիրապետում էր տարբերվելու միտումը, իսկ արդեն հասուն փուլում շեշտադրվում է ընդհանրությունը, մասնավորապես, ուղղակի հայտարարվում է, թե կառավարման ամերիկյան ու ճապոնական ոճերը 95 տոկոսով նույնական են [14, էջ 56]:

Միևնույն ժամանակ՝ կառավարման համակարգը ենթադրում է ազգային առանձնահատկությունների առկայություն. պլանավորվում, կազմակերպվում, վերահսկվում է մարդկանց աշխատանքը, շահադրդում են ու լիազորություններով օժտում դարձյալ մարդկանց, այլ ոչ թե անշունչ առարկաներին ու գործիքներին, իսկ քանի որ մարդկանց միջև գոյություն ունեն ազգային յուրահատկությամբ պայմանավորված տարբերություններ, կառավարման գիտությունը, թե՛ ամբողջությամբ վերցրած և թե՛ առանձին հիմնախնդիրների առումով, չի կարող հաշվի չառնել այդ տարբերությունները:

Ճապոնական կառավարման ազգային առանձնահատկություններին նվիրված ծավալուն գրականություն կա [14, 19, 20, 21, 22, 23, 24]: Այստեղ խնդիրը ոչ թե սուկ դրանց լուսաբանումն է, այլ պատմական ձևավորման ընթացքի ուրվագծումը:

«Դոնկայ» խմբի անդամները դիմեցին ճապոնիայի դարավոր մշակույթին, զործող է մոռացված ավանդույթներին, վերհանեցին անգամ միջնադարյան ճապոնիայում միջանձնային փոխհարաբերություններին բնորոշ տարրերը, կարողացան դրանք զտել, զուգակցել իրական կյանքի պահանջներին, արտադրության և կառավարման արդիական իրողությանը, միով բանիվ՝ արարեցին «Նիհոնթեքի կեյեյ» /կառավարման ճապոնական ոճ/ կոչվող այն երևույթը, որը բացառիկ դեր խաղաց ճապոնիայի տնտեսական վերելքի մեջ և այսօր էլ ապահովում է նրա գերիզուր տերության կարգավիճակը:

Այսպես, արդեն 50-ականների սկզբին ճապոնացի մասնագետները լայնորեն քննարկում էին «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի հիմնական գաղափարները, իսկ 1955 թ., դրանց ներդրման համար ստեղծվեց Արտադրողականության ճապոնական կենտրոնը, և, ընդամենը մի քանի տարի անց, բոլոր ճապոնական ընկերություններն այս կամ այն կերպ օգտագործում էին այդ գաղափարները՝ դարձյալ վերածուլվելով, հարմարեցնելով սեփական ազգային-մշակութային հիմքին:

Հարազատորեն արտահայտելով ճապոնացիների ազգային առանձնահատկությունները և, դրանով իսկ, ապահովելով տնտեսական և սոցիալական մեծ արդյունավետություն, կառավարման ճապոնական համակարգը, իր հերթին, ամրապնդելով ճապոնացիների ազգային ինքնությունը, զորացնում է նրանց նախանձելի կարողությունը՝ վերցնել ուրիշ ազգերից դրական, ընդօրինակելի փորձը, հարմարեցնել և յուրացնել՝ հաշվի առնելով սեփական առանձնահատկությունները:

Ճապոնական մենեջմենթի ձևավորմամբ կառավարման ընդհանուր գիտությունը նույնպես հարստացավ նոր գաղափարներով ու նոր փորձով, այդ թվում՝ հենց բուն ճապոնական կառավարման համակարգի ստեղծման ուսանելի պատմության փորձով:

Ճապոնացիների փորձն ուսանելի է մյուս ազգերի, մասնավաճճ մեզ՝ հայերիս համար: XX դարի վերջին տասնամյակում հայ կառավարչական միտքը հիրավի թռիչքածև զարգացում ապրեց: Նոր գաղափարաքաղաքական ու սոցիալ-տնտեսական պայմաններում, արդեն կուտակված գիտական հիմքի առկայությամբ վստահորեն կարելի է եզրահանգել, որ «հայկական մենեջմենթի» ձևավորումը դարձել է մոտակա տարիներին լուծելի խնդիր:

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

Հայ կառավարչական մտքի բովանդակ պատմությունը, դրա փուլերը, զարգացման միտու մները, կառավարման հանգուցային խնդիրների որոշակի մեկնաբանումները տակավին լուրջ ու բազմակողմանի հետազոտության կարիք ունեն: Չուս

տեսական, ճանաչողական հետաքրքրությունից բացի, անցյալի տեսական լուծումների իմացությունը կարևոր է հայոց մենեջմենթի ձևավորման համար՝ ներկայումս լինելիությունն ապրող այն գործընթացի նպատակասլաց ուղղորդման համար, որի արդյունքում կոոյանա կառավարման մի համակարգ՝ իր մեջ ներծուլած համաձարդկային լավագույն փորձը և հայոց ազգային առանձնահատկությունները:

Կառավարչական միտքը ներկայացված է հայ տնտեսագիտական, իրավաբանական և սոցիալ-փիլիսոփայական մտքի զարգացմանը նվիրված աշխատություններում [25, 26, 27], և, օգտվելով պատմիչների հաղորդածից, փորձենք ուրվագծել մի քանի հիմնախնդրի առավել բնութագրական ըմբռումները:

Նշենք, որ հայ մարդկանց համատեղ կյանքի և գործունեության կանոնարկման /իսկ գործնական սահմանումները վկայում են տեսական սկզբունքների գոյությունը՝ գրառված կամ բանավոր/ առաջին փորձ պիտի համարել 356 թ. Աշտիշատի ժողովը /հրավիրված Մեծ Հայքի Տարոն նահանգի Աշտիշատ ավանում՝ Ներսես կաթողիկոսի նախաձեռնությամբ/: Հոգևոր և աշխարհիկ իշխանավորները մի շարք կանոններ սահմանեցին, որ վերաբերում էին ոչ միայն հավատին, այլև սոցիալական հարաբերությունների կարգավորմանը: Ինչպես Փավստոս Բուզանդն է վկայում, Աշտիշատի կանոնադիր ժողովի մասնակիցները «կարգ ու կանոն սահմանեցին, կազմակերպեցին և Հայոց աշխարհի բոլոր ժողովուրդը դարձրին իբրև վանականների մի ընդհանուր միաբանություն, բացի անուսնությունից» [27, էջ 119]: Ներսես Մեծն ինքն էլ «շատ հայրենական կարգեր ու կանոններ հաստատեց», որոնց մեջ կային համապարտադիր պահանջներ. «Եվ բոլոր աշխարհին պատվիրում էր նա, նույն ինքն թագավորին, մեծամեծներին և անհասարակ նրանց, որոնք ուրիշի վրա իշխանություն ունեին, որ գուր ունենան իրենց ծառաների, ստորադրյալների և աշակերտների վրա, սիրել նրանց իբրև իրենց ընտանիներին, ապօրինի կերպով ու չափազանց հարկերով նրանց չնեղել, հիշեցնելով, որ նրանց համար էլ աստված կա երկնքում: Ծառաներին էլ պատվիրում էր հավատարիմ և հնազանդ լինել իրենց տերերին, որի համար վարձք կստանան տերից» [27, էջ 121, 123]:

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

Այսպես, Հովհան Մանդակունին /Հովհաննես Ա Մանդակունի, Հայոց կաթողիկոս, V դարի վերջ/, քննարկելով քահանայի և իր ղեկավարած հոտի փոխհարաբերությունները, ձգտում է առանձնացնել ղեկավարին անհրաժեշտ հատկությունները՝ հանդարտ ու զուսպ բնավորություն, հեզություն, խոնարհություն, հավատարմություն, մտերմություն, մարդկային հաղորդակցականություն [27, էջ 373-374]:

Կառավարման մեջ ղեկավարի բացառիկ դերի մասին է գրում հայ մեծ փիլիսոփա Եզնիկ Կողբացին /380 - 450/: Կատարյալ ղեկավարը միաբանության գլուխն է, համատեղ գործունեության արդյունավետության երաշխավորը, սակայն վատ ղեկավարից էլ ավելի մեծ չարիք չկա. «Տգետ ու անշրջահայաց առաջնորդը բուժելիս խոցում է, ուղղելիս՝ խորտակում, սիրո փոխարեն ատելություն է ցույց տալիս, ատելության փոխարեն՝ սեր և միաբաններին իրար խառնելով՝ անվաստակ է դուրս բերում» [29, էջ 259]:

Հովհան Մայրավանեցին /Մայրագոմեցի, հայ փիլիսոփա և եկեղեցական գործիչ, 572 - 650/ քննարկում է մարդու վարքի ղեկավարման մեջ զանազան ներգոր-



ծության միջոցների հարցը՝ իրավական, օրինական հիմքերի ապահովումից մինչև սոցիալ-հոգեբանական ներագոյեցության մեթոդները: Ղեկավարի /իշխողի/ գլխավոր գործառույթը արդար դատելն է, ամեն մեկին արդար վարձահատուցում ապահովելը, իսկ դրան հասնելու գերագույն սկզբունքը չափավորությունն է, չափավորություն՝ իշխանության գործադրման բոլոր ձևերում: Դրա դրսևորումներից է աշխատանքի ճիշտ, համարժեք վարձատրումը. եթե աշխատողին քիչ են վճարում, նա մատնվում է հուսահատության, ոչ միայն արդյունավետորեն չի աշխատում, այլև խորհում է գողություն անելու, անգամ օտար աշխարհներ հեռանալու մասին /«... և երբեմն զանօրեն գողանալն ախորժ ... և երբեմն խորհի գաղտագնաց լինել ի տար աշխարհ»/. դատապարտելի է նաև այն արհեստավորը, ով իր արածի վարձից ավելին է պոկում /«կորուսան է զարուեստաւորն սատանայ, եթե վարձն աւելի առնուցուն քան զգործն»/: Չափավորությունը խախտում է ղեկավարը, եթե դաժանության չափ խիստ է վարվում ենթակաների հետ, եթե կաշառասուն է ու անարդար դատող. «Կորուսան է զիշխանս սատանայ, որ ծանր իշխանութեանն լինիցի, և զազանացեալ սրտիւ զռամիկսն ահաբեկեսցի, և վասն շքեղ երեսանց ինչ և կաշառոց՝ զիրաւունսն արդարոցն գողանայցէ» [27, էջ 283-286]:

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

Ոչ ոք իր տեղում չէ, ոչ ոք չի անում այն, ինչ պարտավոր է անել՝ համապատասխանելով իր տեղին ու դերին, այլ վարվում է դերակատարմանը հակառակ՝ «ուսուցիչները՝ տխմար ու ինքնահավան», «կրոնավորները՝ կեղծավոր», «աշակերտները՝ սովորելու մեջ ծույլ, սովորեցնելու մեջ՝ փութաջան», «ժողովրդականները՝ ամբարտավան, ստահակ, մեծախոս», «զինվորականները՝ անարի, պարծենկոտ, զենքատող», «իշխանները՝ ապստամբ», «դատավորները՝ տմարդի, սուտ, խաբող, կաշառակեր, իրավունքը չափապանող» [30, էջ 238]: Եվ այսպես է, քանի որ իր տեղում չէ ղեկավարը, այսպես խառնվել է ամեն ինչ, «որովհետև կառավարիչները կարգ չեն պահպանում ...» [30, էջ 239]:

Չետագայում այս սկզբունքը՝ ամեն մեկն իր տեղում, իր կարողություններին սազական դերում, դառնում է հայ մեծ առակագիր Վարդան Այգեկցու /XII - XIII դդ./ խրատական պատումների գլխավոր թեման: Շատերը, որ իրենց կարողություններից վեր բեռ են վերցնում, ոչ միայն չեն կարողանում գործն անել, այլև իրենք են կործանվում՝ սա է Այգեկցու «Վասն հպարտության» առակի խրատը. «Եւ բազումք կամեցան առնել գործ ինչ որ վեր է քան զկարողութիւն իւր, հպարտութեամբ՝ և ոչ կարացին տանել ի կատարումն, այլ ի ծանրութենէ գործոյն սատակեցան» [31, էջ 286]:

Դավատ ընծայելով Խորենացուն պիտի ընդունել, որ արդեն մ.թ.ա. II դարում հայ գործիչները մտահոգվել են կազմակերպության գործունեության կազմակերպման հարցերով. դա է հայոց թագավոր Վաղարշակի արածի իմաստը արքունիքի գործունեության կազմակերպման մեջ. «Եվ իր թագավորական տանը օրենքներ է հաստատում, ժամեր է սահմանում արքունիք մտնելու և իջնելու, խորհրդի, կերուխումի և զբոսանքների համար: Սահմանում է զինվորական կարգեր՝ առաջին,

երկրորդ, երրորդ և այլն. և երկու մարդ գրով հիշեցնողներ, մեկը բարին հիշեցնող, մյուսը՝ վրեժխնդրությունը: Բարին հիշեցնողին հրաման է տալիս՝ թագավորի բարկանալու կամ անիրավ հրաման տալու դեպքում հիշեցնել իրավացին և մարդասիրությունը: Սահմանում է իրավարարներ արքունի տանը, իրավարարներ քաղաքներում և ավաններում» [30, էջ 76]: Այստեղ կարևորը այն չէ, այդ կանոնակարգումը ընդօրինակվել է ուրիշներից /դիցուք՝ Դոմինգ/, թե՞ ներքնաժին է. փաստն այն է, որ փորձ է արվել վերսուրբեկտային, անանձնական կարգ սահմանելու:

Հայոց արքունիքում նախարարների տեղը խստիվ սահմանված է եղել հատուկ վավերական ցուցակով՝ «գահնամակով» (սա պահլավերեն է, նշանակում է «գահների տեղերի թուղթ»): Ըստ դրա՝ ամեն մի նախարարի («տանուտեր», իշխան) տեղը պայմանավորված էր ավանդական կարգով, արտահայտում էր նրա տնտեսական հզորությունն ու հասարակական կշիռը: Թագավորը միայն առանձնահատուկ դեպքերում (օրինակ՝ պետական դավաճանություն) կարող էր փոխել այս կամ այն նախարարի դիրքը այդ աստիճանակարգում: Գահնամակը Արշակունիների օրոք ընդգրկել է 400 անուն (Փավստոս Բուզանդն ավելի մեծ թիվ է հիշատակում՝ 900):

Խստիվ կարգավորված է եղել հայոց բանակի կառավարումը: Ըստ սահմանված կարգի՝ բանակը կազմավորվել է բուն արքունի (ոստանիկ) և նախարարաց զորագնդերից: Ամեն նախարար, ինչպես հայտնի է, իր տիրույթում լիիրավ տեր էր՝ գերագույն օրենսդիր, գերագույն դատավոր, հարկահավաք, ուներ սեփական զորք և այլն: Թագավորի հրովարտակով նախարարներն իրենց զինուժը դնում էին նրա տրամադրության տակ: Դա արվում էր «Ջորանամակի»՝ ռազմական ուժերի թվաքանակի ու դասավորության մասին պետական վավերագրի: Ջորանամակը (որ գործել է մինչև Արշակունիների անկումը՝ 428 թ.) բոլորակ մի աղյուսակ է, քառաբաժին, ըստ զորաթևերի, զրառված, թե ամեն նախարար քանի հեծյալ պետք է տրամադրի թագավորին: Հայոց այրուձին Արշակունիների օրոք կազմել է 124 հազար զինվոր, որից 84 հազարը՝ նախարարների, իսկ 40 հազարը՝ արքունի ու մարդպետական զորք:

Հայոց հին և միջնադարյան պետություններին բնորոշ է եղել միասնական կառավարումը, որն իրականացրել է թագավորը՝ արքունիքին կից պետական մարմինների՝ «գործակալությունների» միջոցով: Այս համակարգը, աննշան փոփոխություններով, գործել է շուրջ 14 դար՝ Արշակունիների, Բագրատունիների և Կիլիկյան Հայաստանի օրոք: Հիմնական գործակալություններից էին՝

- *հազարապետություն* (կամ՝ «աշխարհաշեն»): վարել է պետության ներքին գործերը, շինարարական աշխատանքները, վերահսկել հարկագանձումը: Բագրատունիների օրոք այս գործառույթների մի մասը առանձնացավ «իշխանաց իշխանի» ձեռքին, որն զբաղվել է գլխավորապես պետության ներքին գործերով. Կիլիկիայում այդ գործակալությունը վերանվանվել է «սեղանապետություն»,
- *սպարապետություն*. տնօրինել է պետության զինուժը, վարել ռազմական գործողություններ (եթե արքան անձամբ չի մասնակցել դրանց),
- *մարդպետություն*. կարգավորել է արքունի տնտեսությունը, հսկել պալատի ելևտական (ֆինանսական) ծախսերը, գանձարանը,
- *մարդասպություն*. զբաղվել է արքայի անձի անվտանգության կազմակերպմամբ, ղեկավարել թիկնազորը,
- *թագակապ* («թագադիր», «ասպետն»): ղեկավարել է թագադրումը, բոլոր տեսակի արարողությունները, գահնամակի պահանջների կատարումը, հսկել պալատական վարվելակերպը,

- *խնամակալություն* («պայլություն»)։ ստեղծվել է Կիլիկյան Չայաստանում, խնամակալը թագաժառանգի խորհրդակալն է, երկրի կառավարիչը թագավորի անչափահաս լինելու կամ երկրից բացակայելու ժամանակ,
- *մաքսապետություն*։ կառավարել է մաքսային գործը, արտաքին և ներքին առևտուրը Կիլիկյան Չայաստանում,
- *արքունի քարտուղարություն*։ Կիլիկյան Չայաստանում կազմակերպել է պաշտոնական գրագրությունը, վարել արտաքին հարաբերությունները, դեսպանների աշխատանքը։

Չամապետական կառավարման մարմնի՝ Արքունիքի մշտական աշխատանքը իրականացվել է պալատական ծառայողների անձնակազմի կողմից, որոնց անվանել են «Ռրեար Դրան»։ Արշակունիների օրոք պալատական պաշտոններից էին՝ ներքինապետ («թագավորահայր»), թագադիր, թիկնապահ, զինակիր, հանդերձապետ («զգեցուցանող»), համբարակապետ (մատակարար), տակառապետ, կարապետ արքայի (սուրհանդակ), որսապետ, շահ ախոռապետ, գրչունիք, նամակունիք և այլն։

Չայոց պետության մեջ պաշտոնակալումը իրականացվել է ավանդույթի կարգով. ամեն գործակալի և պալատականի պաշտոն կցված է եղել որևէ նախարարական տան, որպես «ժառանգական պատիվ», և թագավորը սոսկ վավերացնում էր պաշտոնի ժառանգորդունը տվյալ տոհմի ավագագույն ներկայացուցչի կողմից։ Այսպես՝ սպարապետի (նաև՝ զինակրի) պաշտոնը պատկանում էր Մամիկոնյան տոհմին, մադխագությունը՝ Խորխոռունիների, թագադիրը՝ Բագրատունիների, հանդերձապետը՝ Գնթունիների, համբարակապետը՝ Գաբեղյան, տակառապետը՝ Գնունիների տոհմին և այլն։ Կարգը փոխվել է Կիլիկյան Չայաստանում (և իր ժամանակի համար սա հույժ առաջադեմ քայլ է եղել), երբ թագավորը պաշտոնների է նշանակել ոչ թե ավանդույթին ենթարկվելով, այլ ըստ սեփական հայեցողության։

Կառավարման հարուստ փորձ է կուտակել Չայ Առաքելական եկեղեցին, որպես թե՛ հավատքի որոշակի կառույց և թե՛ հանրային կարևորագույն հաստատություններից մեկը։ Չայոց եկեղեցու իշխանական կառույցը բրգածն է. կառավարման վերին ատյանը էշմիածնի կաթողիկոսությունն է, երկրորդ մակարդակում Կիլիկիո (Անթիլիասի) կաթողիկոսությունն է, այնուհետև՝ Երուսաղեմի և Կ. Պոլսի պատրիարքությունները, վերջապես՝ թեմերը՝ ըստ տարածաշրջանների։ Կաթողիկոսը բարձրագույն իշխանությունն է, գերագույն պետ, միայն նա է օժոնմ եպիսկոպոսներին, մյուռոն օրհնում, հաստատում նոր թեմեր և այլն։ Սիածամանակ, թեմերն ունեն որոշակի ինքնուրույնություն, ներքին խնդիրներում ինքնակառավարման հնարավորություն [32, էջ 39-43]։ Ակնհայտ է, որ եթե Չայ Առաքելական եկեղեցին չունենար կենտրոնաձիգ կազմակերպություն, խստիվ կանոնակարգված գործունեություն, ունակ չէր լինի հայ ժողովրդի համար դարեր շարունակ կատարել նաև պետականության գործառույթներ, ուրեմն՝ բացառիկ կարևորության միասնականացնող դեր։

VIII դարի սկզբին Չովհան Օձնեցին /Չովհաննես Գ Օձնեցի, Չովհան Իմաստասեր. Չայոց կաթողիկոս, փիլիսոփա, դիվանագետ/ հայ իրականության մեջ առաջին անգամ կազմում է իրավաբանական փաստաթղթերի ժողովածուն՝ «Կանոնագիրք Չայոց», որն ընդգրկում է ոչ միայն իրավահարաբերությունների, այլև կենցաղավարության, ընտանեվարության, տնտեսության կառավարման, պետական կառուցվածքի կարգավորման, անոնձին հաստատությունների գործունեության կանոններ։

Չովհանը ու աշխարհիկ կյանքի կազմակերպման կանոնների մշակումներ են ամփոփված մի շարք կոթողային աշխատություններում։ Դրանցից են հայ մեծ բանաս-

տեղծ, Հայոց կաթողիկոս Ներսես Շնորհալու «Թուղթ ընդհանրականը» /1166 թ./, իրավագետ ու մանկավարժ Դավիթ Ալավկա Ռոդու «Կանոնական օրինադրությունը» /XII դարի սկիզբ/, հռչակավոր առակագիր, օրենսգետ, քաղաքական գործիչ Մխիթար Գոշի «Դատաստանագիրքը» /1184 թ./, Կիլիկիայի հայոց պետության խոշոր քաղաքական գործիչ, օրենսդիր, զորավար Սմբատ Սպարապետի «Դատաստանագիրքը» /1265 թ./ և այլն:

Սմբատ Սպարապետի դատաստանագիրքը Կիլիկիայի հայոց պետության համար Սահմանադրության դեր է կատարել. ընդհանուր առմամբ 202 հոդվածից բաղկացած այդ փաստաթուղթը կարգավորում է պետական կառավարումը, կենտրոնական և տեղական իշխանությունների փոխհարաբերությունները, քաղաքացիների իրավունքները, գույքային, ընտանեկան, ժառանգական և մյուս իրավահարաբերությունները: Դատաստանագիրքը տեսական մտքի մեծ նվաճում է, հենվում է ժամանակի իրավական, փիլիսոփայական, տնտեսագիտական գրականության վրա, ամփոփում Կիլիկիայի և հարևան պետությունների պետական կառավարման փորձը:

Դատաստանագրքի հիմնադրույթը պետական իշխանության հզորացումն է, միասնական կառավարումը՝ երկրում օրինականությունը ամրապնդելու ճանապարհով: Ընդ որում, Սմբատ Սպարապետը բնավ կողմ չէ ասիական բռնապետությունների կառավարման համակարգի ընդօրինակմանը: Այսպես, ըստ Դատաստանագրքի՝ թագավորն իրավունք է ստանում շնորհագուրկ անել այն իշխանին («բերդատեր պարոնին»), որին հենց ինքն է իշխանական իրավասություն շնորհել: Միաժամանակ, նախատեսվում է թագավորի հնարավոր իշխանագանցության հակակշիռ. նա իրավասու է երկրից որևէ իշխանի արտաքսել միայն մյուս բոլոր իշխանների համաձայնության պարագայում: Ավելին՝ թագավորն ինքը կարող է աքսորվել՝ իշխանների, եկեղեցու և երկրի բնակչության ընդհանուր համաձայնությամբ: Առաջադիմական դրույթներից մեկն այն էր, որ դադարեց գործել ավագության սկզբունքը և փոխարինվեց արժանավորության սկզբունքով. ի տարբերություն Արշակունիների՝ գահը ժառանգում է ոչ թե անպայման ավագ որդին, այլ առավել արժանավորը. դավերաբերում էր նաև զահերեց իշխանի հերթափոխմանը [32, էջ 169-141]:

Հետագա շրջանի հայ տեսական մտքի առավել արժեքավոր նվաճումներից է «Որոգայթ փառացը» /1773 թ./ հայոց առաջին սահմանադրական նախագիծը, որ շարադրել ու հրատարակել են հնդկահայ գաղութի երևելի գործիչ Շահամիր Շահամիրյանն ու նրա որդի Հակոբ Շահամիրյանը: Ուշագրավ է նաև Շ. Շահամիրյանի «Տետրակ, որ կոչվի նշավակ» աշխատությունը, որ Մադրասի հայության ինքնակառավարման համար կանոնադրության դեր է կատարել:

Այս սահմանադրության (կոչվել է նաև՝ «Նշավակ», «Կարգադրություն հայոց») հիմնադրույթը պետական կառավարման մեջ օրենքների գերակայության ապահովումն է: Ինչպես հանրության, այնպես էլ ամեն քաղաքացու կյանքը կարող է ապահով ու բարեկեցիկ լինել, եթե բոլորն անխտիր ենթարկվում են օրենքների պահանջին. «Օրենքը պիտի թագավորի հայ ազգի և Հայաստան աշխարհի վրա» [34, էջ 30]: Թե՛ հայազգիները, թե՛ քրիստոնյաները, թե՛ անհավատները գույքային համահավասար իրավունքներ ունեն, ազատ են իրենց բոլոր գործերում՝ պայմանով, որ հնազանդ են օրենքին և ըստ օրենքի կատարում են իրենց հարկային պարտականությունները [34, էջ 75-76]: Այդ կերպ, ապրելով «օրենքի հարկի ներքո», ամեն ոք իր գործունեության վարձահատուցումն է ստանում՝ «թե՛ պատիվ և թե՛ պատիժ՝ ըստ օրենքի» [34, էջ 15, 22]:

«Որոգայթ փառաց»-ում ձևակերպված են որոշակի սկզբունքներ պետության կառուցվածքի, պետական մարմինների կազմավորման ու գործունեության կարգի,

պաշտոնատարների ընտրության և պատասխանատվության մեխանիզմների վերաբերյալ: Հիմնավորվում է հատկապես հանրապետական կառավարման ցանկալի լինելը (հիշեցնենք, որ XVIII դարի վերջին պետությունների մեծ մասին միապետական կառավարումն էր բնորոշ): Հույժ արդիական է հեղինակների փաստարկումը, հանրապետությունը («ընդհանուրի թագավորություն», «հավասարապատկան տուն») գերադասելի է, քանի որ ամեն քաղաքացի հնարավորություն է ունենում մասնակցել օրինականության հաստատմանը, որի դեպքում նա գիտակցական կարգապահություն է դրսևորում, օրինավոր վարքագիծ, ինչը դժվար է ակնկալել լոկ պարտադրված օրենքների, առավել ևս՝ «կամապաշտ հրամայողների» իշխանության ներքո:

Ըստ «Որոգայթ փառաց»-ի՝ պետական բոլոր պաշտոններն ընտրովի են: Ժողովրդի ուղղակի կամարտահայտությամբ՝ «բոլորի կամքի ու հաճության համաձայն», ամեն 12 հազար քաղաքացուց երեք տարով ընտրվում է երկու ներկայացուցիչ (փոխանորդ և տեղակալ), որոնք էլ կազմում են օրենսդիր իշխանությունը՝ «Հայոց տունը»: Վերջինս իր կազմից ընտրում է գործադիր իշխանության կազմը՝ Տանուտիրությունը, և դատական իշխանությունները (համապետական և տեղական): Կանոնակարգված են բոլոր պաշտոնյաների իրավասությունները՝ նախարարի (ժամանակակից լեզվով՝ «վարչապետ»), սպարապետի, հազարապետի, զանձապետի, կերակրապետի, տկարաց պետի, ռոճկահատույցի, երկրաչափի և այլն: Սահմանադրության մի շարք հոդվածներ (ընդհանուր առմամբ՝ 521 հոդված է) կարգավորում են հարկահավաքությունը, քաղաքաշինությունը, բանակը, ամուսնությունը, քաղաքացիների գույքային փոխհարաբերությունները և այլն:

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

Վերոբերյալ դատողությունները հիմք են տալիս եզրակացնելու, որ հայ կառավարչական միտքը շատ հարուստ անցյալ ունի (թեև բուն կառավարման գիտությունը մեզանում նույնպես սկզբնավորվում է XX դարի առաջին տասնամյակներին):

Հայ կառավարչական մտքի այս նորագույն շրջանը տրոհվում է երկու փուլի: Առաջին փուլը՝ 20-ականներից մինչև 80-ական թվականների վերջը, կառավարումը զարգացել է գերկենտրոնացված պլանավորման, պետական խստիվ հսկողության, շուկայի դերը իսպառ բացառող, անձնական նախաձեռնությունը լոկ վերևից նախատեսված կարգով խթանող, մասնավոր շահադրդվածությունը բացառող մի համակարգում: Այս պայմաններում էլ հայ գիտական միտքը զարգացել է, հրապարակվել են մի շարք արժեքավոր աշխատություններ, մասնավորապես՝ կապված պլանավորման կատարելագործման, գիտատեխնիկական առաջընթացի հիմնական ուղղությունների կանխատեսման, աշխատանքի կազմակերպման նորագույն եղանակների ներդրման, կադրերի պատրաստման աշխատանքների կարգավորման հետ և այլն:

Շատ ավելի բարենպաստ են երկրորդ փուլի՝ XX դարի վերջին տասնամյակում սկզբնավորված գիտական մտքի զարգացման պայմանները. վերացել են քաղաքական ճնշումն ու գաղափարախոսական-կուսակցական պատվերը, հանրային կյանք-

քի ժողովրդավարացման, տնտեսության զարգացման հետ մեկտեղ սոցիալական խնդիրների տեսական լուսաբանումն ու գործնական լուծումները ստացել են ազգային կերպարանք: Իրողություն են դարձել նախկինում հանրային կյանքում բացառված նոր կազմակերպություններ՝ բորսաներ /սակարաններ/, արտասահմանյան ընկերությունների հետ համատեղ ձեռնարկություններ, փակ ու բաց բաժնետիրական ընկերություններ, ոչ պետական կրթական հաստատություններ, միջնորդական գրասենյակներ և այլն, նոր որակ ու դերակատարում են ստացել տասնյակ հասարակական - քաղաքական և հարյուրավոր հասարակական կազմակերպությունները: Կառավարչական մտքի առջև որոշակի խնդիրներ են դնում ազգային արժույթի, սեփական հարկային ու վարկային քաղաքականությունների իրականացումը, Հայաստանի ընդլայնվող կապերը այլ պետությունների հետ և աստիճանական ինտեգրումը եվրոպական և համաշխարհային տնտեսական կառույցների մեջ: Պետության և հասարակության կառավարման վերին մակարդակից՝ օրենսդիր, գործադիր և դատական իշխանությունների գործունեության բարեփոխման խնդիրներից մինչև ստորին մակարդակ՝ տեղական ինքնակառավարում, համայնքների առօրյա աշխատանքի կազմակերպում և կառավարում, տեսական մտքի զարգացմանը ներկայացվում է միանգամայն որոշակի ու անհետաձգելի սոցիալական պատվեր:

Ընդհանուր առմամբ, կառավարման ազգային համակարգի ձևավորումը, դրա տեսական, աշխարհայացքային, մեթոդաբանական հիմքերի ստեղծումը կառավարման հայ մասնագետների առջև դրել են լուրջ ու պատասխանատու խնդիրներ, քան նախկինում: Ուրիշների դրական, ընդօրինակելի փորձը յուրացնելով, տեղայնացնելով, հարմարեցնելով՝ պետք է չանտեսել նաև սեփականի արարման գերխնդիրը, որի կարևորությունը լավագույնս ապացուցում է ճապոնիայի օրինակը և որի բարեհաջող լուծման համար առկա են բոլոր նախադրյալները:

## Հ Ա Ր Ց Ե Ր Ե Վ Ա Ռ Ա Ջ Ա Դ Ր Ա Ն Բ Ն Ե Ր

1. Ի՞նչ սոցիալ-տնտեսական և գիտատեխնիկական գործոններ են պայմանավորել կառավարման գիտության ձևավորումը:
2. Որո՞նք են Ֆ. Թեյլորի ձևակերպած 4 հիմնադրույթները:
3. Մեկնաբանեք թեյլորյան «միակ լավագույն եղանակի» ըմբռնումը, գնահատեք այդ ըմբռնումը ժամանակակից մենեջմենթի դիրքերից:
4. Ի՞նչ է նշանակում «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում»: Մեկնաբանեք այդ դրույթը որևէ կազմակերպության պաշտոնատարների գործունեության օրինակով:
5. Ինչո՞վ է տարբերվում Ա. Ֆայոլի մոտեցումը գիտական կառավարման դպրոցին բնորոշ հայեցակարգից:
6. Ո՞րն է կառավարման վարչական դպրոցի հիմնական տեսական վաստակը:
7. Ի՞նչ գիտափորձ է ընկած «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի ձևավորման հիմքում:
8. Բնութագրեք «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի նվաճումներն ու թերությունները:
9. Հիմնավորեք համակարգային մոտեցման կիրառման անհրաժեշտությունը կառավարման գործընթացներում:
10. Ո՞ր պետությունում և ի՞նչ նպատակների է ծառայել Սմբատ Սպարապետի «Դատաստանագիրքը»:
11. Ըստ «Որոգայթ փառաց»-ի՝ պետական կառավարման ո՞ր ձևն է նախընտրելի և ինչո՞ւ:
12. Թվարկեք վերջին տարիներին կառավարման հիմնադրույթներին նվիրված ձեզ հայտնի հայերեն աշխատությունները: Ի՞նչ առանձնահատկություններ կարող եք նշել:

---

### Գ Ր Ա Կ Ա Ն Ո Ւ Թ Յ Ո Ւ Ն

---

1. Беркович Д.М. Формирование науки управления производством. М., Наука, 1973
2. Тэйлор Ф.У. Научная организация труда. М., Транспечать, 1924
3. Форд Г. Моя жизнь — мои достижения. Ереван, Айастан, 1990
4. Эмерсон Х. Двенадцать принципов производительности труда. М., Тип. Народного Комиссариата Путей Сообщения, 1921
5. Словарь-справочник менеджера. М., Инфра-М, 1996
6. Гвишиани Д.М. Организация и управление. 2-ое доп.изд. М., Наука, 1972
7. Семенова И.И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. М., ЮНИТИ-ДАНА, 2000

8. Файоль А. Учение об управлении. Рязань, Рязлит, 1924
9. Albou P. Problèmes humains de l'entreprise, t.1, Paris, 1971
10. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. London, 1949
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1995
12. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. т.1. М., 1981
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., Фирма Гардарики, 1996
14. Как работают японские предприятия. М., Экономика, 1989
15. Журавлев П.В, Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. М., изд. Российской экономической академии им. Г.В.Плеханова, 1998
16. Сухарев В.А., Сухарев М.Б. Психология народов и наций. Донецк, Сталкер, 1997
17. Takezava S.I., Whitehill A.M. Work Ways: Japan and America. Tokyo, 1981
18. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й. Управление по результатам. М., Прогресс, 1988
19. Макмиллан Ч. Японская промышленная система. М., Прогресс, 1988
20. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М., Наука, 1989
21. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Японцы. М., Наука, 1983
22. Исакава К. Японские методы управления качеством. М., Экономика, 1988
23. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М., Прогресс, 1987
24. Оучи У. Методы организации производства /японский и американский подходы/. М., Экономика, 1984
25. Թովմասյան Ն.Ռ. և ուրիշներ. Հայ տնտեսական մտքի պատմության ուրվագծեր: Երևան, ՀՍՄՀ ԳԱ հրատ., 1988
26. Թովմասյան Ա.Թ. Հին և միջնադարյան հայ քրեական իրավունք: Երևան, Երևանի համալսարանի հրատ., 1962
27. Խրլոպյան Գ.Տ. Հայ սոցիալական իմաստասիրության պատմություն: Երևան, Երևանի համալսարանի հրատ., 1978
28. Փավստոս Բուզանդ. Հայոց պատմություն: Երևան, Երևանի համալսարանի հրատ., 1987
29. Եզնիկ Կողբացի. Եղծ աղանդոց: Երևան, Երևանի համալսարանի հրատ., 1994
30. Մովսես Խորենացի. Հայոց պատմություն: Երևան, Հայաստան, 1990
31. Հայ մշակույթի նշանավոր գործիչները: Երևան, Երևանի համալսարանի հրատ., 1976
32. Սարգսյան Ա.Յ. Ժամանակակից Հայ եկեղեցին: Երևան, Վանեվան, 1999
33. Գալստյան Ա.Գ. Սմբատ Սպարապետ: Երևան, Հայպետհրատ, 1961
34. Որոգայթ փառաց: Երևան, Հայաստան, 2002



ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՊՈՒԹՅԱՆ  
ՆԵՐՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ

---

3.1. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՊՈՒԹՅՈՒՆԸ ՈՐՊԵՍ ՍՈՑԻՈՏԵԽՆԻԿԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳ

Համակարգերի տեսությունը գիտության զանազան ոլորտներում կիրառում են տարբեր խնդիրների լուծման նպատակով: Այսպես, ճշգրիտ գիտությունների ոլորտում այն ծառայում է որպես մի մեթոդ, որը թույլ է տալիս հնարավորինս լայն ընդգրկմամբ բացահայտել այս կամ այն երևույթի վրա ազդող գործոնների միջև առկա քանակական կապերը: Մեներջմաննի առումով կարևորվում է այն, որ կազմակերպության բոլոր բաղադրամասերի, վերջիններիս և ամբողջի քանակական ու որակական բնութագրերի միջև սերտ կապեր են գործում: Դա է պատճառը, որ մեներջմաննի ոլորտում համակարգերի տեսության կիրառումը հանդես է գալիս որպես մի մոտեցում, որը հնարավորություն է տալիս կառավարման գործառնություններից ակնկալվող արդյունքները ճիշտ գնահատելու նկատառումներից ելնելով հնարավոր հետևանքները դիտարկել կազմակերպության փոխկապակցված բաղադրամասերի քանակական և որակական համամասնությունների հաշվառմամբ:

Համակարգը, ինչպես նշվել է, փոխկապակցված մասերից բաղկացած ամբողջություն է, որոնցից յուրաքանչյուրը կարևոր նշանակություն ունի մյուսների և ամբողջի բնութագրերի համար: Բոլոր կազմակերպությունները յուրահատուկ բաց համակարգեր են: Նրանց մեջ մարդիկ սոցիալական, իսկ մնացածը՝ տեխնիկական բաղադրամասերն են: Այդ պատճառով կազմակերպությունները համարվում են սոցիոտեխնիկական համակարգեր: Ընդ որում, սոցիոտեխնիկական համակարգերի արդյունավետ կառավարումը զգալիորեն ավելի բարդ խնդիր է, քան զուտ տեխնիկական համակարգերի կառավարումը: Նման պնդումը հիմնված է այն իրողության վրա, որ նույնիսկ ամենաբարդ տեխնիկական համակարգերի կառավարման համար կարող են պահանջվել թելուզ բարձր որակավորման, բայց և այնպես անփոփոխ, սահմանափակ մասնագիտական գիտելիքներ ու հմտություններ: Դրան հակառակ, կազմակերպությունների կառավարման արդյունավետությունը կախված է մի կողմից՝ բազմաթիվ ներքին և արտաքին փոփոխական գործոններից, որոնց մի զգալի մասը գտնվում է մեներջերի անմիջական ազդեցության գոտուց դուրս, իսկ մյուս կողմից՝ սոցիալական բաղադրամասերի գործունեությունից, որոնց վարքագիծը միշտ չէ, որ նախօրոք միարժեքորեն հնարավոր է կանխատեսել և ծառայեցնել առաջադրված նպատակների իրականացմանը:

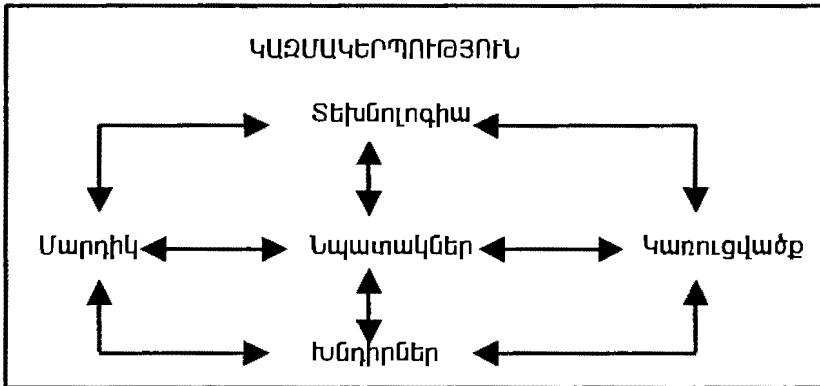
Արդյունավետ փոխազդեցության հասնելու նպատակով անհրաժեշտ է բացահայտել համակարգի և արտաքին միջավայրի փոխկապակցված գործոնների փոփոխման միտումներն ապագայում և դրանց կողմից ներկայացվող պահանջներին

համապատասխան գործունեություն իրականացնել: Բաց համակարգերի գործունեության տևողությունը և արդյունավետությունը առավելապես կախված է նրանից, թե դրանց կառավարման գործընթացը որքանով է համապատասխանում ներքին և արտաքին միջավայրերի փոխազդեցության առանձնահատկություններին:

Մենեջմենթը որպես մարդկային գործունեության ինքնուրույն տարատեսակ հանդես է եկել կազմակերպությունների, ապրանքային արտադրության և շուկայական հարաբերությունների ձևավորմանն ու զարգացմանը զուգընթաց: Կազմակերպությունները քիչ թե շատ տևական ժամանակամիջոցում կարող են գոյատևել, քանի դեռ հաջողվում է արտաքին միջավայրի հետ համագործակցել: Այս առումով մենեջների գործունեությունը հանգում է շուկայի պահանջարկի բնութագրերի փոփոխման միտումների գնահատման, կազմակերպության նպատակների ընտրության, արտադրության տեխնիկա-տնտեսական մակարդակի բարձրացման և արտաքին միջավայրի հետ համագործակցելուն ուղղված բազմաթիվ այլ գործընթացների արդյունավետ կառավարմանը: Հետևապես, մենեջմենթը նպատակաուղղված է բոլոր տիպի կազմակերպությունների, որպես բաց համակարգերի, արդյունավետ կառավարմանը:

### 3.2. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՀԻՆԳ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԵՆԹԱՀԱՍՏԱՎԱՐԳԵՐԸ

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



Գծանկար 3.1. Ներքին փոփոխականների փոխկապակցվածությունը

Կազմակերպության գործունեության վրա ազդող բոլոր ներքին փոփոխականները խիստ փոխկապակցված են: Հետևապես, դրանցից որևէ մեկի փոփոխությունը չի կարելի դիտարկել կազմակերպության գործունեությունից անկախ: Կազմակերպության հինգ հիմնական ենթահամակարգերի փոխկապակցվածությունը ներկայացված է 3.1 գծանկարում [1, էջ 107]:

### 3.2.1. Նպատակներ

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

Մարդկանց պահանջմունքները բազմազան են և դրանցից յուրաքանչյուրի բավարարմանը կարելի է հասնել տարբեր ուղիներով: Ընդ որում, ժամանակի ընթացքում աճում է մարդկանց պահանջմունքների, հետևապես և դրանց բավարարման համար թողարկվող ապրանքների քանակական և որակական կառուցվածքը: Հենց տարբեր տիպի արտադրատեսակների թողարկումն ու ծառայությունների մատուցումն էլ հանդես են գալիս որպես կազմակերպությունների նպատակներ:

Ձանազան կազմակերպությունների նպատակները իրարից կարող են տարբերվել բազմաթիվ ցուցանիշներով՝ իրականացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսներով, ժամկետներով, ընդգրկման մասշտաբներով և այլ բնութագրերով: Յուրաքանչյուր կոնկրետ նպատակի արդյունավետ իրականացման համար անհրաժեշտ է համապատասխան մոտեցումներ կիրառել: Այս առումով կարևոր նշանակություն է ձեռք բերում կազմակերպության նպատակների ենթահամակարգերի ձևավորումը՝ ներկայացվող պահանջներին համապատասխան:

Անկախ կազմակերպությունների առջև դրված նպատակների բազմազանությունից՝ դրանք պետք է.

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

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

Նպատակի իրատեսական լինելը պայմանավորված է, թե դրա իրականացման համար պահանջվող տեխնիկական և կառավարչական բնույթի լուծումները որքանով են համապատասխանում գործունեության տվյալ ոլորտի կազմակերպություններում կիրառվող ձևերին և գիտատեխնիկական նվաճումներին: Նպատակի հասանելիությունը կախված է դրա իրականացման համար պահանջվող բոլոր տեսակի ռեսուրսների և տեխնոլոգիական հնարավորությունների առկայությունից:

Որպեսզի ընտրված նպատակների հասանելիությունը հնարավոր լինի գնահատել, դրանք պետք է լինեն հստակ, որոշակի, ընձեռեն քանակական և որակական գնահատման հնարավորություն: Այսպես, որոշակի չի լինի, եթե որպես նպատակ սահմանվի վաճառքի ծավալի ավելացումը: Մինչդեռ հստակ է, եթե որպես նպատակ սահմանվի, թե ի՞նչ ժամանակահատվածում, ի՞նչ քանակի և որակի արտադրատեսակների թողարկման ծավալի ավելացման, ո՞ր ստորաբաժանումների արտադրական հզորությունների ընդլայնման միջոցով է հնարավոր ապահովել իրացման 20

տոկոսով աճ: Նպատակներին ներկայացվող նշված պահանջների ապահովումը թույլ է տալիս հաշվարկել դրանց իրականացման համար պահանջվող ֆինանսական, նյութական և աշխատանքային ռեսուրսները, գնահատել տվյալ կազմակերպության համար դրանք տնտեսական շրջանառության մեջ ընդգրկելու հնարավորությունները:

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

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

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

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

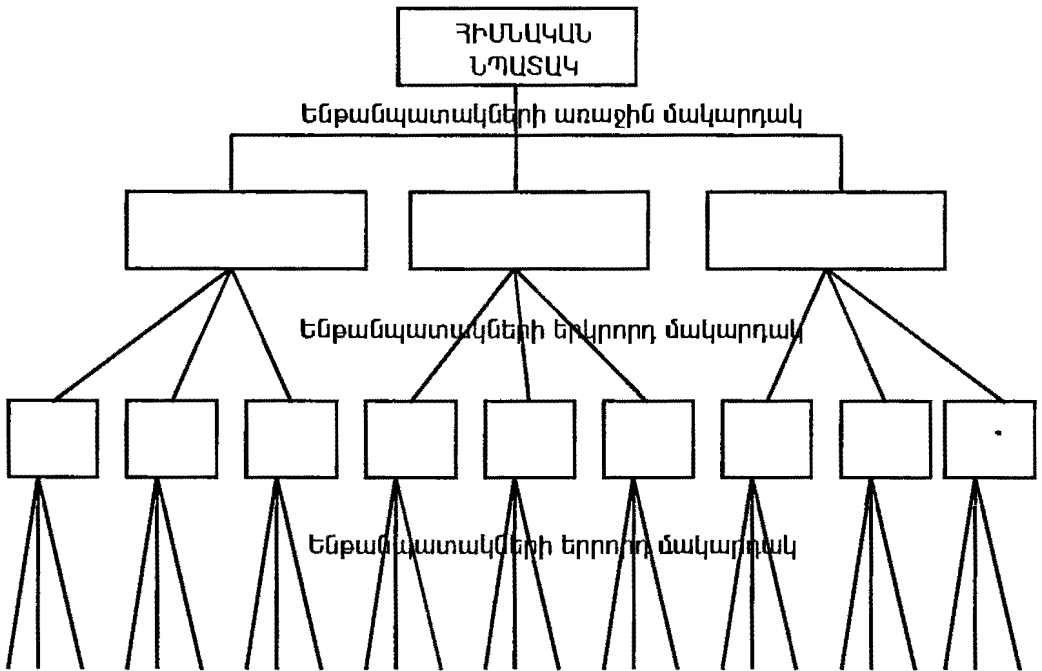
Պետության քաղաքական համակարգի զարգացման, կուսակցությունների, հասարակական կազմակերպությունների գործունեության հետ առնչվող նպատակները համարվում են քաղաքական:

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

Ըստ աստիճանակարգի՝ տարբերում են հիմնական (կամ գլխավոր) և ածանցյալ նպատակներ: Առաջինն արտահայտում է այն, ինչի համար ստեղծվել է կառավարվող համակարգը: Օրինակ, հաստոցաշինական գործարանը կոչված է տարբեր հաստոցների արտադրությունը կազմակերպելու և վաճառելու համար, ինչը կազմակերպության հիմնական նպատակն է: Դրա իրականացման համար ձեռնարկությունը ձեռք է բերում հունք, սարքավորումներ, վարձու աշխատողներ, իրացնում արտադրանքը, շահույթ ստանում և այլն: Վերջիններս նույնպես հանդես են գալիս որպես նպատակներ և ածանցվում են հիմնական նպատակից: Դրանք կարող են անվանվել նաև ենթանպատակներ: Ռեսուրսների և աշխատուժի ձեռք բերումը նպատակի իրագործման միջոցներ են: Գլխավոր և ածանցյալ նպատակներն ու դրանց կապերը կազմում են, այսպես կոչված՝ «նպատակների ծառը» /գծանկար 3.2/:

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

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



Գծանկար 3.2. Նպատակների ծառը

Կազմակերպության բոլոր հիմնական և ածանցյալ նպատակների ամբողջությունը իրենից ներկայացնում է նպատակների ենթահամակարգը: Նրա արդյունավետ իրականացումն ապահովելու համար «նպատակների ծառի» ցանկացած ստորադաս մակարդակի վրա գտնվող ենթանպատակների ամբողջությունը պետք է ձևավորված լինի՝ ելնելով նրանցից վեր գտնվող ենթանպատակի կամ գլխավոր նպատակի կատարման ապահովման առաջնայնությունից, իսկ ստորադաս նպատակների փոխհամաձայնեցված կատարումը ժամանակի և տարածության մեջ հնարավորություն կընձեռի հասնել համապատասխան վերադաս մակարդակում գտնվող ենթանպատակների և, ի վերջո, գլխավոր նպատակի իրագործմանը:

### 3.2.2. Կառուցվածք

Յուրաքանչյուր ձևական կազմակերպությունում աշխատանքի հորիզոնական և ուղղահայաց բաժանման շնորհիվ ստեղծվում են առանձին ստորաբաժանումներ ու

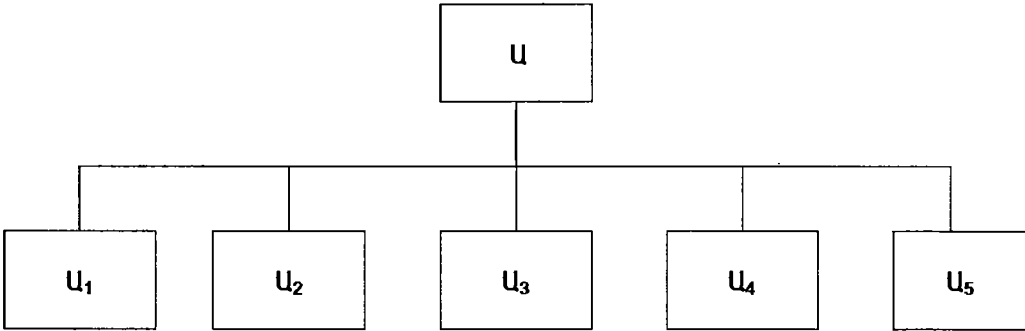
կառավարման մակարդակներ: Այնուհետև որոշվում է կառավարման տարբեր մակարդակներում գտնվող ստորաբաժանումների հարաբերակցությունը, աշխատողների իրավունքների և պարտականությունների շրջանակը, դրանց միջև գործող կապերի բնույթը: Կազմակերպության ստորաբաժանումները նաև անվանում են գործառնական ոլորտներ, որոնցից յուրաքանչյուրն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

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

Հաշվի առնելով այդ հանգամանքը՝ կազմակերպության գործառնական գոտիների ստեղծման նպատակով որոշվում է աշխատանքի համասեռ խմբերի քանակը: Այնուհետև, այդ համասեռ խմբերից յուրաքանչյուրի կատարման համար ստեղծվում են համապատասխան ստորաբաժանումներ /գործառնական ոլորտներ/: Համասեռ աշխատանքների համակենտրոնացման ցուցանիշի բարձր արժեքների դեպքում նպատակահարմար է հնարավորին չափով սահմանափակել մեկ ստորաբաժանման տարաբնույթ աշխատանքների թիվը: Յուրաքանչյուր ստորաբաժանման աշխատանքների համասեռության աստիճանը հակադարձ համեմատական է կատարման ենթակա տարաբնույթ աշխատանքների թվին: Գործառնական ոլորտների ճիշտ ընտրությունը էական ազդեցություն է թողնում կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի արդյունավետության վրա:

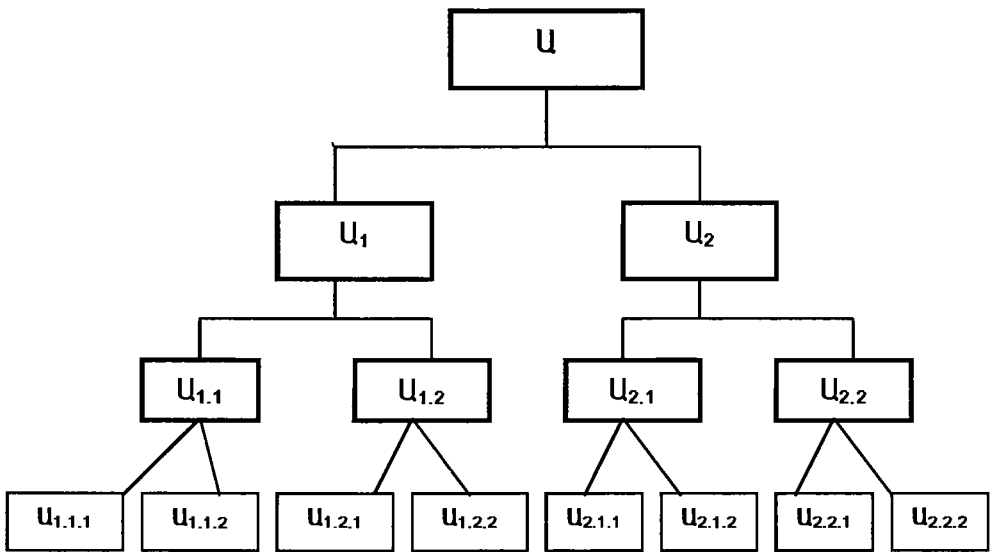
Աշխատանքի ուղղահայաց բաժանման հետևանքով ձևավորվում են կազմակերպության կառավարման մակարդակները: Յուրաքանչյուր ստորաբաժանման և նրա ղեկավարի գործունեությունը կառավարվում և վերահսկվում է նրանից վեր կանգնած ղեկավարի կողմից: Կառավարման յուրաքանչյուր օղակի ղեկավար իր ենթակայության տակ կարող է ունենալ կառավարման ավելի ցածր մակարդակում գտնվող ստորաբաժանումներ և ղեկավար աշխատողներ: Մեկ ղեկավարի անմիջական ենթակայության տակ գտնվող մարդկանց թիվն իրենից ներկայացնում է վե-

րահսկման ոլորտը: Այլ հավասար պայմաններում, այդ ցուցանիշի մեծ արժեքները վկայում են, որ վերահսկման ոլորտը լայն է, իսկ կառավարման մակարդակները՝ քիչ: Նման դեպքերում կառավարման կառուցվածքը ընդունված է անվանել հարթ /գծանկար 3.3/:



**Գծանկար 3.3. Կառավարման հարթ կառուցվածքը**

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



**Գծանկար 3.4. Կառավարման բարձր կառուցվածքը**

Կառավարման բարձր կառուցվածքների կիրառումը թույլ է տալիս կրճատել վերահսկման ոլորտները: Սակայն դրանց ոչ ճիշտ կիրառումը կարող է պատճառ

դառնալ կառավարչական որոշումների ձևավորման ու իրացման շղթայի ավելորդ երկարացման: Յուրաքանչյուր ճյուղի կազմակերպությունների համար վերահսկման ոլորտի արդյունավետ մասշտաբների որոշման նպատակով կարելի է օգտվել կառավարելիության նորմայի ցուցանիշից: Այն ցույց է տալիս գործունեության տվյալ ոլորտում մեկ ղեկավարի անմիջական ենթակաների թվի նպատակահարմար միջակայքը: Բացի այդ, նման հարցերի լուծման ժամանակ կարելի է կողմնորոշվել օգտվելով նույն ոլորտի՝ արդյունավետության բարձր ցուցանիշներ ունեցող կազմակերպությունների մոտեցումներից: Բոլոր դեպքերում, այլ հավասար պայմաններում կազմակերպության կառուցվածքային ենթահամակարգը այնքանով է համարվում արդյունավետ, որքանով հնարավորություն է տալիս առաջադրված նպատակների իրականացման համար պահանջվող ամբողջ աշխատանքը բաժանել համասեռ խմբերի, դրանց կատարումը հանձնարարել նեղ մասնագիտացում և բարձր որակավորում ունեցող աշխատողների և վերջիններին ջանքերը տարածության ու ժամանակի մեջ այնպես փոխհամաձայնեցնել, որ նվազագույն ծախսումներով հնարավոր լինի հասնել առավելագույն արդյունքների:

### 3.2.3. Խնդիրներ

Խնդիրն իրենից ներկայացնում է կարգադրված աշխատանք, աշխատանքների համախումբ կամ դրանց մի մասը, որը պետք է կատարվի նախօրոք սահմանված եղանակով և նախատեսված ժամկետներում [1, էջ 92]:

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

Կազմակերպության խնդիրները ընդունված է բաժանել հետևյալ երեք խմբերի՝ աշխատանք մարդկանց, առարկաների և տեղեկատվության հետ: Կառավարման տեսակետից բարդության ավելի բարձր աստիճանով է բնութագրվում աշխատանքը մարդկանց հետ: Դեկավարները պետք է լավ գիտակցեն, որ կազմակերպության յուրաքանչյուր աշխատող անկրկնելի անհատականություն է, իր առանձնահատուկ ընդունակություններով, սովորություններով, բնավորության գծերով, սպասելիքներ-



րով, արժեքների ընկալմամբ և անհատին բնորոշ մյուս հատկանիշներով, և հաշվի առնելով արտաքին միջավայրի պայմանները՝ պետք է փոփոխել նրանց վարքագծի վրա ազդելու ու կազմակերպության նպատակների իրականացման շահերին ծառայեցնելու ժամանակ օգտագործվող մոտեցումները: Այս հանգամանքը վերաբերում է նաև ձևական և ոչ ձևական խմբերի վրա ազդելու գործընթացին:

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

Տեղեկությունների հետ առնչվող խնդիրների լուծման առումով կարևորվում է տնտեսական իրավիճակները հնարավորինս որոշակի դարձնելու անհրաժեշտությունը: Գրեթե բոլոր դեպքերում տնտեսապես շահեկան է նախօրոք լրացուցիչ միջոցներ ծախսել իրավիճակը որոշակի դարձնելու նպատակով, քան գործունեություն ծավալել բարձր ռիսկայնության պայմաններում: Վերջին դեպքում, առավել հաճախ, հնարավոր կորուստները զգալիորեն գերազանցում են իրավիճակը որոշակի դարձնելու նպատակով լրացուցիչ տեղեկությունների ձեռք բերման ծախսերին:<sup>7</sup>

### 3.2.4. Տեխնոլոգիա

Սոցիոլոգ Չարլզ Պերրուն տեխնոլոգիան համարում է հումքը արտադրանքի և ծառայությունների վերափոխման միջոց [1, էջ 94]: Լյուիս Դեյվիսի մեկնաբանմամբ՝ «տեխնոլոգիան իրենից ներկայացնում է մասնագիտական կարողությունների, սարքավորումների, ենթակառուցվածքի, գործիքների և համապատասխան տեխնիկական միջոցների այնպիսի զուգորդում, որը թույլ է տալիս նյութերի, տեղեկությունների և մարդկանց մեջ անհրաժեշտ փոփոխություններ իրականացնել» [1, էջ 94]: Յուրաքանչյուր խնդիր ենթադրում է որոշակի տեխնոլոգիական գործընթացների կիրառում:<sup>8</sup> Տեխնոլոգիաների զարգացմանը բնորոշ են երեք փուլեր՝ արդյունաբերական հեղաշրջում, ստանդարտացում և մեքենայացում, հոսքային գծերի կիրառում:

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

Առաջին անգամ արտադրության մեջ ստանդարտ, փոխադարձ փոխարինելի բաղադրամասերի կիրառումը կապվում է բամբակագտիչ մեքենաների գյուտարար Էլի Ուիթնիի անվան հետ: Ստանդարտ մասերի օգտագործումը հնարավորություն է տալիս զգալիորեն կրճատել ինչպես արտադրության, այնպես էլ շահագործման

ծախսերը: Առաջին ուղղությամբ նման հնարավորություններ են ստեղծվում համասեռ աշխատանքների համակենտրոնացման և մասնագիտացման մակարդակի բարձրացման, հատուկ և մասնագիտացված, բարձր արտադրողականությամբ մեքենաների, ինչպես նաև ցածր որակավորման աշխատուժի կիրառման հնարավորության շնորհիվ: Մյուս կողմից, մեքենաների ու սարքավորումների շահագործման ընթացքում, ստանդարտ մասերի շարքից դուրս գալու դեպքերում դրանք հեշտությամբ կարելի է փոխարինել նորով: Այդ հնարավորության շնորհիվ ներկայումս ստանդարտացումը արտադրության բոլոր ոլորտներում զանգվածային կիրառում է գտել:

Ստանդարտացման և մեքենայացման առավելություններն արդեն լայնորեն հայտնի էին, երբ XX դարի սկզբներին սկսեց ձևավորվել ավտոմոբիլային արդյունաբերությունը: Սկզբնական շրջանում այդ ոլորտի բանվորները ամբողջ տեխնոլոգիական գործընթացին համապատասխան փոփոխել են բանվորական տեղերը և իրականացրել ավտոմոբիլի հավաքման աշխատանքները: Հենրի Ֆորդը 1913 թ. առաջարկեց ավտոմոբիլի հավաքումն իրականացնել հոսքային գծի միջոցով, որի վրա մեքենայի հիմնային մասերը տեղափոխվում են հաստատուն աշխատատեղերով, ըստ նախատեսված հերթականության, որոնցում էլ կատարվում է հավաքումը: Այս դեպքում բանվորները ամբողջ աշխատաժամանակը ծախսում են մեքենայի մասերի հավաքման վրա, և բանվորական տեղերով տեղաշարժի համար պահանջվող ժամանակամիջոցը տնտեսվում է: Եթե մինչև այդ նորամուծության ներդրումը «Տի» մեքենաների մեծածախ գինը 2100 դոլար էր, ապա ներդրումից հետո՝ 290 դոլար [1, էջ 96]:

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

Կախված կազմակերպության առջև դրված նպատակների առանձնահատկություններից, դրանց իրականացման համար պահանջվող աշխատանքների համասեռ խմբերի քանակից, վերջիններիս մասնագիտացման ու համակենտրոնացման մակարդակից՝ գործնականում նպատակահարմար է լինում կիրառել զանազան տեխնոլոգիական գործընթացներ: Այդ տեսակետից կարևոր նշանակություն ունի դրանց դասակարգումը: Ուսումնասիրելով արտադրական ֆիրմաների գործունեությունը, բրիտանացի մասնագետ Ջոան Վուդվորդը տեխնոլոգիական գործընթացները դասակարգել է հետևյալ կերպ [1, էջ 96].

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

Կառավարման տեսության և սոցիոլոգիայի բնագավառի մասնագետ Ջեյմս Թոմպսոնը առաջարկել է տարբերել տեխնոլոգիաների հետևյալ տեսակները [1, էջ 97].

- Բազմօղակ տեխնոլոգիաներ, որոնք բնութագրվում են իրականացվող փոխկապակցված խնդիրների համախմբերի առկայությամբ: Ջանգվածային արտադրության հոսքային գծերը նման տեխնոլոգիաների կիրառման օրինակներ են: Մեքենայի հավաքման յուրաքանչյուր գործողություն պետք է իրականացվի խիստ որոշակի հերթականությամբ: Օրինակ՝ չի կարելի տեղադրել շարժիչը, քանի դեռ հավաքված չէ հիմքը:
- Միջնորդական տեխնոլոգիաներ, որոնք բնութագրվում են առաջարկ և պահանջարկ ներկայացնող կողմերի միջև մարդկանց որոշակի խմբի առկայությամբ: Օրինակ, բանկային գործունեությունն իրենից ներկայացնում է միջնորդական տեխնոլոգիա:
- Ինտենսիվ տեխնոլոգիաներ, որոնք բնութագրվում են արտադրություն մուտք գործող կոնկրետ նյութերի մեջ պահանջվող փոփոխությունների հասնելու համար անհրաժեշտ հատուկ մեթոդների, հմտությունների կամ ծառայությունների օգտագործման հնարավորություններով: Որպես օրինակ կարող է ծառայել կինոնկարի մոնտաժումը:

Ընդհանուր առմամբ, տեխնոլոգիական ենթահամակարգը, որպես կառավարման գործընթացի վրա ազդող գործոն, երկակի բնույթի է՝ ներքին և արտաքին:

Որպես ներքին միջավայրի գործոն, այն պետք է հնարավորություն ընձեռի պահանջվող ցուցանիշներով ապահովել խնդիրների ենթահամակարգի կատարումը: Որպես արտաքին միջավայրի գործոն, այն պետք է կազմակերպությանը հնարավորություն ընձեռի մշտապես շուկա ներկայացնել մրցունակ արտադրատեսակներ և ծառայություններ: Նշված խնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ է տեխնոլոգիական ենթահամակարգը ձևավորել՝ ելնելով համասեռ աշխատանքների համակենտրոնացման և մասնագիտացման փաստացի մակարդակներից: Դրանց ցածր արժեքների դեպքում հաճախ ավելի նպատակահարմար է լինում բարձր որակավորման բանվորական ուժի, ունիվերսալ բնույթի մեքենաների ու սարքավորումների կիրառումը (Արտադրության ավտոմատ համակարգերի կիրառման դեպքում զգալիորեն կրճատվում է պահանջարկը ցածր որակավորման աշխատուժի նկատմամբ, որի փոխարեն հարկ է լինում ներգրավել սահմանափակ թվով բարձր որակավորման օպերատորներ: Ընդհանրապես, տեխնոլոգիական ենթահամակարգի արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով անհրաժեշտ է այն պարբերաբար նորացնել՝ հաշվի առնելով մրցակցային շուկայի կողմից ներկայացվող նոր պահանջները:)

### 3.2.5. Մարդկային ռեսուրսներ

Կազմակերպության ներքին միջավայրում աշխատողների մասնագիտական որակավորման մակարդակը, նրանց վարքի և փոխհարաբերությունների առանձնահատկությունները վճռորոշ ներգործություն են ունենում նպատակների իրականացման և խնդիրների լուծման գործընթացի արդյունավետության վրա: Ընդ որում, ինչպես կազմակերպությունը, այնպես էլ ղեկավարներն ու ենթականերն իրենցից ներկայացնում են մարդկանց խմբեր: Ղեկավարը կազմակերպության նպատակների իրականացմանը հասնում է աշխատողների ջանքերի շնորհիվ: Հետևապես՝ մարդիկ կառավարման ամեն մի մոդելի պայմաններում հանդես են գալիս որպես այդ գործընթացի արդյունավետության վրա ազդող վճռորոշ փոփոխական: Ընդունված է

տարբերել մարդկային գործոնի դրսևորման երեք տեսանկյուններ՝ առանձին անհատի վարքը, մարդկանց վարքը խմբերում, ղեկավարի վարքը և ազդեցությունն առանձին մարդկանց ու նրանց խմբերի վարքի դրսևորման վրա:»

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

Այս տեսակետից կարևորվում են հետևյալ երկու հիմնական հարցերը.

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

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

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

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

---

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., Банки и биржи, 1995
3. Татаринов А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. Москва, 1992
4. Менеджмент организации. М., ИНФРА-М., 1995

**ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ  
ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ**

---

**4.1. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԻ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ  
ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ**

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

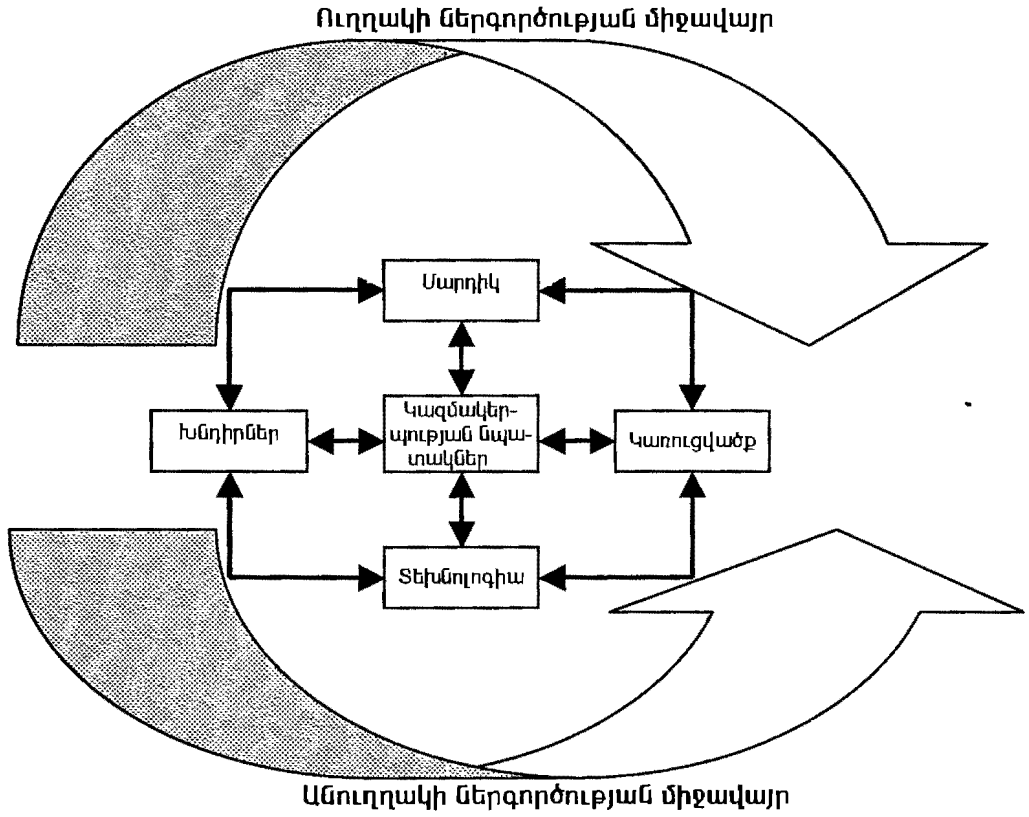
Արտաքին միջավայրի ներգործությամբ աշխատող կազմակերպությունը ներքուստ նման է կենդանի օրգանիզմի: Բանն այն է, որ ամեն մի օրգանիզմ գոյատևում է և բարգավաճում, եթե կարողանում է հարմարվել արտաքին աշխարհին (կլիմա, աշխարհագրական դիրք, շրջապատող այլ կենդանի օրգանիզմներ): Կազմակերպությունը նույնպես հաջող գործունեություն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

Արտաքին միջավայրը կազմակերպությանն անհրաժեշտ ռեսուրսների հայթայթման հիմնական աղբյուրն է: Սակայն, ինչպես հայտնի է, արտաքին միջավայրի ռեսուրսները սահմանափակ են, և կազմակերպությունը կարող է նաև չհայթայթել անհրաժեշտ ռեսուրսներ, ինչը, ըստ էության, կսահմանափակի ձեռնարկության գործունեության շրջանակները: Ուստի կառավարման կարևոր խնդիրներից է արտաքին միջավայրի հետ կազմակերպության և այլ տնտեսավարող սուբյեկտների փոխհարաբերությունների կարգավորումը, ինչը հնարավորություն կտա իրականացնել նրա հիմնական նպատակները:

Կազմակերպության վրա ազդում են արտաքին միջավայրի բազմաթիվ գործոններ, որոնցից յուրաքանչյուրի դերն ու նշանակությունը տարբեր է: Ընդգծելով արտաքին միջավայրի ներգործության կարևորությունը, Ջորջ Շտեյները և Ջոն Սայները «Կառավարման քաղաքականություն և ռազմավարություն» աշխատության մեջ նշում են, որ եթե նախկինում ձեռնարկության ղեկավարությունը իր ուշադրությունը կենտրոնացնում էր արտաքին միջավայրի սոսկ տնտեսական և տեխնիկական փոփոխությունների վրա, ապա ժամանակակից պայմաններում կադրերին ներկայացվող պահանջների, սոցիալական արժեքների, քաղաքական ուժերի և այլ գործոնների փոփոխությունը ձեռնարկության ղեկավարությանը պարտադրում է ընդլայնել արտաքին միջավայրի գործոնների հաշվառման սպեկտրը [1, էջ 41]:

Յուրաքանչյուր ձեռնարկության բնորոշ է իր արտաքին միջավայրը՝ առանձնահատուկ գործոնները, որոնք իրենց ազդեցությունն են ունենում նրա ընթացիկ և հեռանկարային գործունեության վերջնական արդյունքների վրա:

Կազմակերպության վրա ազդող արտաքին միջավայրի գործոնները փոխկապակցված են (գծանկար 4.1), և մի գործոնի էական փոփոխությունը առաջ է բերում մյուսների քանակական և որակական բնութագրիչների համապատասխան փոփոխություն: Ուստի ձեռնարկության ղեկավարությունը արտաքին միջավայրի գործոնների ուսումնասիրությունը, հնարավոր կանխատեսումներն ու վերլուծությունը պետք է իրականացնի համակարգված մոտեցմամբ:



**Գծանկար 4.1. Կազմակերպության արտաքին միջավայրը**

Բացի այդ, կազմակերպության արտաքին միջավայրը բնութագրվում է բարդությամբ, բազմազանությամբ և անորոշությամբ: Շուկայական տնտեսության ժամանակակից պայմաններում էապես բարդացել է արտաքին միջավայրի գնահատման գործընթացը՝ դրա գործոնների բազմատեսակացման պատճառով: Արտաքին միջավայրի անորոշության գործոնն ավելի է մեծանում անբավարար տեղեկատվության հետևանքով: Պաշտոնական տեղեկատվության պակասը փորձում են լրացնել ոչ պաշտոնական տեղեկատվության աղբյուրները, որոնք թեև, ընդհանուր առմամբ, որոշակի պարզաբանում մտցնում են ուսումնասիրվող հիմնախնդրի մեջ, այդուհան-

դերձ ունեն մի շարք թերություններ, որոնցից էականը մատուցվող տեղեկատվության արժանահավատության ցածր աստիճանն է: Այսպիսով, որքան բարձր է անորոշության գործոնը, այնքան ավելի բարդանում է հիմնավորված կառավարչական կարևորագույն որոշումների ընդունման գործընթացը:

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

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

Կազմակերպության արտաքին միջավայրի գործոնները բաժանվում են երկու խմբի.

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

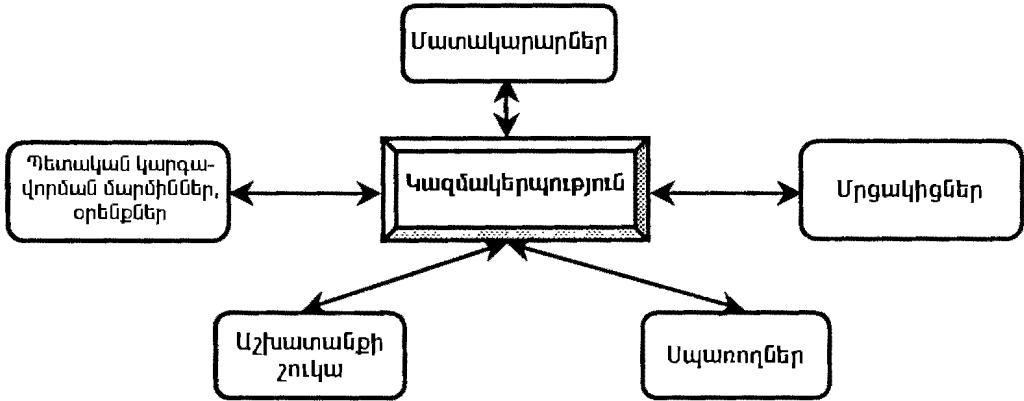
## 4.2. ՈՒՂՂԱԿԻ ՆԵՐԳՈՐԾՈՒԹՅԱՆ ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱԿԱՅՐԸ

Կազմակերպության վրա ուղղակիորեն ներգործող արտաքին միջավայրը բնութագրվում է այնպիսի գործոններով, որոնք անմիջաբար ներգործում են ձեռնարկության գործունեության ընդհանուր արդյունավետության և ֆինանսատնտեսական վերջնական արդյունքների վրա և մշտապես պետք է գտնվեն ղեկավարության ուշադրության կենտրոնում: Դրանք թվին են դասվում մատակարարները, մրցակիցները, սպառողները (գնորդները), պետական կարգավորման մարմինները, օրենքներն ու ենթաօրենսդրական ակտերը, աշխատանքի շուկան:

Մատակարարների անխափան աշխատանքից են կախված կազմակերպության աշխատանքի արդյունավետությունը, թողարկվող արտադրանքի քանակական և որակական ցուցանիշները, քանի որ դրանք են ապահովում հումքի, նյութերի, կիսաֆաբրիկատների, էներգետիկ և տեղեկատվական ռեսուրսների անընդհատ մատակարարումը: Օրինակ, արդյունաբերական ձեռնարկություններում նյութատեխնիկական մատակարարման համակարգի գլխավոր գործառական օղակը մատակարար-



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



*Գծանկար 4.2. Ուղղակի ներգործության արտաքին միջավայրի գործոնները*

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

Որոշակի մատակարար ընտրելիս՝ ձեռնարկության ղեկավարությունը պարտավոր է հանգամանորեն ուսումնասիրել.

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

Գործնականում ձեռնարկությունն ուղղակի կախվածության մեջ է հայտնվում մատակարարներից: Այս առումով ուշագրավ է նյութատեխնիկական մատակարարման ճապոնական համակարգը, որտեղ արտադրական գործընթացի համար անհրաժեշտ հումքի, նյութերի և կիսաֆաբրիկատների մատակարարումն իրականացվում է «Ճիշտ ժամանակին» սկզբունքով: Մատակարարման այս համակարգը ապահովում է սերտ կապ վերջնական ապրանքարտադրողների և մատակարարների միջև: Բայց, որպես կանոն, ճապոնական ձեռնարկություններն աշխատում են խուսափել միայն մեկ մատակարարի հետ գործարքի մեջ մտնելուց, որպեսզի ձեռնարկության տեխնոլոգիական ընդհանուր գործընթացը չհայտնվի ծանր կացության մեջ՝ մատակարարի արտադրական կամ ֆինանսական բնույթի դժվարությունների ծագման դեպքում [2, էջ 402]:

Ձեռնարկության գործունեության արդյունավետության բարձրացման առումով չափազանց կարևոր է կանխատեսել հնարավոր մրցակիցների ազդեցիվությունը, նրանց վաճառքի սպասվելիք ծավալները, թողարկվելիք արտադրանքի տեխնիկատնտեսական ցուցանիշները, կոնստրուկտորա-տեխնոլոգիական լուծումները, ապրանքի որակն ու վաճառքի գները, քանի որ վերոհիշյալ ցուցանիշներից յուրաքանչյուրը վճռորոշ ազդեցություն կարող է ունենալ շուկայում սեփական մասնաբաժնի փոփոխության վրա [3, էջ 40]: Շուկայական տնտեսության անցման ժամանակակից պայմաններում շուկայում գոյատևելու և հաջող գործունեություն ծավալելու նպատակով կազմակերպությունները պարտավոր են դիմակայել սուր մրցակցության, քանի որ, ինչպես հայտնի է, թույլերն ու անմրցունակները սնանկանում են և դադարեցնում իրենց գործունեությունը:

Ինչպես արդարացիորեն նշում է մենեջմենթի տեսաբան Փիթեր Դրաքերը, գործարարության միակ գլխավոր նպատակը սպառող «ստեղծելն է» [1, էջ 123]: Շուկայական տնտեսության ժամանակակից պայմաններում գործարարության հիմնական չափանիշը (նշանաբանը) դարձել է՝ արտադրությունը ոչ թե արտադրության, այլ իրացման համար: Սպառողների վարքագծի՝ որպես ուղղակի ներգործության միջավայրի կարևորագույն գործոնների, վերլուծությունը անհրաժեշտ է սկսել հետևյալ ելակետային տվյալների հավաքագրումով. հավանական սպառողների թիվը, ժողովրդագրական բնութագիրը (մասնավորապես՝ սեռատարիքային կազմը, գնողունակությունը), գնորդների սոցիալ-հոգեբանական բնութագրերը, ավանդույթներն ու սովորույթները, մտածելակերպի ու կենցաղի յուրահատկությունները և այլն:

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

Արտադրական նշանակության ապրանքատեսակ սպառողները, նախ և առաջ, արդյունաբերական ձեռնարկություններն են (որոնք ձեռք են բերում արտադրական նշանակության հումքը, նյութերը, մեքենաներն ու սարքավորումները, կոմպլեկտավորող նյութերը և այլն՝ տեխնոլոգիական գործընթացներում օգտագործելու նպատակով), ինչպես նաև առևտրա-միջնորդական, մասնավորապես՝ մեծածախ, վերաբաշխող (դիստրիբուտոր), արտահանող կազմակերպությունները: Վերջիններիս վերաբերյալ անհրաժեշտ է ունենալ տեղեկություններ պահանջարկի կայունության կամ սեզոնայնության, արտադրական հզորությունների և դրանց ընդլայնման (կամ կրճատման) հեռանկարների մասին:

Սպառողական նշանակության ապրանքատեսակ սպառողները մանրածախ գնորդներն ու առևտրա-միջնորդական ֆիրմաներն են: Սրանց հնարավորություն-

ների վերլուծության ժամանակ անհրաժեշտ է բացահայտել մանրածախ առևտրի մեթոդների առավելությունները, հավանական գնորդներին տրամադրվող տարբեր տեսակի արտոնությունների (սպառողական վարկ, զեղչեր, հետվաճառքային անվճար սպասարկում) պայմանները, այդ ձեռնարկությունների կողմից իրականացվող ծառայությունների անվանացանկը և այլն [5, էջ 166-167]:

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

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

Կազմակերպությունները պարտավոր են հետևել ոչ միայն օրենսդրության փոփոխություններին, այլ նաև տնտեսության պետական կարգավորման մարմինների պահանջներին, քանի որ վերջիններս կարող են իրականացնել այնպիսի միջոցառումներ, որոնք նույնպես ունեն օրենքի ուժ: Օրինակ, ըստ բանկային օրենսդրության կենտրոնական բանկերին իրավունք է վերապահված երկրի դրամաշրջանառության կարգավորման, առևտրային ու մասնագիտացված բանկերի գործունեության կոորդինացման և օպերատիվ վերահսկողության նպատակով իրականացնել դրամավարկային համապատասխան քաղաքականություն: Օրինակ, առանձին դեպքերում, երբ երկրում նկատվում են սղաճի բարձր տեմպեր, գործազրկության մակարդակի աճ, պետական բյուջեի և վճարային հաշվեկշռի մեծ պակասուրդ, ապա կենտրոնական բանկը սկսում է իրականացնել կոշտ դրամավարկային քաղաքականություն կամ «թանկ փողի» քաղաքականություն՝ ուղղակիորեն կիրառելով վարչական և տնտեսական մի շարք արգելքներ, սահմանափակումներ, որոնք դառնում են պարտադիր բոլոր առևտրային բանկերի և այլ ֆինանսավարկային հաստատությունների համար:

Աշխատանքի շուկայի վերլուծության նպատակը կազմակերպության անհրաժեշտ որակյալ կադրերով ապահովելու հնարավորությունների բացահայտումն է:

Աշխատողների մասնագիտական որակավորման բարձրացումը կարևորվում է նաև այն պատճառով, որ այն ոչ միայն որպես թողարկվող արտադրանքի բարձր որակի և մրցունակության երաշխիք է, այլև՝ նորամուծությունների էական նախադրյալ [3, էջ 49]:

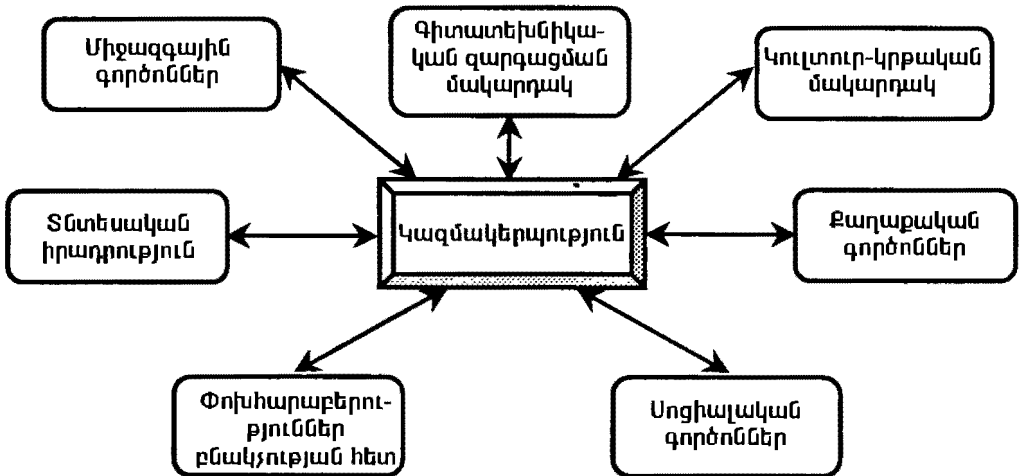
Կազմակերպության ղեկավարությունը պետք է ուսումնասիրի աշխատանքի շուկան անհրաժեշտ մասնագիտական կրթության, տարիքի, բարձրորակ արհեստավարժ կադրերի ներգրավման հնարավորության առումով:

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

### 4.3. ԱՆՈՒՂԱԿԻ ՆԵՐԳՈՐԾՈՒԹՅԱՆ ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱԿԱՅԻՐ

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

Անուղղակի ներգործության միջավայրի հիմնական գործոններն են՝ գիտատեխնիկական զարգացման մակարդակը, տնտեսական իրադրությունը, սոցիալական և քաղաքական գործոնները, փոխհարաբերությունները բնակչության հետ, մարդկանց կուլտուր-կրթական մակարդակը, միջազգային գործոնները:



Գծանկար 4.3. Անուղղակի ներգործության միջավայրի գործոնները

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

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

Կազմակերպության գիտատեխնիկական քաղաքականությունը կոչված է լուծելու հետևյալ հիմնական խնդիրները.

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

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

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

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

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

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

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

Արտաքին միջավայրի քաղաքական գործոնների վերլուծությունն անհրաժեշտ է առաջին հերթին նրա համար, որ ձեռնարկության ղեկավարությունը հստակ պատ-

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

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

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

Միջազգային շուկաներում ձեռնարկությունների գործունեությունն իրականացվում է հետևյալ ուղղություններով.

1. Արտահանման գործունեություն ծավալելու միջոցով, որի ընթացքում ձեռնարկությունը պարտավոր է ուսումնասիրության ենթարկել միջազգային շուկաներում տիրող ընդհանուր իրավիճակը, առկա պահանջարկը, տեղական շուկայի համեմատությամբ միջազգային շուկաների գործունեության առանձնահատկությունները և այլն: Ընդ որում, միջազգային շուկաներում գործող ձեռնարկությունները պետք է վերակազմավորեն իրենց կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները՝ դրանք հարմարեցնելով միջազգային շուկայի պահանջներին:
2. Ֆրանչայզինգի միջոցով, որի դեպքում ձեռնարկությունը կարող է տրամադրել իր լիցենզիան արտասահմանյան որևէ կազմակերպության՝ լիցենզիոն վճարումների համատեղ համաձայնագրի կնքման ճանապարհով: Լիցենզիան տրամադրվում է ապրանքարտադրողին, մատակարարին կամ առևտրական գործունեություն ծավալող տնտեսավարող սուբյեկտին, ինչը հնարավորություն է ընձեռում արտադրել կամ վաճառել համապատասխան ապրանքներ (ծառայություններ, աշխատանքներ) որոշակի տարածքում նախասահմանված պայմանագրային ժամկետում:
3. Համատեղ ձեռնարկությունների ստեղծման միջոցով: Խոսքը վերաբերում է կոլեկտիվ կամ խառը սեփականության վրա հիմնված, իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող, օտարերկրյա քաղաքացիների, ձեռնարկությունների կամ կազմակերպությունների պարտադիր գույքային և (կամ) արտար-

Ժութային ներդրմամբ ձեռնարկություններին: Ընդ որում, ձեռնարկության կանոնադրական հիմնադրամում օտարերկրյա մասնակցի ներդրման նորմատիվ (նվազագույն մեծություն) չի սահմանվում:

4. Ուղղակի կապիտալ ներդրումների իրականացման միջոցով, որի դեպքում ձեռնարկության ղեկավարությունը հանգամանորեն ուսումնասիրության է ենթարկում շուկան, նրանում տիրող հիմնական միտումները, հնարավոր մրցակիցներին, վերջիններիս ագրեսիվության աստիճանը, արտադրանքի իրացման սխեման ու բաշխման ուղիները, հավանական սպառողների հետ կապերի հաստատման հնարավորությունը, գործարարության ռիսկի աստիճանը, որից հետո որոշում է ուղղակի կապիտալ ներդրումներ իրականացնելու տնտեսական նպատակահարմարությունն ու արդյունավետությունը:

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

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Բնութագրել կազմակերպության արտաքին միջավայրը:
2. Որո՞նք են կազմակերպության արտաքին միջավայրի հիմնական հատկացիւները:
3. Լուսաբանել ուղղակի ներգործության միջավայրն իր փոփոխական գործոններով:
4. Որո՞նք են մատակարարներին ներկայացվող հիմնական պահանջները:
5. Ի՞նչ է նշանակում «հնարավոր մրցակիցների ագրեսիվության աստիճան»:
6. Ինչու՞ են օրենքներն ու ենթօրենսդրական ակտերը համարվում ուղղակի ներգործության միջավայրի գործոններ:
7. Բնութագրել անուղղակի ներգործության միջավայրը:
8. Ինչպե՞ս է տնտեսական իրադրության փոփոխությունն ազդում կազմակերպության գործունեության վրա:
9. Որո՞նք են սոցիալ-կուլտուրական գործոններն ու մտածողության կարծրատիպերը:
10. Բնութագրել միջազգային շուկաներում ձեռնարկությունների գործունեության հիմնական ուղղությունները:

---

## ԳՐԱՎԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

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



### 5.1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ

Կառավարումը բարդ ու բազմաբնույթ համակարգ է և յուրաքանչյուր կազմակերպության կառավարման հարաբերությունների բովանդակությունը պայմանավորված է դրա նպատակով, ներքին և արտաքին միջավայրերի առանձնահատկություններով, կազմակերպության կառավարող և կառավարվող ենթահամակարգերի կառուցվածքային ձևերով ու բնույթով, ինչպես նաև այդ հարաբերությունների առանցքը կազմող կառավարման սուբյեկտի գործունեությամբ, որն էլ գիտական գրականության մեջ դիտարկվում է որպես կառավարման գործընթաց: Յիշենք, որ Ա. Ֆայոլը կազմակերպության շրջանակներում իրականացվող բոլոր գործողությունները բաժանելով վեց խմբի և կառավարումը համարելով բոլոր այդ գործողությունների բնականոն ընթացքը, գտնում էր, որ վարչական գործառույթը «այնքան մեծ տեղ է գրավում ձեռնարկության ղեկավարի պարտականությունների մեջ, որ հաճախ թվում է, թե վերջինիս դերը բացարձակապես վարչական է» [1, էջ 362]:

Կառավարման հարաբերությունների հետագա մեթոդաբանական մշակումը, ըստ էության, զարգացրեց այն գաղափարը, որ կազմակերպության կառավարման գործողությունների ողջ համակարգը կանոնակարգվում և ուղղորդվում է կառավարման սուբյեկտի կողմից, և այդ համակարգի բովանդակությունն իր արտահայտությունն է գտնում կառավարող սուբյեկտի գործունեության մեջ:

Կառավարման գործընթացը նախապես մշակված նպատակների իրագործմանն ուղղված և որոշակի սկզբունքների ու մեթոդների օգտագործմամբ և հիմնական ու կոնկրետ գործառույթների միջոցով կառավարման սուբյեկտների կողմից իրականացվող գործունեությունն է:

Այս ձևակերպումը ցույց է տալիս, որ կառավարման գործընթացը.

- կառավարման համակարգի տարրերից մեկն է և կառավարման սկզբունքների և մեթոդների հետ կազմում է մեկ ամբողջություն,
- նպատակամետ գործընթաց է և կոչված է ապահովելու կառավարման համակարգի կողմից նախապես մշակված նպատակների իրագործումը,
- կառավարման սուբյեկտների կողմից ուղղորդվող ներգործություն է, իսկ ներգործությունն ուղղված է ինչպես որոշակի օբյեկտի, որը կարող է լինել

կազմակերպություն, անհատ, այնպես էլ արտադրական, տնտեսական, քաղաքական, հասարակական կամ այլ գործընթացի,

- լինելով կառավարման սուբյեկտների գործունեությունն արտահայտող համակարգային գործընթաց, ուղղված է ինչպես համակարգի ներքին, այնպես էլ արտաքին միջավայրերի գործունեության կանոնակարգմանը,
- համակարգային, բազմաչափ հարաբերությունների ամբողջություն է և չի սահմանափակվում ժամանակի, տարածության կամ այլ կատեգորիաներով, եթե դա չի պահանջում կազմակերպության բնույթը,
- ունի մշտապես զարգացման միտում, կառավարման համակարգի մյուս տարրերի (կառավարման նպատակ, սուբյեկտ, օբյեկտ, սկզբունքներ, մեթոդներ) համեմատությամբ ամենադինամիկ տարրն է և, ըստ էության, դրանց անքակտելի կապի ապահովման գլխավոր օղակը:

Լինելով հարաբերությունների բարդ ու ամբողջական համակարգ, կառավարման գործընթացը բաղկացած է բովանդակային, կազմակերպական և տեխնոլոգիական տարրերից, ինչպես իրավացիորեն առաջադրվում է [2] աշխատության մեջ: Եռաչափ մեծ մոտեցումը թերևս այն նվազագույն ընդգրկումն է, որ անհրաժեշտ է այդ գործընթացի համալիր բնութագրության համար: Այն պատասխանում է երեք կարևոր հարցի. ի՞նչ բովանդակություն ունի կառավարման գործընթացը, կազմակերպումը ցույց է տալիս, թե ո՞ւմ կողմից և ի՞նչ կարգով ու հաջորդականությամբ է իրականացվում, իսկ տեխնոլոգիայի ուսումնասիրությունը հնարավորություն է տալիս ճշտել, թե այդ գործընթացն ինչպե՞ս է իրագործվում:

Կառավարման գործընթացի բովանդակությունը պայմանավորված է կառավարման օբյեկտի բնույթով, որին ուղղված է կառավարչական ներգործությունը: Բացի այդ, այն պայմանավորված է առաջադրված նպատակով և կառավարման սուբյեկտի գործունեությամբ, քանի որ հենց դրանք են առաջին հերթին կանխորոշում ցանկացած կառավարման համակարգի վիճակի փոփոխությունները և ապահովում դրա զարգացումը:

Յուրաքանչյուր կազմակերպություն (արտադրական, ֆինանսական, քաղաքական, հասարակական, բարեգործական և այլն) մտնում է բարդ հարաբերությունների մեջ շուկայի տարբեր տարրերի հետ: Սասնավորապես, արտադրատնտեսական կազմակերպություններում կառավարման օբյեկտ է դառնում «շուկայի վերլուծություն - կազմակերպության տեղի ճշտում շուկայի համապատասխան հատվածում - արտադրության միջոցների ձեռք բերում - արտադրության օպերատիվ կազմակերպում - ապրանքի իրացման ապահովում» ամբողջ շղթան և դա ունի ոչ թե միանվագ, այլ անընդհատ բնույթ: Այսպես, արտադրական կազմակերպություններում կառավարման գործընթացի բովանդակությունը, որը հիմնականում արտահայտում է կառավարման օբյեկտի գործունեությունը, առաջին հերթին ներառում է հետևյալ տարրերը.

- մարքեթինգային. ընդգրկում է հումքի և նյութերի, աշխատանքի, պատրաստի արտադրանքի իրացման ու արժուքային շուկաների համալիր վերլուծությունը և շուկայական բարդ համակարգում կազմակերպության արտաքին միջավայրի հետ կապված հարաբերությունների հստակեցումը,
- տեխնիկատեխնոլոգիական. արտահայտում է մի տեսակի նյութից (հումք, արտադրատեսակ և այլն) որևէ տեսակի արտադրանքի ստացման գործընթացը,

- արտադրական, գլխավորապես արտահայտվում է արտադրական ենթակառուցվածքների (արտադրամաս, տեղամաս և այլն) նկատմամբ կառավարչական ապարատի ներգործությամբ,
- տնտեսական. ներառում է տնտեսական ցուցանիշների համակարգի միջոցով արտադրատնտեսական հարաբերությունների կառավարումը,
- սոցիալ-հոգեբանական. ընդգրկում է կազմակերպության աշխատողների շրջանում անհրաժեշտ սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի ձևավորումը:

Շատ կարևոր է, որ էապես փոխվում է կազմակերպությունների կառավարման գործընթացների բնույթը՝ կապված դրանց գործունեության բովանդակության կառուցվածքային փոփոխությունների հետ: Այսպես, գիտատեխնիկական բուռն առաջընթացը ուղղակիորեն ազդում է արտադրական, տնտեսական և ֆինանսական կազմակերպությունների ակտիվների կառուցվածքի վրա՝ զգալիորեն մեծացնելով ոչ նյութական ակտիվների, մասնավորապես տեղեկատվական տեխնոլոգիաների և դրանց մշակման ու սպասարկման միջոցների տեսակարար կշիռը:

Կառավարման գործընթացի բովանդակությունը պայմանավորված է նաև կազմակերպության մասշտաբներով, կառավարման աստիճանակարգում գրաված տեղով: Հասկանալի է, որ խոշոր կազմակերպություններում ընթացող գործընթացը համեմատելի չէ դրանց կազմում գտնվող կամ ինքնուրույն փոքր ձեռնարկությունում առկա համանման գործընթացի հետ:

Կառավարման գործընթացի բովանդակային համայնապատկերի ձևավորման համար որոշիչ նշանակություն ունեն նաև կառավարման սուբյեկտի (կառավարչական ապարատ) բնույթը, գործունեության նպատակը, դրա կողմից օգտագործվող ներգործության ձևերն ու մեթոդները, կազմակերպական կառուցվածքը, կադրերի որակավորման մակարդակը, տեղեկատվության մշակման, օգտագործման և հաղորդման տեխնոլոգիական մակարդակն ու ձևերը: Հասարակական-տնտեսական և սոցիալ-քաղաքական վերափոխումների առկա դինամիկ բնույթի պայմաններում կարևոր բովանդակային նշանակություն են ձեռք բերում կառավարման գործընթացի իրավական և սոցիալ-հոգեբանական հիմնախնդիրները:

Կառավարման գործընթացի բովանդակային տարրերը նյութականացվում, և գործողության մեջ են մտնում կազմակերպական ներգործության ձևերով և, ըստ էության, դրանց միջոցով է ապահովվում կառավարման գործընթացի կազմակերպումը: Հասկանալի է, որ վերջինս նախ և առաջ պայմանավորված է այդ գործընթացի բովանդակությամբ, բարդությամբ ու ծավալներով, տարրերի կառուցվածքային փոխհարաբերություններով: Ուստի, յուրաքանչյուր կազմակերպություն ձևավորում է կառավարման կազմակերպական կառուցվածք և դրան համապատասխան կառավարչական ապարատ, որը կոչված է կազմակերպելու բուն կառավարման գործընթացը: Դա նշանակում է, որ այդ գործընթացի արդյունավետությունը ամենից առաջ պայմանավորված է նրանով, թե ինչպիսի կազմակերպական կառուցվածք է ընտրված, որքանով է համապատասխանում համակարգի բովանդակությանը և, վերջապես, ինչպիսի կադրեր են ընդգրկված գործընթացի կազմակերպման մեջ:

Կառավարման գործընթացի թերևս առավել դինամիկ ու զարգացող տարրը դրա տեխնոլոգիան է, որը գլխավորապես դիտարկվում է որպես տեղեկատվության ստացման, մշակման, կառավարչական որոշումների ընդունման, դրանց իրագործման կազմակերպման անընդհատ կրկնվող գործողություններ, որոնք վերաբերում են կառավարման բոլոր գործառույթներին:

## 5.2. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾՈՒՄՆԵՐԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԴԱՍԱԿԱՐԳՈՒՄԸ

Կառավարման գործառույթը կառավարման տեսության հիմնարար հասկացություններից է: Այն բնութագրվում է որպես կառավարվող համակարգի վրա կառավարող սուբյեկտի ներգործությունն ապահովող, անընդհատ կրկնվող գործողություն: Կառավարչական գործունեությունը բաղկացած է հաջորդաբար կրկնվող և փոխադարձաբար կապված գործողություններից, այսինքն՝ կառավարման գործառույթներից, որոնք կազմում են կառավարման գործընթացի կարևորագույն բաղադրամասը և արտահայտում են դրա էությունը:

Կառավարման գործառույթները դասակարգվում են ըստ հատկանիշների, որոնցից առավել ընդհանրական են՝ կառավարման գործընթացի բովանդակությունը և գործունեության ոլորտի պատկանելությունը:

Ի սկզբանե և ավելի հաճախ կառավարման գործառույթները դասակարգվել են ըստ առաջին հատկանիշի: Կառավարման տեսության պատմության մեջ, ինչպես նշվել է, դրանք այդ հատկանիշով առաջին անգամ դասակարգել և ամբողջական ձևով բնութագրել է Ա. Ֆայոլը: Ըստ նրա՝ կառավարման գործառույթներն են՝ կանխատեսումը, կազմակերպումը, կարգադրումը, համաձայնեցումը և վերահսկողությունը [1, էջ 362]: Ավելի ուշ, կառավարման տեսաբանները այդ դասակարգմանը ավելացրել են այլ գործառույթներ: Մասնավորապես, առանձնացվել են պլանավորումը, մոտիվացիան /շահադրդումը/, կորոդինացումը, ղեկավարությունը /առաջնորդումը/ և այլն: Կառավարման բովանդակության առումով ավելի ամբողջական է և ներկայումս մեծ մասամբ ընդունվում է հետևյալ դասակարգումը՝ պլանավորում /ներառյալ՝ կանխատեսումը/, կազմակերպում /ներառյալ՝ համաձայնեցումը, կարգադրումը/, շահադրդում, վերահսկողություն [3, էջ 72]: Նշված գործառույթներն ընդհանուր են բոլոր կազմակերպությունների համար, ավելին՝ կառավարել, ինչպես նշել է Ա. Ֆայոլը, նշանակում է իրագործել այդ գործառույթները, որոնք անվանվում են կառավարման ընդհանուր կամ հիմնական գործառույթներ: Համառոտ՝ դրանց բովանդակության մասին:

**Պլանավորումը** կազմակերպության նպատակների սահմանումն է ու դրանց հասնելու միջոցառումների համալիրը: Հաճախ այն անվանվում է նաև նպատակադրման գործառույթ:

**Կազմակերպումը** կազմակերպության նպատակների իրագործման համար աշխատանքի հորիզոնական ու ուղղահայաց բաժանման հիման վրա լիազորությունների պատվիրակումն է և կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ստեղծումը:

**Շահադրդումը** (մոտիվացիան) աշխատողների աշխատանքի նյութական ու բարոյական խթանումն է, ինչն իրականացվում է խրախուսման զանազան ձևերի գործադրմամբ:

**Վերահսկողությունը** կազմակերպության սահմանված նպատակների կենսագործման ապահովմանն ուղղված նախնական, ընթացիկ ու եզրափակիչ միջոցառումների ամբողջությունն է:

Կառավարման գործընթացում իրականացվող կառավարչական գործողությունները վերաբերում են կառավարվող համակարգի առանձին ենթահամակարգերին կամ ոլորտներին: Ժամանակակից արտադրական ձեռնարկություններում գործունեության ոլորտները բազմազան են: Աշխատանքի բաժանման և մասնագիտացման ժամանակակից մակարդակի պայմաններում կարող են առանձնացվել հետևյալ ոլորտները.

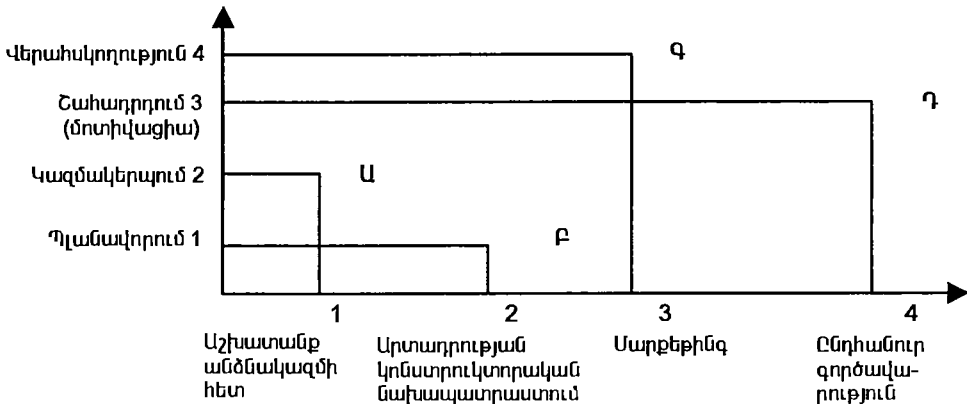
- արտադրանքի /ծառայությունների/ և արտադրության գործընթացի նախագծում,
- մշակող ենթահամակարգ /հիմնական արտադրություն/,
- ապահովման ենթահամակարգ /օժանդակ արտադրություն և սպասարկող ծառայություններ/,
- աշխատանք անձնակազմի հետ,
- մարքեթինգ,
- նյութատեխնիկական ապահովում,
- արտադրանքի /ծառայությունների/ իրացում,
- նորանվճար գործունեություն,
- ներդրումային գործունեություն,
- հաշվապահություն,
- ֆինանսական ռազմավարության մշակում և իրականացում:

Նշված ոլորտները կառավարման օբյեկտներ են, և դրանց առնչվող կառավարչական գործողությունները կառավարման հատուկ կամ կոնկրետ գործառույթներ են, քանի որ վերաբերում են գործունեության որոշակի բնագավառների: Դրանց դասակարգման հատկանիշը գործունեության այս կամ այն ոլորտին պատկանելությունն է: Ըստ այդմ, կառավարման կոնկրետ կամ հատուկ գործառույթներ են՝ արտադրության կառավարումը, մարքեթինգի կառավարումը, անձնակազմի կառավարումը, նորանվճարությունների կառավարումը, ներդրումների կառավարումը և այլն: Աշխատանքի բաժանմանը և մասնագիտացման խորացմանը զուգընթաց, կոնկրետ կամ հատուկ գործառույթների թիվը կարող է աճել:

Այսպիսով, կառավարման գործառույթները դասակարգվում են երկու խմբի՝

- հիմնական կամ ընդհանուր,
- կոնկրետ (հատուկ) կամ ըստ գործունեության ոլորտների:

Կառավարման գործընթացի այն բաղադրամասերը, որոնք արտահայտում են կառավարման բովանդակությունը՝ այդ գործընթացի տեխնոլոգիական հաջորդական փուլերի ձևով, կոչվում են հիմնական գործառույթներ:



**Գծանկար 5.1. Կառավարման գործընթացի արտացոլումը երկչափ տարածության մեջ**

Կոնկրետ կամ հատուկ գործառույթները, սակայն, կարող են իրագործվել ընդհանուր կամ հիմնական գործառույթների միջոցով: Այսպես, արտադրությունը կառավարելու համար հարկ է այն պլանավորել, կազմակերպել, գործադրել շահա-

դրդման մեխանիզմ, իրականացնել վերահսկողություն: Նույնը վերաբերում է մարքեթինգին, նորամուծություններին, ֆինանսների կառավարմանը և այլն: Կառավարման գործառույթների այս երկու խմբերի համադրումը արտահայտում է կառավարման գործընթացը իր համապատասխան բաղադրամասերով, որն էլ դիտվում է կառավարման կոնկրետ կառուցվածքների մշակման հիմքում:

Գծանկար 5.1-ում ցույց է տրված այդ երկու խմբերի մի քանի գործառույթների գույակցումը:

Այսպես, Ա կետը ցույց է տալիս, որ կառավարման երկու գործառույթներից ձևավորվում է անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքների կազմակերպման կոնկրետ գործառույթը:

Նույն սկզբունքով Բ կետը ցույց է տալիս արտադրության կոնստրուկտորական նախապատրաստման, Գ կետը՝ մարքեթինգի ոլորտում վերահսկողության, իսկ Դ կետը՝ ընդհանուր գործավարության ասպարեզում շահադրդման գործառույթները:

Կառավարման ողջ գործընթացի և դրա բաղադրամասերը կազմող երկու խումբ գործառույթների փոխադարձ կապը և միասնությունը, արտահայտված աշխատատարությանմբ, կարող են ներկայացվել հետևյալ բանաձևով [4, էջ 126].

$$\sum_{i=1}^4 479_i = 4 = \sum_{j=1}^n 449_j,$$

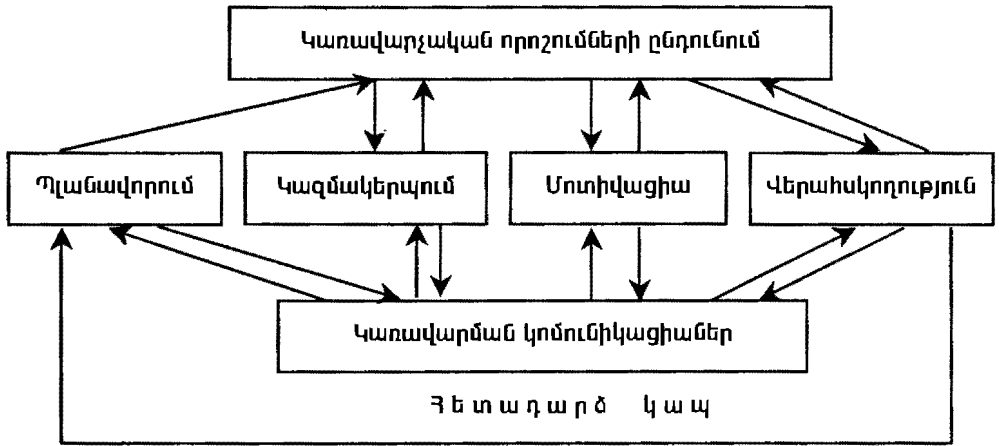
որտեղ՝

- $\sum_{i=1}^4 479_i$  - կառավարման հիմնական գործառույթների աշխատատարությունն է /մարդ/ժամ /,
- 4 - կառավարման գործընթացի աշխատատարությունն է,
- $\sum_{j=1}^n 449_j$  - կառավարման կոնկրետ գործառույթների աշխատատարությունն է,
- i -ն և j -ն - գործառույթների թիվը:

Կառավարման գործընթացի տեխնոլոգիական տարրերից են կապակցող գործընթացները՝ կառավարման կոմունիկացիաները և կառավարչական որոշումների ընդունումը: Կառավարման կոմունիկացիաները երկու և ավելի անձանց միջև տեղեկությունների փոխանակումն է: Իսկ կառավարչական որոշումների ընդունումը հնարավոր այլընտրանքներից մեկի ընտրությունն է: Կառավարչական գործունեության ընթացքում յուրաքանչյուր հիմնական կամ կոնկրետ գործառույթ կարող է իրագործվել համապատասխան տեղեկատվության հիման վրա կառավարչական որոշումների ընդունման միջոցով: Պլանավորման շնորհիվ ընդունված ռազմավարությունը (նպատակները) կառավարչական որոշում է, որի հիման վրա կարող է իրականացվել հաջորդ գործառույթը՝ կազմակերպումը: Կազմակերպության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ընտրությունը նույնպես կառավարչական որոշում է, որն ընդունվում է պլանավորման գործառույթի իրագործման վերաբերյալ տեղեկատվության հիման վրա, իսկ մյուս գործառույթը՝ շահադրդումը, նույն տրամաբանությամբ հնարավոր է իրագործել, եթե ստեղծված են կառավարման մակարդակները և գործառական գոտիները (ստորաբաժանումները), ուստի նաև՝ համապատասխան պաշարները: Վերահսկողությունը վերաբերում է բոլոր գործառույթներին և բովանդակում է ընդունված որոշումների կատարման ապահովումը,

ինչը հնարավոր է համապատասխան տեղեկատվության առկայության պայմաններում:

Ահա թե ինչու, կառավարման կոմունիկացիաները և կառավարչական որոշումների ընդունումը հիմնական ու հատուկ գործառույթների կապակցող օղակներ են (այդ պատճառով էլ անվանվում են կապակցող գործընթացներ) և ամբողջացնում են կառավարման գործընթացը (զծանկար 5.2):



Գծանկար 5.2. Կառավարման գործընթացը

Կառավարման ընդհանուր ու կոնկրետ գործառույթների, ինչպես նաև կապակցող գործընթացների բովանդակությունը և իրագործման խնդիրներն ու առանձնահատկությունները հանգամանորեն կներկայացվեն հաջորդող հատվածներում և գլուխներում:

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Ի՞նչ է կառավարման գործընթացը:
2. Որո՞նք են կառավարման գործընթացի տարրերը:
3. Բնութագրել կառավարման գործառույթը:
4. Որո՞նք են կառավարման գործառույթների դասակարգման չափորոշիչները:
5. Որո՞նք են կառավարման հիմնական գործառույթները:
6. Որո՞նք են կառավարման հատուկ /կոնկրետ/ կամ ըստ գործունեության ոլորտների գործառույթները:
7. Արկայացնել կառավարման գործընթացը երկչափանի տարածության մեջ:

---

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Научная организация труда и управления. М., Экономика, 1966
2. Организация процессов управления. М., Экономика, 1975
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 2000
4. Теория управления социалистическим производством. М., Экономика, 1979



**6.1. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ**

Պլանավորումը՝ որպես կառավարման կարևորագույն գործառույթ, հնարավորություն է ընձեռում պարզել կազմակերպության արդեն նվաճված մեկարդակը, որոշել զարգացման նպատակը և խնդիրները, հստակեցնել սահմանված նպատակին հասնելու ուղիներն ու մեթոդները: Արևմտյան տնտեսագետների պատկերավոր արտահայտությամբ՝ «պլանավորումը՝ նախօրոք ընդունված որոշումներ են այն մասին, թե ինչ է պետք անել, երբ անել և ով է կատարելու: Պլանավորումը կանուրջ է անցկացնում մեր ներկա և ցանկալի վիճակների միջև» [1, էջ 147]: Կառավարման այս գործառույթի գլխավոր խնդիրը ապագայի անորոշության մեջ կազմակերպության գործունեության նպատակամետ ուղղությունների և դրանց իրականացման մեթոդների կանխագուշակումն է: Երբ որոշակիացված է ապագան, ապա կառավարման մյուս գործառույթները՝ կազմակերպումը, մոտիվացիան, վերահսկողությունը, ուղղվում են առաջադրված նպատակի ու խնդիրների կենսագործմանը:

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

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

մավարությունը բնորոշվում է որպես բազմակողմանի համալիր պլան [2, էջ 257], քանի որ դրանք իրենց բովանդակությամբ ու խնդիրներով տարբերվում են, թեև ունեն որոշակի ընդհանրություններ: Ճշգրիտ և առավել ընդունելի է ռազմավարության հետևյալ բնորոշումը. տնտեսական ռազմավարությունը կազմակերպության երկարաժամկետ նպատակների, գերակայությունների ու գործողությունների, ինչպես նաև դրանց իրագործման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների բաշխման գլխավոր ծրագիրն է: Իսկ ռազմավարական կառավարումը՝ կազմակերպության նպատակամետ գործունեության համար որոշումների ընդունման գործընթացն է, որն ուղղված է տնտեսական ռազմավարության ընտրությանը և դրա կենսագործման ապահովմանը:

Պատմականորեն ռազմավարական պլանավորմանը նախորդել է հեռանկարային պլանավորումը, որի հիմնական մեթոդը արտարկումն էր /էքստրապոլյացիա/: Կառավարվող համակարգերի զարգացման, դրանց փոփոխությունների բազմագործունեության աճին զուգընթաց, ակնհայտ դարձավ ներքին ու արտաքին միջավայրի համակողմանի զնահատման, հնարավոր այլընտրանքներից ընտրություն կատարելու անհրաժեշտությունը: Միայն անցյալում դրսևորված միտումների հաշվառումով կազմակերպության նպատակների ու խնդիրների որոշումը արդեն չի կարող բավարարել մրցակցային շուկայում գոյատևելու պահանջները: Բացի այդ, հեռանկարային պլանավորման դեպքում սահմանվող խնդիրները և դրանց կենսագործումը դիտարկվում են մեծ մասամբ անփոփոխ, կայուն կազմակերպա-կառուցվածքային ձևերի, աշխատանքի վարձատրության գործող համակարգերի պայմաններում: Մինչդեռ ռազմավարական պլանավորման կարևոր խնդիրներից է ընդունված նպատակային որոշումների և կազմակերպական կառուցվածքների, մոտիվացիոն համակարգերի ու վերահսկողության միջև ճկուն փոխադարձ կապի ապահովումը:

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

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

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

Կորպորատիվ կամ պորտֆելային ռազմավարությունը վերաբերում է կազմակերպությանն ամբողջությամբ: Այն ներկայացնում է կազմակերպության աճի, արտադրաիրացումային գործունեության զարգացման ընդհանուր ուղղությունը: Պորտֆելային ռազմավարությունը մատնանշում է, թե ինչպես պետք է կառավարել գործարարությունը, որ ձևավորվի կազմակերպության ապրանքների և ծառայությունների հավասարակշռված պորտֆել: Այդպիսի ռազմավարության նպատակներից է պորտֆելային վերլուծության հիման վրա ընտրել այն տնտեսական ստորաբաժանումները, ուր անհրաժեշտ է ուղղել ներդրումները:

Գործարար կամ մրցակցային ռազմավարությունը մշակվում է կազմակերպության տնտեսական ստորաբաժանումների մակարդակով: Դա տնտեսական ստորա-

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

Գործառնական ռազմավարությունը մշակվում է կազմակերպության բաժինների և ծառայությունների կողմից՝ կորպորատիվ և գործարար ռազմավարությունների հիման վրա՝ որպես մարքեթինգի, ֆինանսական, արտադրական և այլ ստորաբաժանումների ռազմավարություն: Գործառնական ռազմավարության նպատակն է ռեսուրսների լավագույն օգտագործմամբ ընդհանուր ռազմավարության շրջանակներում ֆունկցիոնալ ստորաբաժանման արդյունավետ գործելակերպի մշակումը:

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

Տնտեսական ռազմավարության նշանակությունը վիթխարի է յուրաքանչյուր երկրի համար: Ամեն երկիր տիրապետում է բնական, հանքահումքային որոշակի ռեսուրսների, ունի տարբեր մասնագիտական և որակավորման մակարդակով բնութագրվող աշխատանքային ռեսուրսներ, ինչպես նաև տնտեսական ու սոցիալական զարգացման հստակ նպատակներ ու խնդիրներ: Որպես կանոն, այդ խնդիրները փոխադարձաբար պայմանավորված են միմյանցով ու լուծելի՝ համակարգված մոտեցման դեպքում: Տնտեսական շատ հիմնահարցեր ու խնդիրներ կարող են լուծվել գիտատեխնիկական առաջադիմության հաշվառումով: Ուստի էական է դրա նվաճումների, ինչպես նաև տնտեսական ու սոցիալական երևույթների երկարաժամկետ փոփոխության միտումների կանխատեսումը և օգտագործումը: Ցանկացած ժամանակահատվածում նոր արտադրական կարողություն գործարկելու նպատակով խիստ կարևոր է պարզել, թե ինչքանով է արտադրության տեխնոլոգիան առաջադիմական, արդյո՞ք համապատասխանում է գիտության ու տեխնիկայի ոչ միայն այսօրվա, այլ նաև վաղվա սպասվելիք նվաճումներին, կա՞րդյոք պահանջ թողարկվելիք արտադրանքի նկատմամբ, ապահովվա՞ծ է արտադրությունը հումքաէներգետիկ և աշխատանքային ռեսուրսներով: Հարցերի շարքը կարելի է շարունակել: Լայն առումով, այսինքն՝ երկրի մասշտաբով, հատկապես կարևորվում է տնտեսական ու սոցիալական զարգացման հեռանկարի հիմնահարցը: Ահա թե ինչու, թե՛ յուրաքանչյուր արտադրող և թե՛ երկիր, ձգտում են ունենալ իրենց ապագան նախանշող ռազմավարություն, որում հայտնի ռեսուրսների պայմաններում համակարգվում են գիտության, տեխնիկայի, տնտեսության, սոցիալական ոլորտի զարգացման հորիզոնները՝ փոխադարձ կապի մեջ:

Գործնական կյանքում տնտեսական գործունեության ծրագրավորման անհրաժեշտությունն ամենից առաջ զգացվում է ձեռնարկություններում: Այստեղ արտադրությունը չի կարող զարգանալ առանց նախօրոք ընդունված ռազմավարության և մշակված գործարարության ծրագրի, որտեղ նախատեսվում է թողարկվելիք արտադրանքի տեսականին, ծավալը, անհրաժեշտ հումքի, նյութերի, վառելիքի, սարքավորումների պահանջը և այլն:

Ոչ մի գործարար մարդ կամ ընկերություն, բանկային հիմնարկություն ներդրում չի կատարի, իր ունեցած դրամական միջոցները չի տրամադրի որպես վարկ, եթե

չկա տնտեսական զարգացման հստակ ու որոշակի ծրագիր, որը մշակում է ձեռնարկությունը՝ հաշվի առնելով շուկայական իրադրությունը և իր հնարավորությունները:

Ամեն մի ձեռնարկության տնտեսական զարգացման ծրագրի մշակման ելակետը երկրի և առանձին բնագավառի համար առկա հիմնադրությային բնույթ և կողմնորոշիչ նշանակություն ունեցող համալիր ծրագրերն են /արտաքին միջավայր/: Դրանցում արտացոլվում են երկրի տնտեսական ու սոցիալական զարգացման հիմնական ռազմավարական ուղղությունները, ռեսուրսների համալիր օգտագործման խնդիրները:

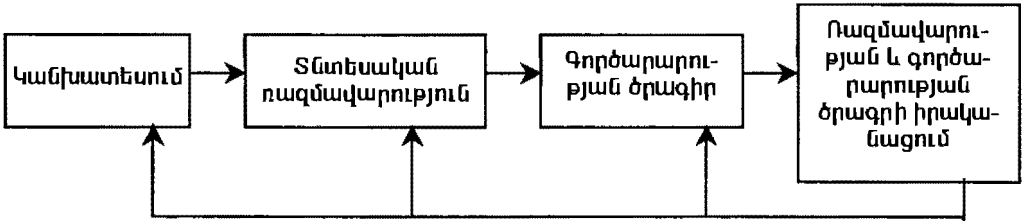
Տնտեսական ու սոցիալական զարգացման ծրագրերը նաև հիմք են պետական բյուջեի մշակման համար: Դրանցում արտահայտված խնդիրները պայմանավորում են բյուջեի ծախսերը: Միաժամանակ, բյուջեի եկամուտները ձևավորվում են ծրագրված խնդիրների կատարման հիման վրա:

Մշակված տնտեսական ու սոցիալական զարգացման ծրագրերի իրագործման վրա պետությունը ներազդում է անուղղակիորեն՝ տնտեսական լծակների միջոցով: Այդ առումով հատկապես արդյունավետ են հարկային մեխանիզմը, դրամավարկային քաղաքականությունը, պետական պատվերները:

Ռազմավարական ծրագրերի մշակման համար, ինչպես նշվել է, կարևորվում է կանխատեսումը, որն ընդհանուր առմամբ որևէ երևույթի, վիճակի փոփոխության կամ զարգացման հեռանկարի հետազոտումը և ճշգրտումն է: Տնտեսական երևույթների առումով կանխատեսումը ապագայում դրանց փոփոխության հեռանկարների նկարագրությունն է կոնկրետ քանակական ցուցանիշներով, որոնք վերաբերում են արտադրության մեջ ներգրավված ռեսուրսներին /աշխատողների թիվ, հիմնական ֆոնդեր, հումք, վառելիք, էներգիա/, արտադրանքի և ծառայությունների ծավալին, բնակչության կենսամակարդակին, զների և սակագների համաթվին և այլն:

Գիտությունը մշակել է կանխատեսման ավելի քան հարյուր մեթոդ, որոնք դասակարգվում են ըստ երեք հիմնական խմբերի՝ արտարկման, մոդելավորման, փորձագիտական գնահատման: Սակայն այս բաժանումը պայմանական է, քանի որ կանխատեսումը սովորաբար կարող է կատարվել այդ երեք մեթոդների զուգորդումով: Արտարկումը երևույթի փոփոխության օրինաչափությունների կամ միտումների տարածումն է ապագայում դրա շարժի բնույթի և ուղղությունների վրա: Մոդելավորումն արտահայտում է երևույթի շարժի և դրա վրա ազդող գործոնների կապը, որը հաշվի է առնվում ապագայում երևույթի վարքագծի, կոնկրետ՝ տնտեսական ցուցանիշի փոփոխությունը հաշվարկելու համար: Փորձագիտական գնահատումը, որը կատարում են տվյալ բնագավառի բարձրակարգ մասնագետները՝ ելնելով երևույթի փոփոխության օրինաչափություններից, լրացնում է նախորդ երկու եղանակներով ստացված տնտեսական ցուցանիշների և դրանց համակցության փոփոխության պատկերը՝ ավելի ճշգրտելով այն: Անշուշտ, տնտեսական կանխատեսումը կարող է կատարվել առանձին փուլերով: Առաջին փուլում տնտեսական վերլուծությունների հիման վրա բացահայտվում են երևույթների փոփոխության միտումները, օրինաչափությունները, դրանց վրա ազդող գործոնները: Դա կատարվում է տնտեսական ու սոցիալական զարգացման կանխատեսմանը նախորդող տարիների արդյունքներով: Այնուհետև հաշվարկվում են առանձին ռեսուրսների կանխատեսումային մեծություններն ապագայում և տնտեսական զարգացման հեռանկարները: Կանխատեսման արդյունքները ելակետային հիմք են ծառայում տնտեսական ռազմավարության և գործարարության ծրագրի մշակման համար:

Կանխատեսման, տնտեսական ռազմավարության և գործարար ծրագրավորման կապն արտահայտվում է հետևյալ գծապատկերով.



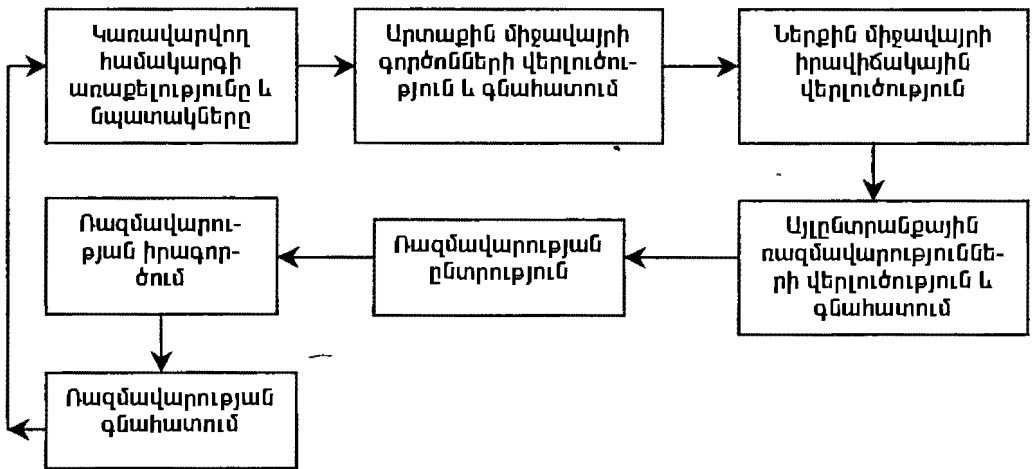
Կանխատեսման և ընտրված ռազմավարության հիմնավորվածությունը և ճշգրտությունը գնահատվում են իրականացման ընթացքում, որի գործնական արդյունքները ելակետ են կանխատեսումային հաշվարկների ճշգրտման, ռազմավարության էական կամ մասնակի փոփոխության, ուստի նաև՝ գործարարության ծրագրի վերանայման համար:

## 6.2. ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ՏՐԱՄԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՓՈՒԼԵՐԸ

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

Ռազմավարական պլանավորման գործընթացի տրամաբանությունը ներկայացված է գծանկար 6.1-ում: Այն ընդհանուր է միկրո և մակրոմակարդակների համար:

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



Գծանկար 6.1. Ռազմավարական պլանավորման փուլերը

Կազմակերպության առաքելության ձևակերպմանը ներկայացվում են հետևյալ պահանջները:

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

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

Երկրորդ՝ առաքելությունը ձևակերպումը պետք է կախված չլինի ձեռնարկության ընթացիկ վիճակից: Մինևույն ժամանակ այն պետք է ունենա դինամիկ կառուցվածք:

Պահանջմունքների աճի և փոփոխության, նոր հնարավորությունների ի հայտ գալուն զուգընթաց, ձեռնարկությունը կարող է վերանայել իր առաքելությունը:

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

Կազմակերպության նպատակները, որպես կանոն, սահմանվում են գործունեության հետևյալ յոթ ոլորտների համար [10, էջ 34].

- դիրքը շուկայում, այդ թվում՝ շուկայի որոշակի հատվածում առաջատար դիրքի նվաճումը, շուկայի մասնաբաժնի մեծացումը,
- նորամուծություններ,
- արտադրողականություն,
- ռեսուրսներ՝ ռեսուրսային բազայի ընդլայնման կամ կրճատման, դրա կայունության ապահովման նպատակներ,
- շահութաբերություն, անձնակազմ,
- սոցիալական պատասխանատվություն:

Ընդ որում, այդ նպատակները պետք է ապահովեն՝

- ստեղծված ձեռնարկության երկարատև գործունեությունը,
- ապրանքի իրացման շուկաներում ձեռնարկության կայուն դիրքը,
- ձեռնարկության բարենպաստ ֆինանսական վիճակը:

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

Արտաքին միջավայրը, որում գործում է կազմակերպությունը, միասեռ չէ և տարբերակված է ըստ կազմակերպության վրա ունեցած ներգործության աստիճանի և պարբերականության: Նրանում առանձնացվում են ուղղակի ներգործության միջավայրը կամ միկրոմիջավայրը և անուղղակի ներգործության միջավայրը կամ մակրոմիջավայրը: Ըստ այդմ՝ արտաքին միջավայրի վերլուծությունը նպատակահարմար է իրականացնել երկու ուղղությամբ՝ միկրո և մակրո: Միկրոմիջավայրը ներառում է բոլոր այն գործոնները, որոնք ուղղակիորեն են ազդում կազմակերպության գործունեության վրա: Վերլուծության ժամանակ ուշադրության կենտրոնում պետք է գտնվեն սպառողները, մատակարարները և մրցակիցները, պետական կարգավորման մարմինները, օրենքները և աշխատանքի շուկան:

Մակրոմիջավայրը ներառում է այնպիսի գործոններ, որոնք ուղղակիորեն չեն առնչվում կազմակերպության գործունեությանը, սակայն կարող են ազդել նրա որոշումների վրա:

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

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

Քաղաքական գործոնները բնորոշում են տնտեսական գործունեության իրավա-  
կան դաշտը և հնարավոր փոփոխություններն առաջիկայում: Կազմակերպություն-  
ներին առաջին հերթին հետաքրքրում է պետության քաղաքականությունը հար-  
կային, վարկային, արտաքին առևտրի, ներդրումների ոլորտներում, սեփականատի-  
րական հարաբերություններում: Պետական քաղաքականության այդ բաղադրիչ-  
ները և դրանցում փոփոխությունները վճռական նշանակություն ունեն գործարարու-  
թյան արդյունքների համար, քանի որ կազմավորում են կազմակերպությունների  
գործունեության միջավայրը և նույն արժեքն ունեն, ինչ թթվածինը՝ կենդանի օրգա-  
նիզմների համար: Ուստի, այդ կարևոր գործոնները չեն կարող հաշվի չառնվել:

Հաճախ գործարար աշխարհի ներկայացուցիչները ոչ միայն հետևում են իրա-  
վական դաշտում կատարվող փոփոխություններին, այլև իրենց ակտիվ մասնակցու-  
թյամբ ձգտում են ընդունել այնպիսի նորմատիվային փաստաթղթեր, որոնք նպաս-  
տավոր են ձեռնարկության համար: Գործոնների այս խմբում կարևորվում են նաև  
քաղաքական իրադարձությունների ընթացքը, ներքին և արտաքին կայունությունը,  
իշխանությունների, քաղաքական կուսակցությունների հաջորդափոխությունները:

Տնտեսական իրադրության բնութագրիչները, ըստ էության, տնտեսական գոր-  
ծոններն են՝ տնտեսական աճի, գնաճի կամ գնանկման տեմպերը, զբաղվածության  
և գործազրկության մակարդակները, ներդրումների ծավալը և կառուցվածքը, վար-  
կի տոկոսադրույքը, ազգային արժույթի փոխարժեքը, առևտրային բանկերին ներ-  
կայացվող պահուստի օրինական պահանջները, վճարային հաշվեկշռի վիճակը,  
առևտրական հաշվեկշռի ծավալային և կառուցվածքային ցուցանիշները, դրա սալ-  
դոն, մաքսատուրքերը և այլն: Թվարկված գործոններով են պայմանավորվում կազ-  
մակերպությունների գործունեության ընթացքը և արդյունքները: Եթե տնտեսու-  
թյունը գտնվում է աշխուժացման ու վերելքի պարբերաշրջանում, ապա տնտե-  
սական իրադրությունը նպաստավոր է, իսկ եթե սպասվում է անկում կամ լճացում,  
ապա հարկ է ընտրել միանգամայն այլ, ավելի ճշգրիտ՝ իրադրությանը հարմարվե-  
լու ռազմավարություն: Անշուշտ, անհրաժեշտ է հաշվի առնել տնտեսական իրադ-  
րության ոչ միայն առկա վիճակը, այլ նաև՝ սպասվելիք միտումները:

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

Գիտատեխնիկական առաջադիմությունը ներկայումս ընթանում է արագ, և գոր-  
ծարարության ոլորտում հաջողության հասնելու համար կարևոր նախադրյալ է գի-  
տության և տեխնիկայի վերջին նվաճումների արդյունաբերականացումը: Առանց  
դրա կազմակերպությունը շուկայից դուրս կնդվի, քանի որ չի ապահովվի արտադ-  
րանքի մրցունակությունը:

Շուկայական ու մրցակցային գործոնները բնորոշում են շուկայի և հնարավոր  
մրցակիցների վարքը: Մասնավորապես, այդ գործոններից են՝ պահանջարկը ար-



տադրանքի կամ ծառայությունների նկատմամբ, սպառողների քանակական բնութագրերը /բնակչության թիվը, նրանց եկամուտների ծավալը և բաշխվածությունը ըստ խավերի, արտադրական սպառողների թիվն ու սպառման տեսակարար ծավալը և այլն/, արտադրանքի առանձին տեսակների ծառայության ժամկետը /հաճախ նաև անվանվում է կյանքի տևողություն, պարբերաշրջան/, մրցակցի ագրեսիվությունը: Շուկայում հաջողությունը պայմանավորված է ոչ միայն առաջարկվող արտադրանքի բարձր որակով, այլ նաև նրանով, թե ինչ է առաջարկում մրցակիցը և ինչ գնով: Սպառողը շուկայում ընտրություն է կատարում, իսկ ընտրությունը բխում է համեմատությունից: Ուստի, ապրանքատերը նույնպես, նախքան առաջարկելը, ծանոթ պետք է լինի մրցակցի սպասվելիք առաջարկին: Այս իմաստով կարևորվում է հնարավոր մրցակիցների ռազմավարության վերլուծությունն ու գնահատումը՝ սեփական նպատակները որոշելիս հաշվի առնելու համար: Շուկայական իրադրությունը գնահատվում է պահանջարկի և առաջարկի հարաբերակցությամբ, ուստի հարկ է իմանալ թե՛ պահանջարկը և թե՛ առաջարկը: Մասնավորապես, կարևոր է պարզել ապագա մրցակիցների նպատակները, գնահատել նրանց կողմից իրականացվող ռազմավարությունները, ուժեղ և թույլ կողմերը:

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

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

Ձեռնարկության գործունեության վրա արտաքին միջավայրի գործոնները կարող են ունենալ ինչպես դրական (հնարավորություններ), այնպես էլ՝ բացասական (սպառնալիքներ) ազդեցություն: Արտաքին միջավայրի հնարավորություններն ու սպառնալիքները ոչ միայն ազդում են ձեռնարկության մրցակցային դիրքի վրա, այլև բացահայտում են ռազմավարական փոփոխություններ իրականացնելու անհրաժեշտությունը: Այդ պատճառով էլ ռազմավարություն մշակելու համար անհրաժեշտ է վերլուծել և գնահատել արտաքին միջավայրի գործոնները՝ բացահայտել ներկա և ապագա հնարավորություններն ու սպառնալիքները, ինչպես նաև որոշել ռազմավարության այլընտրանքները: Գիշտ մշակված ռազմավարությունը պետք է ուղղված լինի ձեռնարկության հնարավորությունների օգտագործմանը և պաշտպանի ձեռնարկությունը արտաքին սպառնալիքներից:

Թեև արտաքին միջավայրի գործոնները կարևոր են, սակայն տնտեսական ռազմավարության և գործարարության այլընտրանքները որոշվում են նաև *կազմակերպության ներքին միջավայրի* իրավիճակով: Ներքին միջավայրի գնահատումը նպատակ ունի պարզել կառավարվող համակարգի՝ շուկայում /պահանջարկի աշխարհում/ հանդես գալու ուժեղ և թույլ կողմերը, արտադրանքի և ծառայու-

թյունների առաջարկի ներուժային հնարավորությունները, արտաքին միջավայրի դրական ու բացասական երևույթներին արձագանքելու կարողությունները: Ընդունված է ներքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծությունն ու գնահատումը անվանել կառավարչական հետազոտություն, որը սովորաբար կատարվում է ըստ կազմակերպության գործունեության գործառնական հետևյալ հիմնական գոտիների.

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

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

Արտադրական գործառույթը չի կարող իրագործվել առանց հուճքալենդերգետիկ ապահովվածության:

Այս ոլորտում հարկ է պարզել.

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

Արտադրության հնարավորությունները մեծապես կախված են դրա կազմակերպումից, արտադրանքի որակի անընդհատ վերահսկման համակարգի գործունեությունից, արտադրական գործընթացների ընթացիկ և հեռանկարային ճշգրիտ պլանավորումից: Մասնավորապես, էական է մասնագիտացման հարցը: Տվյալ դեպքում այն ոչ թե որոշակի արտադրատեսակների արտադրության կենտրոնացումն է սահմանափակ թվով ձեռնարկություններում կամ կենտրոնանալը սահմանափակ թվով արտադրատեսակների թողարկման ոլորտում, այլ մրցակիցների շրջանում սեփական արտադրանքի տարբերիչ առանձնահատկություններով առանձնանալը, մասնավորապես՝ բարձր որակով և սպառողների հատուկ պահանջները բավարարելով: Իհարկե, վերը շարադրվածը չի նշանակում, թե ներարտադրական մասնագի-

տացույնը /աշխատանքի հորիզոնական և ուղղահայաց բաժանում/ պակաս անհրաժեշտ է. այն չափազանց մեծ նշանակություն ունի աշխատանքի արտադրողականության բարձրացման համար: Շուկայական հարաբերություններին անցման փուլում ռիսկից խուսափելու և շուկա նվաճելու նպատակով արտադրանքի տեսականին ավելացնելու ու այդ ուղիով ամեն կերպ շահույթ ստանալու ձգտմամբ, կազմակերպությունները հաճախ մոռանում են մասնագիտացման կարևորությունը, ինչը, վերջին հաշվով, հանգեցնում է փակ բնամթերային տիպի տնտեսության և չի կարող նպաստել մրցունակ, նվազ ծախսերով, բարձրորակ արտադրանքի թողարկմանը:

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

Իրավիճակային վերլուծությունն այս գոտում նշված ուղղություններով թերությունների բացահայտումը և հաղթահարումն է, շուկայավարության գործառության ակտիվացումը:

Կազմակերպության ֆինանսական դրության գնահատումը թերևս կարևորագույն նշանակություն ունի տնտեսական ռազմավարության մշակման համար: Դրա միջոցով բնութագրվում են կազմակերպության շահույթի ծավալը; բաշխումը և օգտագործումը, արտադրության շահութաբերության մակարդակը, հիմնադիր կապիտալը, պետության հանդեպ հարկային պարտավորությունների կատարումը, ստացված ու մարված վարկերի ծավալը, հիմնական միջոցների մաշվածքի արժեքը: Կազմակերպության ֆինանսական դրության հայելին եկամուտների ու ծախսերի հաշվեկշիռն է, որն ամփոփ արտահայտում է տարվա ընթացքում կատարված բոլոր բազմաբնույթ ծախսերն ու ստացված եկամուտները:

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

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

Կազմակերպության գործունեության որոշիչ գործոնը մարդկային ռեսուրսներն են: Թե՛ կառավարողները, թե՛ կառավարվողները մարդիկ են, որոնց թիվը, մասնագիտական հատկանիշները, ֆիզիկական ու մտավոր ունակությունները կազմում են սոցիոտեխնիկական համակարգի սոցիալական բաղադրիչները: Դրանց զուգակցումը նույն ենթահամակարգի տեխնիկական բաղադրիչների հետ ստեղծում է այն արտադրական միջավայրը, որը պայմանավորում է տնտեսական գործունեության արդյունքները: Ակնհայտ է, որ առաջադիմական տեխնոլոգիան անպայմանորեն են-

թաղրում է համապատասխան բարձրորակ աշխատուժ, ակտիվ մոտիվացիոն մեխանիզմ: Ահա թե ինչու, յուրաքանչյուր կազմակերպության համար առանձնակի կարևորություն ունեն աշխատողների մասնագիտական որակավորման մակարդակը, դրա բարձրացման հնարավորությունների օգտագործումը կրթական համակարգի տարբեր օղակների /ստաժավորման, որակավորման բարձրացման, մագիստրատուրայի և այլնի/ միջոցով, մոտիվացիոն արդյունավետ համակարգի կիրառումը, աշխատողների հոսունության կրճատումը, ստեղծարար աշխատանքային մթնոլորտի ստեղծումը: Արդի պայմաններում արտադրանքի մրցունակության ապահովման գործում կարևորվում է գիտակ ու նախաձեռնող գծային և ֆունկցիոնալ ղեկավար, ինժեներատեխնիկական կադրերով ապահովվածության, նրանց փոխարինողների պատրաստման նշանակությունը:

Կազմակերպության կուլտուրան բնորոշվում է տիրապետող մթնոլորտով, սովորույթներով, ավանդույթներով: Այն ստեղծվում է կառավարվող համակարգի ղեկավարության ջանքերով և կազմում է մոտիվացիոն համակարգի բաղադրիչներից մեկը: Աշխատանքի տրամադրող բարենպաստ մթնոլորտը, գեղեցիկ ավանդույթները արտադրողականության բարձրացման էական գործոններ են, որակյալ աշխատուժի ներգրավման նախադրյալներ: Կազմակերպության կուլտուրան, անշուշտ, նաև թողարկված բարձրորակ արտադրանքը ձևավորում են նրա կերպարը, ինչը հասարակական կարծիքի, սպասարկյալների և աշխատողների տպավորությամբ ստեղծված հեղինակությունն է: Կազմակերպության կերպարը /image/ էական գործոն է շուկա նվաճելու, արտադրանքի կամ ծառայությունների սպառողների թիվը ավելացնելու համար: Սովորաբար գնորդը կամ սպառողը գնում է այն կազմակերպության արտադրանքը, որի հեղինակությունը բարձր է: Ուստի, կարևորելով կառավարվող համակարգի կուլտուրայի և կերպարի նշանակությունը, պետք է որոշակի քայլեր ձեռնարկվեն՝ բարձրացնելու նրա հեղինակությունը, բարեփոխելու կոլեկտիվի աշխատանքային մթնոլորտը:

Ներքին միջավայրի վերլուծությունը բնորոշում է կազմակերպության իրավիճակը և ռազմավարության մշակման անբաժանելի մասն է: Ներքին միջավայրը պարունակում է այն ներուժը, որը հնարավորություն է տալիս կազմակերպությանը գործունեություն ծավալել: Կազմակերպության ուժեղ կողմերը կարևոր են ռազմավարության համար, քանի որ կազմակերպությանը ապահովում են մրցակցային առավելություններ շուկայում գործելիս: Միևնույն ժամանակ ռազմավարությունը պետք է ուղղված լինի ձեռնարկությունը խոցելի դարձնող թույլ կողմերի վերացմանը: Այսպիսով, ռազմավարության մշակումը պետք է հիմնված լինի ձեռնարկության ուժեղ կողմերի վրա և նվազեցնի թույլ կողմերի ազդեցությունը: Իսկ դրա համար անհրաժեշտ է բացահայտել, թե ինչպես են դրանք հարաբերակցվում ձեռնարկության ուժեղ և թույլ կողմերի հետ: Եթե իրավիճակը շուկայում այնպիսին է, որ նպաստում է ձեռնարկության ուժեղ կողմերի օգտագործմանը, ապա ձեռնարկությանը հնարավորություն է ընձեռնվում ամրապնդել սեփական դիրքերը: Եվ ընդհակառակը, եթե շուկայական փոփոխությունները կապված են ձեռնարկության թույլ կողմերի հետ, ապա նա ենթակա է սպառնալիքների, ռիսկի:

Միջազգային պրակտիկայում կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծությունը ընդունված է անվանել SWOT վերլուծություն [4, էջ 27]: Դա կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների ու սպառնալիքների գնահատումն է<sup>1</sup>: SWOT վերլուծության նպատակն է բացա-

<sup>1</sup> SWOT անգլերեն strength (ուժեղություն), weaknesses (թուլություն), opportunities (հնարավորություններ), threats (սպառնալիքներ) բառերի սկզբնատառերն են:

հայտել ամենավտանգավոր այն արտաքին և ներքին գործոնները, որոնք կարող են ազդեցություն ունենալ ձեռնարկության հիմնական նպատակին հասնելու գործընթացի վրա: Միևնույն ժամանակ այն հնարավորություն է ընձեռում վեր հանել ներքին և արտաքին այն հնարավորությունները, որոնք անհրաժեշտ է օգտագործել շուկայում կայուն դիրքեր ունենալու համար: SWOT վերլուծությունը ձեռնարկության ռազմավարության մշակման կարևոր նախադրյալ է: Այն անհրաժեշտ է կազմակերպության ռազմավարական դիրքի նախնական բազմակողմանի գնահատման, ինչպես նաև երկարաժամկետ գործողությունների մշակման համար: SWOT վերլուծությունը իրականացվում է մի շարք փուլերով:

Մասնավորապես, վերլուծվում է ձեռնարկության արտաքին միջավայրը ըստ նշված գործոնների և առանձնացվում են այն գործոնները, որոնք ձեռնարկությունը դասում է հնարավորությունների շարքը և այն գործոնները, որոնք սպառնալիք են ստեղծում: Հնարավորությունները արտաքին միջավայրի այն դրական միտումներն են և իրադարձությունները, որոնք կարող են նպաստել վաճառքի ծավալի և շահույթի մեծացմանը, օրինակ, հարկերի իջեցումը, բնակչության եկամուտների աճը, մրցակիցների դիրքերի թուլացումը, նոր շուկաներ դուրս գալը, ինտեգրացիայի զարգացումը, առևտրային արգելքների թուլացումը և այլն: Սպառնալիքները արտաքին միջավայրի այն բացասական միտումներն են և իրադարձությունները, որոնք կազմակերպության համապատասխան հակազդեցության բացակայության դեպքում կարող են բերել վաճառքի աճի ծավալի և շահույթի նվազմանը:

Դրանցից են, օրինակ, բնակչության գնողունակության իջեցումը, շուկայում մրցակցության ուժեղացումը, անբարենպաստ ժողովրդագրական փոփոխությունները, պետական կարգավորման ուժեղացումը և այլն:

Վերլուծվում է կազմակերպության ներքին միջավայրը ըստ գործառնական գոտիների, որի արդյունքում որոշվում են նրա ուժեղ և թույլ կողմերը, այսինքն այն, ինչը ապահովում է կազմակերպությանը մրցակցային առավելություններ, և այն, ինչը հնարավորություն չի տալիս կազմակերպությանը հասնել այդպիսի առավելությունների: Կազմակերպության ուժեղ կողմերից է, օրինակ, բարձր իրազեկությունը, բավարար ֆինանսական ռեսուրսները, կատարյալ տեխնոլոգիան, ճիշտ մշակված ֆունկցիոնալ ռազմավարությունը, արտադրական լավագույն հնարավորությունները, ցածր ծախսերը, արտադրանքի որակի վերահսկողության ժամանակակից համակարգը և այլն: Իսկ որպես թույլ կողմ կարելի է առանձնացնել հնացած սարքավորումները, բարձր արտադրական ծախսերը, զարգացման հստակ ռազմավարության բացակայությունը, մարքեթինգային գործունեության անբավարար կազմակերպումը, վատ իրացումային ցանցը, արտադրանքի չափից նեղ տեսականին և այլն:

SWOT վերլուծության այս երկու փուլերը իրենց հարաբերական ինքնուրույնության հետևանքով իրականացվում են կամայական հերթականությամբ:

Կազմակերպության արտաքին միջավայրի և դրա ներքին իրավիճակի վերլուծության արդյունքներով կազմվում է SWOT մատրիցա (գծանկար 6.2):

Հաջորդ փուլում բոլոր ստացված տվյալները զուգորդվում են, ինչը հնարավորություն է տալիս որոշել կազմակերպության ունակությունը օգտագործել բացահայտված շուկայական հնարավորությունները և նվազագույնի հասցնել արտաքին սպառնալիքների բացասական ազդեցությունը: Չարգացման ընդհանուր ռազմավարության և համապատասխան ֆունկցիոնալ ռազմավարությունների ընտրությունը անհնար է առանց կազմակերպության արտաքին միջավայրի գործոնների հարաբերակցությանը գոյություն ունեցող ռեսուրսներին և կառավարման գործող համակարգին: SWOT մատրիցայի յուրաքանչյուր դաշտում հետազոտվում են բոլոր ձևավոր-

ված զուգորդությունները և առանձնացվում են 2 - 3 զույգ, որոնք ունեն ամենամեծ ազդեցությունը կազմակերպության ռազմավարությունը մշակելու համար:

Յուրաքանչյուր դաշտում դիտարկվում են զուգորդությունները և նշվում են նրանք, որոնք հետագայում օգտագործվում են ռազմավարությունը մշակելու ժամանակ: Առաջին դաշտում ընդգրկվում են այն ռազմավարությունները, որոնք օգտագործում են ձեռնարկության ուժեղ կողմերը՝ արտաքին միջավայրում ի հայտ եկած հնարավորություններն իրականացնելու համար: Երկրորդ դաշտում այն ռազմավարություններն են, որոնք օգտագործում են ուժեղ կողմերը՝ սպառնալիքները վերացնելու նպատակով: Երրորդ դաշտում ընդգրկվող ռազմավարությունները նվազեցնում են ձեռնարկության թույլ կողմերը՝ օգտագործելով իրավիճակի հնարավորությունները: Չորրորդ դաշտում այն ռազմավարություններն են, որոնք նվազեցնում են ձեռնարկության թույլ կողմերը և արտաքին միջավայրում ի հայտ եկած սպառնալիքները:

	<i>Հնարավորություններ</i>	<i>Սպառնալիքներ</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Նոր շուկաներ դուրս գալը</li> <li>2. Արտադրանքի տեսականու ընդլայնում</li> <li>3. Մրցակիցների դիրքերի ընդլայնում</li> <li>4. Նոր տեխնոլոգիաների ի հայտ գալը</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Նոր մրցակիցների ի հայտ գալը</li> <li>2. Շուկայի աճի դանդաղում</li> <li>3. Սպառողների պահանջմունքների փոփոխություն</li> <li>4. Բնակչության ցածր գնողունակություն</li> </ol>
<i>Ուժեղ կողմեր</i>	<p>Հնարավորություններ – ուժեղ կողմ</p> <p>I դաշտ</p>	<p>Սպառնալիքներ – ուժեղ կողմ</p> <p>II դաշտ</p>
<i>Թույլ կողմեր</i>	<p>Հնարավորություններ – թույլ կողմ</p> <p>III դաշտ</p>	<p>Սպառնալիքներ – թույլ կողմ</p> <p>IV դաշտ</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Կատարյալ տեխնոլոգիա</li> <li>2. Բավարար ֆինանսական ռեսուրսներ</li> <li>3. Գածր արտադրական ծախսեր</li> <li>4. Արդյունավետ մեներջմանք</li> </ol>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Զարգացման հստակ ռազմավարության բացակայություն</li> <li>2. Շուկայի փոքր մասնաբաժին</li> <li>3. Բարձր գներ</li> <li>4. Ֆինանսական միջոցների անբավարարություն՝ ռազմավարությունը փոխելու համար</li> </ol>		

Գծանկար 6.2. SWOT մատրիցան

SWOT վերլուծության արդյունքում բացահայտվում են ձեռնարկության համար եական նշանակություն ունեցող հիմնահարցերը և մշակվում հնարավոր գործողությունները, որոնք ուղղված են ձեռնարկության դիրքի ամրապնդմանը և զարգացմանը: Ընդ որում, դրանք լուծման հնարավոր յուրաքանչյուր տարբերակի համար կարող է պահանջվել զուգահեռաբար իրականացվող համապատասխան ռազմավարությունների մշակում:

SWOT վերլուծությունը, որպես կանոն, լրացվում է ճյուղի վերլուծությամբ: Դրանք միասին կիրառումը հնարավորություն է ընձեռում գնահատել ինչպես իրավիճակը ճյուղում, այնպես էլ կազմակերպության դիրքը նրանում:

Բացի SWOT վերլուծությունից, ճյուղում կազմակերպության մրցակցային դիրքը գնահատելու համար միջազգային պրակտիկայում կիրառվում է մեկ այլ մեթոդ՝ բենչմարքեթինգը (benchmarking): Դա կազմակերպության հաջողության վճռական գործոնների և նրա հիմնական մրցակիցների համեմատական վերլուծությունն է [6, էջ 213; 7, էջ 82; 8, էջ 41]: Որպես կանոն, այն իրականացվում է ըստ հետևյալ գործոնների.

- շուկայական մասնաբաժինը,
- արտադրանքի որակը,
- արտադրանքի գինը,
- արտադրության տեխնոլոգիան,
- թողարկվող արտադրանքի ինքնարժեքը,
- թողարկվող արտադրանքի շահութաբերությունը,
- աշխատանքի արտադրողականության մակարդակը,
- վաճառքի ծավալը,
- արտադրանքի իրացման ուղիները,
- կառավարման որակը,
- նոր արտադրանքը,
- ներքին և համաշխարհային զանգվածների հարաբերակցությունը,
- կազմակերպության հեղինակությունը:

Փորձը ցույց է տալիս, որ SWOT վերլուծության և բենչմարքեթինգի արդյունքները հնարավորություն են տալիս ճիշտ և օբյեկտիվ գնահատել կազմակերպության մրցակցային դիրքը ճյուղում և մշակել հնարավոր գործողությունների համակարգը:

Կատարված վերլուծության արդյունքում ձեռնարկությունը ձեռք է բերում ռազմավարության որոշման համար անհրաժեշտ ամբողջական տեղեկատվություն, մասնավորապես՝

- սեփական հնարավորությունների և ռեսուրսների վերաբերյալ,
- արտաքին միջավայրի գործոնների մասին,
- շուկայական իրադրության և դրա զարգացման միտումների վերաբերյալ:

Շուկայում արդյունավետ գործելու համար անհրաժեշտ է, որ ձեռնարկությունն իր ապրանքային ռազմավարությունը մշակելու ժամանակ ապրանքային պորտֆելում ընդգրկի առավել բարձր մրցունակություն ունեցող ապրանքատեսակները: Այդ իսկ պատճառով ռազմավարության մշակման համար որպես անհրաժեշտ գործոն հաշվի է առնվում նաև ապրանքատեսակների մրցունակության մակարդակը:

Շուկայում յուրաքանչյուր ձեռնարկության առաջարկած ապրանքներ կարող են իրացվել, եթե օժտված են մրցակցային առավելություններով, որոնք դրսևորվում են հետևյալ ցուցանիշներով.

- ապրանքի որակը,
- առաջարկվող գինը,
- զնի և որակի համակցության ռազմավարությունը,
- կազմակերպության մարքեթինգային միջոցառումները՝ գովազդը, վաճառքի խթանման եղանակները,
- վաճառքի ուղիների ընտրությունը և իրացման ցանցի նպատակասլացությունը,
- պահանջարկի փոփոխություններին համապատասխան արտադրությունը վերակառուցելու կազմակերպության ճկունությունը,
- կազմակերպության հեղինակությունը:

Կարևորելով թվարկված մրցակցային բոլոր ցուցանիշները, հարկ է նշել, որ դրանց թվում հատկապես էական են ապրանքի որակը, գինը և դրանց համակցման արդյունավետ ռազմավարությունը: Կազմակերպության կամ գործարարի խնդիրն է սպառողներին առաջարկել այնպիսի ապրանք, որն իր առանձնահատուկ հատկանիշներով ի վիճակի է բավարարելու հատուկ պահանջներ և շահեկանորեն տարբերվում է մրցակից ապրանքներից: Մեծ մասամբ նման հատկանիշների հիմք են ծառայում գիտատեխնոլոգիական-կոնստրուկտորական մշակումները, որոնք հնարավորություն են ընձեռում թողարկել նոր արտադրատեսակ, կամ նոր տեխնոլոգիայով էականորեն բարելավել արտադրանքի որակը: Իհարկե, լայն առումով նորաստեղծությունը վերաբերում է նաև արտադրության և իրացման կազմակերպմանը:

Ապրանքի գնային մրցունակության հասնելու համար անհրաժեշտ է մրցակիցների համեմատ կրճատել ապրանքի միավորի արտադրության և իրացման ծախսերը: Այդ նպատակին հասնելու տեխնոլոգիական և կազմակերպական ուղիների թվում նույնպես էական է նորաստեղծության նշանակությունը:

Ապրանքների որակի և գների համակցման ճիշտ ռազմավարությունը մշակելու համար առաջարկվում է հաշվարկել ապրանքի ընդհանուր մրցունակության գործակիցը ( $\gamma_i$ )՝ որակի բարձրացման ( $\Delta Q_i$ ) և ինքնարժեքի փոփոխության ( $\Delta Ga_i$ ) գործակիցների արտադրյալով՝

$$\gamma_i = \sum_{i=1}^n \Delta Q_i \times \Delta Ga_i$$

Այնուհետև հարկ է որոշել գնի և որակի համակցման գործակիցը ( $K_i$ )՝ առաջարկվող գինը ( $C_i$ ) հարաբերելով ընդհանուր մրցունակության գործակցին՝

$$K_i = \frac{C_i}{\gamma_i}$$

Շուկայում նախապատվությունը տրվում է այն ապրանքին, որի համար գնի և որակի համակցման գործակիցը նվազագույնն է:

Կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծությանն ու գնահատմանը հաջորդող կառավարչական գործողությունները պետք է ուղղված լինեն այդ տեղեկատվության հիման վրա ռազմավարության այլընտրանքային տարբերակների բացահայտմանը և լավագույնի ընտրությանը:

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

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

Նշված այլընտրանքները վերաբերում են թե՛ գործող, թե՛ նոր ձևավորվող կազմակերպություններին: Ի դեպ, այդ տարբերակները արտահայտում են առևտրային նպատակ հետապնդող արտադրական ձեռնարկությունների այլընտրանքները: Ոչ առևտրային կազմակերպությունների համար, ելնելով նրանց նպատակներից, այլընտրանքային տարբերակները կարող են տարբեր լինել: Եթե, օրինակ, կազմակերպությունը բուհ է, ապա այլընտրանքները կարող են վերաբերել մասնագիտությունների ցանկին ու կառուցվածքին: Տարբերակային ընտրության գործընթացում, ներքին և արտաքին միջավայրի գնահատումից բացի, հաշվի է առնվում արտադրանքի



և տեխնոլոգիայի կենսական պարբերաշրջանը, որը բաղկացած է հետևյալ հինգ փուլերից՝ ա) ձևավորում, երբ առաջացող պահանջարկի շնորհիվ ստեղծվում է արտադրությունը, բ) ընդլայնում և աճ, երբ պահանջարկը գերազանցում է առաջարկը, գ) աճի դանդաղում /այս փուլում առաջարկը սկսում է գերազանցել հագեցում դրսևորող պահանջարկը/, դ) հասունացում, երբ հագեցած պահանջարկի պատճառով արտադրական կարողությունների մի մասը չի գործում, ե) նվազում և մարում, երբ պահանջարկը խիստ կրճատվում է՝ ընդհուպ մինչև զրոյական մակարդակ [5, էջ 79-83]:

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

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

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

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

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

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

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

Ռազմավարության այլընտրանքներից ընտրությունը ճակատագրական նշանակություն ունի կազմակերպության համար: Այդ խիստ պատասխանատու պարտականությունը սովորաբար կատարում է ղեկավարությունը: Ռազմավարական ընտրությունը կարևորագույն կառավարչական որոշումներից է, որն ընդունվում է ներքին և արտաքին միջավայրի հանգամանալից գնահատման, ռիսկի հավանականության հնարավոր նվազեցման, ընկերակցության անդամների կարծիքի հիման վրա:

Ձեռնարկության ռազմավարության որոշումը կախված է բազմաթիվ գործոններից: Դրանք բոլորը հաշվի առնել ռազմավարությունը որոշելու ժամանակ գործնականում հնարավոր չէ: Այդ պատճառով էլ ներկայումս մշակվել և միջազգային պրակտիկայում լայն ճանաչում են ստացել ռազմավարության ընտրության մի շարք մեթոդներ, որոնցից առավել տարածվածը մատրիցային մեթոդներն են: Դրանց հիմքում ընկած են երկչափանի մատրիցաները, որոնց օգնությամբ ապրանքները (բիզնես-միավորները) կարող են համեմատվել միմյանց հետ ըստ այնպիսի չափանիշների, ինչպիսիք են՝ վաճառքի տեմպերը, մրցակցային դիրքը, ապրանքի կենսապարբերաշրջանի փուլերը, ճյուղի գրավչությունը և այլն: Ընդ որում, կիրառվում են շուկայի հատվածավորման, ձեռնարկության գործունեության վերլուծության և չափանիշների զուգորդման համեմատական սկզբունքները: Հարկ է նշել, որ թեև տարբեր մատրիցաներում օգտագործվում է փոփոխականների տարբեր հավաքածու, այնուամենայնիվ դրանք երկչափանի մատրիցաներ են, որոնց մի առանցքի վրա նշվում են ներքին միջավայրի գործոնների արժեքները, իսկ մյուս առանցքի վրա՝ արտաքին միջավայրի գործոնների արժեքները:

Միջազգային պրակտիկայում ռազմավարության ընտրության համար լայն կիրառում են ստացել Ի.Անտոֆի «ապրանքներ-շուկաներ», Մակ-Քինսի խորհրդատվական խմբի, Մ.Պորտերի և Բոստոնի խորհրդատվական խմբի մատրիցաները:

Աժող շուկայի պայմաններում ձեռնարկության հնարավոր ռազմավարությունը որոշելու համար օգտագործվում է Ի. Անտոֆի «ապրանքներ-շուկաներ» մատրիցան: Համարվում է, որ աճի ուղղությունների ընտրության ժամանակ ձեռնարկությունը ունի մի շարք այլընտրանքներ՝ գործունեության կատարելագործման, ապրանքային էքսպանսիայի (նոր ապրանքների մշակում կամ գոյություն ունեցող ապրանքների կատարելագործում), շուկայի զարգացման, բազմատեսակացման ռազմավարություն (գծանկար 6.3.)

Շուկաներ / Ապրանք	Պին շուկա	Նոր շուկա
Պին ապրանք	(1) Գործունեության կատարելագործում	(3) Շուկայի զարգացում
Նոր ապրանք	(2) Ապրանքային էքսպանսիա (ապրանքի մշակում կամ կատարելագործում)	(4) Բազմատեսակացում (դիվերսիֆիկացիա)

Գծանկար 6.3. Ի. Անտոֆի «ապրանքներ - շուկաներ» մատրիցան

Ըստ Ի. Անտոֆի մոդելի, շուկայում առաջատար դիրք զբաղեցնելու համար ձեռնարկությունը կարող է ընտրել և իրագործել ռազմավարության հետևյալ տարբերակները.

1. Գործունեության կատարելագործման ռազմավարություն: Այն ենթադրում է, որ ձեռնարկությունը մուտք է գործում արդեն ձևավորված շուկա և առաջարկում նույն ապրանքները, ինչ որ՝ մրցակիցները: Այս ռազմավարությունը

նախընտրելի է այն դեպքում, երբ նպատակային շուկան ընդլայնվում է կամ էլ հազեցված չէ: Ռազմավարությունը ուղղված է ձեռնարկության գործունեության կատարելագործմանը: Այս ռազմավարության ընտրության դեպքում խորհուրդ է տրվում ուշադրություն դարձնել մարքեթինգային միջոցառումների վրա: Եկամուտը ապահովվում է ի հաշիվ արտադրության և իրացման կատարելագործման:

2. Ապրանքային էքսպանսիայի ռազմավարություն: Այն ընտրվում է և կիրառվում վաճառքի ծավալների մեծացման նպատակով: Ձեռնարկությունը կարող է իրագործել ապրանքային էքսպանսիայի ռազմավարությունը արդեն իսկ գոյություն ունեցող շուկաներում: Եկամուտը ապահովվում է ապագայում շուկայում մասնաբաժինը ապահովելու հաշվին: Այս ռազմավարությունը նախընտրելի է ռիսկի նվազեցման տեսանկյունից, քանի որ ձեռնարկությունը գործում է արդեն ծանոթ շուկայում: Գոյություն ունեն ապրանքային էքսպանսիայի ռազմավարության իրագործման հետևյալ այլընտրանքային տարբերակները՝

- ապրանքի սպառողական հատկությունների ավելացում,
  - թողարկվող արտադրանքի անվանացանկի և տեսականու ընդլայնում:
- Այս ռազմավարության կարևորագույն գործիքներից են ձեռնարկության ապրանքային քաղաքականությունը և շուկայի հատվածավորումը:

3. Շուկայի զարգացման ռազմավարություն կամ շուկայի էքսպանսիա: Այն ուղղված է նոր շուկաների որոնմանը արդեն յուրացված ապրանքների համար: Եկամուտը ապահովվում է ի հաշիվ իրացման շուկաների ընդլայնման ինչպես տվյալ տարածաշրջանի սահմաններում, այնպես էլ դրանից դուրս: Այս ռազմավարությունը կապված է զգալի ծախսերի հետ և ռիսկային է, սակայն հեռանկարում եկամտաբեր է: Շուկայի զարգացման ռազմավարության իրագործումը ևս ենթադրում է մի շարք այլընտրանքներ՝

- նույն շուկայում նոր հատվածների յուրացում,
- նոր շուկաներ մուտք գործելը:

4. Բազմատեսակացման ռազմավարություն: Այն ենթադրում է նոր շուկաների յուրացման հետ մեկտեղ նոր ապրանքատեսակների մշակում: Ընդ որում, ապրանքները կարող են նոր լինել նպատակային շուկայում գործող բոլոր ձեռնարկությունների համար կամ էլ նոր լինել միայն տվյալ ձեռնարկության համար:

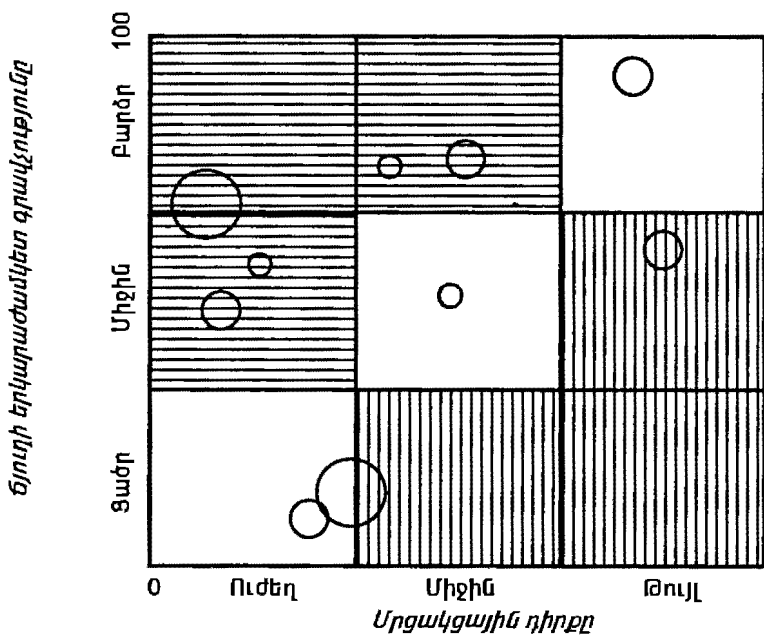
Այս ռազմավարությունը ձեռնարկությանն ապահովում է շահույթ և շուկայում կայուն դիրք: Այն առավել ռիսկային է և թանկարժեք:




Իրագործել բազմատեսակացման ռազմավարությունը ձեռնարկությանը ստիպում են մի շարք պատճառներ, որոնցից առավել կարևորվում է ռիսկի նվազեցման, ստազմացիա ապրող շուկաներից հեռանալու և նոր շուկաներում ֆինանսական օգուտ ստանալու ձգտումը:

Պորտֆելային մատրիցայի տարատեսակ է հանդիսանում Մակ-Քինսի խորհրդատվական խմբի կողմից «Ձեներալ էլեկտրիկ» կորպորացիայի հետ համատեղ մշակված մատրիցան, որը ստացել է «բիզնեսի էկրան» անվանումը: Այն բաղկացած է ինը մասերից և հիմնված է ճյուղի երկարաժամկետ գրավչության և ապրանքի «ուժ/մրցակցային դիրք»-ի քանակական գնահատումների վրա: Մակ-Քինսի մասնագետները համարում են, որ այն գործոնները, որոնք որոշում են առանձին շուկաներում ապրանքի դիրքը և ճյուղի գրավչությունը, տարբեր են: Այդ պատճառով էլ յուրաքանչյուր շուկայի վերլուծության ժամանակ հարկավոր է առաջին հերթին

առանձնացնել այն գործոնները, որոնք առավելագույնս համապատասխանում են տվյալ շուկայի առանձնահատկություններին, դրանք օբյեկտիվ գնահատել՝ օգտագործելով երեք աստիճան՝ ցածր, միջին, բարձր: Ճյուղի երկարաժամկետ գրավչության չափանիշը ներառում է շուկայի տարողությունը և դրա աճի տեմպը, շուկայում մրցակցության ինտենսիվությունը, գների մակարդակը, վաճառքի շահութաբերությունը, արտադրության տեխնոլոգիայի բարդությունը, պետական կարգավորման աստիճանը: Ճյուղի երկարաժամկետ գրավչության քանակական գնահատման համար յուրաքանչյուր ցուցանիշին, կախված ձեռնարկության ղեկավարության համար դրա կարևորության աստիճանից, տրվում է որոշակի կշռված արժեք: Ընդ որում, դրանց բոլորի գումարը պետք է հավասար լինի 1-ի: Այնուհետև հաշվարկվում են գրավչության միջին կշռված արժեքները՝ գրավչության յուրաքանչյուր ցուցանիշի գնահատականը բազմապատկելով տվյալ ցուցանիշի կշռային արժեքով: Գրավչության բոլոր գործոնների կշռված գնահատականների գումարը ցույց է տալիս երկարաժամկետ ճյուղային գրավչությունը:

Ճյուղի գրավչության աստիճանը որոշում է դրա դիրքը մատրիցայում՝ ուղղաձիգ առանցքի ուղղությամբ:



-  - Ներդրումների համար բարձր նախընտրելիություն
-  - Ներդրումների համար միջին նախընտրելիություն
-  - Ներդրումների համար ցածր նախընտրելիություն

Գծանկար 6.4. «Մակ-Քինսի - Ջեներալ էլեկտրիկ» պորտֆելային վերլուծության մատրիցան

«Ուժ / մրցակցային դիրք»-ի քանակական գնահատականը, որը որոշվում է ձեռնարկության յուրաքանչյուր ապրանքատեսակի համար, հաշվարկվում է նույն մոտեցմամբ: Ապրանքի «ուժ/մրցակցային դիրք»-ի գնահատման համար օգտագործվում են մրցունակության հետևյալ գործոնները՝ շուկայում ֆիրմայի յուրա-

քանչյուր ապրանքատեսակի զբաղեցրած հատվածի չափը, վաճառքի աճի տեմպը, շուկայում վաճառքի մասնաբաժինը հիմնական մրցակցի համեմատությամբ, արտոնագրերի առկայությունը, սպառողների հավատարմությունը ֆիրմայի ապրանքանիշին, ապրանքի վաճառքի շահութաբերությունը, վաճառքի կազմակերպման արդյունավետությունը, ապրանքի արտադրության տեխնոլոգիայի պարզությունը, մարքեթինգի համակարգը: Ապրանքի մրցակցային դիրքը նույնպես գնահատվում է ցածր, միջին, բարձր սանդղակով: Յուրաքանչյուր ապրանքի մրցակցային դիրքը որոշում է դրա տեղը մատրիցայի հորիզոնական առանցքի ուղղությամբ: Արդյունքում ստացվում է 3 x 3 չափով մատրիցա, որտեղ կարելի է տեղադրել ֆիրմայի կողմից յուրացված «ապրանքաշուկաները»՝ կախված ստացված գնահատականների զուգորդությունից (գծանկար 6.4):

Այս մատրիցայի վերլուծության առավել կարևոր ռազմավարական արդյունքները վերաբերում են ներդրումային գերակայություններին՝ ֆիրմայի յուրաքանչյուր ապրանքատեսակի համար:

Այն ապրանքները, որոնք գտնվում են մատրիցայի վերին ձախ մասի երեք հատվածներում, որտեղ ճյուղի երկարաժամկետ զրավչությունը և մրցակցային դիրքը բարենպաստ են, առավել նախընտրելի են ներդրումների համար: Այդպիսի ապրանքների համար խորհուրդ է տրվում կիրառել աճի ռազմավարություն, որը պահանջում է մեծ ներդրումներ: Ըստ նախապատվության, հաջորդ խումբը կազմում են այն ապրանքները, որոնք տեղադրված են մատրիցայի երեք հատվածներում՝ ստորին ձախից մինչև վերին աջ անկյունը տանող անկյունագծի ուղղությամբ: Դրանք սովորաբար ունեն միջին նախընտրելիություն և պահանջում են կայուն ֆինանսավորում, որպեսզի ճյուղում պահպանեն գրաված դիրքը: Այն ապրանքների համար, որոնք տեղադրված են մատրիցայի ստորին աջ անկյունում գտնվող հատվածներում, խորհուրդ է տրվում կիրառել արդյունքներ ձեռք բերելու կամ էլ կրճատման ռազմավարություն:

Սատրիցայի առավելություններն են՝

- «բարձր/ցածր» և «ուժեղ/թույլ» հասկացությունների միջև միջանկյալ արժեքների օգտագործումը,
- ռազմավարական նշանակություն ունեցող ավելի շատ փոփոխականների կիրառումը,
- ֆիրմայի ռեսուրսների շարժի ուղղության ցուցադրումը դեպի այն ապրանքները, որոնք ունեն մրցակցային առավելության հասնելու մեծ հավանականություն և կարող են լինել առավել արդյունավետ:

Ս. Պորտերի մրցակցային ռազմավարության մատրիցայի հիմքում ընկած է հետևյալ գաղափարը: Շուկայում ձեռնարկության դիրքը որոշում են ապրանքի արտադրության և իրացման ծախսերը, ապրանքի անփոխարինելիությունը, մրցակցության ոլորտը:

Հասնել մրցակցային առավելությունների և ամրապնդել սեփական դիրքը ձեռնարկությունը կարող է՝

- ապահովելով ապրանքի արտադրության և իրացման ցածր ծախսեր. այս դեպքում մրցակցային առավելությունները ապահովվում են ցածր գնի միջոցով,
- ապահովելով տարբերակման միջոցով ապրանքի անփոխարինելիությունը. ապրանքի տարբերակումը հնարավորություն է տալիս սահմանել ավելի բարձր գներ, ինչն էլ ապահովում է մեծ շահույթ:

Ձեռնարկությունը պետք է որոշի նաև մրցակցության ոլորտը՝ ամբողջ շուկան կամ դրա հատվածը:

Ելնելով այս մոտեցումներից՝ Մ. Պորտերն առաջարկում է ձեռնարկության դիրքը ուժեղացնելու համար օգտագործել մատրիցայում նշված երեք ռազմավարություններից որևէ մեկը (գծանկար 6.5):

1. Ցածր ծախսերի հաշվին առաջատար դիրքի ռազմավարություն իրականացնող ձեռնարկությունը կողմնորոշվում է դեպի ընդարձակ շուկա և թողարկում է մեծ ծավալով ապրանք: Արտադրության ծավալի էֆեկտի հաշվին ձեռնարկությունը նվազեցնում է իր ծախսերն ու ապրանքը վաճառում ցածր գնով: Ի հաշիվ ցածր գների, ձևավորվում են սպառողական նախապատվությունները և, հետևաբար, ապահովվում են բարձր շահույթ և ամուր դիրք շուկայում:
2. Ապրանքի տարբերակման ռազմավարությունը ենթադրում է, որ ձեռնարկությունը կողմնորոշված է դեպի ընդարձակ շուկա՝ առաջարկելով առանձնահատուկ ապրանք: Դրա հաշվին ձևավորվում են սպառողական նախապատվությունները: Այս դեպքում ծախսերը չեն դասվում առաջնահերթ հիմնախնդիրների շարքը:

Իրացման նպատակային շուկա	Ռազմավարական առավելություն	
	Ցածր ծախսեր	Ապրանքի տարբերակումը
Ընդարձակ	Առաջատար դիրք՝ ցածր ծախսերի հաշվին	Տարբերակում
Նեղ	Կենտրոնացում	
	Ծախսերի նվազեցման շեշտադրումով	Ապրանքի տարբերակման շեշտադրումով

Գծանկար 6.5. Մրցակցային ռազմավարության մատրիցան

3. Կենտրոնացման ռազմավարությունը ենթադրում է, որ ձեռնարկությունը կենտրոնացնում է իր ուշադրությունը նեղ շուկայի կամ շուկայական որևէ հատվածի վրա: Գոյություն ունի կենտրոնացման ռազմավարության երկու տարբերակ: Առաջին տարբերակի դեպքում ձեռնարկությունն ընտրած հատվածի սահմաններում ձգտում է հասնել առավելության ծախսերի գծով, իսկ երկրորդի դեպքում՝ ուժեղացնում է ապրանքի տարբերակումը՝ դրանով իսկ փորձելով առանձնանալ մնացած նմանատիպ ապրանք թողարկող ձեռնարկություններից:

Տարբերակի ընտրությունը կախված է ապրանքի բնույթից և նպատակային շուկայից:

Ի տարբերություն դիտարկված մոդելների՝ Մ. Պորտերի մոդելը չի ենթադրում նշված ռազմավարությունների զուգորդում:

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

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

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

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

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

Բխս երկչափանի մատրիցայի կառուցման համար որպես չափանիշ օգտագործվում են՝

- վաճառքի աճի տեմպերը,
- շուկայի հարաբերական մասնաբաժինը:

Բխս մատրիցան կառուցվում է հետևյալ փուլերով [11, էջ 111, 211]:

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

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

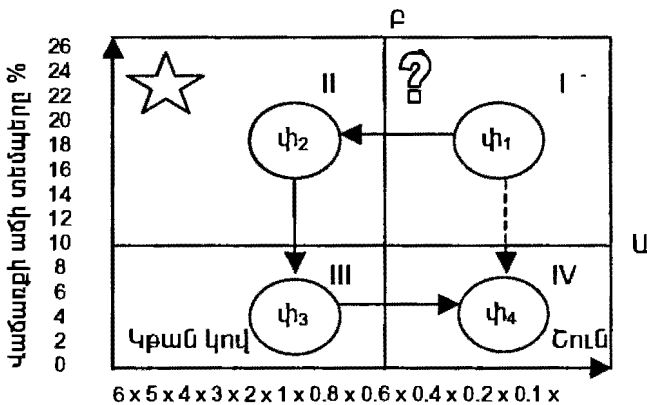
*II փուլ.* Հաշվարկել, ըստ յուրաքանչյուր արտադրատեսակի, շուկայում ձեռնարկության ունեցած հարաբերական մասնաբաժինը: Այն որոշվում է որպես ձեռնարկության շուկայական մասնաբաժնի հարաբերակցություն՝ հիմնական մրցակցի շուկայական մասնաբաժնին: Ձեռնարկության (կամ հիմնական մրցակցի) շուկայական մասնաբաժինը որոշվում է որպես այդ ձեռնարկության (կամ հիմնական մրցակցի) տվյալ արտադրատեսակի իրացման ծավալի հարաբերություն՝ տվյալ արտադրատեսակի համար շուկայի տարողությանը:

*III փուլ.* Հաշվարկել ընթացիկ ժամանակահատվածում յուրաքանչյուր արտադրատեսակի մասնաբաժինը ձեռնարկության իրացման ընդհանուր ծավալում: I-III փուլերում հաշվարկված բոլոր տվյալները ներկայացնել աղյուսակների տեսքով, և դրանց հիման վրա կառուցել Բխս մատրիցան (գծանկար 6.6): «Ա» գիծը արտահայտում է տվյալ շուկայում վաճառքի միջին տարեկան տեմպը, «Բ»-ն՝ խոշորագույն մրցակցի բաժնեմասը շուկայում: X-ը յուրաքանչյուր ապրանքի գծով մրցակցի

բաժնեմասն է, ինչը հնարավորություն է ընձեռում մատրիցայում արտահայտել մի շարք այլընտրանքային ապրանքներ:

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

Բոստոնյան մատրիցայում արտահայտվում են նաև ապրանքի կենսապարբերաշրջանի փուլերը / $\psi_1$  -  $\psi_2$  -  $\psi_3$  -  $\psi_4$  կորը/: Ապրանքի ներդրումը / $\psi_1$ / սկսվում է աճող շուկայում: Դրա նկատմամբ պահանջարկի աճը հանգեցնում է վաճառքի ծավալի աճին / $\psi_2$ /, այնուհետև, հասունացման փուլում, ապրանքը հայտնվում է 3-րդ քառորդակում / $\psi_3$ /: Այն 4-րդ քառորդակում / $\psi_4$ / կարող է գտնվել երկու դեպքերում՝ կամ կենսապարբերաշրջանի անկման փուլում, կամ եթե ի սկզբանե նոր արտադրանքը շուկայում ներդրման փուլում պահանջարկ չի վայելում և դուրս է մղվում:



$6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 \times 0.8 \times 0.6 \times 0.4 \times 0.2 \times 0.1 \times$

Բաժնեմասը վաճառքի ծավալում  
(հիմնական մրցակցի ցուցանիշը հավասար է 1-ի)

**Գծանկար 6.6. Բոստոնի խորհրդատվական խմբի մատրիցան\***

- Այսպիսով, ԲխԽ մատրիցայի վերլուծության հիման վրա կարելի է.
- որոշել բիզնես-միավորների կամ ապրանքների հնարավոր ռազմավարությունը,
  - գնահատել դրանց պահանջը ֆինանսական ռեսուրսների նկատմամբ և հնարավոր շահութաբերությունը,
  - գնահատել կորպորատիվ պորտֆելի հավասարակշռությունը:

\* Գծանկարը և մեկնաբանությունը բերված են ըստ Конкурентная стратегия фирмы (Вопросы экономики, 1998 №9, էջ 87 - 104) հոդվածի:



Ցուցանիշների փոփոխությունը բոլոր մատրիցաներում որոշվում է արտարկ-  
ման և կանխատեսման այլ մեթոդների միջոցով:

Հաճախ ղեկավարությունը ռազմավարության ընտրությունը վստահում է  
սեփական փորձի, գիտելիքների հիման վրա կազմավորվող ներըմբռնողությամբ:  
Մասամբ այն արդարացվում է, բայց նաև կարող է հանգեցնել անուղղելի սխալների,  
քանի որ այդ մեթոդը հիմնված չէ պատճառահետևանքային կապերի քանակական  
գնահատման վրա:

Սկզբունքորեն ընտրության կամ առհասարակ կառավարչական որոշման ըն-  
դունման համար ամենամեծ խոչընդոտը ապագայի անորոշությունն է: Նախընտրե-  
լին այն մեթոդն է, որը հնարավորություն է ընձեռում առավելագույն չափով նվազա-  
գույնի հասցնել անորոշության տարրը: Ահա թե ինչու, գերադասելի են տնտեսական  
իրադրության բազմագործոն վերլուծության և ընտրության սպասվելիք հետևանք-  
ների օբյեկտիվ քննախույզ գնահատման վրա հիմնված կառավարչական ռազմա-  
վարական որոշումները:

Ռազմավարության ընտրության կարևոր փուլ է այլընտրանքների ռեսուրսային  
գնահատումը: Ընդունված է ռեսուրսային ապահովվածությունը դիտարկել ռազմա-  
վարության իրականացման գործընթացում [2, էջ 293]: Սակայն այն հարկ է հաշվի  
առնել տարբերակային ընտրության ժամանակ, քանի որ իրական է այն այլ-  
ընտրանքը, որն ապահովված է կամ կարող է ապահովվել համապատասխան ռե-  
սուրսներով /ներդրումներ, սարքավորումներ, աշխատանք, հումքաէներգետիկ ռե-  
սուրսներ/: Իսկ ռեսուրսային ապահովվածության խնդիրը լուծվում է նորմատիվա-  
յին մեթոդով: Միավոր արտադրանքի կամ ծառայության թողարկման համար ան-  
հրաժեշտ ռեսուրսների տեսակարար ծախսի /նորմայի/ և զանազան այլընտրանք-  
ային տարբերակների ծավալային ցուցանիշների /արտադրանքի կամ ծառայու-  
թյունների թողարկման ողջ ծավալի/ արտադրյալը արտահայտում է պահանջը  
ռեսուրսների նկատմամբ: Բաղդատելով ստացված մեծությունը առկա ռեսուրսների  
կամ դրանց սպասվելիք քանակի հետ՝ կարելի է պարզել, թե այլընտրանքներից որն  
է ապահովված անհրաժեշտ ռեսուրսներով:

Ռազմավարության ընտրությանը հաջորդում է *դրա իրագործումը*: Այս փուլում  
կարևորվում են ռեսուրսների հատկացումը և բաշխումը՝ ըստ նպատակների, ռազ-  
մավարության իրականացման կազմակերպումը, մոտիվացիան ու վերահսկողու-  
թյունը:

Ռեսուրսների հատկացման համար, նախ, արդեն նշված նորմատիվային մեթո-  
դով, որոշվում է պահանջը դրանց նկատմամբ: Այնուհետև մշակվում են ռեսուրսների  
բաշխման բյուջեներ /հաշվեկշիռներ/, որոնցում արտացոլվում են ըստ նպատակ-  
ների տարբեր ռեսուրսների անհրաժեշտ ծավալը՝ բնեղեն կամ արժեքային արտա-  
հայտությամբ և դրանց ապահովման աղբյուրները: Սովորաբար ռեսուրսների բաշ-  
խումը բարձր ղեկավարության գործառույթն է:

Ընտրված ռազմավարության և դրա հիման վրա մշակված գործարարության  
ծրագրի իրականացման կազմակերպման համար էական է մարտավարության  
/տակտիկայի/ նշանակությունը: Սովորաբար երկարաժամկետ ծրագրերը բաժան-  
վում են կարճաժամկետ առանձին խնդիրների, որոնց ամբողջությունը ներկայաց-  
նում է ողջ ռազմավարությունը:

Այդ խնդիրների կամ կարճաժամկետ ծրագրերի և դրանց իրագործման մեթոդ-  
ների ընդհանրությունը մարտավարությունն է: Ընդ որում, այն նշանակում է ոչ միայն  
ռազմավարական ծրագրի որոշակիացում ըստ ժամանակի, այլ նաև՝ ըստ կազմա-  
կերպության առանձին ստորաբաժանումների, առանձին ղեկավարների և աշխա-

տողների: Այդպիսով, յուրաքանչյուր ստորաբաժանում և աշխատող ունենում է ընդհանուր նպատակներից բխող իր առանձին նպատակը, ինչպես նաև այն իրագործելու կոնկրետ խնդիրները: Կառավարման այդ մեթոդը, որի հիմնադրույթները մշակել է Փ.Դրաքերը, անվանվում է կառավարում ըստ նպատակների, ինչը հնարավորություն է ընձեռում զուգակցել պլանավորման, վերահսկման և մոտիվացիայի գործընթացները [2, էջ 294-300]:

Ընդունված ռազմավարության և գործարարության ծրագրի իրագործման համար առանձնահատուկ նշանակություն ունի ընտրված նպատակներին կառավարվող համակարգի կազմակերպական կառուցվածքի համապատասխանությունը: Ռազմավարությունը որոշակիորեն պայմանավորում է կազմակերպական կառուցվածքը: Այս եզրակացությանը առաջինը հանգել է Ալֆրեդ Չանդլերը՝ արևմտյան խոշոր ֆիրմաների ռազմավարության և կազմակերպական կառուցվածքների փոխպայմանավորվածության երկարամյա ուսումնասիրությունների հիման վրա: Նրա որդեգրած սկզբունքն է՝ «ռազմավարությունը որոշում է կառուցվածքը»: Սասնավորապես, եթե մակրոմակարդակում ընտրվել է բարեփոխումների ռազմավարությունը, ապա հին կազմակերպական կառուցվածքների փոխարեն հարկ է ստեղծել նորերը, որոնք հնարավորություն կստեղծեն կենսագործելու առաջադրված նպատակները: Կամ եթե էականորեն փոփոխվում են արտադրանքի տեսականին և արտադրության մասշտաբները, ապա անխուսափելի են կառուցվածքային փոփոխությունները: Առանձին և չափազանց կարևոր հիմնահարց է լավագույն կազմակերպական կառուցվածքի մշակումն ու կիրառությունը:

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

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

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

### 6.3. ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ՄԱԿԱՐԴԱԿՆԵՐԸ

Արևմտյան գրականության մեջ ռազմավարական կառավարումը դիտարկվում է մեծ մասամբ ընկերակցությունների և այլ ձեռնարկությունների մակարդակով: Նման մոտեցումը բացատրվում է նրանով, որ այն ձևավորվել, կիրառվել և զարգացել է խոշոր ընկերակցություններում, որտեղ կան ներֆիրմային ընթացիկ պլանավորման հարուստ փորձ ու մեթոդաբանություն: Թեև տնտեսությունը բաղկացած է հազարավոր ձեռնարկություններից, սակայն գործում է որպես ամբողջական համակարգ, որպես դրանց ամբողջություն: Ընդ որում, առանձին կազմակերպությունների հարաբերական ազատությունը սահմանափակվում է ամբողջ համակարգին հատուկ միասնական իրավատնտեսական դաշտով, փոխադարձ կապերով, տնտեսական դիմամիկային բնորոշ միտումներով, ընդհանուր սոցիալական ու քաղաքական միջավայրով

թելադրվող պահանջներով: Որոշակիորեն տարբերվում են նաև ամբողջ համակարգի և դրա մասերը կազմող կազմակերպությունների զարգացման միտումներն ու օրինաչափությունները, ինչն էլ պայմանավորում է ըստ մակարդակների կառավարման առանձնահատկությունները: Ուստի, ռազմավարական կառավարումը պետք է ընդգրկի ամբողջ համակարգը /մակրոմակարդակ/ և դրա առանձին մասերը /միկրոմակարդակ/: Միկրոմակարդակը ներառում է առանձին կազմակերպությունները, ինչպես նաև ճյուղերը: Այսպիսով, ռազմավարությունը օբյեկտիվորեն վերաբերում է ողջ տնտեսությանը, դրա առանձին ճյուղերին և ձեռնարկություններին: Քանի որ նախորդ բաժնում ռազմավարական կառավարման տրամաբանությունը հանգամանորեն ներկայացվեց հիմնականում ձեռնարկությունների մակարդակում, ստորև կպարզաբանվեն դրա առանձնահատկությունները մակրոմակարդակում, առանձին ճյուղերում և տարածաշրջաններում:

Ռազմավարության մշակման և ընտրության արդեն շարադրված մեթոդաբանությունը կիրառվում է տնտեսավարման բոլոր մակարդակներում: Տարբերությունը միկրո և մակրոմակարդակներում առաջանում է նպատակների, տնտեսական իրադրության գործոնների, այլընտրանքների բովանդակության և դրանց ընտրության եղանակների առանձնահատկություններից: Այսպես, մակրոմակարդակում տնտեսության կազմակերպման նպատակներն ավելի լայն ու տարողունակ են: Դրանք կարող են վերաբերել տնտեսական աճի, բարեփոխությունների տեմպերին, բնակչության սպառման մակարդակին, սղաճի կանխմանը, գործազրկության կրճատմանը և այլն:

Երկրի մասշտաբով ռազմավարությունը սովորաբար ընդունվում է երկրի օրենսդիր մարմնի կողմից՝ գործադիր իշխանության առաջարկությամբ: Անշուշտ, մակրոմակարդակով ընդունված ռազմավարությունը որոշիչ նշանակություն ունի միկրոմակարդակի համար:

Ամբողջ տնտեսության մասշտաբով տնտեսական ռազմավարությունը բաղկացած է հետևյալ բաղադրիչներից.

- տնտեսական քաղաքականության ընդհանուր գերակայություններ,
- փողավարկային քաղաքականություն,
- հարկաբյուջետային քաղաքականություն,
- սոցիալական քաղաքականություն,
- արտաքին տնտեսական կապեր,
- բարեփոխումներ:

Այս բաղադրիչներից յուրաքանչյուրը հարաբերաբար ինքնուրույն ռազմավարություն է, որոնց ամբողջությունը կազմում է տնտեսական քաղաքականության բովանդակությունը: Նախքան վերջինս բնութագրելը, նշենք, որ ռազմավարական ուղղություններից յուրաքանչյուրը բովանդակում է որոշակի նպատակներ ու դրանց իրականացման համապատասխան տնտեսական լծակներ:

Ըստ ուղղությունների, այդ նպատակներն են.

ա) ընդհանուր տնտեսական քաղաքականության ոլորտում՝ տնտեսական աճի ապահովումը, ճյուղային կառուցվածքային փոփոխությունները, բնակչության սպառման և զբաղվածության մակարդակի բարձրացումը, գործազրկության կրճատումը մինչև բնական սահմանը, սղաճի կարգավորումը, բնական ռեսուրսների համալիր օգտագործումը և բնության պահպանությունը:

բ) փողավարկային քաղաքականության բնագավառում՝ որոշել շրջանառության մեջ փողի քանակը և կառուցվածքը / $M_0$ ,  $M_1$ ,  $M_2$ ,  $M_3$ /, առևտրային բանկերի պարտադիր պահուստային նորմաները կենտրոնական բանկում, կարգավորել

վարկային տոկոսադրույքը և ազգային արժույթի փոխարժեքը, անհրաժեշտության դեպքում իրականացնել փողի և այլ արժեթղթերի էմիսիա,

գ) հարկաբյուջետային կամ գանձարանային /ֆիսկալ/ քաղաքականության ոլորտում՝ պետական բյուջեն եկամուտներով ապահովելու և տնտեսական աճը /գործարարության ակտիվությունը/ կարգավորելու համար սահմանել հարկատեսակները և դրանց դրույքաչափերը, իրականացնել բյուջետային ծախսերը ըստ ուղղությունների, կարգավորել բյուջեի պակասուրդը /դեֆիցիտը/,

դ) սոցիալական քաղաքականության ասպարեզում՝ ապահովել բնակչության կենսաապահովման սոցիալական երաշխիքները՝ սպառողական զանբյուլդի արժեքին համապատասխան նվազագույն աշխատավարձի և կենսաթոշակի մակարդակը, կրթության ու բժշկական սպասարկման երաշխավորված հնարավորությունները, սղաճին համապատասխան՝ բնակչության եկամուտների կարգավորումը /ինդեքսավորումը/,

ե) արտաքին տնտեսական կապերի ոլորտում՝ որոշել տնտեսական կապերի բնույթը, որը կարող է լինել ազատ կամ բաց, սահմանափակ կամ հովանավորչական, սահմանել մաքսատուրքերի չափերը, բաժնեչափերը, կարգավորել վճարային հաշվեկշիռը,

զ) բարեփոխումները, որ բնորոշ են գլխավորապես մի տնտեսական համակարգից մյուսին անցման փուլում գտնվող երկրներին, ուղղվում են սեփականության և բաշխման համակարգի արմատական փոփոխություններին /մասնավորեցում, գների, ներքին և արտաքին առևտրի ազատականացում, հարկային ու բյուջետային համակարգի էական վերակառուցում և այլն/:

Տնտեսական քաղաքականությունը միջոցառումների համալիր է, որ իրականացնում է պետությունը՝ տնտեսության զարգացումն անհրաժեշտ ուղղություններով ապահովելու, ինչպես նաև հասարակության սոցիալական խնդիրները լուծելու համար: Համապետական տնտեսական քաղաքականության մշակումը և կենսագործումը պետության տնտեսական գործառույթն է: Յուրաքանչյուր սեփականատեր արտադրություն կազմակերպելու և շահույթ ստանալու նպատակով ծավալում է տնտեսական գործունեություն: Պետությունը ձեռնարկատիրությամբ զբաղվող բազմաթիվ սուբյեկտների գործունեությանը որոշակի ուղղություն տալու համար մշակում և իրագործում է իր ռազմավարական խնդիրների և սոցիալական հիմնահարցերի լուծմանը առավել համապատասխանող տնտեսական քաղաքականություն:

Պետության տնտեսական քաղաքականությունն առաջին հերթին արտահայտվում է տնտեսավարման իրավական հիմքի ապահովման միջոցով: Տնտեսավարման օրենսդրական հիմունքները կարգավորում են սեփականատիրական և բաշխման հարաբերությունները: Սեփականության բազմաձևության օրենսդրական ձևակերպումով պայմաններ են ստեղծվում տնտեսական ազատության, շուկայական տնտեսության ծավալման համար: Իրավական համապատասխան ակտերով իրողություն են դառնում ազատ գնագոյացումը, տնտեսական մրցակցությունը, կարգավորվում է հարկային համակարգը՝ ապահովելով եկամուտների բաշխումը սեփականատերերի, աշխատողների և պետության միջև: Օրենքով են սահմանվում հարկերի տեսակները, դրանց դրույքաչափերը, ինչպես նաև հարկային արտոնությունները: Օրենսդրորեն ապահովվում է հավասար մրցակցությունը, կանխվում առանձին արտադրողների մենաշնորհային թելադրանքը սպառողներին:

Անհրաժեշտության դեպքում պետությունը առանձին ապրանքների համար սահմանում է հաստատագրված գներ՝ լրավճարելով ծախսերի և գների տարբերությունը: Տնտեսավարման իրավական դաշտը ներառում է բոլոր կարգի ձեռնար-

կուրյունների և ձեռնարկատիրական գործունեության, այդ թվում՝ անհատ ձեռներեցների, տնտեսական ընկերակցությունների, բաժնետիրական ընկերությունների, բանկային հիմնարկությունների, ֆինանսական մարմինների աշխատանքի օրենսդրական հիմունքները և շրջանակները:

Օրենսդրական ակտերով է պետությունը կարգավորում արտաքին տնտեսական հարաբերությունները: Նա կարող է բարձր մաքսատուրքերով սահմանափակել կամ դրանց վերացմամբ խթանել ներմուծումն ու արտահանումը, արտասահմանյան ներդրումները, կապիտալի արտահոսքը երկրից:

Օրենսդրական հիմունքներով ուղղություն է տրվում նաև սոցիալական քաղաքականությանը, կոնկրետացվում դրա բովանդակությունը: Այսպես, հարկային համակարգի միջոցով եկամուտների մի մասը պետական բյուջեում կամ արտաբյուջետային ֆոնդերում կենտրոնացնելով, պետությունը նպաստների և թոշակների ձևով վճարումներ է կատարում գործազուրկներին, հասարակության բարձր տարիքի և անաշխատունակ անդամներին: Այդպիսով, փաստորեն տեղի է ունենում եկամուտների մի մասի վերաբաշխում: Պետության տնտեսական քաղաքականության մեջ կարևորվում է աշխատավարձի և կենսաթոշակի նվազագույն մեծության օրենսդրորեն սահմանումը, որն ուղղված է բնակչության սպառման ծավալի որոշակի մակարդակի ապահովմանը:

Տնտեսական քաղաքականության հիմնադրույթները, բացի օրենսդրական ակտերից, արտահայտվում են պարբերաբար մշակվող տնտեսական ու սոցիալական զարգացման ծրագրերում, պետական բյուջեում:

Պետությունը հաճախ ստիպված է լինում ռազմավարական նպատակներով իրականացնել ծրագրային միջոցառումներ, որոնց նպատակը տնտեսության կառուցվածքի փոփոխություններն են, այսինքն՝ առանձին ճյուղերի ավելի արագ թափով զարգացումը: Դրա համար կատարվում են պետական կապիտալ ներդրումներ, վերաբաշխվում նյութական ռեսուրսները, պետական հովանավորչությամբ ապահովվում կարևորագույն նշանակություն ստացած ճյուղերի արագ զարգացումը:

Տնտեսական քաղաքականության առանցքային խնդիրներից է տնտեսության կայուն զարգացման ապահովումը: Հատկապես կարևորվում է հսկողությունը տնտեսական պարբերաշրջանների նկատմամբ: Աշխուժացումը, վերելքը, անկումը և լճացումը, որպես տնտեսական պարբերաշրջաններ, միմյանց հաջորդափոխում են: Դա կատարվում է օբյեկտիվ անհրաժեշտությամբ: Խնդիրն այստեղ այն է, որ կանխարգելի գործազրկության աճը, սահմանափակվի սղաճը, չթուլատրվի դրա տեմպերի բարձրացումը, հատկապես գերբարձր սղաճը: Այս խնդիրը թեև չափազանց բարդ է, բայց կարող է լուծվել արդյունավետ տնտեսական քաղաքականությամբ, մասնավորապես՝ ֆինանսավարկային, բյուջետային և ներդրումային քաղաքականությամբ, հակաճգնաժամային և հակասղաճային միջոցառումներով:

*Եյուղային ռազմավարությունը* բնութագրում է տնտեսության առանձին ճյուղերի զարգացման ընթացքը, ծրագրային խնդիրները, բարեփոխությունների առանձնահատկությունները: Ինչպես հայտնի է, ճյուղը հիմնականում միևնույն արտադրանքը թողարկող ձեռնարկությունների ամբողջությունն է: Իր հարաբերական ինքնուրույնությամբ հանդերձ, այն ունի արտադրության կազմակերպման ու կառավարման, տեխնոլոգիական որոշակի առանձնահատկություններ, որոնք ձևավորում են սոցիոտեխնիկական ճյուղային միջավայրը՝ իր նպատակներով ու հիմնահարցերով: Վերջիններս ճյուղի առանձին ձեռնարկությունների խնդիրներից տարբերվում են նրանով, որ ընդհանուր են բոլորի համար և կարող են լուծվել ամբողջ ճյուղի համար: Այդպիսի հիմնահարցեր են, օրինակ, ճյուղի մասշտաբով իրացման

շուկաները, գները, հարկային արտոնությունների կիրառումը, լրավճարների տրամադրումը, հումքաէներգետիկ ռեսուրսներով ապահովումը, գիտատեխնիկական քաղաքականությունը և այլն: Ուստի յուրաքանչյուր ճյուղային ռազմավարություն մի համալիր ծրագիր է, որը ներառում է տվյալ ճյուղի զարգացման ուղղությունները կարճաժամկետ կամ երկարաժամկետ հեռանկարում: Բնականաբար, այն ընդգրկում է ճյուղային ընդհանուր հիմնահարցերը և չի կարող լինել այնքան կոնկրետ ու մանրամասն, որքան ձեռնարկության ռազմավարությունն է:

Ճյուղային ռազմավարության օրինակներ են արդյունաբերության, գյուղատնտեսության, տրանսպորտի, կապի, ծառայությունների ոլորտի ճյուղերի զարգացման ծրագրերը՝ իրենց բնորոշ նպատակներով, ցուցանիշներով, դրանց հաշվարկման մեթոդական սկզբունքներով, կառուցվածքով ու խնդիրներով: Արյուսակ 6.1-ում ներկայացված են մի շարք ճյուղերի համար բնութագրական ծավալային ցուցանիշները, որոնցով կոնկրետացվում են ճյուղային ռազմավարական նպատակները և զարգացման ուղղությունները:

Արյուսակ 6.1

**Առանձին ճյուղերի ռազմավարական նպատակներն արտահայտող որոշ քանակական ցուցանիշներ**

<i>Ճյուղը</i>	<i>Ցուցանիշներ</i>
Արդյունաբերություն	Արտադրանքի ծավալը բնեղեն արտահայտությամբ, վաճառքի ծավալը, շահիւթը, արտադրական կարողությունները
Գյուղատնտեսություն	Բուսաբուծական և անասնաբուծական մթերքների ծավալը, ցանքատարածությունների ծավալը և կառուցվածքը, անասունների գլխաքանակը, անասնակերի պահանջը, իրացված գյուղատնտեսական արտադրանքը, շահույթը
Տրանսպորտ	Բեռնափոխադրումների ծավալը, բեռնաշրջանառությունը, ուղևորաշրջանառությունը, տրանսպորտի շարժական կազմը, դրա միջին օրական վազքը, առևտրային արագությունը, շահույթը
Կրթություն	Սովորողների թիվը, շրջանավարտների թիվը, կադրերի պատրաստումը ըստ մասնագիտությունների և կրթական մակարդակների, ուսումնալաբորատոր տարածքները

*Տարածաշրջանային ռազմավարությունն* ուղղվում է տվյալ տարածաշրջանի համալիր տնտեսական ու սոցիալական զարգացման, բնական ռեսուրսների /հող, ջուր, անտառներ, ընդերք/ ռացիոնալ օգտագործման ապահովմանը: Սովորաբար տարածքային կառավարման /մարզային/ և տեղական ինքնակառավարման մարմինները /համայնքների ավագանիները և գործադիր իշխանությունները/ այդ նպատակով օժտվում են համապատասխան լիազորություններով: Հայաստանի Հանրապետությունում դրանք ամրագրված են ՀՀ սահմանադրության մեջ և «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքում:

## 6.4. ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ՍԵԹՈՂԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

### 6.4.1. Գործարարության ծրագրի էությունը, կառուցվածքը և հիմնական ցուցանիշները

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

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

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

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

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

Գործարարության ծրագրի կառուցվածքը և ցուցանիշները ամփոփ ներկայացված են աղյուսակ 6.2-ում:

Գործարարության ծրագրի կառուցվածքը և ցուցանիշները

Կառուցվածքային հատվածի անվանումը	Հիմնական ցուցանիշները
1	2
Ամփոփ բաժին	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ձեռնարկության նպատակը և խնդիրները</li> <li>- արտադրանքի մրցակցային առավելությունները</li> <li>- վաճառքի ծավալը</li> <li>- հասույթը վաճառքից</li> <li>- արտադրական և ընդհանուր տնտեսական ծախսերը</li> <li>- համախառն շահույթը</li> <li>- արտադրության շահութաբերությունը</li> <li>- ներդրումների հետզման ժամկետը</li> </ul>
Ապրանքների և ծառայությունների բնութագրությունը	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ապրանքների անվանացանկը և մրցակցային առավելությունները</li> <li>- մասնագիտացումը, սպառողների առանձնահատուկ պահանջների բավարարումը</li> <li>- արտադրանքի գնի և որակի համակցության ռազմավարությունը</li> <li>- ապրանքի դիզայնը, փաթեթավորումը</li> <li>- ապրանքի կենսապարբերաշրջանը</li> </ul>
Ապրանքների և ծառայությունների իրացման շուկան	<ul style="list-style-type: none"> <li>- շուկայի տարողությունը, վաճառքի ներուժային ծավալը</li> <li>- մասնաբաժինը շուկայում</li> <li>- ապրանքների ու ծառայությունների գները</li> </ul>
Տեղեկություններ մրցակիցների մասին	<ul style="list-style-type: none"> <li>- մրցակիցների վաճառքի ծավալը</li> <li>- արտադրանքի որակը</li> <li>- վաճառքի գները</li> <li>- ազդեցիկությունը ապագայում</li> </ul>
Շուկայավարության ծրագիր	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ապրանքների իրացման սխեման</li> <li>- գովազդը</li> <li>- վաճառքի խթանման մեթոդները</li> <li>- արտադրանքի շահագործման հետիրացումային սպասարկումը</li> <li>- ապրանքների /ծառայությունների/ և ձեռնարկության մասին հասարակական կարծիքի ձևավորման միջոցառումները</li> </ul>
Արտադրական ծրագիր	<ul style="list-style-type: none"> <li>- արտադրանքի ծավալը</li> <li>- արտադրական կարողությունները</li> <li>- սարքավորումների, հումքի, նյութերի, վառելիք-էներգետիկ ռեսուրսների մատակարարումը</li> <li>- արտադրական կոոպերացումը</li> <li>- արտադրության տեխնոլոգիան</li> <li>- արտադրական ծախսերը, դրանց դիմամիկան</li> <li>- արտադրանքի որակի վերահսկման համակարգը, կիրառվող հիմնօրինակները /ստանդարտները/</li> <li>- թափոնների օգտագործումը և շրջակա միջավայրի պահպանությունը</li> </ul>



1	2
Կառավարման կազմակերպումը և անձնակազմը	<ul style="list-style-type: none"> <li>- կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը և լիազորությունների փոխանցումը</li> <li>- աշխատողների թիվը, անձնակազմի կառուցվածքը աշխատողների որակավորման մակարդակը և փորձը</li> <li>- նյութական խթանման համակարգը, շահաբաժինների բաշխման կարգը</li> </ul>
Իրավական բաժին	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ձեռնարկության իրավակազմակերպական ձևը</li> <li>- իրավական դաշտը, որում գործում է ձեռնարկությունը</li> </ul>
Ռիսկերի անխառնումը և կառավարումը	<ul style="list-style-type: none"> <li>- հնարավոր ռիսկերը</li> <li>- ռիսկերից ինքնապահովագրման ծրագիրը</li> <li>- ռիսկերի արտաքին ապահովագրումը</li> </ul>
Ֆինանսական ծրագիր	<ul style="list-style-type: none"> <li>- վաճառքի /հրացման/ ծավալը</li> <li>- շահույթը, այդ թվում՝ իրացումից և արտաիրացումային գործառնություններից</li> <li>- շահույթի բաշխումը և օգտագործումը</li> <li>- ամորտիզացիոն հատկացումները</li> <li>- վարկային մուտքեր և ելքեր</li> <li>- ֆինանսական ռազմավարությունը և ներդրումները</li> <li>- եկամուտները և ծախսերը</li> <li>- միջոցները և պարտավորությունները</li> <li>- շահութաբերության /վնասաբերության/ մակարդակը</li> </ul>

**6.4.2. Գործարարության ծրագրի մշակման մեթոդական սկզբունքները**

**6.4.2.1. Արտադրանքի և ծառայությունների բնութագրությունը**

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

Արտադրանքի մրցակցային առավելությունների ապահովման առաջին նախադրյալը մասնագիտացումն է: Տվյալ դեպքում այս հասկացությունը, ինչպես մասամբ նշվել է, չպետք է ընկալվել իր ավանդական իմաստով՝ որպես որոշակի տեսակի արտադրանքի թողարկում: Գործարարի խնդիրն է սպառողներին առաջարկել այնպիսի ապրանք, որն իր հատկանիշներով կարող է բավարարել հատուկ պահանջներ և շահեկանորեն տարբերվում է մրցակից ապրանքներից: Մեծ մասամբ

Նման հատկանիշների հիմք են ծառայում գիտատեխնոլոգիական-կոնստրուկտորական մշակումները, որոնք հնարավորություն են ընձեռում թողարկել նոր արտադրատեսակ կամ նոր տեխնոլոգիայով էականորեն բարելավել արտադրանքի որակը: Սակայն նորաստեղծությունը վերաբերում է նաև արտադրության և իրացման գործընթացների նպատակահարմար կազմակերպմանը: Նորաստեղծությունը դիտելով ձեռնարկատիրական գործունեության կարևոր հատկանիշ, Փ. Դրաքերը այն բնորոշում է որպես մի գործողություն, որի շնորհիվ ռեսուրսները հարստություն ստեղծելու նոր ունակություն են ձեռք բերում կամ դրական փոփոխություն են մտցնում գոյություն ունեցող ռեսուրսների նյութական արժեք ստեղծելու ներուժի մեջ [12, էջ 47-48]: Գործարարության ծրագրում, այսպիսով, հարկ է շեշտել մասնագիտացման ուղղությունը, ինչը ապրանքը դարձնելու է մրցունակ և պահանջարկ վայելող:

Արտադրանքի մրցակցային առավելությունների ապահովման հաջորդ նախադրյալը արտադրանքի գնի և որակի համակցության ճիշտ ռազմավարության ընտրությունն է: Հնարավոր են երկու տարբերակներ, որոնք ընդունված են անվանել ստորին կարգի և բարձր կարգի առավելություններ: Առաջին դեպքում թողարկվում է չափավոր որակի, համեմատաբար նվազ ծախսերով և ոչ բարձր գներով ապրանք, որը հասցեագրված է զանգվածային սպառողներին, ում բնորոշ է ցածր գնողունակությունը:

Երկրորդ դեպքում թողարկվում է բարձրորակ, բարձր գներով արտադրանք, որը մատչելի է բարձր գնողունակություն ունեցող գնորդներին:

Նշված ռազմավարությունների ընտրությունը կախված է գործարարի ֆինանսական միջոցներից: Բարձր կարգի առավելությունների ռազմավարությունը պահանջում է խոշոր ներդրումներ, ինչը անհասանելի է սկսնակ գործարարներին: Նրանց ավելի ձեռնտու է սկսել ստորին կարգի առավելությունների ռազմավարությունից, մասնավաճ՝ «բարձր շահույթ ստանալու միակ միջոցը, բացառությամբ՝ մենաշնորհի, ցածր գներն են» [9, էջ 293]:

Ռազմավարության ընտրությունը, անշուշտ, կախված է նաև սպառողների գնողունակությունից: Շուկային անցման փուլում, ինչպես հայտնի է, գերակշռող է ցածր գնողունակությունը, ինչը պայմանավորում է նաև Հայաստանի ժամանակակից շուկայի ներմուծվող ապրանքատեսականին՝ համեմատաբար չափավոր որակի և ոչ բարձր գներով, թեև դրան զուգընթաց ձևավորվում է շուկայի մյուս հատվածը, որն աչքի է ընկնում բարձր կարգի առավելություններով:

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

#### *6.4.2.2. Ապրանքների և ծառայությունների իրացման շուկան*

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

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

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

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

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

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

Շուկայում սեփական մասնաբաժինը կարող է որոշվել վաճառքի սպասվելիք ծավալի և շուկայի հաշվարկված տարողության հարաբերությամբ: Ակնհայտ է, որ մասնաբաժինը կարելի է ավելացնել սեփական ապրանքների /ծառայությունների/ վաճառքի ծավալի ավելացման շնորհիվ:

#### *6.4.2.3. Տեղեկություններ մրցակիցների մասին*

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

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

#### *6.4.2.4. Շուկայավարության ծրագիր*

Գործարարության ծրագրի կարևորագույն բաղկացուցիչներից է շուկայավարության ծրագիրը: Նկատի ունենալով, որ գործարարության գլխավոր խնդիրը շու-

կայում տեղ նվաճելը և ապրանքների վաճառքի ծավալի առավելագույն մեծացումն է, շուկայավարության նպատակը իրացման շուկաների մանրագնին ուսումնասիրությունն է և արտադրանքի /ծառայությունների/ վաճառքի ապահովումը: Սասնավորապես, ծրագրի սույն հատվածում արտացոլվում են արտադրանքի գովազդման միջոցառումները, ապրանքների իրացման սխեման, վաճառքի խթանման կիրառվելիք մեթոդները, արտադրանքի շահագործման հետիրացումային սպասարկումը, ձեռնարկության և նրա ապրանքների /ծառայությունների/ մասին հասարակական կարծիքի ձևավորման համար անհրաժեշտ քայլերը:

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

Այն, Ֆ. Կոտլերի բնութագրմամբ, ոչ անձնական կոմունիկացիայի ձև է, որն իրականացվում է տեղեկատվության տարածման վճարովի միջոցներով՝ նշելով ֆինանսավորման աղբյուրը: Ժամանակակից պայմաններում գովազդային ծախսերը հասնում են վաճառքի ծավալի ավելի քան 5 տոկոսին: Գովազդային գործունեությամբ զբաղվում են այդ նպատակով ստեղծված խոշոր գործակալությունները, իսկ ձեռնարկություններում սովորաբար գործում են գովազդի բաժիններ կամ առաքման բաժնում առանձնացվում են աշխատողներ, ովքեր զբաղվում են գովազդով: Շուկայավարության ստորաբաժանման անբաժանելի մասը կազմող գովազդային ծառայության հիմնական խնդիրը գովազդային ենթածրագրի մշակումը և դրա իրականացման ապահովումն է: Այդ ենթածրագիրը ներառում է.

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

Գովազդային ենթածրագրի մշակման հիմնահարցերը հանգամանորեն դիտարկվում են շուկայավարությանը նվիրված աշխատություններում [13, էջ 509-529]:

Գործարարության ծրագրում հարկ է արտահայտել գովազդային ենթածրագիրը և այն իրագործելու կոնկրետ միջոցառումները:

Առանձնակի կարևորություն ունի արտադրանքի իրացման սխեմայի կամ բաշխման ուղիների հարցը: Դրա պատասխանն արտահայտում է արտադրողից սպառողին ապրանքի անցնելիք ուղին: Ապրանքների բաշխման ուղին կարող է լինել ուղղակի, երբ արտադրողն ինքն է իրացնում սեփական արտադրանքը՝ ֆիրմային խանութների միջոցով: Նման դեպքում ստեղծված ողջ շահույթը մնում է արտադրողին, որը նաև կատարում է իրացման ծախսերը: Առավել տարածված և արդյունավետ է բաշխման միջնորդավորված եղանակը, երբ արտադրողի և սպառողի միջև գործում է մասնագիտացված միջնորդ օղակը՝ մանրածախ կամ մեծածախ առևտրական կազմակերպությունը: Վերջինս իրականացնում է իրացման հետ կապված ծախսերը և բաշխմանը բնորոշ հետևյալ ութ գործողությունների մեծ մասը [13, էջ 400-401].

- հետազոտական աշխատանք, որն ուղղված է փոխանակության կազմակերպման համար տեղեկատվության հավաքմանն ու մշակմանը,
- իրացման խթանումը,
- հավանական սպառողների հետ կապերի սահմանումը և պահպանումը,
- ապրանքի հարմարեցումը սպառողի պահանջներին, ինչը վերաբերում է արտադրական, տեսակավորման, փաթեթավորման գործընթացներին,

- գների և իրացման այլ պայմանների համաձայնեցման համար բանակցությունների վարումը,
- ապրանքի շարժման կազմակերպումը տրանսպորտային փոխադրումների և պահեստավորման միջոցով,
- բաշխման իրականացման համար ծախսերը հատուցելու նպատակով ֆինանսական միջոցների հայթայթումը,
- ապրանքի իրացման պատասխանատվության ռիսկի ստանձնումը:

Ակնհայտ է, որ նշված գործողությունների իրականացումը առավել արդյունավետ կլինի, եթե դրանցով զբաղվեն մասնագիտացված ստորաբաժանումները, որոնք միաժամանակ կարող են ապահովել իրացման լայն աշխարհագրությունը:

Գործարարության ծրագրում, հաշվի առնելով ապրանքների բաշխման տարբեր եղանակների առավելություններն ու թերությունները, ինչպես նաև առկա հնարավորությունները, ներկայացվում է վաճառքի նախընտրելի սխեման:

Ապրանքների վաճառքն ավելացնելու գործում էական նշանակություն ունեն դրա խթանման մեթոդները, որոնք համակարգվում են ըստ երեք խմբերի.

- սպառողների խթանում՝ ապրանքանմուշների տարածում արտոնյալ գներով, իրականացվող փաթեթավորում, պարգևներ, մրցույթներ, ցուցադրում և այլն,
- առևտրի ոլորտում խթանում՝ պարգևներ՝ ապրանքներն առաջ մղողներին, ապրանքների անվճար նախնական տրամադրում և այլն,
- ձեռնարկության առևտրական անձնակազմի խրախուսում՝ պարգևների, մրցույթների և այլ ձևերով:

Գործարարության ծրագրում անհրաժեշտ է արտացոլել, թե ապրանքների վաճառքի խթանման ինչպիսի ձևեր են կիրառվելու և որքան միջոցներ են հատկացվելու այդ նպատակով: Ի դեպ, ապրանքների իրացման խթանումը հաճախ կլանում է վաճառքի ծավալի մինչև 10 տոկոսը:

#### 6.4.2.5. Արտադրական ծրագիր

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

Արտադրական կարողություններն արտահայտում են միավոր ժամանակում /ժամ, օր, ամիս, տարի/ սարքավորումների և մեքենաների արտադրանք թողարկելու առավելագույն հնարավորությունը արտադրության լավագույն կազմակերպման պայմաններում: Դրանց մեծությունը ստանալու համար անհրաժեշտ հիմնական ելակետային տվյալներն են. սարքավորումների և մեքենաների թիվը, դրանց տեխնիկական հզորությունը /արտադրողականությունը/, օգտակար աշխատաժամանակի ֆոնդը /ամսվա կամ տարվա օրացուցային օրերից հանած տոն և կիրակի օրերը, սարքավորումների նորոգման նորմատիվային ժամկետը, հաշվի առնելով նաև աշխատանքային հերթափոխությունների թիվը և տևողությունը/, սարքավորումների հզորության և օգտակար աշխատաժամանակի օգտագործման գործակիցները /հնտենսիվ և էքստենսիվ/: Թվարկված ցուցանիշների արտադրյալով ստացված արտադրական կարողությունները հիմք են ծառայում գնահատելու ձեռնարկության

արտադրանք թողարկելու ներուժը: Արտադրանքի ծավալի / $W$ / և միջին տարեկան արտադրական կարողությունների / $V$ / կապն արտահայտվում է հետևյալ բանաձևով.

$$OQ = U : 4$$

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

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

Գործարարության ծրագրում արտահայտելով արտադրանքի ծավալի և արտադրական կարողությունների ցուցանիշները՝ այնուհետև անհրաժեշտ է հաշվարկել սարքավորումների, հումքի, նյութերի, վառելիքաէներգետիկ ռեսուրսների պահանջը, լուծել դրանց մատակարարման խնդիրը և նույնպես ներկայացնել ծրագրում:

Թողարկվելիք արտադրանքի ծավալի / $U_i$ / և միավոր արտադրանքի արտադրության համար նյութական ռեսուրսների տեսակարար ծախսերի / $U_{ij}$ / արտադրյալով որոշվում է հումքի, նյութերի, վառելիքաէներգետիկ ռեսուրսների պահանջը / $U_i$ /.

$$U_i = \sum_{j=1}^m U_{ij} \times U_j$$

Սարքավորումների պահանջը ուղիղ համեմատական է թողարկվելիք արտադրանքի ծավալին և հակադարձ համեմատական՝ միավոր սարքավորման արտադրողականությանը /հզորությանը/: Հաջորդ կարևոր հարցը մատակարարների և նյութական ռեսուրսների գների որոշարկումն է: Եական է, որ յուրաքանչյուր ձեռնարկություն ունենա մեկից ավելի մատակարարներ, ինչը փոքրացնում է մատակարարների պատճառով առաջացած արտադրության գործընթացի խափանումների ռիսկը, և ձեռք բերի նյութական ռեսուրսները նպաստավոր գներով, քանի որ դրանք պայմանավորում են արտադրության ծախսերը, ուստի նաև՝ վաճառքի գները:

Արտադրական ծրագրում անհրաժեշտ է հիմնական գծերով նկարագրել արտադրության տեխնոլոգիան, ինչը հետաքրքրում է գործընկերներին, վարկատուներին, բոլոր նրանց, ովքեր նպատակ ունեն գործակցել կազմակերպության հետ:

Առանձնակի հետաքրքրություն են ներկայացնում արտադրանքի որակի վերահսկման համակարգը, կիրառվող հիմնօրինակները /ստանդարտները/, որոնց նկարագրությունը ծրագրում նույնպես անհրաժեշտ է:

Արտադրական ծրագրում հանգամանորեն բնութագրվում են արտադրության ծախսերը, դրանց կազմը, կառուցվածքը և դինամիկան: Ըստ անհրաժեշտության, արտադրության ծախսերը կարող են հաշվարկվել ամիսների, եռամսյակների, տարիների կտրվածքով:

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

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

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

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

- $\bar{O}_i$  -  $i$  ռեսուրսի ծախսն է միավոր արտադրանք թողարկելու համար,
- $U_{ij}$  -  $i$  արտադրանքի  $j$  տեսակի միավորի արտադրության համար  $i$  ռեսուրսի տեսակարար ծախսն /նորման/ է,
- $Q_j$  -  $i$  ռեսուրսի միավորի ձեռք բերման փաստացի գինը:

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

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

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

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

Գործարարության ծրագրի մշակման և իրագործման ընթացքում հարկ է հաշվի առնել անուղղակի կամ պայմանական կայուն ծախսերի բնույթի շնորհիվ առաջացող ինքնարժեքի տնտեսման արդյունքը: Բանն այն է, որ արտադրության ծավալը մինչև որոշակի մակարդակ ընդլայնելու դեպքում անուղղակի ծախսերը մնում են անփոփոխ կամ փոխվում են ավելի քիչ, քան արտադրանքի աճը, որի արդյունքում միավոր արտադրանքի ծախսերը կրճատվում են: Այս արդյունքը միաժամանակ պայմանավորում է շահույթի աճը:

Արտադրության շարունակ ընդլայնման և տնտեսական շրջանառության մեջ բնական ռեսուրսների օգտագործման աճին զուգընթաց, առավել կարևորվում է շրջակա միջավայրի պահպանության ու բնական ռեսուրսների խելամիտ օգտագործման խնդիրը: Ահա թե ինչու, չափազանց կարևոր է գործարարության յուրաքանչյուր ծրագրում ներկայացնել արտադրական թափոնների հեռացման կամ օգտագործման, շրջակա միջավայրի պահպանության ուղղությամբ ձեռնարկվելիք միջոցառումները:

*6.4.2.6. Կառավարման կազմակերպումը և անձնակազմը*

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

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

Որպես կանոն, գործարարները մրցակցում են ոչ միայն ապրանքային շուկաներում, այլ նաև՝ աշխատանքի շուկայում: Բարձր որակավորման աշխատողները ձգտում են աշխատել այն ձեռնարկություններում, որտեղ բարձր են վարձատրում, և որոնք ունեն կայուն դրական հեղինակություն գործարար աշխարհում: Այս առումով և բարձր արտադրողական աշխատանք ապահովելու համար չափազանց կարևորվում է նյութական խթանման համակարգը, այդ թվում՝ աշխատանքի վարձատրության կազմակերպումը և շահույթի բաշխմանը աշխատողների մասնակցությունը:

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



#### 6.4.2.7. Ռիսկերի կանխատեսումը և կառավարումը

Գործարարության ընթացքում ռիսկը անխուսափելի է: Դա կարող է լինել թե՛ բնական պատահարների /ջրհեղեղ, երկրաշարժ, երաշտ և այլն/, թե՛ սոցիալ-տնտեսական երևույթների հետևանք: Դրանցից են՝ զանազան պատճառներով հումքի ու նյութերի մատակարարումների խափանումները, գնային ցնցումները, գործադուլները, վարկային և հարկային քաղաքականության կտրուկ փոփոխությունները, արժույթի փոխարժեքի էական տատանումները և այլն: Յուրաքանչյուր գործարարի խնդիրն է կանխատեսել սպասվող հնարավոր ռիսկերը և կիրառել համապատասխան կանխարգելիչ միջոցառումներ, որոնք երկու խմբի են բաժանվում: Դրանք են՝

- ինքնապահովագրման ծրագիր,
- արտաքին ապահովագրման ծրագիր:

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

Ստեղծվում են նյութական ռեսուրսների, անավարտ արտադրության և պատրաստի արտադրանքի պաշարների՝ մատակարարման ռիթմիկությունը, արտադրության անընդհատությունը, ինչպես նաև սպառողների պահանջի բավարարման անխափանությունը ապահովելու նպատակով: Պաշարների չափի սահմանումը կառավարչական պատասխանատու որոշումներից մեկն է, քանի որ այն պետք է հաշվի առնի դրանց ստեղծման ծախսերը /ձեռք բերման, պահեստավորման, պահպանման և այլն/, ինչպես նաև պաշարներ չունենալու կամ դրանց անբավարար ծավալի դեպքում հավանական կորուստները /արտադրության գործընթացի ընդհատում, հաճախորդների /սպառողների/ կորուստ և այլն/:

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

#### 6.4.2.8. Ֆինանսական ծրագիր և ֆինանսական ռազմավարություն

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

1. համախառն շահույթ, որը որոշվում է որպես ապրանքների (ծառայությունների) իրացումից ստացված հասույթի (առանց անուղղակի հարկերի) և լրիվ արտադրական ինքնարժեքի տարբերություն,
2. սովորական գործունեությունից ստացված շահույթ. այն հաշվարկվում է համախառն շահույթից հանելով իրացման և վարչական ծախսերը,
3. արտաիրացումային գործունեությունից շահույթ. այն ընդգրկում է սարքավորումների և գույքի մի մասի վաճառքից ստացված ու վճարված տույժերի և տուգանքների տարբերություններից, ինչպես նաև այլ գործառնություններից ստացվող օգուտները,
4. զուտ շահույթ, որը հաշվարկվում է երկրորդ և երրորդ ցուցանիշների գումարից պետական բյուջեին վճարված շահութահարկը հանելու միջոցով:

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

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

Ֆինանսական ծրագրի կարևոր բաղադրիչներից է վարկային մուտքերի և ելքերի ենթածրագիրը: Այստեղ արտացոլվում են ստացվելիք վարկերը ըստ նպատակների և ժամկետների, ինչպես նաև վարկերի մարման փուլերը: Ֆինանսական ծրագիրը, այդ թվում՝ վարկային ենթածրագիրը, կառուցվում է ֆինանսական ռազմավարության հիմքի վրա: Այն տնտեսական ռազմավարության բաղադրամասն է, արտահայտում է գործարարության ֆինանսական միջոցների պահանջն ու դրանց հայթայթման աղբյուրները և ներդրումների ուղղությունները: Շուկան թելադրում է վաճառքի հնարավոր ծավալը, որից բխում է արտադրանքի թողարկման համար անհրաժեշտ երեք ներդրանքների /կապիտալ, հող, աշխատանք/, ուստի նաև՝ ֆինանսական միջոցների պահանջը: Առանց ֆինանսների չկա գործարարություն: Դա հանրահայտ է: Իսկ ֆինանսական միջոցները կարող են լինել սեփական և փոխառու: Սեփական ֆինանսական միջոցները ամենից առաջ ձեռնարկությունների ներգրաված միջոցներն են, որոնք դրսևորվում են որպես բաժնետիրական կամ փայտիրական կապիտալ, ինչպես նաև ձեռնարկությունների դեռևս չօգտագործված կուտակման ֆոնդերը, շահույթի չբաշխված այն մասը, որը կարող է օգտագործվել ներդրման նպատակներով: Փոխառու միջոցները բանկային վարկերն են և այլ բնույթի պարտքերը:

Յուրաքանչյուր գործարար կազմակերպության առաջ միշտ հարց է ծագում. ֆինանսավորման ո՞ր աղբյուրից օգտվել: Փորձը և տնտեսական վերլուծությունը վկայում են, որ նոր ստեղծվող ձեռնարկությունը պետք է ապավինի սեփական ֆինանսական միջոցներին, տվյալ դեպքում՝ բաժնետիրական կապիտալին, քանի որ

Որ գործի ռիսկը մեծ է, վարկը վերադարձնելու երաշխիքները՝ դեռևս այս կամ այն չափով պակաս հաստատուն: Մինչդեռ գործող ձեռնարկությունները, որոնք ձգտում են ընդլայնել իրենց գործունեությունը, ունեն ակտիվներ, վարկը վերադարձնելու առարկայական և ծրագրային հիմնավոր երաշխիքներ, կարող են համարձակորեն ստանալ բանկային վարկ:

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

Շահութաբերության մակարդակը կարող է գնահատվել հետևյալ ցուցանիշներով.

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

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

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

Ընթացիկ իրացվելիության գործակիցը /Գ<sub>ը</sub>/ արտահայտում է ձեռնարկության ընթացիկ ակտիվների /ԸԱ/ և կարճաժամկետ պարտավորությունների /ԿՊ/ հարաբերությունը՝

$$G_{\text{ը}} = \frac{\text{ԸԱ}}{\text{ԿՊ}}$$

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

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

Բացարձակ իրացվելիության գործակիցը / $Q_p$ / որոշվում է հետևյալ բանաձևով.

$Q_u - U\eta$

$$Q_p = \frac{\quad}{U\eta}, \text{ որտեղ } U\eta - \text{ ն արտադրական պաշարներն են:}$$

Ընդունված է, որ  $Q_p$ -ն պետք է գտնվի 1 - 2-ի միջակայքում:

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

$$U_q = \frac{U_q}{\eta}$$

Ձեռնարկության վճարունակության և ֆինանսական կայունության կարևոր ցուցանիշներից է սեփականության գործակիցը / $Q_u$ /, որն արտահայտում է սեփական կապիտալի / $U_4$ / և պարտավորությունների հարաբերակցությունը՝

$$Q_u = \frac{U_4}{U_4 + \eta}$$

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

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

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

Ձեռնարկության ֆինանսական դրության բնութագրիչներից է փոխառու միջոցների գործակիցը / $Q_{\eta}$ /, որը հաշվարկվում է փոխառու կապիտալի / $\Phi_4$ / և պարտավորությունների ու սեփական կապիտալի հարաբերությամբ՝

$$Q_{\eta} = \frac{\Phi_4}{U_4 + \eta}$$

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

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

$$Q_{\Phi_4} = \frac{\Phi_4}{U_4}, \text{ որտեղ } Q_{\Phi_4} - \text{ ֆինանսական կախվածության գործակիցն է:}$$

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

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

$$Q_{\text{հֆ}} = \frac{ԴՄ}{Լ}$$

Ձեռնարկություններում կատարվող ներդրումների արդյունավետությունը / $Q_{\text{նս}}$ / գնահատելու համար անհրաժեշտ է շահույթը / $Շ$ / հարաբերել սեփական կապիտալի և երկարաժամկետ փոխառու միջոցների / $ՓՄ$ / գումարին`

$$Q_{\text{նս}} = \frac{Շ}{ՍԿ + ՓՄ}$$

Բաժնետիրական կապիտալի օգտագործման արդյունավետությունը գնահատելու համար կիրառվող ցուցանիշներից են.

- ա) կապիտալի եկամտաբերությունը, որը որոշվում է բաժնետերերի զուտ եկամուտը /հարկերի մուծումից և տոկոսավճարների մարումից հետո մնացած եկամուտը/ հարաբերելով բաժնետիրական կապիտալի միջին տարեկան մեծությանը,
- բ) մեկ բաժնետոմսի տեսակարար շահույթը, որը հաշվարկվում է բաժնետերերի զուտ եկամուտը հարաբերելով բաժնետոմսերի միջին թվին,
- գ) շահաբաժինների վճարման գործակիցը, որը հաշվարկվում է շահաբաժինների ֆոնդի և զուտ շահույթի հարաբերությամբ:

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

#### 6.4.2.9. Իրավական կարգավիճակը

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

Գործարարության ծրագրում մեկնաբանվում է ձեռնարկության իրավական կարգավիճակը /եթե այն նոր է ստեղծվում/ և հիմնավորվում: Եթե ձեռնարկությունը գործող է, ապա պետք է ներկայացնել դրա իրավական կարգավիճակը, սեփականության բնույթը և կառուցվածքը /պետական, մասնավոր, խառը, համատեղ և այլն/: Բացի այդ, ներկայացվում է այն իրավական դաշտը, որում գործելու է ձեռնարկությունը: Այդ նպատակով հարկ է ձեռնարկության կանոնադրության մեջ հստակեցնել ներդրողների իրավունքները և պարտականությունները, համառոտ լուսաբանել այն օրենսդրական ակտերը /հարկային, բանկային, աշխատանքային և այլն/, որոնք կարգավորում են կազմակերպության գործունեությունը:

6.4.2.10. Ամփոփ բաժին

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

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Բնութագրել պլանավորման՝ որպես կառավարման հիմնական գործառույթի էությունը:
2. Լուսաբանել ռազմավարական պլանավորման անհրաժեշտությունը և խնդիրները:
3. Բնութագրել ռազմավարական պլանավորման հիմնական փուլերը:
4. Որո՞նք են կորպորատիվ, գործարար և գործառական (ֆունկցիոնալ) ռազմավարությունների տարբերությունները:
5. Որո՞նք են կազմակերպության արտաքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծության գործոնները:
6. Որո՞նք են կազմակերպության ներքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծության ենթակա գործառական գոտիները:
7. Պարզաբանել SWOT վերլուծության բովանդակությունը և SWOT մատրիցայի մշակման սկզբունքները:
8. Ռազմավարության ինչպիսի՞ ալլընտրանքային տարբերակներ կարող է ունենալ յուրաքանչյուր կազմակերպություն:
9. Ո՞րն է ռազմավարության ընտրության մատրիցային մեթոդի էությունը:
10. Բնութագրել միջազգային պրակտիկայում լայն կիրառում ստացած մատրիցաները:
11. Հանդիսանում է, արդյոք, Meking-General Electric մատրիցան Բիսի մատրիցայի առավել բարդ տարբերակը: Հիմնավորեք Ձեր պատասխանը:
12. Բնութագրեք Բիսի մատրիցան և դրա կառուցման սկզբունքները:
13. Հիմնավորել գործարարության ծրագրի մշակման անհրաժեշտությունը:
14. Որո՞նք են գործարարության ծրագրի բաժինները և մշակման հիմնական սկզբունքները:
15. Ձեռնարկությունը մասնագիտացած է էլեկտրասարքավորումների թողարկմամբ: Նրա ապրանքային պորտֆելը ներառում է 8 ապրանքատեսակ: Բիսի մատրիցայի միջոցով վերլուծել այդպիսի ձեռնարկության պորտֆելային ռազմավարությունը և կատարել առաջարկություններ ռազմավարության ընտրության վերաբերյալ՝ ելնելով հետևյալ ելակետային տվյալներից.

Արտադրանքի N	1	2	3	4	5	6	7	8
Ցուցանիշ								
Վաճառքի աճի տեմպերը	0.8	1.7	1.4	0.6	1.8	0.7	0.5	1.2
Հարաբերական մասնաբաժինը շուկայում	2.5	1.8	0.7	1.5	0.5	2.0	0.2	3.2
Ձեռնարկության իրացման ընդհանուր ծավալում արտադրանքի մասնաբաժինը, %	40	12.5	1.6	27.0	10	35	6.7	18

16. Որոշել և համեմատել 1-ին և 2-րդ կազմակերպությունների բացարձակ և ընթացիկ իրացվելիության գործակիցները, վճարունակության և ֆինանսական կայունության ցուցանիշները, եթե հայտնի են հետևյալ տվյալները.

ՉԼՈՒԽ 6. ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

ԱԿՏԻՎ	1-ին կազմ.	2-րդ կազմ.	ՊԼԱՍԻՎ	1-ին կազմ.	2-րդ կազմ.
1. Ոչ ընթացիկ նյութական ակտիվներ			3. Սեփական կապիտալ	750.0	95050.0
Հիմնական միջոցներ	560.0	48000.0	Կանոնադրական կապիտալ	600.0	69000.0
Անավարտ ոչ նյութական ակտիվներ	150.0	-	Էմիսիոն եկամուտ	-	-
Ոչ նյութական ակտիվներ	-	230.0	Վերականգնումից և վերաչափումից տարբերություններ	-	5402.0
Բաժնեմասնակցության մեթոդով հաշվառվող ներդրումներ	3000.0	-	Կուտակված շահույթ	1400.0	3280.0
Այլ ոչ ընթացիկ ֆինանսական ակտիվներ	-	-	Պահուստային կապիտալ	-	7750.0
Հետաձգված հարկային ակտիվներ	-	-	Սեփական կապիտալի այլ տարրեր	150.0	-
Այլ ոչ ընթացիկ ակտիվներ	710.0		<b>Ընդամենը</b>	<b>1200.0</b>	<b>175080.0</b>
<b>Ընդամենը</b>	<b>4420.0</b>	<b>260511.0</b>			
2. Ընթացիկ ակտիվներ			4. Ոչ ընթացիկ պարտավորություններ		
Նյութեր	4500.0	38000.0	Երկարաժամկետ բանկային վարկեր և պարտավորություններ	-	140000.0
Արագամաշ առարկաներ	450.0	931.0	Հետաձգված հարկային պարտավորություններ	3159.0	-
Անավարտ արտադրություն	-	220.0	Այլ ոչ ընթացիկ պարտավորություններ		
Արտադրանք	70.0	2500.0	<b>Ընդամենը</b>	<b>3159.0</b>	<b>140000.0</b>
Ապրանքներ	2661.0	85400.0			
Տրված ընթացիկ կանխավճարներ	770.0	-	5. Ընթացիկ պարտավորություններ		
Դեբիտորական պարտքեր վաճառքի գծով	-	35000.0	Կարճաժամկետ բանկային վարկեր	-	2100.0
Դեբիտորական պարտք բյուջեի գծով	-	12000.0	Կրեդիտորական պարտքեր գնումների գծով		
Այլ դեբիտորական պարտքեր	480.0	-	Ստացված ընթացիկ կանխավճարներ	930.0	36600.0
Ընթացիկ ֆինանսական ներդրումներ	500.0	-	Կարճաժամկետ կրեդիտորական պարտք բյուջեին	1100.0	-
Դրանական միջոցներ և դրանց համարժեքներ	48.0	710.0	Կարճաժամկետ կրեդ. պարտք սոց.ապահովության գծով	1230.0	2870.0
Այլ ընթացիկ ակտիվներ	260.0	-	Կրեդիտորական պարտք աշխատավարձի գծով	5890.0	33600.0
<b>Ընդամենը ընթացիկ ակտիվներ</b>	<b>9739.0</b>	<b>174761.0</b>	Այլ ընթացիկ պարտավորություններ	-	22.0
			Ընդամենը ընթացիկ պարտավորություններ	9800.0	120192.0
<b>ՀԱՇՎԵԿՆԻՈՒ</b>	<b>14159.0</b>	<b>435272.0</b>	<b>ՀԱՇՎԻՎՆԻՈՒ</b>	<b>14159.0</b>	<b>435272.0</b>



**ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ**

1. Кунц Г., О'Доннелл С. Управление: Системный и ситуационный анализ управленческих функций. т. 1, М., Прогресс, 1981
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992
3. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М., Дело, 1996
4. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб, Питер, 2000
5. Томпсон А., Стринленд А. Стратегический менеджмент. М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
6. Балабанов И.П. Инновационный менеджмент. Прогнозирование, реинжиниринг, бенчморнинг. СПб, Питер, 2001
7. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия. Журнал "Проблемы теории и практики управления", №6, 2000
8. Ритвельд Д. Сравнительный анализ эффективности предприятий, как инструмент стратегического планирования. Журнал "Проблемы теории и практики управления", №3, 2000
9. Ансофф И., Стратегическое управление. М., Экономика, 1989
10. Маркова В.Д., Кузнецова В.Д. Стратегический менеджмент. М., ИНФРА-М., 1999
11. Кузнецова А.А., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент. М., ИНФРА-М., 1999
12. Դրաշեթր Փ. Չեղճարկիչը և նորի ստեղծումը: Եր., Ապրիլ, 1993
13. Котлер Ф. Основы маркетинга. М., Прогресс, 1990

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ

7.1. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆ

Կազմակերպումը կառավարման հիմնական գործառույթներից մեկն է, որի էությունը կազմակերպության նպատակների իրականացման համար անհրաժեշտ միջոցների ու պայմանների ապահովումն է: Կազմակերպման գործառույթի շրջանակներում են իրականացվում կառավարող և կառավարվող համակարգերի ձևավորումը, դրանց փոխհարաբերությունների ու կապերի սահմանումը:

Առանց հստակ կազմակերպման հնարավոր չէ ըստ ժամանակի ու տարածության, փոխկապակցված իրականացնել կառավարման մյուս հիմնական ու կոնկրետ գործառույթները, ապահովել արտադրական ու կառավարման ապարատի ստորաբաժանումների բնականոն, արդյունավետ գործունեությունը: Փաստորեն կազմակերպման գործառույթն է ապահովում համատեղ աշխատանքի իրականացումը և պայմանավորում նրա արդյունավետությունը:

Կազմակերպման գործառույթը կազմակերպության առանձին ստորաբաժանումների, արտադրական կարողությունների ու նրա առանձին ենթահամակարգերի, աշխատանքային առանձին խմբերի ու առանձին աշխատողների գործունեության կոորդինացումն է, առանց որի կազմակերպությունը ձևավորվել ու գոյատևել, առավել ևս՝ արդյունավետ գործել, չի կարող:

Դեռևս դասական դպրոցների ներկայացուցիչները, կարևորելով կազմակերպման գործառույթի դերը, նշում էին, որ նոր տեխնիկան ու տեխնոլոգիան վատ կազմակերպման պայմաններում ավելի քիչ արդյունք կտան, քան հին տեխնիկան ու տեխնոլոգիան՝ լավ կազմակերպման պայմաններում: Նույնը վերաբերում է մնացած բոլոր ռեսուրսներին:

Կազմակերպման գործառույթը ներառում է վարչակազմակերպական և օպերատիվ կառավարումը: Վարչակազմակերպական կառավարման շրջանակներում իրականացվում է կառավարման ապարատի ստորաբաժանումների ձևավորումը, նրանց փոխհարաբերությունների, կապերի, գործունեության ոլորտների, լիազորությունների, պարտականությունների ու պատասխանատվության սահմանումը, գործունեության իրականացման համար անհրաժեշտ պայմանների ապահովումը, որոնք էլ, վերջին հաշվով, դրվում են կառավարման կառուցվածքների ձևավորման ու գործունեության հիմքում:

Կազմակերպման դերը էլ ավելի մեծ է արտադրական ստորաբաժանումների ու արտադրական գործընթացի կառավարման ասպարեզում:

«Կազմակերպումը ենթադրում է արտադրական առաջադրանքների սահմանում, դրանց կոնկրետացում ընկերության ստորաբաժանումներում և ռեսուրսների բաշխում նրանց միջև» [1, էջ 20], իսկ դա իր հերթին պահանջում է հատուկ ձևավորված աշխատատեղերի առկայություն, որոնցում իրականացվում են կոնկրետ խնդիրներ:

Աշխատանքային տեղ ասելով հասկացվում է «տարածքի սահմանափակ մասը, հագեցված անհրաժեշտ արտադրության միջոցներով (գործիքներով և առարկաներով), որում իրականացվում է աշխատողի կամ մեկ առաջադրանքով միավորված աշխատողների խմբի աշխատանքային գործունեությունը» [2, էջ 103]:

Աշխատատեղը համարվում է յուրաքանչյուր կազմակերպության նախնական օղակը, որոնցով էլ ձևավորվում են ստորին հարթության ստորաբաժանումները:

Համախմբել առանձին աշխատողներին ու ստորաբաժանումներին, կոորդինացնել և ուղղորդել նրանց գործունեությունը կազմակերպության նպատակների իրականացմանը՝ բավականին բարդ խնդիր է, որը հիմնականում իրականացվում է օպերատիվ կառավարման օգնությամբ:

Կազմակերպման գործառույթը կազմակերպության նպատակների իրականացման միակ հիմնական միջոցն է, որի դերը դժվար է թերագնահատել և առանց որի հնարավոր չէ ձևավորել արտադրական ու կազմակերպական կառուցվածքները, ապահովել նրանց բնականոն գործունեությունը:

## 7.2. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՎԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔՆԵՐԸ

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

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

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

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

«Կազմակերպության կառուցվածք» հասկացությունն ավելի հստակ է ձևակերպված Մ. Մեսկոնի և նրա համախոհների կողմից, համաձայն որի՝ «դա կառավարման մակարդակների և ֆունկցիոնալ ոլորտների տրամաբանական փոխհարա-

բերություններն են՝ կառուցված այնպես, որը թույլ է տալիս պահանջվող արդյունավետությամբ հասնել կազմակերպության նպատակներին» [3, էջ 90]:

Կազմակերպության կառուցվածքը դիտարկելիս, նպատակահարմար է առանձին-առանձին դիտարկել արտադրական ու կազմակերպական կառուցվածքները, քանի որ դրանց ձևավորման մոտեցումները ունեն էական տարբերություններ:

Առաջին դեպքում որոշիչ դերը պատկանում է տեխնոլոգիական /արտադրական/ գործընթացների բաժանմանն ու խնամքավորմանը, արտադրական ստորաբաժանումների ձևավորմանն ու նրանց կապերին /տե՛ս գլուխ 19/:

Երկրորդ դեպքում որոշիչը կառավարման հիմնական ու կոնկրետ գործառույթներն են, լիազորությունների բաշխումը և այլն: Բայց, որպես կանոն, կազմակերպության կառուցվածքը կառավարման տեսությունը դիտարկում է որպես արտադրական /օպերացիոն/ և կառավարման կառուցվածքների միաձուլում, համադրում, ընդ որում, կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը ձևավորվում է՝ ելնելով արտադրական /օպերացիոն/ կառուցվածքից, քանի որ այն կոչված է ապահովելու վերջիններիս գործունեության կոորդինացված իրականացումը:

Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները բնորոշվում են որպես՝

1. աշխատակիցների ու ստորաբաժանումների համար սահմանված ձևական խնդիրների համալիր,
2. ձևական ենթակայության փոխհարաբերություններ՝ ներառյալ իշխանական իրավասության գծերը, ընդունված որոշման համար պատասխանատվությունը, աստիճանակարգի մակարդակների քանակը և կառավարելիության նորման,
3. բաժինների աշխատողների գործունեության արդյունավետ կոորդինացման ապահովման համակարգի մշակում [1, էջ 308]:

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

### ***7.2.1. Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ձևավորման տարրերը. լիազորություններ և պատասխանատվություն***

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

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

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

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

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

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

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

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

Արտադրության /ծառայության մատուցման/ խնդիրների /աշխատանքների/ խմբավորումը /առանձնացումը/ իրականացվում է հիմնականում երկու ուղղությամբ՝ ըստ արտադրական գործընթացի և ըստ տեխնոլոգիայի /տե՛ս գլուխ 19/:

Ներկայումս կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների ձևավորման գործընթացում առանձնացվում են դեպարտամենտացման հետևյալ հիմնական մոտեցումները [1, էջ 317].

1. Ֆունկցիոնալ մոտեցում: Աշխատակիցները միավորվում են բաժիններում՝ ըստ գործունեության տեսակների /ճարտարագիտական բաժին կամ հաշվապահություն/ և որակավորման:
2. Դիվիզիոնալ մոտեցում: Բաժինները խմբավորվում են ստորաբաժանումներում՝ ըստ թողարկվող արտադրատեսակների, ծրագրերի կամ աշխարհագրական ընդհանրության: Դեպարտամենտացման հիմք է ոչ այնքան նմանությունը, որքան ունակության ու հմտության բազմազանությունը /այլազանությունը/:
3. Մատրիցային մոտեցում: Փոխլրացնող ֆունկցիոնալ և դիվիզիոնալ հրամանների շղթաների համագոյակցումը, երբ աշխատակիցները հաշվետու են երկու անմիջական պետերի:
4. Թիմային մոտեցում: Յուրահատուկ խնդիրների կատարման և հիմնական բաժինների գործունեությունը կորդինացնելու համար կազմակերպություններում ստեղծվում են թիմեր, որոնք թափանցում են բոլոր մակարդակները՝ նախագահի գրասենյակից մինչև արտադրամասերը:

5. Ցանցային մոտեցում: Կազմակերպությունը «սեղմվում է»: Կենտրոնական տեղը զբաղեցնում է բրոկերը՝ հեռահաղորդակցման տեխնոլոգիաների օգնությամբ կապ պահպանելով «կենսական» ֆունկցիաներ իրականացնող բաժինների հետ: Բաժինները լրիվ ինքնուրույն են և բլոկների ծառայությունները վճարվում են շահույթից՝ պայմանագրով: Բաժինները կարող են տեղաբաշխված լինել աշխարհի ցանկացած կետում:

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

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

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

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

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

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

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

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

Թեև կառավարման գիտության տեսաբանները արդեն անդրադարձել էին այդ հարցին, երբ որոշակի հաջողություններ էին ձեռք բերվել հոգեբանության և ֆիզիոլոգիայի ասպարեզներում, 1933 թ. Վ. Ա. Գրեյկունասի հետազոտությունները հանգեցրին այն մտքին, որ կառավարելիության նորման ուղղակիորեն առնչվում է ղեկավար ենթակա փոխհարաբերություններին և դրանցով պայմանավորված հաղորդակցման գործընթացին [4, էջ 132]:

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

Կառավարելիության նորմայի վրա ազդում են մի շարք գործոններ, որոնց թվին են դասվում.

- ենթակաների կողմից իրականացվող խնդիրների նմանությունը, միատարրությունը, կայունությունը,
- աշխատողի կողմից իրականացվող խնդիրների բարդությունը,
- առաջադրված խնդիրների, դրանց իրականացման համար սահմանված լիազորությունների ու պատասխանատվության հստակությունը,
- կանոնադրությունների, հրահանգների, կանոնների ընթացակարգի առկայությունը,
- աշխատատեղերի տեղաբաշխումը, կոմունիկացիաները և այլն:

Միաժամանակ կառավարելիության նորմայի վրա մեծ ազդեցություն են գործում արտադրական գործընթացն ու տեխնոլոգիան: Զ.Վուդվորդի հետազոտությունների արդյունք է ներկայացվող աղյուսակը [5, էջ 317]:

**Կառավարելիության նորման կազմակերպական աստիճանակարգի տարբեր օղակների և արտադրության տիպերի համար**

Կազմակերպության մակարդակը	Հատային արտադրություն	Ձանգվածային արտադրություն	Փորձնական արտադրություն
Վերին մակարդակ	4	7	10
Ստորին մակարդակ	23	48	15

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

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

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

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

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

Ա. Ֆայոլի կարծիքով, կազմակերպական կառուցվածքները ձևավորելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել կառավարելիության նորման և դրան համապատասխան ձևավորվող կառավարման հարթությունների քանակը: Այսպես, եթե յուրաքանչյուր վերադաս գծային ղեկավար պետք է ունենա ընդամենը 4 ենթակա, որոնցից յուրաքանչյուրին պետք է ենթարկվի 15 բանվոր, ապա կառավարման 6 հարթության դեպքում կազմակերպությունում ընդգրկված բանվորների թիվը կկազմի 61640 մարդ: Եթե հարթությունների թիվը կրկնապատկվի, ապա բանվորների թիվը կանցնի 250 միլիոնից: Դրամանների շղթան կազմակերպության ղեկավարից մինչև անմիջական կատարողը պետք է լինի հնարավորին չափ կարճ և չգերազանցի 5 - 6 հարթությունները: Նույնիսկ ամենանեղ մասնագիտացված կազմակերպություններում հարթությունների թվի հետագա ավելացումը հանգեցնում է բացասական հետևանքների՝ խախտելով հաղորդակցման ողջ գործընթացը [5, էջ 139]:

Կառավարման կառուցվածքների ձևավորման վրա ազդող հաջորդ գործոնը լիազորություններն են:

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

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

Լիազորություն ասելով հասկացվում է որոշակի խնդիրների իրականացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների, այդ թվում նաև՝ աշխատանքային, ինքնուրույն օգտագործման սահմանափակ իրավունք, իսկ վերջինս նշանակում է, որ տնօրինու-



թյան տակ գտնվող ռեսուրսները կարող են օգտագործվել միայն կազմակերպության առջև դրված նպատակների ու խնդիրների իրականացման համար:

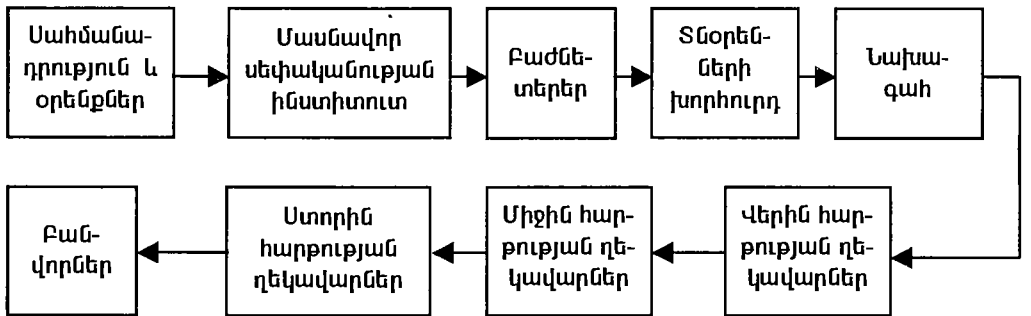
Լիազորությունները ենթակա են պատվիրակման: «Պատվիրակումը, որպես տերմին, որն օգտագործվում է կառավարման տեսությունում, նշանակում է խնդիրների և իրավասությունների հանձնում անձի, որն իր վրա է վերցնում դրանց իրականացման պատասխանատվությունը» [5, էջ 308]:

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

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

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

Կազմակերպական լիազորությունների վերից վար փոխանցման ընդունված դասական համակարգն ունի հետևյալ տեսքը.



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ձևավորվում էր բանակի շտաբը, որը կատարում էր ռազմավարության պլանավորման գործառույթը և բանակի կառավարման ապարատի դերը: Նույնիսկ շտաբում ընդգրկված բարձրաստիճան սպաները գրկված էին գծային լիազորություններից:

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

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

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

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

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

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

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

Բոլոր գործող օրենքները օրինական ուժ են ստանում միայն այն դեպքում, երբ հավանության են արժանանում թե՛ Ազգային ժողովի և թե՛ Հանրապետության նախագահի կողմից, իսկ կազմակերպություններում խոշոր ֆինանսական գործարք

կատարելիս հաճախ պարտադիր կերպով պահանջվում է առնվազն երկու ստորագրության առկայություն:

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

Կազմակերպություններում աշխատողների որոշ խմբերի, հատկապես բանվորների՝ աշխատանքի ընդունելու հետ կապված բոլոր գործողությունները, սկսած ընտրությունից մինչև հրամանագրում, իրականացնում է կադրերի բաժինը: Բնական է, որ հատկապես խոշոր կազմակերպության ո՛չ տնօրենը, ո՛չ էլ փոխտնօրենը ի վիճակի չեն անձամբ զբաղվելու այդ հարցով:

Կառավարման ապարատի առանձին ստորաբաժանումներ ունեն իրենց ներքին խնդիրները, որոնք լիազորությունների բաշխման հիմք են: Ստորաբաժանման շրջանակներում ղեկավարը, թեպետ չունի գծային լիազորություններ կազմակերպության շրջանակներում, իր ղեկավարած ստորաբաժանման համար ձեռք է բերում գծային լիազորություններ: Դա կարևոր է այն ստորաբաժանումների համար, որոնցում ձևավորվում են կառավարման հարթություններ:

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

Վարչակառավարչական ապարատի ձևավորման հիմքում ընկած է դեռևս դարասկզբին Մաքս Վեբերի կողմից առաջարկված կառավարման ռացիոնալ բյուրոկրատիայի տեսությունը, որը համարվում է մարդկային մտքի ամենաօգտակար նվաճումներից մեկը [3, էջ 333]: Ըստ Վեբերի, կառավարման բյուրոկրատական ապարատի հիմքում ընկած են.

- աշխատանքի հստակ բաժանումը, որը հանգեցնում է բարձր որակավորման մասնագետների առկայության՝ յուրաքանչյուր պաշտոնում,
- կառավարման հարթությունների աստիճանակարգը, որի շրջանակներում յուրաքանչյուր ստորադաս հարթություն հսկվում է վերադասի կողմից և ենթարկվում նրան,
- ձևական կանոնների և ստանդարտների փոխկապակցված համակարգի առկայությունը, որն ապահովում է աշխատողների կողմից իրենց պարտականությունների միանման կատարում և առանձին խնդիրների կոորդինացում,
- ձևական անդեմությունը /առանց անձնական մոտեցման դրսևորման/, որով պաշտոնատար անձը կատարում է իր պարտականությունները,
- աշխատանքի ընդունում որակավորման պահանջներին խիստ համապատասխան, ծառայողների պաշտպանվածությունը կամայական հեռացումներից:

Ս. Վեբերը այս սկզբունքներով ձևավորված կառավարման ապարատը համարում էր արդյունավետ, ենթադրելով, որ բյուրոկրատիայի կողմից ընդունված որոշումներն ունեն օբյեկտիվ բնույթ: Նա գտնում էր, որ ինչպես սեփականատիրոջ, այնպես էլ ծառայողների քմահաճույքները չպետք է հակասության մեջ մտնեն կազմակերպության նպատակների հետ:

Կառավարման ապարատին ներկայացվող՝ Ս. Վեբերի ձևակերպած պահանջներին բնորոշ է աշխատանքի խիստ նեղ մասնագիտական բաժանումը, կառավարման զարգացած աստիճանակարգը և դրան համապատասխան հրամանների շղթան, վարքագծի մեծաքանակ կանոնների և նորմաների առկայությունը: Այն ուղ-

դակիորեն առնչվում է կազմակերպական կառուցվածքի ձևավորման տարրերին՝ լիազորությունների հստակ ձևակերպմանն ու պատասխանատվությանը:

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

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

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

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

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

Շտաբային ապարատի վերը նշված տարբերակները կարող են հանդես գալ տարբեր միակցություններով՝ ընդհուպ բոլորի միաժամանակյա առկայությունը կազմակերպական կառուցվածքում: Բացի դրանից, հնարավոր չէ խիստ հստակ սահմանազատում կատարել դրանց միջև, քանի որ, օրինակ, սպասարկող ապարատը

րատը միաժամանակ կարող է իրականացնել, և ամենից հաճախ իրականացնում է, նաև խորհրդատվական գործառույթներ:

Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների և մասնավորապես կառավարման ապարատների ձևավորումն ուղղակիորեն առնչվում է լիազորությունների բաշխմանը: Ինչպես արդեն նշվել է, լիազորությունները բաշխվում են վերից վար սկզբունքով, քանի որ լիազորությունները կենտրոնացված են կառավարման վերին հարթությունում և վերջիններս են իրավասու ընդունել կառավարչական որոշումներ:

Փոքր կազմակերպություններում բոլոր կառավարչական որոշումները կարող են ընդունվել ղեկավարի կողմից, իսկ դա նշանակում է, որ լիազորություններն ամբողջությամբ կենտրոնացված են:

Կազմակերպության զարգացմանը (աճին) զուգընթաց, սկսվում է դեպարտամենտացման գործընթացը: Այդ գործընթացում առանձնահատուկ նշանակություն են ստանում աշխատանքի հորիզոնական և ուղղահայաց բաժանումը, և այն հարցը, թե ի՞նչ խնդիրներ է լուծում կամ լուծելու յուրաքանչյուր կառուցվածքային ստորաբաժանում (պաշտոնական անձ), ի՞նչ մակարդակներ են ձևավորվելու, որտեղ և ի՞նչ որոշումներ են ընդունվելու, ի՞նչ լիազորություններ են ունենալու կառուցվածքային ստորաբաժանումները: Ընդ որում, պետք է հաշվի առնել, որ կառուցվածքային ստորաբաժանումներին անհրաժեշտ է տրամադրել լիազորությունների առնվազն այնպիսի ծավալ, որը վերջիններիս հնարավորություն տա լուծել առաջադրված խնդիրները:

Կախված կառուցվածքային ստորաբաժանումներից հատկացված դերից, նրանց տրամադրված լիազորությունների ծավալից՝ կազմակերպությունները բաժանվում են երկու խմբի՝ կենտրոնացված և ապակենտրոնացված:

Այս բաժանումը պայմանական է, քանի որ լիազորությունները, ինչպես նաև կազմակերպությունները չեն կարող լինել ամբողջովին կենտրոնացված (բացառությամբ ամենափոքրերի) կամ ապակենտրոնացված:

Հարցն այն է, թե որտեղ և ինչպես են բաշխվում լիազորությունները, որտեղ և ինչպես են ընդունվում կառավարչական որոշումները, լիազորությունների ողջ ծավալի ո՞ր մասն է պատվիրակվում միջին ու ստորին մակարդակներին կամ կառուցվածքային ստորաբաժանումներին:

Այն կազմակերպությունները, որոնցում լիազորությունների, ինչպես նաև կառավարչական որոշումներ ընդունելու իրավասության գերակշիռ մասը պահպանվում է վերին հարթությունում, կոչվում են կենտրոնացված, և հակառակը, երբ լիազորությունների մեծ մասը պատվիրակվում են միջին և ստորին հարթությունների կառուցվածքային ստորաբաժանումներին՝ ապակենտրոնացված:

Մի բան ակնհայտ է. ժամանակակից, հատկապես խոշոր, կազմակերպություններում կենտրոնացումն անիմաստ է, եթե չասենք անհնարին:

Ըստ Յեյգի, կենտրոնացումը բնորոշվում է որպես «խմբերի ռազմավարական որոշումների ընդունման մասնակցության մակարդակի և տարատեսակների հարաբերությունը կազմակերպության խմբերի ընդհանուր քանակին: Որքան մեծ է խմբերի մասնակցության մակարդակը իշխանությունում, այնքան փոքր է կենտրոնացումը» [6, էջ 133]:

Կենտրոնացման ու ապակենտրոնացման ճիշտ հարաբերակցության սահմանում կազմակերպական կառուցվածքների և ընդհանրապես կազմակերպության արդյունավետ գործունեության ապահովման հիմնական երաշխիքներից մեկն է:

Կենտրոնացման և ապակենտրոնացման գործընթացի վրա ազդում են մի շարք գործոններ, որոնց թվին են դասվում աշխատանքի բաժանման մակարդակը, անվա-

նացանկի ընդլայնումը, նոր ոլորտներ թափանցելու անհրաժեշտությունը, կազմակերպությունների ընդլայնումը (ըստ ծավալի ու տարածության), կառուցվածքային ստորաբաժանումների ինքնուրույնության ձգտումը, արտաքին միջավայրի փոփոխությունները և այլն:

Ըստ ընդհանուր ճանաչում գտած մոտեցման կենտրոնացման ու ապակենտրոնացման մակարդակը բնորոշվում է հետևյալ փոփոխականների օգնությամբ.

- որոշումների քանակը, որոնք ընդունվում են կառավարման ստորադաս մակարդակներում,
- ստորադաս մակարդակներում ընդունվող որոշումների կարևորությունը,
- հսկողության իրականացման աստիճանը [3, էջ 349]:

Քսաներորդ դարի երկրորդ կեսերից շեշտը դրվեց ապակենտրոնացման վրա: Անդրադառնալով այդ հարցին, Փ. Դրաքերը նշում է. «Կազմակերպական կառուցվածքը պետք է համապատասխանի հետևյալ սկզբունքներից մեկին (կամ երկուսին միաժամանակ). նա պետք է ցանկացած հնարավորության դեպքում գործի դնի ֆեդերալ ապակենտրոնացման սկզբունքը... Այնտեղ, որտեղ դա հնարավոր չէ, պետք է օգտագործել ֆունկցիոնալ ապակենտրոնացման սկզբունքը...» [7, էջ 208]:

Կենտրոնացման և ապակենտրոնացման գործընթացում առանձնահատուկ նշանակություն է ստանում գծային լիազորությունների պատվիրակումը, որի հետևանքով ձևավորվում են կառավարման մակարդակները, կազմակերպության շրջանակներում ստեղծվում ինքնուրույն կառուցվածքային (արտադրական, տարածքային և այլն) ստորաբաժանումներ, որն էլ, ըստ Դրաքերի, ֆեդերալ ապակենտրոնացում է և որի հետևանքով ձևավորվում են դիվիզիոնալ կառուցվածքները:

### 7.2.2. Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների տեսակները

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

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

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

Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները կազմավորվում են կազմակերպության հիմնական նպատակների արդյունավետ իրականացման անհրա-

ժեշտ պայմաններ ստեղծելու համար և պետք է հենվեն նրա կողմից ընդունված ռազմավարության վրա: Ինչպես ռազմավարության, այնպես էլ դրան համապատասխան կազմակերպական կառուցվածքի ընտրությունը կազմակերպության ղեկավարի /բարձր հարթության/ մենաշնորհն է:

Կառավարման կառուցվածքները, ըստ դասական տեսության, պետք է մշակվեն վերևից ներքև սկզբունքով: (Նախ՝ կազմակերպության ղեկավարը պետք է կազմակերպությունում իրականացնի աշխատանքի բաժանումը, մասնատումը առանձին խոշոր ստորաբաժանումների՝ Ելնելով կազմակերպության առջև դրված նպատակներից և հիմնախնդիրներից: Աշխատանքի հորիզոնական բաժանման հետևանքով ձևավորվում է արտադրական /օպերացիոն/ կառուցվածքը:} Օրինակ, արդյունաբերական ձեռնարկություններում ձևավորվում են արտադրամասերն ու տեղամասերը, որոշվում դրանց գտնվելու վայրը, արտադրական կապերը և գործունեության այն տեսակներն ու խնդիրները, որ, Ելնելով ընտրված ռազմավարությունից, պետք է իրականացնեն գծային ստորաբաժանումները:

Դրանից հետո միայն կարող են ձևավորվել այն պահանջները, որոնք դրվում են կազմակերպական կառուցվածքների նախագծման կամ ընտրության հիմքում, քանի որ, վերջին հաշվով, դրանք կոչված են կոորդինացնելու կամ ապահովելու գծային ստորաբաժանումների գործունեությունը:

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

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

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

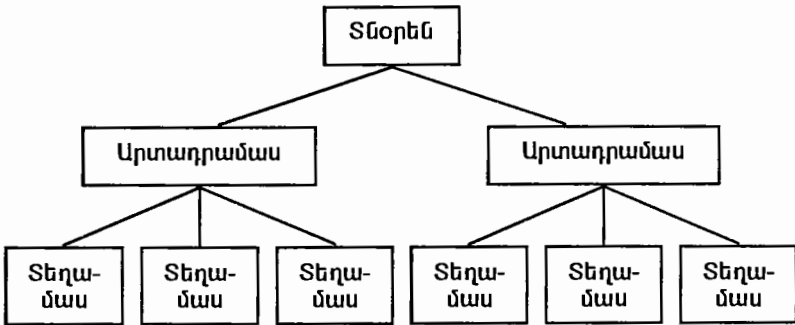
Օրինակ, արդյունաբերական ձեռնարկություններում գծային կառուցվածքը, Ելնելով միանձնյա ղեկավարման սկզբունքից, պահանջում է, որ արտադրամասի պետը անմիջականորեն կապված լինի տնօրենի հետ՝ որպես ենթակա և իր արտադրամասի տեղամասերի պետերի հետ՝ որպես վերադաս (գծանկար 7.3): Իր հերթին, տեղամասի պետը պետք է կապված լինի արտադրամասի պետի հետ՝ որպես ենթակա և իր տեղամասի վարպետների հետ՝ որպես վերադաս: Տնօրեն - տեղամասի պետ, առավել ևս տնօրեն - վարպետ կապը պետք է բացառվի: Եթե խախտվում է այս պահանջը, ապա ոչ միայն խաթարվում են կառավարման գործընթացները՝ պայմաններ ստեղծելով չհամաձայնեցված որոշումների ընդունման համար, այլև հեղինակագրկվում է այն օղակի ղեկավարը, որին շրջանցել են:

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

Նախ և առաջ, բոլոր որոշումներն ընդունվում են միանձնյա, որը և բացառում է հակասությունների առաջացումը, իսկ դա շատ կարևոր է կառավարման գործըն-



թացները հստակ կազմակերպելու համար: Բացի այդ, կառավարող և կառավարվող համակարգերի միջև կապը իրականացվում է ուղիղ գծով, անմիջականորեն, որը, մի կողմից՝ բարձրացնում է կառավարման օպերատիվությունը, մյուս կողմից, հավաստի դարձնում տեղեկատվությունը, հաղորդակցման ընթացքում նվազագույնի հասցնում աղմուկը: Քանի որ որոշումներն ընդունվում են միանձնյա, ապա հնարավորություն է ստեղծվում ավելի հստակ սահմանել յուրաքանչյուր ղեկավարի ինչպես լիազորությունների, այնպես էլ պատասխանատվության շրջանակները:



*Գծանկար 7.3. Գծային կազմակերպական կառուցվածք*

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

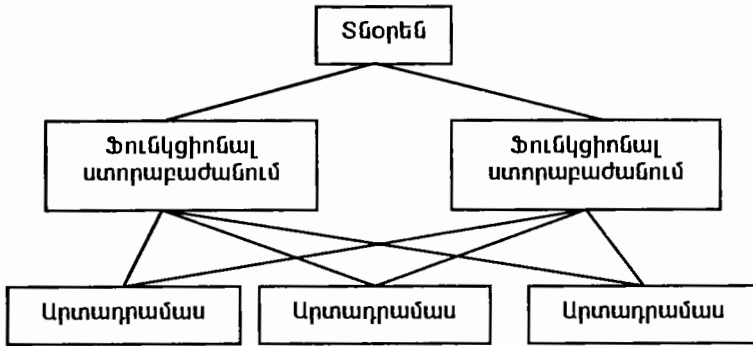
Կառավարման գծային կառուցվածքները, բացահայտ առավելությունների հետ մեկտեղ, ունեն նաև որոշակի թերություններ՝ կապված արտադրության համակենտրոնացման մակարդակի բարձրացման, բարդ կազմակերպությունների ձևավորման, կառավարման գործընթացների բարդացման և վարչակառավարչական ապարատի ներսում կառավարման գործառույթների տարբերակման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

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

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

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

Թելյորը գտնում էր, որ աշխատողները պետք է առաջադրանք ստանան այն ղեկավարներից, որոնք նեղ մասնագետ են և ավելի լավ են ձևակերպում առաջադրանքները /գծանկար 7.4/:



Գծանկար 7.4. Ֆունկցիոնալ կազմակերպական կառուցվածք

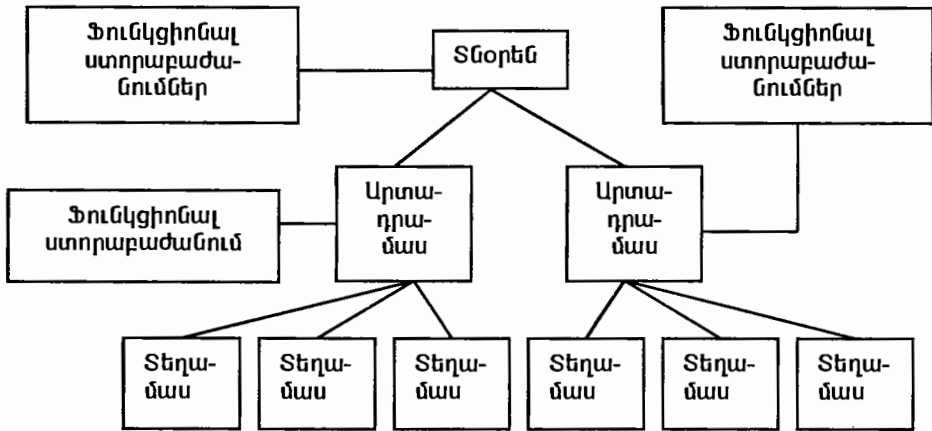
Այս տարբերակում կառավարման արդյունավետությունը բարձրանում է շնորհիվ այն բանի, որ կառավարչական որոշումներն ընդունվում են համեմատաբար բարձր որակավորում ունեցող նեղ մասնագետների կողմից: Կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածքները, ի տարբերություն գծայինի, բավական շարժուն են և ավելի շուտ են հարմարվում առաջադրվող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

Սակայն կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածքները ևս ունեն թերություններ, որոնք բացասաբար են անդրադառնում կառավարման արդյունավետության վրա: Ինչպես կառավարման գծային, այնպես էլ ֆունկցիոնալ կառուցվածքի կիրառման հիմնական նախապայմանը ստորին /արտադրական/ օղակների գործունեության կազմակերպումն է, և եթե գծային կառուցվածքի կիրառման դեպքում ստորադաս օղակը /օղակները/ ենթարկվում է մեկ վերադասի, ապա կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածքի կիրառման պայմաններում այն ենթարկվում է մի քանի վերադասների: Բացի այդ, միևնույն հարթությունում գտնվող կառավարման առանձին /ֆունկցիոնալ/ ստորաբաժանումներն ուղիղ գծով կապված չեն մեկը մյուսին, բացակայում է ընդհանուր ղեկավարությունը և պայմաններ են ստեղծվում չհամաձայնեցված, իսկ երբեմն էլ՝ իրար հակասող որոշումների ընդունման համար, առավել ևս, երբ նրանց առջև օբյեկտիվորեն դրվում են տարբեր խնդիրներ: Եվ պատա-

հական չէ, որ կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածքների կիրառման դեպքում իջնում է պատասխանատվությունը, խախտվում են միանձնյա ղեկավարման սկզբունքները, իսկ ստորին օղակները հաճախ դժվարանում են առաջնությունը տալ այս կամ այն հրամանի, հրահանգի իրականացմանը, որոնք ստացել են տարբեր ֆունկցիոնալ ղեկավարներից:

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

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



**Գծանկար 7.5. Գծային-շտաբային կազմակերպական կառուցվածք**

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

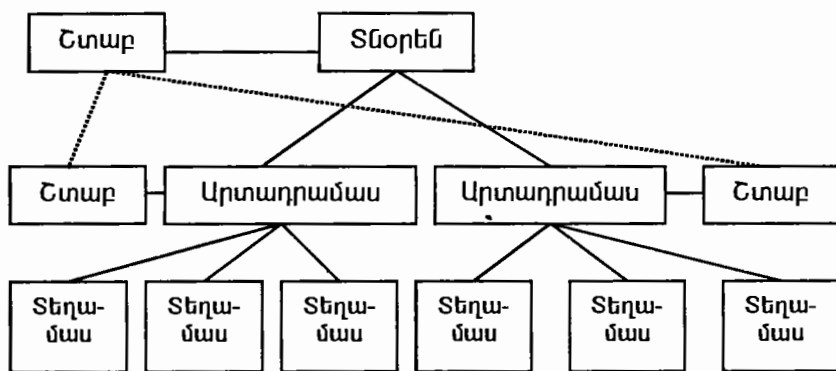
Կառավարման գծային - շտաբային կառուցվածքի առավելությունն այն է, որ, հիմք ընդունելով կառավարման գծային կառուցվածքը, յուրաքանչյուր հարթությունում ստեղծվում են ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումներ, որոնք կոչվում են շտաբ: Շտաբում կենտրոնացվում են այն գործառնությունների մասնագետները, որոնք իրականացման բնագավառում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

Կապը ստորադաս հարթության հետ իրականացվում է գծային ղեկավարի կողմից, որը և պատասխանատվություն է կրում ընդունված որոշման համար: Հետևա-

բար, կառավարման գծային - շտաբային կառուցվածքում զուգակցվում են ինչպես գծային, այնպես էլ ֆունկցիոնալ կառուցվածքների առավելությունները:

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

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



**Գծանկար 7.6. Կառավարման կոմբինացված կառուցվածք**

Շտաբները /ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումները/ իրենց գծային իրավասության շրջանակներում ընդունած որոշումները հաղորդում են հաջորդ հարթության շտաբներին /համապատասխան ստորաբաժանումներին/ կամ ուղղակի հաջորդ հարթության գծային ղեկավարներին /գծանկար 7.6/:

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

Վերը նշվածները կառավարման մեխանիստակական կառուցվածքներ են, որոնք եղել և մնում են այն հիմքը, որի վրա ձևավորվում են օրգանական (ճկուն) կառուցվածքները:

«Ամհրաժեշտ է նշել, որ կազմակերպության զարգացման ընթացքում գծային-ֆունկցիոնալ կառուցվածքների կիրառումը պարտադիր փուլ է» [5, էջ 341]:

Կառավարման ժամանակակից տեսություններում, ժամանակակից գիտական գրականության մեջ կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները դիտարկելիս, որպես կանոն, ուշադրությունը կենտրոնացնում են խոշոր ու գերխոշոր կազմակերպություններին:

Դրանով է պայմանավորված այն փաստը, որ գծային և գծային - ֆունկցիոնալ կազմակերպական կառուցվածքները դուրս են մնացել ուշադրությունից և եթե հիշատակվում են, ապա որպես իրենց դարձնող ասպարահ փաստ: Այնինչ, փոքր բիզնեսում միայն այդ կառուցվածքները կարող են կիրառվել և կիրառվում են: Եթե դրան ավելացնենք, որ «փոքր ձեռնարկություններին» բաժին է ընկնում ԱՄՆ-ի առևտրային հատվածի (առանց ֆերմերների) ամբողջ աշխատատեղերի 58 տոկոսը, նրանք ուղղակի կամ անուղղակի հանդիսանում են եկամտի աղբյուր, ավելի քան 100 միլիոն ամերիկացիների համար [1, էջ 179], ապա պարզ կդառնան այդ անուշադրության հետևանքները, որով էլ մասամբ պայմանավորված է անհաջողությունների մեծ մասը փոքր բիզնեսի ոլորտում:

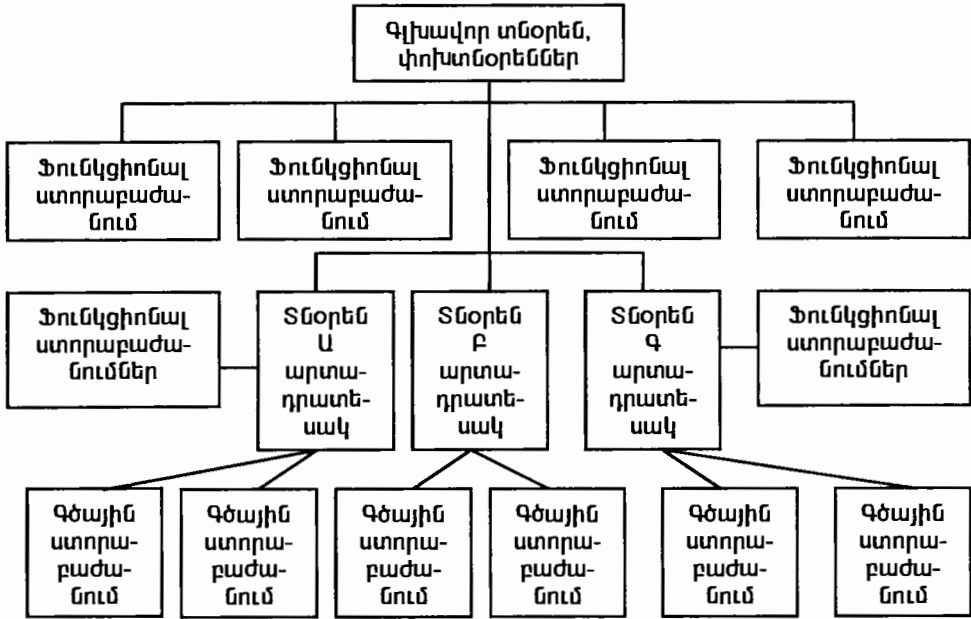
Միանգամայն իրավացի է խոշոր տեսաբան Փ. Դրաքերը, նշելով, թե «խրատը այն մասին, որ փոքր բիզնեսում գոյություն չունի խնդիր՝ կապված ընդհանուր ոգու, կազմակերպական կառուցվածքների և կոմունիկացիաների հետ, համարյա վերածվել է ամերիկյան հավատքի խորհրդանիշներից մեկի: Ցավոք, այդպիսի համոզվածությունը ցնորք է, առասպել, երևակայության արգասիք» [7, էջ 231]:

Բոլոր կամ գրեթե բոլոր ժամանակակից խոշոր ու գերխոշոր կազմակերպությունները սկսել են այդ կառուցվածքների կիրառումից: Ավելին, այդ կազմակերպությունները, անկախ ընտրված կամ կիրառվող կառուցվածքներից, որպես կանոն, կառավարման միջին ու ստորին հարթություններում կիրառում են գծային - ֆունկցիոնալ կառուցվածքները, իսկ կառավարման օրգանական կառուցվածքները սկսեցին ձևավորվել որպես պատասխան այն պահանջների, որոնք առաջադրում էին խոշոր կազմակերպություններն ու արտաքին միջավայրի արագ փոփոխվող գործոններին հարմարվելու անհրաժեշտությունը:

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

Մինչև XX դարի սկիզբը նույնիսկ ամենախոշոր կազմակերպությունները թողարկում էին շատ սահմանափակ թվով /մեկ - երկու/ արտադրատեսակ կամ սպասարկում ծառայության սահմանափակ ոլորտներ, որն էլ ինչ-որ չափով պարզեցնում էր կառավարման գործընթացները: Հետագայում լայն տարածում ստացավ արտադրատեսակների ընդլայնման գործընթացը կազմակերպության ներսում: Հաճախ

միևնույն կազմակերպությունը այնպիսի արտադրատեսակներ էր թողարկում, որոնք ընդհանուր ոչինչ չունեին կամ շատ քիչ էին կապված իրար հետ:



Գծանկար 7.7. Ըստ արտադրատեսակի դիվիզիոնալ կազմակերպական կառուցվածք

Խոշոր կազմակերպություններում հաճախ միայն մեկ արտադրատեսակի կամ նույնիսկ դրա առանձին մասի թողարկումը իրականացվում է այնպիսի ծավալներով, որ պահանջում է հատուկ ձևավորված կառավարման կազմակերպական առանձնացված կառուցվածք: Այդ կազմակերպություններում առանձնացվում են բաժանմունքներ՝ ըստ կոնկրետ արտադրատեսակների /արտադրատեսակի մասերի/, և ձևավորվում են ըստ արտադրատեսակների կազմակերպական դիվիզիոնալ կառուցվածքներ /գծանկար 7.7/:

Կառավարման այդ կառուցվածքները հատկապես լայն տարածում գտան 1970-ական թվականներին:

Հարվարդի բիզնեսի դպրոցի՝ 1971 թվականին անցկացրած ուսումնասիրությունները ցույց տվեցին, որ խոշոր և հատկապես գերխոշոր կազմակերպությունները հիմնականում արդեն նախապատվությունը տվել են դիվիզիոնալ կառուցվածքներին:

Նրանց տվյալներով, 500 խոշորագույն կորպորացիաների 85 տոկոսից ավելին կիրառում է դիվիզիոնալ կազմակերպական կառուցվածքներ:

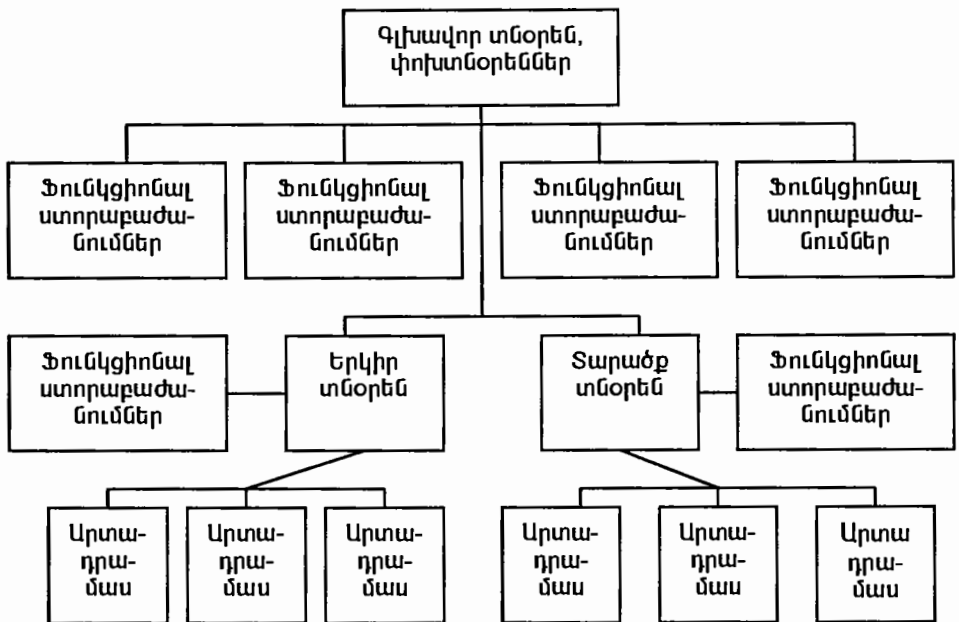
Արտադրական և շուկայական գործունեության ոլորտը	Կազմակերպությունների թիվը	Կառավարման կառուցվածքը	
		Ֆունկցիոնալ	դիվիզիոնալ
Մեկ արտադրանք	30	30	0
Գերիշխող արտադրանք	70	25	45
Միատարր արտադրանք	300	15	285
Տարաբնույթ արտադրանք	100	0	100
Ընդամենը	500	70	430

Հատկանշական է, որ տարբեր արտադրանք թողարկող բոլոր կազմակերպություններն ունեն դիվիզիոնալ կառուցվածք:

Ըստ արտադրատեսակների, կազմակերպական կառուցվածքներում արտադրության թողարկման և իրացման համար անհրաժեշտ բոլոր լիազորությունները տրվում են բաժանմունքի (ձեռնարկության) գծային ղեկավարին: Բաժանմունքի պետը /տնօրենը/ ինքնուրույն ձևավորում է բաժանմունքի (ձեռնարկության) կառավարման /որպես կանոն՝ կոմբինացված/ կազմակերպական կառուցվածքը, իր հայեցողությամբ կատարում լիազորությունների բաշխում: Բաժանմունքի ներսում արտադրական և կառավարման ապարատի բոլոր ստորաբաժանումները գտնվում են բաժանմունքի պետի /տնօրենի/ ուղղակի ենթակայության ներքո, հաշվետու են նրան: Ինքը՝ բաժանմունքի պետը /տնօրենը/, իր լիազորությունները ստանում է կազմակերպության ղեկավարից, գտնվում է նրա ուղղակի ենթակայության ներքո և պատասխանատու է նրա առջև:

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

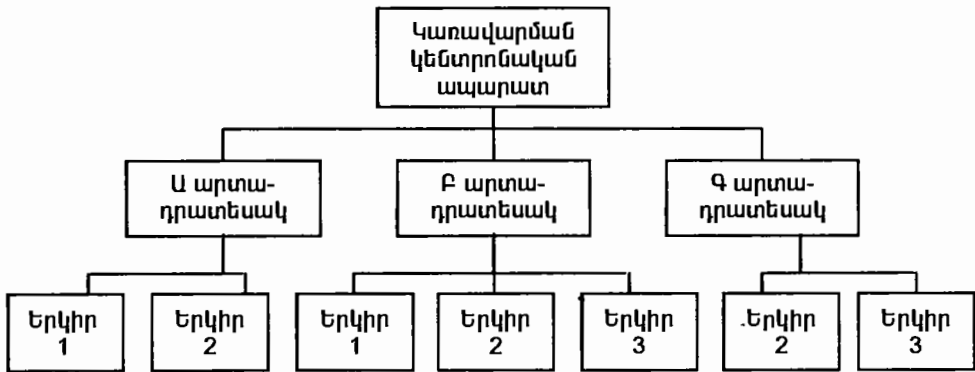
Կառավարման դիվիզիոնալ կառուցվածքների հաջորդ տարատեսակը տարածքային կազմակերպական կառուցվածքներն են: Այս կառուցվածքների ձևավորման հիմքում ընկած է կազմակերպության մասնատումը ըստ գործունեության իրականացման վայրի /գծանկար 7.8/:



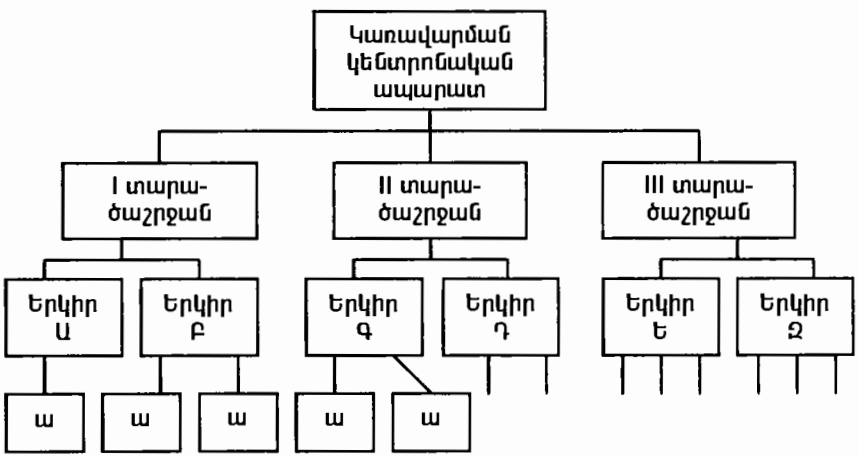
Գծանկար 7.8. Տարածքային կազմակերպական կառուցվածք

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

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



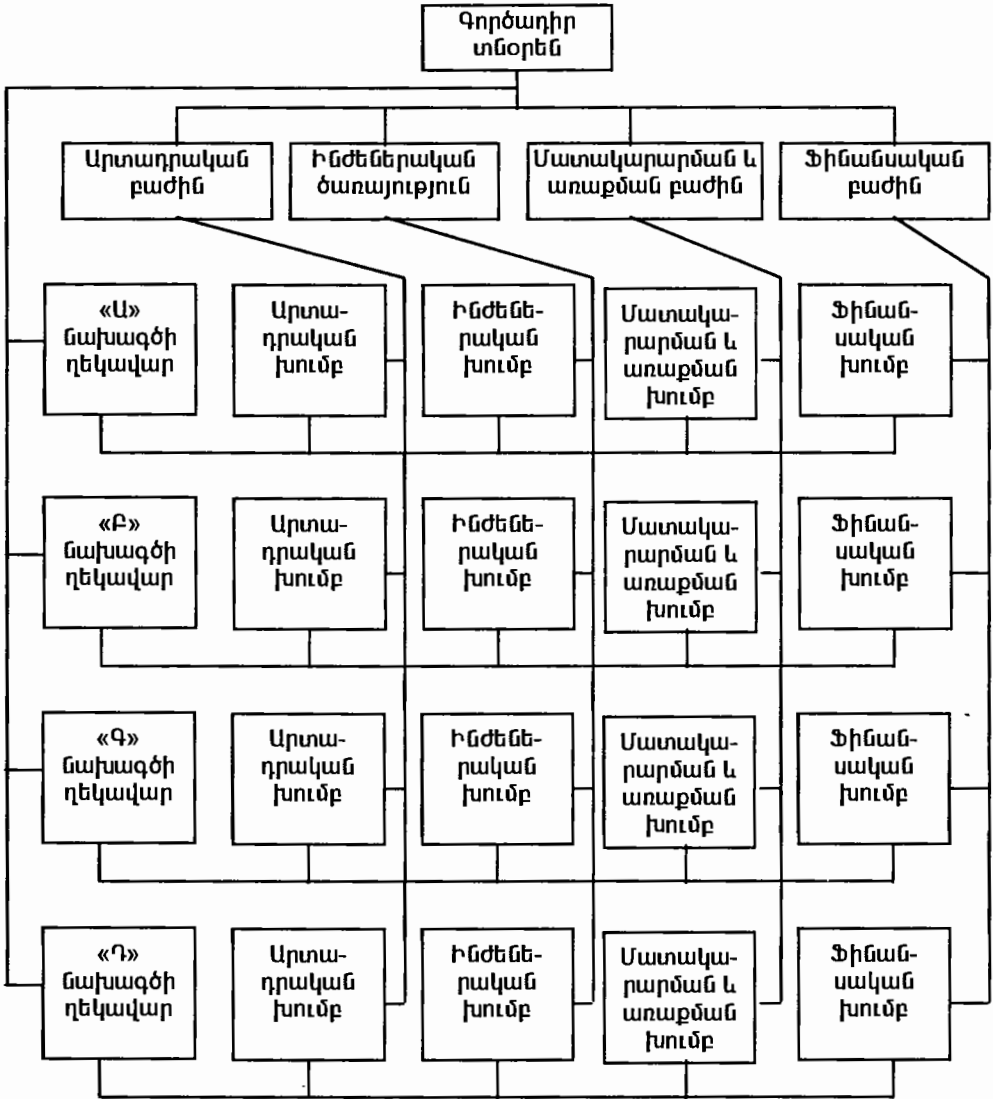
Գծանկար 7.9. Ըստ արտադրատեսակի գլոբալ կազմակերպական կառուցվածք



ա - արտադրատեսակ

Գծանկար 7.10. Տարածաշրջանային գլոբալ կազմակերպական կառուցվածք





**Գծանկար 7.11. Ձեռնարկության կառավարման մատրիցային կազմակերպական կառուցվածքը**

Ժամանակակից խոշոր և հատկապես գերխոշոր կազմակերպությունները ոչ միայն թողարկում են լայն արտադրատեսականի կամ իրենց գործունեությունը ծավալում են տարբեր տարածքներում, այլև հաճախ համատեղում են և՛ մեկը, և՛ մյուսը: Ուստի, բնական է, որ կազմակերպությունները ստիպված էին որոնել նոր մոտեցումներ, որոնց արդյունքում ձևավորվեցին դիվիզիոնալ գլոբալ կազմակերպական կառուցվածքները, ընդ որում՝ մի դեպքում նախապատվությունը տրվում է ըստ արտադրատեսակների, մյուս դեպքում՝ տարածքային կազմակերպական կառուցվածքներին /գծանկարներ 7.9 և 7.10/:

Ըստ արտադրատեսակի գլոբալ կառուցվածքը բնորոշ է այն կազմակերպություններին, որոնցում արտադրատեսակների թողարկման տեխնոլոգիաների տարբերությունները որոշիչ են, իսկ տարածքային գլոբալ կառուցվածքները բնորոշ են այն կազմակերպություններին, որոնցում որոշիչ են տարածքային գործոնները /պահանջարկը, սովորույթները և այլն/:

Կառավարման դիվիզիոնալ կազմակերպական կառուցվածքները ներկայումս հաջողությամբ են կիրառվում ամենատարբեր բնագավառներում: Սակայն գոյություն ունեն կազմակերպություններ, որոնց համար դրանց կիրառումը պահանջվող արդյունավետություն չի ապահովում: Դիվիզիոնալ կառուցվածքները, որպես կանոն, ձևավորվում են, ելնելով ընդունված ռազմավարությունից, նախատեսված են երկար ժամանակահատվածի համար, համեմատաբար կայուն են և համարվում են մեխանիստական:

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

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

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

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

Ադապտիվ /ճկուն/ կառուցվածքների՝ լայն տարածում գտած տարբերակներից է մատրիցային կազմակերպական կառուցվածքը /գծանկար 7.11/:

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

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

Նախագծի իրականացումից հետո կառուցվածքը վերացվում է, և յուրաքանչյուր աշխատող վերադառնում է իր տեղը:

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

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Ինչու՞ է անհրաժեշտ կազմակերպումը. բացահայտել դրա՝ որպես կառավարման հիմնական գործառույթի էությունը:
2. Որո՞նք են գծային և շտաբային լիազորությունների առանձնահատկությունները:
3. Ի՞նչ են կառավարելիության նորմա և հրամանների շղթա հասկացությունները:
4. Պարզաբանել դեպարտամենտացման էությունը:
5. Ինչպե՞ս են բնութագրվում կառավարման մեխանիստական և ճկուն կառուցվածքները:
6. Որո՞նք են կազմակերպական կառուցվածքների առանձին տարատեսակներին բնորոշ առանձնահատկությունները:

---

### ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Дафт Ричард Л. Менеджмент, Санкт Петербург, 2001
2. Рофе Л.А. Научная организация труда. М., МНК, 1998
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992
4. Обер Куре Дж. Управление предприятием. М., 1973
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент фирмы. М., Гардарик, 1996
6. Холл Р.Х. Организации. Санкт Петербург, 2001
7. Дракер Питер Ф. Практика менеджмента. М., 2000

### 8.1. ՄՈՏԻՎԱՑԻՎՅԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆ

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

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

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

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

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

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

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

40-ական թթ. Ա. Մասլոուի ստեղծած աշխատանքային մոտիվացիայի տեսությունը հիմնված է մարդու պահանջմունքների աստիճանակարգային կառուցվածքի գաղափարի վրա: Ա. Մասլոուն պահանջմունքները ներկայացնում է բրգածև, հինգ մակարդակների տեսքով: Ըստ նրա տեսության՝ պահանջմունքի յուրաքանչյուր մակարդակ հիմնվում է նախորդ, ավելի ցածր կարգի պահանջմունքների վրա, մոտիվացիոն դերը պատկանում է տվյալ պահին առավել սուր արտահայտված պահանջմունքին, իսկ ավելի բարձր մակարդակի պահանջմունքներն ակտիվանում են և մոտիվացիայի դեր կատարում, երբ որոշ չափով բավարարված են ստորին մակարդակի պահանջմունքները: Ըստ Մասլոուի՝ առաջին մակարդակի պահանջմունքները մարդու կենսագործունեությունը պայմանավորող կենսաբանական պահանջմունքներն են (գծանկար 8.1):

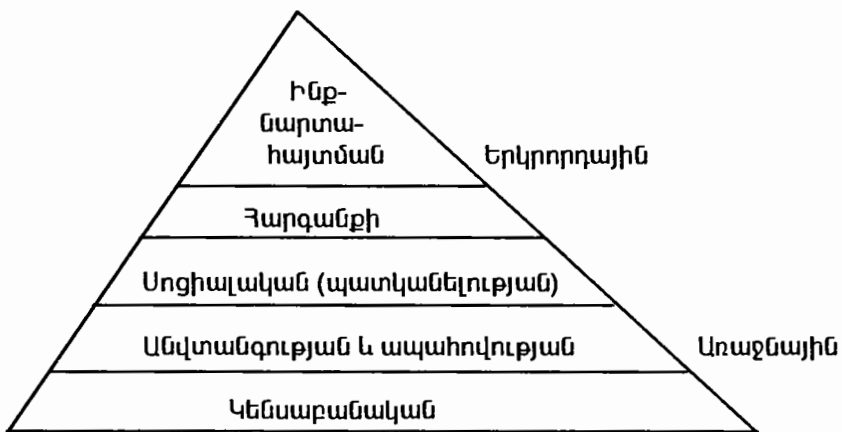
Երկրորդ մակարդակը ապահովության և անվտանգության պահանջմունքներն են /ֆիզիկական անվտանգության, զգացողական և տնտեսական ապահովվածության, վաղվա օրվա նկատմամբ վստահության և այլն/:

Երրորդ մակարդակը սոցիալական կամ պատկանելության պահանջմունքներն են:

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

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

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



Գծանկար 8.1. Պահանջմունքների բուրգը՝ ըստ Մասլոուի

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

<i>Գործոնների խումբը</i>	<i>Գործոնները</i>	<i>Ազդեցությունը մարդկանց գործունեության վրա</i>
Հիգիենիկ (կապված աշխատանքային պայմանների հետ)	Աշխատավարձ	Չեն կարող հանդիսանալ արդյունավետ, բարձր արտադրողական աշխատանքի մոտիվացիա
	Աշխատանքի պայմաններ	
	Փոխհարաբերությունները, մթնոլորտը կոլեկտիվում	
Մոտիվացիոն (կապված աշխատանքի բնույթի, բովանդակության, նրա արդյունքների ճանաչման հետ)	Կազմակերպության գործերին իրազեկությունը	Մոտիվ են հանդիսանում արդյունավետ, որակյալ և բարձր արտադրողական աշխատանքային գործունեության համար
	Ծառայողական, մասնագիտական առաջընթացի հնարավորություն	
	Ղեկավարության կողմից աշխատանքի արդյունքների ճանաչում	
	Բարձր ինքնուրույնություն և պատասխանատվություն	
	Դետաքրքիր, բարդ, ստեղծագործական մոտեցում պահանջող աշխատանք	

Գծանկար 8.2. Ֆ. Դերցբերգի մոտիվացիոն - հիգիենիկ տեսությունը [7, էջ 213]

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

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

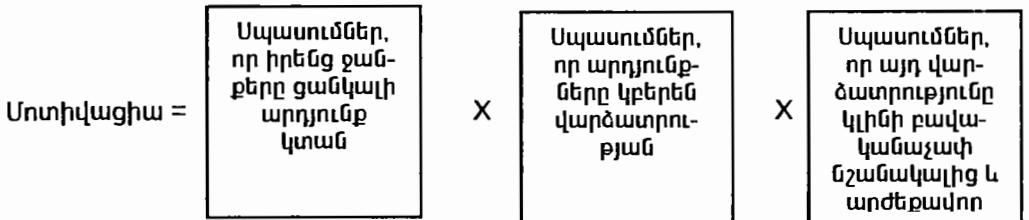
Մոտիվացիոն տեսությունների հետագա զարգացումն առաջ բերեց մոտիվացիոն մեխանիզմի նոր բացատրություններ, որոնք գիտական գրականության մեջ հանդես եկան որպես մոտիվացիայի գործընթացային տեսություններ [3, էջ 376-382; 6, էջ 341-342; 4, էջ 150]:

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

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

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

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

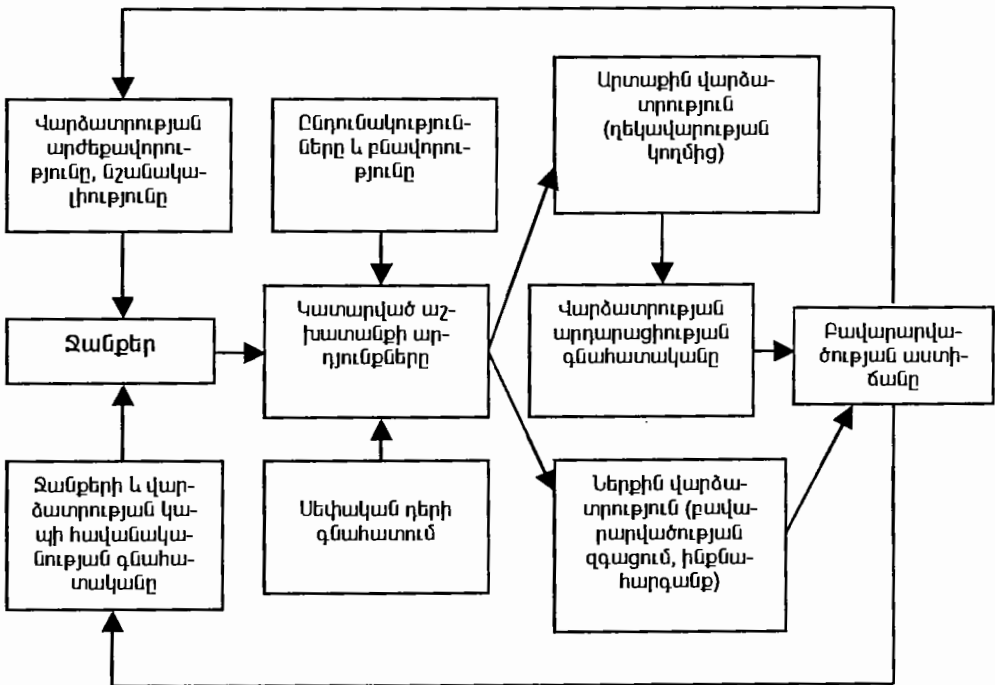


Գծանկար 8.3. Սպասելիքների տեսություն [7, էջ 214]



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

Լայման Պորտերի և Էդվարդ Լուուերի մշակած մոտիվացիայի տեսությունը ներառում է սպասելիքների և արդարացիության տեսության տարրերը: Նրանց մոդելում մոտիվացիան արդյունք է պահանջումների, սպասելիքների և աշխատողի կողմից արդարացի վարձատրության ընկալման: Աշխատանքի արդյունքը կախված է աշխատողի ջանքերից, նրա ընդունակություններից, ինչպես նաև սեփական դերի գնահատումից: Կատարած աշխատանքի ծավալը կախված է աշխատողի՝ իր ստացած վարձատրության գնահատումից, ինչպես նաև վստահությունից, որ անպայման կստանա համապատասխան վարձատրությունը: Համաձայն Պորտեր - Լուուերի մոդելի՝ աշխատանքի արդյունավետությունն է, որ ստեղծում է աշխատանքի բավարարվածություն և ոչ թե հակառակը, ինչպես կարծում են մարդկային հարաբերությունների տեսության կողմնակիցները:



Գծանկար 8.4. Պորտեր - Լուուերի մոդելը [7, էջ 216]

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

## 8.2. ՄՈՏԻՎԱՑԻՎՅԻ ՉԵՎԵՐԸ

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

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

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

Աշխատանքի վարձատրություն	Աշխատավարձ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Գործավարձ (ուղղակի, գործավարձապարգևատրային, աճող, անուղղակի, ակորդային)</li> <li>Ժամանակավարձ (պարզ ժամանակավարձ, ժամանակավարձային-պարգևատրական)</li> </ul>
	Պարգևատրումներ, հավելավճարներ, տարբեր լրացուցիչ վճարներ	
	Շահաբաժինների տարբեր համակարգեր	
Սոցիալական վճարներ	Տրանսպորտային ծախսերի վճարներ	
	Սննդի ծախսերի լրացուցիչ ֆինանսավորում (սննդի սուբսիդիաներ)	
	Ապահովագրություն	
	Բժշկական սպասարկում	
	Ուսման ծախսեր (իր կամ երեխայի)	
	Այլ	

**Գծանկար 8.5. Նյութական խթանման ձևերը**

Ոչ նյութական խթանները, որոնք կապված են առավել բարձր մակարդակի պահանջմունքների բավարարման հետ, կարելի է ներկայացնել 2 տեսակի խթանների տեսքով՝ սոցիալ-հոգեբանական և ստեղծագործական: Սոցիալ-հոգեբանական խթանները կապված են շրջապատի կողմից աշխատողի ճանաչման, հարգանքի, պատկանելության, ինչպես նաև ինքնահաստատման պահանջմունքների հետ: Այդ խթանները կարող են արտահայտվել աշխատողին ծառայողական և մասնագիտական առաջխաղացման հնարավորության ընձեռնամբ, նրան առավել պատասխանատու և կարևոր աշխատանքներ վստահելով, կազմակերպության կառավարման գործընթացին աշխատողի մասնակցության ապահովման տարբեր ձևերի կիրառմամբ, աշխատանքային գործունեության ընթացքում շփման բավարար մակարդակի ընձեռնամբ և այլն:

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

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

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

Շուկայական տնտեսության պայմաններում աշխատանքի վարձատրության համակարգում ելակետայինը օրենսդրորեն նվազագույն աշխատավարձի սահմանումն է, որի հիմքը նվազագույն սպառողական զամբյուղի արժեքն է: Ձեռնարկություններում և կազմակերպություններում բանվորների տարիֆային դրույքները, մասնագետների պաշտոնական ռոժիկները, զանազան հավելավճարները, պարգևատրումները սահմանվում են կոլեկտիվ պայմանագրերի կամ տարիֆային համաձայնագրերի հիման վրա:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Որպեսզի աշխատանքի վարձատրության համակարգը արդյունավետ լինի, այն պետք է ընտրվի մանրամասնորեն, համապատասխանի և՛ կազմակերպության, և՛ աշխատողների այն խմբի պահանջներին, որոնց նկատմամբ կիրառվելու է: Օրինակ, աշխատողների մեծ մասին կարող է բավարարել աշխատանքի վարձատրության ժամանակավարձային ձևը, սակայն այն անբավարար է, եթե կազմակերպությանն անհրաժեշտ է աշխատանքի արտադրողականության արագ բարձրացում և թողարկվող արտադրանքի կամ ծառայությունների որակի բարելավում: Միևնույն ժամանակ, խթանման ընտրված համակարգը պետք է հնարավորություն տա հաշվի առնել աշխատողի անձնական արտադրական ցուցանիշները:

Վերջին տարիներին կիրառվում է նաև շահաբաժինների մեխանիզմի միջոցով աշխատողների խթանման ձևը, որը ներառում է մոտիվացիայի և՛ նյութական, և՛ սոցիալ-հոգեբանական ձևերը: Դրանք նպաստում են, որպեսզի աշխատողը իրեն զգա կազմակերպության լիիրավ անդամ, համոզված լինի, որ դեկավարությունը հարգանքով է վերաբերվում իրեն, զնահատում իր ներդրումը և, անշուշտ, ձգտում առավել արդյունավետ աշխատանքի: Այստեղ կարևոր է այն հանգամանքը, որ ապահովվում է անհատի և կազմակերպության շահերի զուգակցումը: Ստանալով ձեռնարկության բաժնետոմս՝ աշխատողն իրեն զգում է կազմակերպության սեփականատերերից մեկը, որը կազմակերպության հաջող աշխատանքի դեպքում կստանա նաև շահաբաժին, դրանով իսկ շահադրդվելով հասնելու ոչ միայն անհատական բարձր արդյունքի, այլև ողջ կազմակերպության վերջնական ֆինանսական արդյունքների մեծացման:

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

թյան բնականոն ընթացքը և ճշտորեն կատարվեն աշխատանքային պարտականությունները:

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

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

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

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Բնութագրեք մոտիվացիայի եությունը:
2. Ո՞րոնք են մոտիվացիայի հիմնական տեսությունները և ի՞նչն է ընկած այդ բաժանման հիմքում:
3. Ներկայացրեք անձի պահանջմունքների բուրգն ըստ Ա.Մասլոուի:
4. Որո՞նք են, ըստ Ֆ.Հերցբերգի, հիգիենիկ և մոտիվացիոն գործոնները և ինչպիսի՞ն է դրանց ազդեցությունը մարդու աշխատանքային գործունեության վրա:
5. Ի՞նչ մոտիվացիոն գործոններ են իրենց մոդելում ներառել Լ.Պորտերը և Է.Լոուերը:
6. Որո՞նք են մոտիվացիայի հիմնական ձևերը:
7. Թվարկեք նյութական խթանման ձևերը:
8. Աշխատողի ո՞ր պահանջմունքների հետ են կապված սոցիալ-հոգեբանական և ստեղծագործական խթանները:
9. Մեկնաբանեք նյութական և ոչ նյութական խթանների դիալեկտիկական կապի առկայության դրույթը:
- 10.Սոցիալ-հոգեբանական խթանման ի՞նչ ժամանակակից ձևեր գիտեք:

---

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Бреддин У. Менеджмент в организации. М., ИНФРА, 1997
2. Тихонравов Ю.В. Теория управления. Учебный курс. М., Вестник, 1997
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992
4. Менеджмент. Учебник для вузов. Под ред. М.М.Максимцова, А.В.Игнатъевой. М., ЮНИТИ, 1998
5. Միրզոյան Վ.Ա. Աշխատանքի պրոբլեմը արդի արևմտյան սոցիոլոգիայում: Եր., Հայաստանի ԳԱ հրատ.,1990
6. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках. Учебник для вузов. Под ред. Б.В.Прыкина. М., ЮНИТИ, 1998
7. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса (Под ред. А.К.Казанцева). М., ИНФРА, 1999
8. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М.,«Тандем» Изд.-во ЭКМОС, 1999

ՎԵՐԱՅՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆԸ  
ՈՐՊԵՍ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹ

---

9.1. ՎԵՐԱՅՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԱՆՅՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ  
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

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

Տնտեսագիտական գրականության մեջ գոյություն ունեն վերահսկողության՝ որպես կառավարման գործառույթի, մի շարք սահմանումներ և մեկնաբանություններ: Այսպես, Անրի Ֆայոլը գտնում է, որ «վերահսկողությունն իրենից ներկայացնում է այն բանի հաստատումը, որ ամեն ինչ ընթանում է հաստատված պլանին, գոյություն ունեցող դիրեկտիվ փաստաթղթերին և գործող սկզբունքներին համապատասխան» [1, էջ 107]:

«Մենեջմենթի հիմունքներ» ուսումնական ձեռնարկի հեղինակները գտնում են, որ վերահսկողությունը, որպես կառավարման գործառույթ, կազմակերպությունների կողմից իրենց առջև դրված նպատակներին հասնելու ապահովման գործընթաց է [2, էջ 390]:

Մեկ այլ բնորոշման համաձայն՝ «վերահսկել»՝ նշանակում է կարգավորել կամ կառավարել, և այս տեսանկյունից, վերահսկողություն իրականացնող անձը կազմակերպության տնտեսական նավապետն է, որն իր տրամադրության տակ գտնվող քանակական տեղեկատվության շնորհիվ օժանդակում է գծային և ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ղեկավարներին առավել համարձակ վարել իրենց նավը գործարարության անհանգիստ աշխարհում [3, էջ 13]:

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Աշխատանքային ռեսուրսների նախնական վերահսկողությունը ենթադրում է հավաքագրվելիք կադրերի ընտրության, պատրաստման և վերապատրաստման հիմնախնդիրների բացահայտում ու վերլուծություն: Սահմանվում են որոշակի անհատական պահանջներ տվյալ որոշակի աշխատատեղերը համալրելու հավակնող կադրերի ընտրության համար:

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

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

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

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

Ի վերջո, եզրափակիչ վերահսկողությունն իրականացվում է աշխատանքների փաստացի ավարտի ժամանակ: Առաջին հայացքից կարող է թվալ, թե եզրափակիչ վերահսկողությունն իրականացվում է բավականին ուշ, երբ արդեն աշխատանքն ավարտվել է և ոչինչ ձեռնարկել հնարավոր չէ: Սակայն այդպես չէ: Օրինակ, ամերիկացի պրոֆեսոր, կառավարման հարցերի մասնագետ Ուիլյամ Նյումենի կարծիքով, եզրափակիչ վերահսկողությունն իրականացնում է երկու հիմնական գործառույթ: Ըստ առաջին գործառույթի, եզրափակիչ վերահսկողությունը կազմակերպության ղեկավարությանը հնարավորություն է տալիս հայթայթել անհրաժեշտ տեղեկատվություն՝ ապագայում պլանավորման գործընթացը կատարելագործելու նպատակով: Այնուհետև՝ համեմատելով պլանային և փաստացի արդյունքները, ղեկավարությունը հնարավորություն է ստանում գնահատելու, թե կազմված պլանները որքանով են հավաստի և օպտիմալ [2, էջ 391]:

## 9.2. ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՓՈՒԼԵՐԸ

Վերահսկողության գործընթացը բաղկացած է երեք հիմնական փուլերից.

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

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

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

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

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

Պետք է նշել, որ շեղումների առկայությունը համադրվող ցուցանիշների մեջ, բնական երևույթ է, քանզի գործնականում գրեթե գոյություն չունեն այնպիսի ձեռնարկություններ, որոնք աշխատում են հարյուր տոկոսանոց ճշտությամբ՝ առանց շեղվելու պլանային ստանդարտներից: Եվ բնական է, որ յուրաքանչյուր ձեռնարկություն պետք է իր համար սահմանի շեղումների թույլատրելի մասշտաբ այն վերապահումով, որ յուրաքանչյուր տնտեսավարող սուբյեկտ ինքը որոշի դրա մեծությունը: Բնականաբար, որքան մեծ է ձեռնարկության գործունեության ռիսկի աստիճանը, այնքան ավելի մեծ է շեղումների թույլատրելի մասշտաբը:

Որո՞նք են շեղումների հիմնական պատճառները:

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

Վերահսկողության գործընթացի այս փուլում կատարվում է ձեռնարկության տնտեսական ներուժը բնութագրող կարևորագույն ցուցանիշների արդյունքների գնահատում: Այդ ցուցանիշներից են՝ ձեռնարկության ակտիվների մեծությունը, վաճառքի ծավալները, սովորական գործունեությունից ստացված ու զուտ շահույթի ծավալը և զբաղվածների թիվը:

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

1. Հիմնական կապիտալի մեծությունը, որը ներառում է ձեռնարկության արտադրական հզորությունները (շենքերը, սարքավորումները, շինությունները): Ընդ որում, պետք է նկատի ունենալ, որ վերահսկողության արդյու-

նավետության բարձրացման նպատակով անհրաժեշտ է հաշվարկել նաև այն միջոցների հաշվարկային մեծությունը, որոնք նախատեսված են արտադրական հզորությունների վերանորոգման և վերականգնման համար:

2. Թողարկված արտադրանքի քանակությունն ու արժեքը՝ ըստ արտադրանքի անվանացանկի և տեսականու: Այս ցուցանիշը հնարավորություն կտա բացահայտել տվյալ ձեռնարկության (կազմակերպության) տեսակարար կշիռը համանման արտադրանք թողարկող այլ ձեռնարկությունների շարքում:
3. Ձեռնարկության ենթակառուցվածքի բնութագրերը, մասնավորապես՝ տրանսպորտային միջոցների, պահեստների, տեխնիկական սպասարկման կենտրոնների, էներգիայի աղբյուրների սեփական միջոցների առկայությունը, ինչպես նաև սեփական հումքային բազայի ապահովվածության մակարդակը:
4. Ձեռնարկության կողմից կատարվող ուղղակի կապիտալ ներդրումների չափերն ու տեղաբաշխումը:
5. Ձեռնարկության գիտահետազոտական ներուժը:
6. Ընդհանուր ծախսերի ցուցանիշը (նոր շուկաների գրավում, մարքեթինգային հետազոտություններ, գիտահետազոտական աշխատանքներ, վարչատնտեսական ծախսեր, արտադրանքի կատարելագործման ծախսեր, վարձավճարներ և այլն):
7. Միջոցների մուտքագրման և ծախսման ցուցանիշները, որոնց մեջ մտնում են միջոցների մուտքագրման աղբյուրները, զուտ շահույթը, ամորտիզացիոն հատկացումները, երկարաժամկետ պարտավորությունների երկարաձգումը, բաժնետոմսերի թողարկումը և այլն:
8. Միջոցների օգտագործման ցուցանիշները, այսինքն՝ շահաբաժինների վճարումը, կազմակերպական բնույթի ծախսերը, բաժնետոմսերի թողարկման ծախսերը, կապիտալ ներդրումները և այլ ոչ շրջանառու ակտիվները, բանկում ձեռնարկության հաշվարկային հաշվի մեծացումը և այլն:

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

Ճշգրտող գործողությունների իրականացումը կախված է պլանային ցուցանիշներից շեղումները պայմանավորող պատճառներից:

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

- որոնք են այն հիմնական ստանդարտները, որ անհրաժեշտ է մշակել և վերահսկել ձեռնարկության ֆինանսատնտեսական գործունեության ընթացքում,

- ուլքեր պետք է վերահսկեն այդ գործընթացները և պատասխանատվություն կրեն դրանց կատարման համար,
- որտեղ և ինչ հաճախականությամբ պետք է իրականացվի ստանդարտների վերահսկողությունը,
- որոնք են ստանդարտների վերահսկողության առավել ընդունելի մեթոդները [6, էջ 9-10]:

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

### 9.3. ՎԵՐԱՅՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ ԵՎ ԱՌԻԴԻՏ ՎԵՐԱՅՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ԿԱՐԳԸ

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

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

Որոշ ձեռնարկություններում արդյունավետ գործում են տեղեկատվության մշակման կենտրոններ, որոնք իրականացնում են տեղեկատվության հաղորդում, տարածում և զնահատում: Տեղեկատվության տարածումը առանցքային դեր ունի վերահսկողության արդյունավետության բարձրացման գործում: Կարևոր է, որ թե՛ ստանդարտների և թե՛ փաստացի արդյունքների վերաբերյալ իրազեկվեն կառավարման բոլոր մակարդակներն ու օղակները, ինչը հնարավորություն կընձեռնի կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարներին կոնկրետ միջոցառումներ ձեռնարկել և ընդունել կառավարչական որոշումներ՝ պլանային և փաստացի արդյունքների համադրումը արդյունավետ դարձնելու նպատակով:

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

Կազմակերպության վերստուգիչ հանձնաժողովը.

- վերահսկողություն է իրականացնում հաշվապահական հաշվառման և հաշվետվությունների վարման նկատմամբ,

- կազմակերպության տնօրենների (ղիտորդ) խորհրդին հաշվետվություն է ներկայացնում օրենքներին, ենթաօրենսդրական ու այլ իրավական ակտերին կազմակերպության գործունեության համապատասխանության մասին,
- կազմակերպության տնօրենների խորհրդի կողմից ներկայացված հիմնահարցերի և գրավոր հանձնարարությունների վերաբերյալ տալիս է եզրակացություններ,
- հաստատում է կազմակերպության հաշվետվություններում և այլ ֆինանսական փաստաթղթերում առկա տեղեկատվության հավաստիությունը,
- իրականացնում է տվյալ կազմակերպության կանոնադրությամբ նախատեսված այլ լիազորություններ:

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

Վարկավորման կոմիտեի հիմնական գործառույթներն են.

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

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

Առևտրն իրականացվում է 2 հիմնական ձևերով.

1. արտաքին առևտր,
2. ներքին առևտր:

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

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

Արտաքին աուդիտ վերահսկողության հիմնական նպատակներն են.

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

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

1. ձեռնարկության կողմից իրականացվող գործառնությունների մանրակրկիտ վերլուծություն,
2. վերլուծական գործելակերպ,
3. վերստուգիչ գործելակերպ [8, էջ 13]:

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

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

Աուդիտ վերահսկողության արդյունքները ամփոփվում են աուդիտ եզրակացությամբ, որը բաղկացած է 3 մասից՝ ներածությունից, վերլուծական մասից և ամփոփիչ կամ արդյունքային մասից: Առաջին մասում նշվում է, թե որտեղ և ում կողմից է իրականացվել աուդիտ ստուգումը, ում կողմից է տրված արտոնագիրը, ինչ ժամ-

կետում է կատարվել ստուգումը: Երկրորդ բաժնում նշվում է, թե ձեռնարկության գործունեության որ բնագավառներն ու որ գործառնություններն են ամբողջությամբ ստուգվել, ձեռնարկության տարեկան հաշվետվության մեջ ինչպես է արտացոլվել նրա տնտեսական և ֆինանսական գործունեությունը, ինչպիսին է հաշվապահական հաշվառման և հաշվետվությունների որակը, նրանց համապատասխանությունը գործող նորմերին ու կանոններին, ձեռնարկության կողմից տնտեսական նորմատիվների պահպանումը, ներքին վերահսկողության վիճակը: Բացի այդ, արձանագրվում են առկա խախտումները, սխալներն ու բացթողումները: Ամփոփիչ (արդյունքային) մասում հաստատվում է ձեռնարկության տարեկան հաշվապահական հաշվետվությունների արժանահավատությունը, աուդիտ կազմակերպության կողմից կատարվում են համապատասխան առաջարկություններ և հանձնարարականներ:

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

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

Այսպիսով, անկախ աուդիտային կազմակերպությունը.

- օժանդակում է ձեռնարկության ֆինանսական և հաշվապահական հաշվետվությունների պատշաճ ձևակերպմանը,
- պատրաստում է և ստուգում ձեռնարկության տարեկան ֆինանսական հաշվետվությունները, ներկայացնում է աուդիտային եզրակացություն այն մասին, թե արդյո՞ք ֆինանսական հաշվետվությունները ճշգրիտ են արտահայտում ձեռնարկության ֆինանսական վիճակը,
- ստուգում է ձեռնարկության վերստուգիչ հանձնաժողովի աշխատանքների կազմակերպման և գործունեության համապատասխանությունն օրենքներին և այլ իրավական ակտերին:

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



Ներքին աուդիտի ծառայությունների հիմնական գործառույթներն են.

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

Ինչ վերաբերում է ներքին վերահսկողության ծառայության կատարած ստուգումներին, ապա դրանց նպատակը հիմնականում լինում է ձեռնարկության հաշվապահական հաշվառման ճշտության գնահատումը, ակտիվների պահպանման ստուգումը, գործառնական գործունեության և տեխնիկայի ճշտության վերահսկողությունը, անսպասելի ստուգումների անցկացումը, ձեռնարկության աշխատակիցների մասնագիտական մակարդակի գնահատումը:

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

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

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

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

#### 9.4. ԲԱՆԿԱՅԻՆ ՎԵՐԱՅՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԱՌԱՆՁԱՐԱՅԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

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

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

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

Բանկային պրակտիկայում միջպետական վերահսկողությունն իրականացվում է.

1. պետությունների տարբեր ինքնուրույն միավորումների և խմբավորումների շրջանակներում, որոնք կորրեկցիանում են դրամավարկային, արժույթային և ֆինանսական քաղաքականությունները (Բրետոնվուդյան կամ Բազելյան համաձայնագրերի շրջանակներում),
2. միջազգային ֆինանսական-արժույթային կազմակերպությունների (հիմնադրամների) ուժերով, որոնց կողմից վերահսկողությունն իրականացվում է ոչ միայն կոնկրետ տվյալ բանկային հաստատության գործունեության նկատմամբ, այսինքն՝ միկրոմակարդակով, այլ նաև ընդհանուր առմամբ՝ երկրում տնտեսական իրավիճակի և, մասնավորապես՝ վարկային համակարգի նկատմամբ, այսինքն՝ մակրոմակարդակով (օրինակ՝ Արժույթի միջազգային հիմնադրամը):

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

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

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

Համալիր ստուգումը, որպես կանոն, կատարվում է ոչ ավելի, քան 30 օրվա ընթացքում և նախատեսում է բանկի կողմից իրականացվող բոլոր գործառնությունների, գործառնական օրվա ժամանակին ավարտման և ամենօրյա հաշվապահական հաշվեկշռի ձևակերպման ստուգում: Բոլոր բանկերը ենթակա են համալիր ստուգման առնվազն տարին մեկ անգամ:

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

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

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

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

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

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

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

- 1) կենտրոնական բանկի կողմից, որը հանդիսանում է բանկային համակարգի վերահսկողություն իրականացնող գլխավոր մարմինը,
- 2) ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության կողմից:

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

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

- բանկերի գծով կոմիտեները կամ ասոցիացիաները, որոնց աշխատանքներին մասնակցում են շահադրված գերատեսչությունների ներկայացուցիչներ,
- հատուկ ստեղծված վերահսկիչ մարմիններ (օրինակ, վերահսկիչ բյուրոները կամ հանձնաժողովները), որոնք մի շարք հարցերի գծով հաշվետու են կենտրոնական բանկին:

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

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

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

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

Բանկային գործունեության լիցենզիան Կենտրոնական բանկի կողմից տրվող՝ բանկային գործունեությունն իրականացնելու թույլտվությունը հավաստող փաստաթուղթ է: Լիցենզավորման ընթացակարգը սկսվում է լիցենզիաների հավանություն ստանալու միջնորդագրի ներկայացնելու պահից, շարունակվում է բանկի գրանցմամբ և ավարտվում լիցենզիա տալով կամ լիցենզիայի ստացման դիմումը մերժելով: Կենտրոնական բանկը լիցենզիա է տալիս, եթե բավարարվել են հետևյալ պայմանները.

- Կենտրոնական բանկի կողմից սահմանված բանկերի կանոնադրական հիմնադրամի նվազագույն չափի լրիվ համալրումը,
- բանկային գործունեության համար ձեռք բերված կամ վարձակալված տարածքը և նրա տեխնիկական հագեցվածությունը համապատասխանում է Կենտրոնական բանկի կողմից սահմանված պահանջներին և բանկի կամ օտարերկրյա բանկի մասնաճյուղի գործունեության տնտեսական ծրագրին,

- ստեղծվել են բանկի կամ օտարերկրյա բանկի մասնաճյուղի ներքին կազմակերպական կառուցվածքը և գործառնական համակարգը,
- բանկի կամ օտարերկրյա բանկի մասնաճյուղի ղեկավարների, բացառությամբ՝ ֆունկցիոնալ կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարների, որակավորումը, մասնագիտական համապատասխանությունը բավարարում են Կենտրոնական բանկի կողմից սահմանված պահանջները. Կենտրոնական բանկը կարող է քննել բանկի կամ օտարերկրյա բանկի մասնաճյուղի ղեկավարներին՝ նրանց մասնագիտական համապատասխանությունը պարզելու նպատակով,
- օտարերկրյա բանկի մասնաճյուղի համար՝ նաև օտարերկրյա բանկի գրանցման կամ հիմնական գործունեության վայրի երկրում բանկային վերահսկողության պետական մարմնի համաձայնությունը՝ Հայաստանի Հանրապետությունում բանկային գործունեություն իրականացնելու համար:

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

Որպես տարածքային վերահսկողության մարմիններ կարող են հանդես գալ բանկային հանձնաժողովները: Ռուսաստանի Դաշնությունում և արտասահմանյան մի շարք պետություններում այդ հանձնաժողովների գործունեությունը համատեղ ֆինանսավորում են բանկերը և պետությունը: Հանձնաժողովի անդամները նշանակվում են պետական ծառայությունների և գերատեսչությունների աշխատակիցներից և խոշորագույն բանկային հաստատություններից: Օրինակ, Ռուսաստանի Դաշնությունում տարածքային (ռեգիոնալ) բանկային հանձնաժողովների հիմնական գործառույթներն են.

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

Տարածքային բանկային հանձնաժողովներին իրավունք է վերապահվում ինչպես մեթոդական, այնպես էլ նորմատիվային փաստաթղթեր մշակել և տրամադրել բանկերին [11, էջ 90]:

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

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

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

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Fayol H. General and Industrial Management. Trans. J. Coubrough (Geneva: International Management Institute, 1930). p. 17
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992
3. Дайле А. Практика контроллинга. М., Финансы и статистика, 2001
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., ЮНИТИ, 1995
5. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New-York: Harper & Row, 1973)
6. Киллен К. Вопросы управления. М., Экономика, 1981
7. Newman W. Constructive Control: Design and Use of Control Systems, 1975
8. Адамс Р. Основы аудита. М., АУДИТ, 1995
9. Полфреман Д., Форд Ф. Основы банковского дела. М., Инфра — М, 1998
10. ՀՀ կենտրոնական բանկի խորհրդի որոշումը «Բանկերի գործունեության կարգավորման հիմնական տնտեսական նորմատիվների մասին». ՀՀ ԿԲ տեղեկագիր, կանոնակարգ թիվ 2, (նոր խմբագրություն), հատուկ թողարկում, 1998
11. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: Управление и операции. М., ЦПЦ "Вазар-Ферро", 1994

**10.1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՍԵԹՈՂՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆՆ ՈՒ ԴԱՍԱԿԱՐԳՈՒՄԸ**

**Կ**ազմակերպության ձևավորման ու գործունեության իրականացման առանցքային գործոնը մարդիկ են, առանց որոնց բացառվում է որևէ արտադրատնտեսական գործունեություն: Մարդկանց նպատակաուղղված համատեղ գործունեությունը, ինչպես նշվել է, անհրաժեշտ է համակարգել, կառավարել, որն էլ ղեկավարի գործունեության բովանդակությունն է:

Կառավարման տեսության ճանաչված ներկայացուցիչ Մերի Պարկեր Ֆոլետը մենեջմենթը սահմանել է որպես «աշխատանքների իրականացման ապահովում ուրիշ մարդկանց օգնությամբ» [1, էջ 69]: Կազմակերպության ղեկավարությունը պետք է կարողանա ձևավորել ներազդման այնպիսի համակարգ, որը մարդկանց ստիպի կամ շահադրդի առավելագույն արդյունավետությամբ իրագործել կազմակերպության նպատակները: Միաժամանակ պետք է գիտակցել, որ յուրաքանչյուր աշխատող անհատականություն է՝ անկրկնելի զգացմունքներով, ընդունակություններով ու պահանջմունքներով, ինչն էլ պայմանավորում է նրա աշխատանքային վարքագիծը: Մարդկանց մի մասը առաջադրանք ստանալիս գերադասում է հանդես բերել նախաձեռնություն, ինքնուրույն գտնել դրանց իրականացման ուղիները, մյուս մասը, խուսափելով պատասխանատվությունից, նախընտրում է առաջադրանքի հետ ստանալ այն իրականացնելու մանրամասն պաշտոնական հրահանգներ կամ ցուցումներ: Մարդկանց մի մասի վրա մեծ ազդեցություն են գործում նյութական փոխհատուցումն ու պարգևատրումները, մյուսների վրա՝ պատասխանատվության ենթարկվելն ու վարչական տույժերը: Միևնույն առաջադրանքը ստանալիս նրանք, հատկապես կառավարման ոլորտի աշխատողները, կարող են ցուցաբերել ամենատարբեր մոտեցումներ, ընտրել առաջադրանքի կատարման տարբեր ուղիներ:

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

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

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

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

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

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

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

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

## 10.2. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ

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

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



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

Կառավարման տնտեսական մեթոդներն ուղղակիորեն առնչվում են որոշակի ժամանակաշրջանում ձևավորված արտադրահարաբերություններին և գործող տնտեսական օրենքներին: Դրանք կոչված են կարգավորելու հասարակության, առանձին անհատների ու կազմակերպությունների փոխհարաբերությունները արտադրատնտեսական գործունեության շրջանակներում:

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

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

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

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

Սաքսային քաղաքականությամբ կարգավորվում է ներմուծման ու արտահանման գործընթացը, որը կարող է համապատասխանել կամ հակասել կազմակերպությունների /ձեռներեցների/ շահերին, ուղղակիորեն ազդել գործունեության տարբեր ոլորտների վրա:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Քանի որ կառավարման տնտեսական մեթոդներն ուղղակի առնչվում են առանձին անհատների և խմբերի շահերին, ապա պահանջում են կիրառման որոշակի ճկունություն: Չկա և չի կարող լինել այնպիսի մոտեցում, որը հավասարապես բավարարի բոլորի պահանջները: Նույնիսկ կառավարման նույն հարթությունում գտնվող աշխատողների համար նախատեսված արտոնությունները բոլորի կողմից միանշանակ չեն ընդունվում: Օրինակ, կազմակերպության կողմից իրականացվող կյանքի ապահովագրման միջոցառումները խիստ դրական են ընդունվում այն աշխատողների կողմից, ովքեր ունեն ընտանիք, սակայն դրանց նկատմամբ անտարբեր են երդվյալ ամուրիները:

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

### 10.3. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՎԱՐՉԱԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ

Ի տարբերություն տնտեսական մեթոդների, որոնք կազմակերպությանը, անհատին հնարավորություն են ընձեռում ինքնուրույն գործել առաջադրված նպատակներն ու խնդիրները իրականացնելու համար, կառավարման վարչակազմակերպական մեթոդները ձևավորում են այն սահմաններն ու կանոնները, որոնց շրջանակներում միայն կարելի է իրականացնել համակարգի գործունեությունը: Այս մեթոդ-

ների հիմքը օրինական իշխանությունն է, ինչպես նաև վարչական հարկադրանքը, որն անմիջապար է ներգործում կառավարման օբյեկտի վրա:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Կազմակերպության առանձին ստորաբաժանումների՝ օղակների ու բջիջների գործունեությունը, դրանց կապն ու փոխհարաբերությունները տարերայնորեն չեն ձևավորվում, այլ գործողությունների իրականացման՝ նախօրոք մշակված կարգի

արդյունք են, ձևակերպվում են համապատասխան փաստաթղթերով: Այդպիսի փաստաթղթերից են, օրինակ, ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների կանոնադրությունը, որտեղ տրվում են ստորաբաժանման խնդիրները, լիազորություններն ու իրավունքները, պարտականություններն ու պատասխանատվությունը, միաժամանակ՝ ձևակերպվում են փոխհարաբերությունները մյուս ստորաբաժանումների ու օղակների հետ:

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

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

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

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

Երբեմն նկատվում է հակառակ ծայրահեղությունը, երբ փորձ է արվում փաստաթղթերում արտացոլել, ինչպես Մ. Վեբերն էր պահանջում, կատարվելիք աշխատանքի բոլոր մանրամասները, որով այն փաստորեն վերածվում է խիստ ծանրաբեռնված, նախաձեռնությունը ճնշող և, հաճախ, կառավարման ճկունությունն արգելակող գործոնի:

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

Կազմակերպական ներազդեցությունն իրականացվում է նաև նորմավորման միջոցով:

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

Արտադրության /օպերացիաների/ կառավարման ու գործընթացի կարգավորման նորմաներն ու նորմատիվները բազմաթիվ ու բազմազան են, պայմանավորված

կազմակերպության գործունեության բնույթով: Ընդունված է դրանք դասակարգել ըստ հետևյալ խմբերի.

- սպառողի կողմից ներկայացվող պահանջների ու թողարկվող արտադրանքի /ծառայության/ համապատասխանությունն ապահովող որակական նորմատիվներ /ստանդարտներ, տեխնիկական պայմաններ և այլն/,
- արտադրանքի /ծառայության/ թողարկման ժամանակի, սարքավորումների օգտագործման, վերականգնման, կարգավորման, մաշվածքի նորմաներ,
- աշխատատարության, աշխատանքային օրվա, արձակուրդների տևողության, աշխատանքային գործընթացը բնութագրող նորմաներ:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Կարգադրությունները որոշակի խնդիրներ լուծելու կամ առաջադրանքներ կատարելու պահանջներ են: Կարգադրությունները տրվում են գծային ղեկավարի, նրա

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

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

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

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

#### 10.4. ԿԱՈՎԱԿՐՄԱՆ ՍՈՑԻԱԼ - ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ

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

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

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

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

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

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

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

Կառավարել կազմակերպությունը սոցիալ-հոգեբանական մեթոդների օգնությամբ, նշանակում է, նախ և առաջ, ուսումնասիրելով կազմակերպությունում սոցիալական գործընթացները, միջանձնային հարաբերությունները, առկա ձևական և ոչ ձևական խմբերը, կիրառել աշխատանքային կոլեկտիվի վրա ներազդելու եղանակների ամբողջություն, ինչպես ցանկալի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի ձևավորման, այնպես էլ աշխատողի՝ ձեռնարկության նպատակներին առավել համապատասխան վարքի ապահովման համար:

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

Ճապոնացի սոցիոլոգները վկայում են, որ կախված այն հանգամանքից, թե ինչպիսին է մարդու աշխատելու ցանկությունը, նրա տրամադրվածությունը, ինչպես



նաև կոլեկտիվի բարոյահոգեբանական մթնոլորտը, աշխատանքի արտադրողականությունը կարող է 1.5 անգամ բարձրանալ, կամ հակառակը՝ մի քանի անգամ իջնել [2, էջ 91]:

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

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

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

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

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

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

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

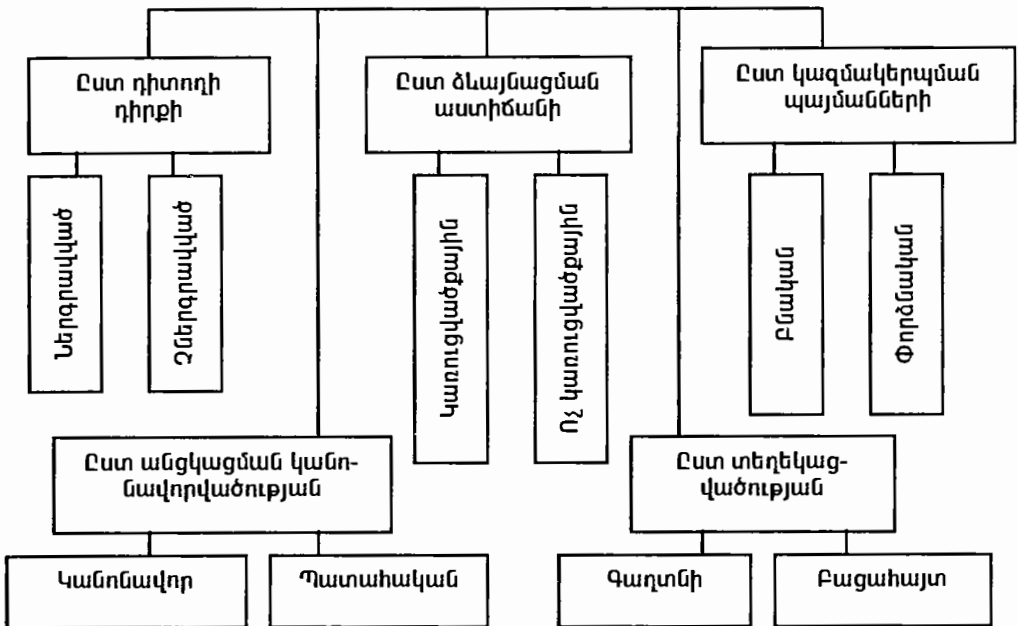
Հարցազրույցի ձևն ունի ինչպես իր առավելությունները, այնպես էլ՝ թերությունները: Առավելություններից է այն, որ հնարավորություն է տալիս անմիջականորեն ուսումնասիրել օբյեկտը բուն հարցման ընթացքում, ինչպես նաև տեղեկատվություն ստանալ հարցվողի վերլուծական ընդունակությունների, մտածողության, իրազեկության աստիճանի,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

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

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

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

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



Գծանկար 10.1. Սոցիոլոգիական դիտման ձևերը

Հարկ է կատարել դիտման օբյեկտի տեսական, տրամաբանական վերլուծություն, վերհանել դրա կարևոր առանձնահատկությունները, անջատել ընդհանուրից դիտման ենթակա կառուցվածքային էական տարրերը: Օրինակ, եթե պահանջվում է աշխատանքային կոլեկտիվի անդամների վարքի դիտում անցկացնել, ապա պետք է առանձնացնել կոլեկտիվը բնորոշող հետևյալ քանակական և որակական ցուցանիշները՝ կոլեկտիվի անդամների թիվը և կազմը՝ ըստ սեռի, կրթության մակարդակի, տարիքի, պաշտոնը, կատարած աշխատանքի բովանդակությունը և այլն: Այնուհետև, ելնելով հետազոտության խնդիրներից, անհրաժեշտ է տարանջատել այնպիսի տարրեր, ինչպիսիք են, ասենք, աշխատանքային օրվա ընթացքում և ընդմիջման ժամանակ անդամների միջև գործարար և ոչ գործարար շփումների հաճախականությունը, ոչ ձևական խմբերի, առաջնորդների առկայությունը և այլն: Հարաբերակցելով առանձնացված տարրերը և դիտման միջոցով ստացված վարքի որոշակի ձևերը, կարելի է ստանալ խմբի գործունեության ցուցանիշները [4, էջ 121]:

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

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

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

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

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

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

ճանաչողական չափանիշները հաղորդակցման չափանիշների լրացումներն են և թույլ են տալիս հայտնաբերել խմբի այն անդամներին, որոնք, ըստ հարցվողի կարծիքի, միևնույն իրադրությունում կընտրեին կամ կմերժեին իրեն [4, էջ 100-102]:

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

Որպես բարդ սոցիալական օրգանիզմ՝ կազմակերպությունն ունի ինչպես իր ձևական, այնպես էլ ոչ ձևական խմբերը /տե՛ս գլուխ 15/: Կազմակերպության աշխատանքն առավել արդյունավետ է լինում, երբ պաշտոնական ղեկավարը և ոչ ձևական խմբի առաջնորդը համընկնում են:

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

Սոցիալ-հոգեբանական մեթոդները կիրառվում են նաև մարդու աշխատանքային վարքի կառավարման, կազմակերպության շահերին դրանք առավելագույնս ծառայեցնելու համար: Դա ենթադրում է աշխատողի շահադրժան սոցիալ-հոգեբանական ձևերի կիրառում: Սոցիալ-հոգեբանական ձևերին կարելի է դասել աշխատողի՝ որպես «սոցիալական մարդու» ընկալումը և, դրան համապատասխան, աշխատանքի սոցիալ-հոգեբանական խթանների կիրառումը /տե՛ս գլուխ 8/:

Սոցիալ-հոգեբանական մեթոդների համակարգում կարևոր գործոն է նաև կազմակերպության սոցիալական գործընթացների պլանավորումը: Կազմակերպության սոցիալական զարգացման պլանավորման նպատակն է ինչպես սոցիալական գործոնների շնորհիվ աշխատանքի արդյունավետության բարձրացումը, այնպես էլ՝ աշխատողների սոցիալական պահանջումների բավարարումը, նրանց զարգացման, մասնագիտական աճի հնարավորությունների ստեղծումը, աշխատանքի բովանդակության հարստացումը, աշխատանքային պայմանների բարելավումը:

Կազմակերպության սոցիալական զարգացման պլանները սովորաբար ունենում են երեք հիմնական բաժին [5, էջ 278; 6, էջ 299; 7, էջ 59]:

Առաջին բաժինը կոլեկտիվի սոցիալական կառուցվածքի զարգացման պլանն է: Այստեղ հիմնականում ներկայացվում է ձեռնարկության աշխատանքային և սոցիալական ներուժը՝ կոլեկտիվի բնութագրումն ըստ ընդհանուր և մասնագիտական կրթության մակարդակի, որակավորման, մասնագիտության, սեռի, տարիքի: Այս բաժնում պլանավորվում է աշխատողների մասնագիտական որակավորման և ծառայողական առաջընթացը, երիտասարդության սոցիալական զարգացման հեռանկարները, կանանց աշխատանքային պայմանների բարելավումը և այլն:

Ձեռնարկության սոցիալական պլանավորման հաջորդ կարևոր ուղղությունը արտադրական միջավայրի բարելավումն է: Այն ուղղված է աշխատանքի սանիտարահիգիենիկ պայմանների բարելավմանը /լուսավորվածություն, աղձուկ, թունավոր նյութեր/, վնասվածքների, մասնագիտական հիվանդությունների նվազեցմանը, բժշկական սպասարկման ապահովմանը և այլն:

Արտադրական միջավայրի բարելավումն էական նշանակություն ունի մարդու աշխատունակության, առողջության և կյանքի տևողության, տրամադրության և, ընդհանրապես, կոլեկտիվի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի համար:

Ձեռնարկության սոցիալական զարգացման պլանի երրորդ բաժինը կապված է բարեկեցության, աշխատողների իրական եկամուտների աճի, շահաբաժինների

ստացման, բարոյական խթանման մեթոդների կիրառման, նրանց բնակարանային, կուլտուր-կենցաղային պայմանների բարելավման հետ:

Այս բաժնին է վերաբերում նաև կազմակերպության աշխատակիցների համար առողջարանային կենտրոնների, մարզադահլիճների, տարբեր սպորտային համալիրների կառուցումը: Ներառվող հարցերի շրջանակում են նաև լվացքատների, կենցաղային իրերի նորոգման, սննդի կիսաֆաբրիկատների վաճառքի օբյեկտների կառուցումը կազմակերպության տարածքում: Ոչ պակաս կարևոր նշանակություն ունեն մանկահասակ, նախադպրոցական տարիքի երեխաների խնամքին կոչված մանկապարտեզների, քոլեջների, զանազան խմբակների ստեղծման հարցերը:

Կազմակերպության սոցիալական զարգացման ծրագրերը անմիջականորեն առնչվում են տնտեսական զարգացման պլանների հետ, և դրանք կազմելիս պետք է հաշվի առնել ոչ միայն առկա խնդիրները, այլև կազմակերպության հնարավորությունները:

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Ի՞նչ դեր են կատարում կառավարման մեթոդները կառավարման գործընթացում:
2. Ինչպե՞ս են դասակարգվում կառավարման մեթոդները:
3. Ի՞նչ առանձնահատկություններ ունեն կառավարման տնտեսական ու վարչական մեթոդները:
4. Որո՞նք են կազմակերպական կանոնակարգման նորմավորման և կարգադրական մեթոդների տարբերությունները:
5. Որո՞նք են կառավարման սոցիալ-հոգեբանական մեթոդները:
6. Որո՞նք են կառավարման սոցիալ-հոգեբանական մեթոդի և կառավարման այլ մեթոդների սկզբունքային տարբերությունները:
7. Ի՞նչ դեր է կատարում հավաստի տեղեկատվությունը սոցիալական գործընթացների կառավարման համար և որոնք են տեղեկատվության ստացման հիմնական եղանակները:

---

### ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник, М., Экономпресс, 1998
3. Как провести социологическое исследование. Под ред. М.К.Горшкова, Ф.Э. Шереги. М., Политиздат, 1990
4. Պողոսյան Գ.Ս. Ինֆորմացիայի հավաքման մեթոդները սոցիոլոգիայում: Եր., ՀԽՍՀ ԳԱ հրատ., 1987
5. Дикарева А.А., Мирская М.И. Социология труда. Учебное пособие. М., Высшая школа, 1989
6. Теория управления социалистическим производством. Под ред. О.В.Козловой. М., Экономика, 1979
7. Организация управления общественным производством. Под ред. Г.Х.Попова, Г.А.Джавадова, М., Изд-во Моск. ун-та, 1979

### 11.1. ԿՈՍՏՈՒՆԻԿԱՑԻԱՆԵՐԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՍՎԱՐԳՈՒՄ

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

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

Կոմունիկացիոն գործընթացը կազմված է իրարից կախված հաջորդական քայլերից:

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

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

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

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

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

Կոմունիկացիաներն առաջին հերթին ձևավորվում են կառավարման տարբեր մակարդակների և կազմակերպության տարբեր ստորաբաժանումների միջև: Ըստ այդմ կոմունիկացիաները կարող են լինել ուղղահայաց և հորիզոնական:

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

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

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

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

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

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

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



## 11.2. ԿՈՍՈՒՆԻԿԱՑԻՈՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԸ

Տեղեկատվության գործընթացը կարելի է տրոհել չորս հիմնական տարրերի.

- ա) ուղարկող անձ (կոմունիկատոր), որը մշակում է գաղափարներ կամ հավաքում և հաղորդում տեղեկություններ,
- բ) հաղորդագրություն՝ հատուկ խորհրդանիշներով կոդավորված բուն տեղեկություն,
- գ) տեղեկությունը կամ գաղափարը հաղորդելու միջոց (կապուղի),
- դ) ստացող անձ (ռեցիպիենտ), որը ստանում է տեղեկատվությունը և մեկնաբանում:

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

Կոմունիկացիոն գործընթացի փոխկապակցված փուլերն են.

1. գաղափարի ծնունդը,
2. կոդավորումը և կապուղու ընտրությունը,
3. հաղորդումը,
4. ընդունումը և վերծանումը (ապակոդավորում):



Գծանկար 11.1. Կոմունիկացիոն գործընթացը

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

Որպեսզի փոխանակումը արդյունավետ կատարվի, ուղարկողը գաղափարի ձևավորման ժամանակ պետք է հաշվի առնի բազմաթիվ գործոններ: Մասնավորապես, հաղորդվելիք տեղեկությունը պետք է լինի խիստ հիմնավորված, որոշակի և ըմբռնելի:

**2. Կոդավորում և կապուղու ընտրություն:** Տեղեկությունները հաղորդվում են խոսքային (վերբալ՝ բառերով արտահայտված) և ոչ խոսքային միջոցներով: Ուստի նախքան տեղեկությունը հաղորդելը, այն պետք է կոդավորվի խորհրդանիշների՝ բառերի, շարժումների, դիմախաղի և հնչերանգի օգնությամբ: Այդպիսի կոդավորումը տեղեկությունը դարձնում է հաղորդագրություն: Հաջորդ քայլով ուղարկողը պետք է նաև ընտրի կոդավորման համար սիմվոլների բնույթին համատեղելի միջոցներ: Ամենահայտնի միջոցներից են տեղեկությունների բանավոր և գրավոր հաղորդումը, համակարգչային ցանցերը, էլեկտրոնային փոստը և այլն: Ընդ որում, եթե ընտրված կանալը պիտանի չէ խորհրդանիշների ֆիզիկական մարմնավորման համար, ապա հաղորդումը անհնարին է, իսկ եթե կապի միջոցը ոչ լիովին է համապատասխան գաղափարին, ապա տեղեկատվության փոխանակումը կլինի թերատ, քիչ արդյունավետ:

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

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

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

Գրավոր հաղորդագրություններն ունենում են նաև թերություններ: Այսպես, մարդիկ հաճախ ուշադիր և հետևողական չեն լինում հաղորդագրությունները ձևակերպելիս:

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

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

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

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

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

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

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

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

### 11.3. ՄԻՋԱՆՁՆԱՅԻՆ ԿՈՍՈՒՆԻԿԱՑԻՎՆԵՐ

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

Միջանձնային հաղորդակցությունը ներկայանում է երեք գործառույթների ամբողջության տեսքով.

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

բ) Փոխազդեցության /ինտերակտիվ/ գործառույթ: Հաղորդակցման ընթացքում և դրա միջոցով մարդիկ ազդում են միմյանց վրա, հնարավորություն են ստանում համատեղելու իրենց ջանքերը, գումարելու իրենց փորձն ու հմտությունները, ուղղորդելու դրանք որոշակի նպատակների կենսագործմանը, կազմակերպելու իրենց միասնական գործունեությունը:

գ) Տեղեկատվության /կոմունիկացիոն/ գործառույթ: Մարդիկ, անմիջական կամ միջնորդավորված հաղորդակցման ընթացքում, ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն, բնական խոսքի և արտալեզվական միջոցներով, բանավոր կամ գրավոր, միմյանց զանազան կարգի ու բնույթի տեղեկություններ են հաղորդում և ստանում, ինչպես նաև՝ իմաստավորում դրանք, ճշգրտում, վերծանում, կուտակում, ձևափոխում, զարգացնում և այլն:

Մարդկային հաղորդակցման այս երեք կողմերը կամ գործառույթները լոկ պայմանականորեն կարելի է տարանջատել. միջանձնային կոմունիկացիան, միջանձնային ինտերակցիան և միջանձնային պերցեպցիան ո՛չ տարածականորեն, ո՛չ էլ ժամանակային առումով մեկուսացնել հնարավոր չէ. ընդամենը՝ այդ միասնականությունը դրսևորվում է դրանց թե՛ գոյության և թե՛ գործածության մեջ, քանի որ ամեն մեկը նպաստում է մյուսի արդյունավետությանը: Այսպես, դիմացինի մասին ճիշտ պատկերացում կազմելու, համարժեք ընկալելու համար մենք կարիք ունենք բավարար տեղեկույթի: Ուստի լիարժեք տեղեկատվությունը անհրաժեշտ պայման է միջանձնային պերցեպցիայի՝ փոխադարձ ընկալումն ու փոխըմբռնումն ապահովելու համար: Իսկ որքան լավ ենք ճանաչում նրան, ում տեղեկություն ենք հաղորդում /որքան ավելի լավ գիտենք տեղեկությունն ընկալողի կարգավիճակը, շահերը, հետաքրքրությունները, դիրքորոշումը, նպատակները, ակնկալիքները, տվյալ տեղեկության հանդեպ հնարավոր վերաբերմունքը և այլն/, այնքան տեղեկությունն ավելի նպատակային է, միջանձնային կոմունիկացիան՝ ավելի արդյունավետ: Նույն կերպ՝ որքան ավելի հավաստի է ընկալվում ստացված տեղեկությունը, հետևաբար, որքան ավելի վստահելի է համարվում տեղեկույթի աղբյուրը, այնքան ավելի մեծ հավանականությամբ հաղորդողը /կոմունիկատորը/ և ստացողը /ռեցիպիենտը/ կարող են համագործակցել, արդյունավետորեն փոխազդել ընդհանուր գործունեության շրջանակներում: Միջանձնային կոմունիկացիան այնքան ավելի արդյունավետ է, որքան ավելի սերտորեն են հաղորդակցվողները ներգրավված համատեղ գործունեության մեջ:

Միջանձնային կոմունիկացիայի և, ընդհանուր առմամբ, մարդկային հաղորդակցության արդյունավետության կարևոր պայմաններից մեկը անձի, այսպես կոչված՝ «հաղորդունակությունն» է, այսինքն՝ այն կարողությունը, որով մարդը բնականոն փոխհարաբերություններ է հաստատում ուրիշների հետ, համարժեքորեն ձևա-

կերպում է իր ասելիքը, տեղեկություններ հաղորդում և ստանում՝ ճշտորեն վերծանելով դրանք, զանազանելով կարևորն ու երկրորդականը, ապահովելով պատշաճ ուղիղ և հետադարձ կապը:

Անձի հաղորդունակության հիմնական բաղադրամասերը երեքն են:

1. Անձի դիտողականությունը, այսինքն՝ որքանով է նա կարողանում համարժեք ընկալել և հավաստի ըմբռնել շրջապատի անձանց՝ նրանց շահերը, ցանկությունները, մտադրությունները, դիրքորոշումը: Այլոց ըմբռնելու եղանակներն են՝

- նույնացումը /իդենտիֆիկացիա/, երբ անձն ուրիշին հասկանում է՝ իրեն նրա տեղը դնելով,
- ապրումակցումը /եմպաթիա/, երբ անձը ըմբռնում է դիմացինի հոգեվիճակը, տրամադրությունը, կողմնորոշումը՝ վերապրելով նրա հույզերն ու տրամադրությունը,
- խորհրդածությունը /ռեֆլեքսիա/, երբ անձը մտածում, խորհում է այն մասին, թե ինքն ինչպես է ընկալվում դիմացինի կողմից:

2. Անձի ինքնադրսևորումը, այսինքն՝ որքանով է նա կարողանում սեփական մտքերն ու հույզերը ճիշտ ձևակերպել, արտահայտել, ներկայացնել ուրիշներին:

3. Անձի վարվեցողությունը, այսինքն՝ որքանով է նա տիրապետում հաղորդակցման ընդունված եղանակներին և կանոններին:

Հաղորդունակությունը հույժ անհրաժեշտ կարողություն է ղեկավարի համար, քանի որ նրա առօրյա գործունեության անբաժանելի մասն է մարդկանց՝ ենթակաների, գործընկերների, վերադասների հետ հաղորդակցումը:

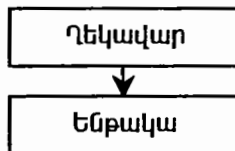
Ձեռնարկությունում միջանձնային կոմունիկացիաների տարածված ձևերից են ղեկավար - ենթակա կոմունիկացիաները: Բացի այդ, կառավարման բուն գործընթացը տեղի է ունենում ղեկավար - ենթակա միջակայքում: Բացառությամբ կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացի, կազմակերպության ներսում իրականացվող բոլոր կառավարչական ներգործությունները ղեկավարի կողմից ենթականերին հրամանների, հրահանգների, կարգադրությունների, այդ թվում նաև՝ խրախուսումների, նախազգուշացումների ու պատժամիջոցների ձևով ակտիվ գործողությունների նպատակամղելն է: Կոնկրետ կառավարչական ներգործությունը ունի երկու կողմ՝ ենթակա և ղեկավար: Դրանով պայմանավորված՝ ղեկավար - ենթակա փոխհարաբերությունները տեսության մեջ գնահատվում են որպես երկխոսություն, այսինքն կոմունիկացիոն ձևեր:

Ղեկավարի և ենթակայի միջև տեղեկության փոխանակման բազմաթիվ տարատեսակներից են.

1. Խնդիրների, առաջարկությունների և սպասվող արդյունքների ճշգրտումը.
2. Խնդիրների լուծմանը ստորաբաժանման մասնակցության ապահովումը.
3. Աշխատանքի արդյունավետության հիմնախնդիրների քննարկումը.
4. Սպասվող փոփոխությունների վերաբերյալ ենթականերին տեղեկացնելը և այլն:

Առանձնացվում են ղեկավար - ենթակա փոխհարաբերությունների՝ երկխոսության երկու համակարգեր՝ ուղղահայաց և հորիզոնական:

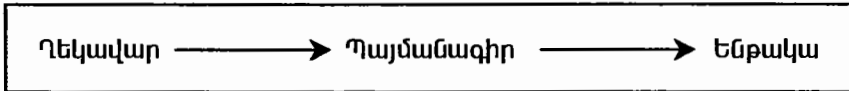
Ղեկավար - ենթակա փոխհարաբերությունների ուղղահայաց կոմունիկացիոն համակարգը կարելի է ներկայացնել հետևյալ գծապատկերի տեսքով.



Ուղղահայաց համակարգը հիմնված է ուղղակի գծային ենթակայության սկզբունքի վրա: Ղեկավարի ընդունած ամեն մի որոշում պարտադիր է ենթակայի կողմից անվերապահ (առանց որևէ լրացուցիչ պայմանի) կատարման համար:

Ղեկավարի և ենթակայի կարգավիճակների տարբերությունը հնարավորություն է տալիս ղեկավարին առանց մեծ ջանքերի գործադրման ի պաշտոնե, ձեռք բերել ոչ միայն ղեկավարի, այլև առաջնորդի կարգավիճակ:

Ղեկավար - ենթակա փոխհարաբերությունների հորիզոնական կոմունիկացիոն համակարգը կարելի է ներկայացնել հետևյալ գծապատկերի օգնությամբ.



Այս համակարգի պայմաններում ղեկավար - ենթակա փոխհարաբերությունները կրում են պայմանագրային բնույթ: Պայմանագիրը իրավական նորմ է, որը կոչված է նախապես կանոնակարգելու սպասվելիք և ենթադրվող փոխհարաբերությունները: Պայմանագրում արձանագրվում են ղեկավարի, ինչպես նաև ենթակայի իրավունքներն ու պարտականությունները, պատասխանատվության չափը: Ղեկավար - ենթակա փոխհարաբերությունների հորիզոնական համակարգի պայմաններում ղեկավարն ի պաշտոնե ձեռք է բերում միայն ղեկավարի կարգավիճակ, իսկ առաջնորդի կարգավիճակը նա վաստակում է քրտնաջան աշխատանքով:

Ի լրումն ղեկավարի և ենթակայի միջև տեղեկատվության փոխանակման, գոյություն ունի նաև հաղորդակցություն ղեկավարի և նրա աշխատանքային խմբի միջև: Աշխատանքային խմբի հետ կոմունիկացիաները հնարավորություն են ընձեռում բարձրացնել խմբի գործողությունների արդյունավետությունը: Այս կոմունիկացիաների նպատակը աշխատողների մեջ աշխատանքի, նրա արդյունքների և փոխհատուցման նկատմամբ վստահության ձեռքբերումն է:

Քանի որ տեղեկության փոխանակմանը մասնակցում են խմբի բոլոր անդամները, ամեն մեկը հնարավորություն ունի խորհելու նոր խնդիրների և առաջադրանքների մասին, այն մասին, թե ինչպես համատեղ աշխատել:

Ինչպես յուրաքանչյուր, այնպես էլ միջանձնային կոմունիկացիաներում կարող են հանդիպել արգելքներ, որոնցից են.

1. ընկալմամբ պայմանավորված արգելքներ,
2. իմաստաբանական արգելքներ,
3. անորակ հետադարձ կապ,
4. վատ ունկնդրում և այլն:

Սարդիկի միևնույն տեղեկատվությունը կարող են տարբեր կերպ մեկնաբանել, ընկալել այն յուրովի՝ կախված փորձից, մասնագիտական գիտելիքներից ու նաև շահերից: Փորձի կամ նախապես ընկալված հասկացությունների հետ հակասության մեջ մտնող տեղեկությունը հաճախ լրիվ մերժվում է, որոշ դեպքերում էլ՝ խեղաթյուրվում:

Բուն տեղեկատվության հանգամանքով պայմանավորված առավել էական խոչընդոտը լեզվագործածության ներհակ լինելն է: Խոսքային հաղորդակցումը արդյունավետ է և ընդհանրապես հնարավոր, եթե տեղեկություններ փոխանակողների միջև առկա է որոշակի լեզվական համապատասխանություն: Հակառակ պարագայում, պիտի հաշվի առնել տեղեկատվության շղթայում լեզվական թյուր-

ընթրոնումների անխուսափելիությունը: Դրանք չորս տեսակի են՝ հնչյունական /սխալ արտասանություն, շեշտադրություն, իմաստը աղավաղող երանգավորում, խոսքի հստակությունը խաթարող առոգանություն և այլն/, շարահյուսական /լեզվական համակարգի քերականական նորմերի ու կանոնների խախտում/, ոճական /անպատշաճ արտահայտություններ, գոեիկաբանություն, բարբառախոսություն, ճոռոճաբանություն և այլն/ և տրամաբանական:

Տեղեկույթի հավաստի հաղորդման, ընդունման, իմաստավորման, անդրադարձման լուրջ /թեև՝ հաղորդակցվողների կողմից ոչ միշտ գիտակցվող/ խոչընդոտ է խոսքային /վերբալ/ և ոչ խոսքային /ոչ վերբալ/ արտահայտչամիջոցների աններդաշնակությունը: Մարդիկ միմյանց տեղեկություններ են հաղորդում ոչ միայն բանավոր կամ գրավոր խոսքով, այլև իրենց շարժումներով, դիմախաղով, կեցվածքով, ընդամենը՝ տեղեկույթի հավաստիության առումով, հաճախ «ճարճի լեզուն» ավելի խոսում է ու արժանահավատ: Սասնավորապես, հետազոտությունները պարզել են, որ «երբ արտասանված բառերը չեն համընկնում մյուս՝ ոչ խոսքային նշաններին, ապա հասցեատերը առավել հակված է լինում հենց դրանց հիման վրա իր կարծիքը ձևավորել» [1, էջ 33]: Ուստի ամեն մի կազմակերպության ղեկավար, եթե հոգում է միջանձնային կոմունիկացիայի բարելավման մասին, պարտավոր է ծանոթանալ շարժաբանության և դիմագիտության ասպարեզի հրապարակումներին [2, 3, 4, 5]:

Առավել դժվար է հաղթահարել շահերից բխող տեղեկատվական արգելքները: Շատ հաճախ միջին և ստորին մակարդակի ղեկավարները ձգտում են հաճոյանալ իրենց վերադասին և ներկայացնում են միայն այն տեղեկությունները, որոնք նրանք ակնկալում են ստանալ: Հատկապես այդ երևույթները տեղի են ունենում, եթե կառավարման բարձր մակարդակի ղեկավարները նախընտրում են ստանալ միայն դրական տեղեկություններ:

Մյուս արգելքն այն է, որ հաճախ կառավարման միջին մակարդակի ղեկավարները ավելի շատ հակված են լսելու և ընկալելու կառավարման ավելի բարձր մակարդակից ստացված տեղեկությունը և հաշվի չառնելու ստորին օղակներից հաղորդվածը: Դա բացառելու համար, որպես կանոն, վերադաս ղեկավարները պարտավոր են, օրինակ, պարբերաբար անցկացնել հարցաթերթիկային հարցումներ, հանդիպել, հաղորդակցվել սկզբնական օղակների աշխատողների հետ, աշխատողների համար ապահովել առաջարկությունների մշտապես ներկայացման հնարավորություն:

Հաջորդ արգելքները իմաստաբանական են:

Տեղեկության փոխանակման սիմվոլների ամբողջականությունը այս կամ այն համակարգում կոչվում է տեղեկության լեզու: Գործնականում, տեղեկության քանակական գնահատման համար կիրառվում են տեղեկության լեզվի տարբեր միավորներ՝ նշաններ, բառեր, թվեր և այլն: Բուն տեղեկությունը պետք է լինի ստույգ և պարզ: Քանի որ խոսքերը (սիմվոլները) կարող են տարբեր նշանակություններ ունենալ, ապա հաղորդողը պարտավոր է տեղեկությունը ձևակերպել այնպես, որ ընկալումը առավելագույն չափով իմաստին համապատասխան լինի:

Միջանձնային կոմունիկացիաների արդյունավետության խոչընդոտ է նաև հետադարձ կապի բացակայությունը: Հետադարձ կապն անհրաժեշտ է, որ ուղարկողը համոզվի, թե հաղորդումը ընդունվել է անխաթար:

Ինչպես նշում են կառավարման տեսաբանները [6, էջ 181-184; 7, էջ 49-66; 8, էջ 17-26], միջանձնային կոմունիկացիաների արդյունավետության բարձրացման համար անհրաժեշտ է նախքան գաղափարը հաղորդելը հստակեցնել այն, որոշակիացնել այն տեղեկությունները, որոնք հաղորդման օբյեկտ են, բացառել հաղորդա-

գրություններում երկիմաստ բառերի օգտագործումը: Անհրաժեշտ է հասնել հետադարձ կապի հաստատմանը: Գոյություն ունեն հետադարձ կապի հետևյալ ձևերը. հարցեր տալ, առաջարկել կրկնել արտահայտված մտքերը, մարդու ժեստերը և ձայներանգը գնահատել լսելու ժամանակ ու պարզել ընկալման բնույթը և աստիճանը:

Հետադարձ կապ կարելի է հաստատել նաև աշխատանքի առաջին արդյունքների նկատմամբ վերահսկողությամբ: Համապատասխան տեղեկությունը թույլ կտա գնահատել, թե ինչ չափով է ընկալվել և իրականացվել հաղորդվածը:

Հետադարձ կապի արդյունավետ եղանակ է «բաց դռների» քաղաքականությունը: Ենթակաները պետք է զգան, որ ղեկավարը պատրաստ է նրանց հետ քննարկել ցանկացած հետաքրքրող հարց:

Կազմակերպություններում տարածված կոմունիկացիոն ձևերից են նաև ոչ ձևական կոմունիկացիաները (շուկների տարածումը): Ընդ որում, տեղեկությունը շուկի ձևով շատ ավելի արագ է հաղորդվում, քան պաշտոնական /ձևական/ հաղորդումների կապուղիներով:

Թեպետ շուկները ոչ ճշգրիտ տեղեկության համբավ են վայելում, այնուամենայնիվ, ինչպես ցույց են տալիս հետազոտությունները, ոչ ձևական հաղորդումների կապուղիներով տարածվող տեղեկությունները հաճախ կարող են լինել ճշգրիտ և նպատակային: Դրանք կարող են հետապնդել կառավարչական ապագա որոշումները աշխատանքային կոլեկտիվում փորձարկելու նպատակ: Հաճախ շուկները ընդունվելիք որոշումների վերաբերյալ տեղեկությունների անհարկի արտահոսքի հետևանք են:

Այսպիսով, միջանձնային կոմունիկացիաները կենսականորեն անհրաժեշտ են ամբողջ կազմակերպության ներսում տեղեկատվության արդյունավետ գործառնության, կառավարման խնդիրների հաջող լուծման համար: Հենց դա է հաստատում ամերիկացի նշանավոր մենեջեր Լի Յակոկայի կարծիքը. «Երբ որևէ մենեջերի մասին խոսելիս ասում են, թե նա մարդկանց հետ լեզու չի գտնում, ապա ես համարում եմ այդպիսի բնութագիրը սպանիչ: Այդ մարդուն պարզապես ոչնչացրեցիք՝ սա է իմ անփոփոխ կարծիքը: Եթե նա չի կարողանում մարդկանց հետ իր հաղորդակցումը կարգավորել, ուրեմն անհուսալի վիճակում է. չէ՞ որ հենց դրանում է կառավարման բուն էությունը: Ոչ թե շների, ոչ թե կապիկների հետ գործ ունի մենեջերը, այլ մարդկանց, միայն ու միայն մարդկանց հետ» [9, էջ 83]:

Առավել ևս միջանձնային կոմունիկացիաների համար է սա արդարացի՝ որքան էլ բարդանան տեղեկատվության տեխնիկական միջոցները և որքան էլ երկարի միջնորդ սարքերի շղթան, միևնույնն է, հաղորդակցումը մարդկանց միջև է:

#### 11.4. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՎԱԿԱՆ ԿՈՍՈՒՆԻԿԱՑԻԱՆԵՐ

Կազմակերպական կոմունիկացիաները կազմում են կոմունիկացիոն գործընթացի երկրորդ կարևոր բաղկացուցիչ մասը:

Երբ տեղեկությունը կազմակերպության ներսում շարժվում է վերև և ներքև, նրա իմաստը որոշ չափով կարող է աղավաղվել: Տեղեկությունները կարող են աղավաղվել՝ կախված միջանձնային շփումների ընթացքում առաջացած դժվարություններից: Այդ դեպքում ղեկավարը կարող է տեղեկությունը ձևափոխել այնպես, որ փոփոխությունը բխի իր շահերից:

Կազմակերպական կոմունիկացիայի առումով դժվարություններ կարող են առաջանալ տեղեկության մասնատման, հետևաբար և՛ աղճատման հետևանքով: Կազմակերպության ներսում հաճախ պահանջ է առաջանում մասնատել տեղեկություններն այն պատճառով, որ կազմակերպության մի մակարդակից դեպի մյուսը ուղարկվեն միայն այն տեղեկությունները, որոնք նրանց են վերաբերում: Ընդ որում, հենց ղեկավարներն են որոշում, թե ի՞նչ տեղեկություններ և ու՞մ պետք է ուղարկվեն: Այդպիսի մոտեցման հետևանքով տեղեկությունը կարող է մուտք չգործել կազմակերպության համապատասխան օղակ: Ավելին, երբ տեղեկության հաղորդումը իրականացվում է բանավոր, ապա յուրաքանչյուր հաջորդ հաղորդման ժամանակ հնարավոր է որոշակի կորուստ: Հետևաբար, մանավանդ խոշոր կազմակերպություններում, անհնար է հույս դնել կառավարման տարբեր մակարդակների և օղակների միջև տեղեկության բանավոր հաղորդման վրա: Նույնիսկ բացատրություններով ուղեկցվող հաղորդումները երբեմն կորցնում են իրենց իմաստի մի մասը:

Տեղեկությունները, որոնք ուղարկվում են վերև, կարող են աղավաղվել կազմակերպության մակարդակների կարգավիճակների ու դրանցով պայմանավորված շահերի տարբերությունների պատճառներով: Այդ երևույթը գոյություն ունի նաև միջանձնային կոմունիկացիաներում: Այսպես, ինչպես նշել ենք, հաճախ միջին և ստորին մակարդակների ղեկավարները նախընտրում են վերադաս ղեկավարներին հաղորդել այն տեղեկությունը, որը նրանց կողմից լավ է ընդունվում: Իսկ դա նշանակում է, որ նրանց չեն տեղեկացնում գոյություն ունեցող հիմնահարցի մասին, քանի որ չեն ցանկանում հայտնել իրենց վերադաս ղեկավարին ոչ հաճելի տեղեկությունները: Ավելին, կարգավիճակների տարբերությունները ուժեղ ազդեցություն են թողնում տեղեկության փոխանակման որակի վրա: Վերև հաղորդվող տեղեկության խեղաթյուրման լրացուցիչ պատճառ է միջին մակարդակի ղեկավարների կողմից ավելի մեծ ուշադրություն դարձնելը վերևից ստացված տեղեկությանը, քան ենթականերից ստացվածին: Դեպի վերև տեղեկատվության հաղորդման խանգարող պատճառ կարող է հանդիսանալ նաև պատժվելու վախը: Տեղեկությունների փոխանակման արգելք կարող է նաև լինել կոմունիկացիոն կապուղիների ծանրաբեռնվածությունը:

Տեղեկությունների փոխանակման վրա իր ազդեցությունն է թողնում նաև ձեռնարկության կազմակերպական կառուցվածքը: Որքան փոքրաթիվ են կառավարման մակարդակները, այնքան փոքր է տեղեկության աղավաղման հավանականությունը: Բազմամակարդակ կազմակերպություններում մեծանում է տեղեկության աղավաղումների հավանականությունը, քանի որ յուրաքանչյուր հաջորդ մակարդակ կարող է զտել տեղեկությունները: Ուստի, կոմունիկացիաների առումով չափազանց էական է, որ կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները լինեն որքան հնարավոր է հարթ:

Հաշվի առնելով կոմունիկացիաների նշված հնարավոր արգելքները՝ յուրաքանչյուր ղեկավար դրանց արդյունավետության ապահովման նպատակով պետք է ձեռնարկի համապատասխան միջոցառումներ: Նախ՝ անհրաժեշտ է կարգավորել տեղեկատվական հոսքերը: Բոլոր մակարդակի ղեկավարները պետք է հստակ պատկերացնեն տեղեկությունների նկատմամբ իրենց, գործընկերների և ենթակաների պահանջները: Ղեկավարը պետք է կարողանա գնահատել բոլոր տեղեկատվական պահանջումների որակական ու քանակական կողմերը և հստակ սահմանել դրանց ծավալը, տեսակները և պարբերականությունը:

Ղեկավարի ուշադրության կենտրոնում մշտապես պետք է լինի վերընթաց կոմունիկացիոն հոսքերի անկաշկանդ ապահովումը: Վարից վեր այդ հոսքերը հինգ տեսակի են [10, էջ 544-545]։



- հաշվետվություններ գործունեության վերաբերյալ,
- բողոքներ և վեճեր. վերադասները ի պաշտոնե պարտավոր են լսել և լուծել ստորադասների միջև վեճերը,
- խնդիրներ և հարցեր. այս կերպ ղեկավարությունը անմիջապես տեղեկանում է ամենօրյա և անհետաձգելի լուծում պահանջող խնդիրներին,
- բարեփոխման առաջարկություններ. նոր գաղափարներն ու առաջարկները պիտի հասանելի լինեն վերին մակարդակների ղեկավարներին,
- ֆինանսական և հաշվապահական տեղեկություններ, որոնք կարող են հետաքրքրել վերին ղեկավարությանը:

Վերընթաց կոմունիկացիայի թվարկված տեսակները փաստորեն նաև հետադարձ կապի դեր են կատարում: Իսկ վերջինիս շնորհիվ մեծանում է ամբողջական և հավաստի տեղեկատվության հաղորդումը կառավարման տարբեր մակարդակների և օղակների միջև: Դա կարելի է ապահովել նաև ղեկավարների և ենթակաների, տարբեր ստորաբաժանումների աշխատողների միջև անընդհատ շփման միջոցով, որի ժամանակ, մի կողմից՝ ղեկավարները հնարավորություններ են ստեղծում քննարկելու նոր պլանները, ռազմավարությունը, իսկ մյուս կողմից՝ ենթակաների հարցմամբ պարզաբանում են առկա հիմնահարցերը:

Կոմունիկացիաները արդյունավետ ապահովելու համար կարևոր նշանակություն ունի փաստաթղթաշրջանառության կամ այլ կերպ՝ գործավարության հստակ կազմակերպումը: Այն ենթադրում է փաստաթղթերի ճիշտ ձևակերպում, դրանց շրջանառության արագ իրականացում ու նաև պահպանում: Ընդ որում, տեղեկությունների պահպանումը կայուն տեղեկատվական համակարգերի ձևավորման հիմքն է: Եվ քանի որ տեղեկատվական համակարգերը կազմակերպության կառավարման և կառավարչական որոշումների ընդունման անկյունաքարն են, ապա դրանով է պայմանավորվում դրանց կայուն գործունակության ապահովման անհրաժեշտությունը:

Տեղեկատվական համակարգերը ձևավորվում են տվյալների կամ տեղեկությունների շտեմարանի հիման վրա: Վերջինս հատուկ համակարգված և տրամաբանորեն փոխկապակցված տվյալների պահարան է: Տվյալների կամ տեղեկությունների շտեմարանը ուղղորդված է համահավաք պահանջներով և կոչված է բավարարելու կոմունիկացիոն գործընթացի յուրաքանչյուր մասնակցի տեղեկատվական պահանջմունքները:

Հատկանշական է, որ այդ շտեմարանի գործունեության արդյունավետության կարևորագույն պայմանն է տեղեկությունների պահպանումը անցանկալի մուտքից կամ պատահական կորուստներից, քանի որ տարբեր աղբյուրներից տեղեկությունների նորացումը, ընդլայնումը, վերակազմավորումը և վերականգնումն անընդհատ իրականացվող գործառույթներ են: Հետևաբար, տեղեկությունների պահպանումը ենթադրում է նաև տեղեկությունների ամբողջականության ապահովում:

## 11.5. ԳՈՐԾԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՓԱՍՏԱԹՂԹԱՇՐՁԱՆԱՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ

Գործավարությունը սահմանվում է որպես կառավարման գործընթացում փաստաթղթավորման և փաստաթղթերի հետ աշխատանքների կազմակերպման գործունեություն (փաստաթղթերի ընդունում, գրանցում, ձևակերպում, կատարում, կատարման հսկողություն, առաքում, պահպանում), այսինքն՝ կառավարման ապարատի գործունեության փաստաթղթային սպասարկում:

Փաստաթղթերի հետ աշխատանքը ցանկացած կազմակերպության գործունեության անբաժանելի մասն է: Փաստաթուղթը և՛ աշխատանքի առարկա է, և՛ աշխատանքի արդյունք: Փաստաթուղթը նյութական կրիչ է, որը պարունակում է արձանագրված տեղեկություն և նախատեսված է ժամանակի ու տարածության մեջ այդ տեղեկությունը հաղորդելու, փոխանցելու և պահպանելու համար: Նեղ իմաստով՝ փաստաթուղթը վավերացված տեղեկատվություն է, որով հաստատվում է որևէ փաստ կամ երևույթ: Կառավարման գործընթացում տեղեկատվությունը կատարում է մի շարք կարևոր գործառույթներ. հիմք է կառավարչական որոշումների ընդունման, հաղորդման, իրականացման ու հսկողության սահմանման համար, ապահովում է առանձին փաստերի արձանագրումը և այլն: Այսպիսով, տեղեկատվությունը սպասարկում է կառավարման բոլոր մակարդակները և գործառույթները՝ սկսած որոշման ընդունումից մինչև կատարման արդյունքների ստացումը:

Կազմակերպություններում օգտագործվող բոլոր փաստաթղթերը որոշակի հատկանիշներով ընդունված է դասակարգել հետևյալ խմբերի և ենթախմբերի:

### 1. Ըստ մասնագիտացման հատկանիշի.

- ա) ընդհանուր՝ մշակում է կազմակերպության ընդհանուր բաժինը (տեղեկանք, վկայական և այլն),
- բ) մասնագիտացված՝ մշակում են կազմակերպության կառուցվածքային ծառայությունները և արտահայտում միատիպ, կրկնվող գործառնություններ (տեղեկագրեր, կարգագրեր և այլն):

### 2. Ըստ նշանակության.

- ա) կարգադրական (իրամաններ, հրահանգներ, կարգագրեր),
- բ) կատարողական (հաշվետվություններ, զեկուցագրեր),
- գ) հայցողական (վնասապահանջի նամակներ, հայցողական նամակներ տնտեսական դատարանին),
- դ) տեղեկատվական (հայտարարություններ, հաղորդումներ):

### 3. Ըստ գաղտնիության.

- ա) ծառայողական օգտագործման, որոնցից կարող են օգտվել ապարատի աշխատողները, և որոնց բովանդակությունը հրապարակման ենթակա չէ,
- բ) գաղտնի, որոնցից թգտվում են նրանք, ովքեր ունեն համապատասխան թույլտվություն,
- գ) հույժ գաղտնի, որոնցից կարող են օգտվել միայն նրանք, ում հասցեագրված է:

### 4. Ըստ ծագման աղբյուրի.

- ա) կազմակերպությունում ստեղծված,
- բ) դրսից ստացված:

**5. Ըստ ժամկետայնության.**

- ա) հասարակ՝ առանց կատարման ժամկետի նշման,
- բ) ժամկետային, երբ նշվում է կատարման ժամկետը,
- գ) հույժ շտապ, երբ փաստաթուղթը ենթակա է անհապաղ օգտագործման:

**6. Ըստ ձևի.**

- ա) ստանդարտ՝ որոնք կազմվում են ըստ հաստատված ձևի և պատրաստված են տպագրական եղանակով (տարբեր ձևաթղթեր, պաշտոնաթղթեր),
- բ) ոչ ստանդարտ (ժողովների արձանագրություններ, հրամաններ և այլն)՝ չունեն նախօրոք սահմանված ձև:

**7. Ըստ բարդության.**

- ա) բարդ՝ դրվում և լուծվում է մի քանի հարց (ակտեր, ժողովների արձանագրություններ և այլն),
- բ) հասարակ՝ բովանդակում է միայն մեկ հարց (օրինակ, նամակ՝ որևէ տեսակի արտադրանքի մատակարարման համար):

Փաստաթղթերը լինում են սկզբնական, որոնք պարունակում են նախնական տեղեկատվություն, և հիմնական, որոնք բովանդակում են փաստաթղթային ամբողջ տեղեկատվությունը: Բացի այդ, փաստաթղթերը կարող են լինել սկզբօրինակների ձևով, որոնք իրենց հերթին, ստորաբաժանվում են բնօրինակների և կրկնօրինակների:

Կազմակերպությունում շրջանառության մեջ գտնվող փաստաթղթերի հիմնական տեսակներից են կազմակերպափրավական փաստաթղթերը, որոնց միջոցով է իրականացվում կառավարման հիմնական գործառույթներից մեկը՝ կազմակերպությունը:

Կազմակերպափրավական փաստաթղթերի շարքն են դասվում [11, էջ 59-61].

1. կազմակերպության կանոնադրությունը,
2. կազմակերպության կառուցվածքային ստորաբաժանումների կանոնակարգերը,
3. հաստիքային ցուցակը,
4. գործունեության առանձին տեսակների վերաբերյալ հրահանգները,
5. պաշտոնական հրահանգները:

Կազմակերպության կանոնադրությունը առաջին հիմնական կազմակերպափրավական փաստաթուղթն է, որը կանոնակարգում է կազմակերպության գործելու կարևոր հարցերը՝ ներառյալ նրա ստեղծման կարգը: Կանոնադրությունը ներառում է հետևյալ հիմնական բաժինները.

- ընդհանուր դրույթներ,
- տեղեկություն կազմակերպության կանոնադրական կապիտալի մասին,
- կազմակերպության գործունեության կազմակերպափրավական հիմքերը,
- կազմակերպության կառավարումը,
- հաշվառման և հաշվետվության կանոնները,
- կազմակերպության շահույթի և այլ կուտակումների օգտագործման կարգը,
- կազմակերպության գործունեության դադարեցման կարգը,
- կազմակերպության գործունեության հատուկ կողմերը:

Կազմակերպության կառուցվածքային ստորաբաժանումների կանոնակարգը կազմակերպափրավական փաստաթուղթ է, որը որպես կանոն ընդգրկում է հետևյալ բաժինները [12, էջ 59-61].

- ընդհանուր դրույթներ,
- ստորաբաժանման խնդիրները և գործառույթները,
- ստորաբաժանման կառուցվածքը, կազմը,
- ստորաբաժանման փոխգործողությունների կազմակերպումը այլ կառուցվածքային ստորաբաժանումների հետ,
- ստորաբաժանման աշխատողների հիմնական կատեգորիաների լիազորությունների, իրավասությունների ոլորտը,
- ստորաբաժանման աշխատողների հիմնական կատեգորիաների պատասխանատվությունը,
- ստորաբաժանման գործունեության հատուկ հարցերը:

Հաստիքացուցակը կազմակերպահրավական փաստաթուղթ է, որը սահմանում է կազմակերպության աշխատողների քանակական և որակական կազմը, դրույթաչափերը, զբաղեցրած պաշտոնների ցանկն ըստ ստորաբաժանումների: Ինչպես մյուս բոլոր կազմակերպահրավական փաստաթղթերը, հաստիքացուցակը ենթակա է վավերացման ղեկավարի կողմից: Հաստիքացուցակը նպատակահարմար է մշակել աղյուսակի ձևով:

Փաստաթղթաշրջանառությունը փաստաթղթերի շարժն է կազմակերպությունում, սկսած դրանց ստացումից կամ ստեղծումից մինչև առաքումը կամ պահպանումը:

Փաստաթղթաշրջանառության կազմակերպման գործընթացը կախված է կազմակերպության գործունեության մասշտաբներից, կառավարման ստորաբաժանումների քանակից և փաստաթղթերի շրջանառության ծավալից: Փաստաթղթերի շարժի ուսումնասիրումը ցույց է տալիս, որ կազմակերպություն մուտք գործող փաստաթղթերի հետ կատարվող գործողությունների մեծ մասը վերաբերում է դրանց բովանդակությանը, փաստաթղթերին ծանոթանալուն և մակագրելուն:

Փաստաթղթերի հետ կատարվող առանձին աշխատանքներն ունեն ստեղծագործական, համաձայնեցման ու տեխնիկական բնույթ:

Կազմակերպությունում փաստաթղթերի շարժը պետք է լինի ուղղահոս, այսինքն՝ պետք է բացառի հետադարձ, զիգզագած և այլ երթուղիները:

Կազմակերպությունում փաստաթղթային հոսքերի արդյունավետ մշակման նպատակով դրանց հիմնական խմբերի և կատեգորիաների համար կազմվում են փաստաթղթերի շարժի սխեմաներ: Դա թույլ է տալիս սահմանել ռացիոնալ երթուղիներ և փաստաթղթերի մշակման փուլեր, միասնականացնել շարժի ուղիները և դրա հիման վրա կազմակերպությունում մշակել փաստաթղթավորման աշխատանքների նպատակասլաց հաջորդականություն:

Կազմակերպություններում փաստաթղթերն ըստ բնույթի լինում են.

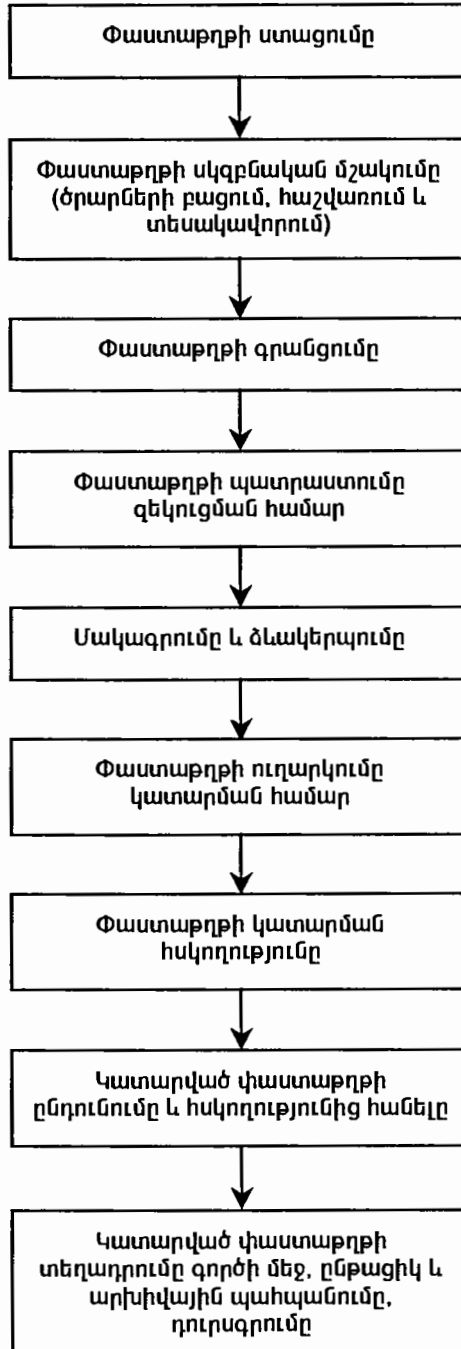
1. «Մտից» փաստաթուղթ,
2. «Ելից» փաստաթուղթ,
3. ներքին փաստաթուղթ:

Փաստաթղթային հոսքերի հիմնական բնութագրիչներն են՝

- հոսքի ուղղությունը, որը որոշվում է մշակման կետով,
- հոսքի ծավալը, որը որոշվում է միավոր ժամանակում անցնող փաստաթղթերի քանակով,
- հոսքի կառուցվածքը, որը որոշվում է փաստաթղթերի բազմազանությամբ, տարատեսակությամբ, օրինակ՝ հեղինակությամբ և դասակարգման այլ հատկանիշներով,
- հոսքի ռեժիմը, որը որոշվում է փաստաթղթերի շարժի պարբերականությամբ:

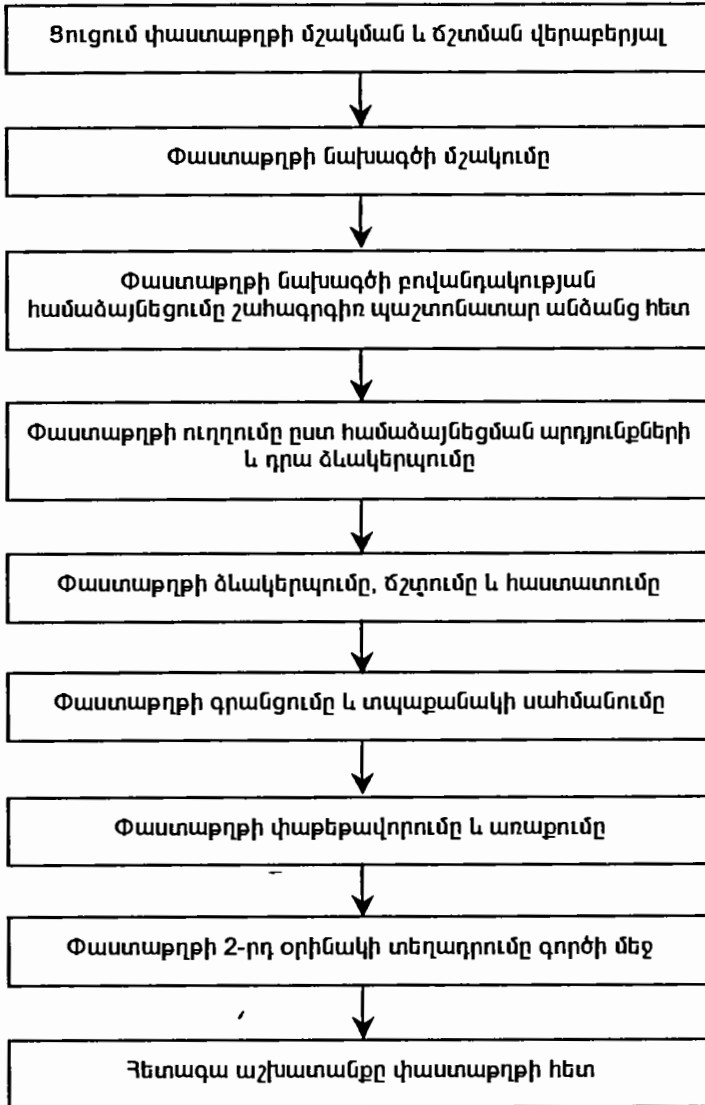
«Մտից» է կոչվում այն փաստաթուղթը, որը գրասենյակ է մուտք գործում տարբեր ուղիներով, հիմնականում՝ փոստով:

Մուտքագրվող փաստաթղթերի հետ կատարվող գործողությունների սխեման է [12, էջ 299-301].



«Ելից» է կոչվում այն փաստաթուղթը, որը մշակվում է գրասենյակում և ուղարկվում դուրս՝ ստորին ճակարդակի ղեկավարներին:

«Ելից» փաստաթղթերի հետ կատարվող գործողությունների սխեման է [11, էջ 116-117].



Ներքին են կոչվում այն փաստաթղթերը, որոնք մշակվում են կազմակերպության ղեկավարի կողմից՝ ելնելով առանձին կառուցվածքային ստորաբաժանումների խնդիրներից և փաստաթղթերի մշակման կանոններից:

Փաստաթղթերի սկզբնական հաշվառումը կազմակերպության համապատասխան աշխատողների գործողությունների ամբողջությունն է, որն ուղղված է տեղեկությունների հետազոտմանը, ամրագրմանը և պահպանմանը: Փաստաթղթերի

սկզբնական հաշվառման մատյանները ամենատարածված կրիչներն են, որոնց նպատակն է ծառայողական տեղեկատվությունը կարգավորված տեսքով ներկայացնել կազմակերպության աշխատողներին, ինչպես նաև սահմանված կարգով արձանագրել և պահպանել այն հետագա օգտագործման համար: Որպես կանոն, առաջնային հաշվառման առանձին մատյաններ են հատկացվում ներքին, ստացվող, առաքվող, գաղտնի և հատուկ փաստաթղթերի համար:

Ներկայումս գոյություն ունեն փաստաթղթերի առաջնային հաշվառման մի քանի ձևեր, դրանք են՝

- կենտրոնացված, որի դեպքում կազմակերպության բոլոր փաստաթղթերի գրանցումը (անկախ դրանց ծագման տեղից և նպատակից) կատարվում է իրավասու մեկ անձի գրանցամատյանում,
- ապակենտրոնացված, որի դեպքում փաստաթղթերի գրանցումը կատարվում է ըստ դրանց մշակման, կատարման վայրի, այսինքն՝ տվյալ ստորաբաժանման իրավասու աշխատողի կողմից,
- խառը, որը ներառում է երկու նախորդները:

Գործնականում վերը նշված ձևերից ամենաարդյունավետը խառը համակարգն է, որը հիմնված է փաստաթղթերի հաշվառման միասնականացված համակարգի վրա:

Փաստաթղթերի միասնականացումը (ունիֆիկացիան) և ստանդարտացումը փաստաթղթաշրջանառության և գործավարության կատարելագործման և ռացիոնալացման կարևորագույն ուղիներն են: Միասնականացում ասելով սովորաբար հասկացվում է միևնույն գործառական նշանակություն ունեցող փաստաթղթերի տեսակների և ձևերի բազմազանության հնարավորին կրճատումը: Փաստաթղթերի միասնականացումը ճանապարհ է հարթում ստանդարտացման համար:

Միասնականացված փաստաթղթերի ձևերը պարունակում են հետևյալ վավերապայմանները [11, էջ 32-35].

- ձևի անվանումը,
- փաստաթուղթը կազմող կազմակերպության անվանումը,
- կազմակերպության կոդը,
- փաստաթղթի ամսաթիվը,
- ստորագրություն:

Ստանդարտացման հիմնական առավելությունն այն է, որ պետք է նվազագույն ծախսերի պայմաններում ապահովվի անհրաժեշտ տեղեկատվության արտացոլումը փաստաթղթերում: Բացի այդ, հնարավորություն է ստեղծվում կարգ ու կանոն հաստատել գործավարության մեջ և հսկողություն սահմանել հաստատված ստանդարտների ապահովման վրա:

Ընդհանուր առմամբ, կառավարչական փաստաթղթերի միասնականացման և ստանդարտացման նպատակը փաստաթղթավորման այնպիսի համակարգի ստեղծումն է, որի ներդրումը կապահովի փաստաթղթավորման աշխատանքների ծախսերի կրճատումը (փաստաթղթերի ձևակերպման, կազմման, մշակման, պահպանման և, վերջապես, ոչնչացման ծախսերի կրճատման շնորհիվ)՝ կարգավորելով փաստաթղթաշրջանառության գործընթացը և կառավարչական աշխատանքների արդյունավետ կազմակերպումը:

Փաստաթղթերի ժամանակին կատարումը հիմնականում կախված է դրանց նկատմամբ հսկողության արդյունավետությունից: Փաստաթղթերի կատարման հսկողությունը միջոցառումների համալիր է, որը ներառում է՝

1. փաստաթղթերի կատարման արդյունքների և վիճակի մասին տեղեկությունների հավաքում և ամփոփում,
2. տեղեկությունների փոխանցում համապատասխան պաշտոնատար անձանց (կատարման համար պատասխանատու),
3. փաստաթղթերի կատարման հսկողության աշխատանքների կատարելագործմանն ուղղված միջոցառումների անցկացում,
4. փաստաթղթերի կատարման պարբերաբար վերլուծություն և արդյունքների մասին տեղեկացում ղեկավարին,

Պարտադիր հսկողության են ենթակա նաև այն փաստաթղթերը, որոնց կատարման ժամկետները որոշված են կամ պարունակում են հատուկ և որոշակի ցուցումներ այս կամ այն միջոցառման կատարման վերաբերյալ:

Գործավարության կատարելագործման կարևոր խնդիրներից է գործավարության միասնական համակարգի ներդրումը: Գործավարության միասնական համակարգը իրենից ներկայացնում է կառավարչական փաստաթղթերի ստանդարտների և դրույթների մի խումբ, որոնց համաձայն որոշվում և կարգավորվում են գործավարության խնդիրները կազմակերպությունում: Այն կոչված է ապահովելու փաստաթղթավորման աշխատանքների միասնական կարգ ամբողջ տնտեսության մասշտաբով:

Փաստաթղթերի ստեղծման գործում լայն տարածում են ստանում համակարգչային տեխնոլոգիաները, որոնց օգնությամբ պատրաստվում են արտահայտիչ, դյուրընկալելի փաստաթղթեր:

Փաստաթղթաշրջանառության արդյունավետ կազմակերպումն այսօր անհնաստ է ոչ միայն առանց համակարգչի, այլև համակարգիչները միմյանց միացնող կապի, այսինքն՝ համապատասխան ցանցերի և էլեկտրոնային փոստի: Դրանց նկատմամբ պահանջը բացատրվում է շատ հանգամանքներով: Առավել ծանրակշիռ պատճառների թվում նշենք երկուսը [13, էջ 131-132].

- տվյալներից օգտվողների միջև դրանց օպերատիվ փոխանակումը, ընդ որում՝ օգտվողը կարող է գտնվել ցանկացած վայրում,
- փաստաթղթերի հետ աշխատակիցների միաժամանակ աշխատելու անհրաժեշտությունը:

Էլեկտրոնային փոստի համակարգերը ստեղծվում են նաև ներքին փաստաթղթաշրջանառության կազմակերպման համար, որի պահանջը հատկապես մեծ է ու հրատապ, երբ կազմակերպությունն ունի մասնաճյուղերի ցանց, որոնք մշտապես տեղեկություններ են փոխանակում միմյանց հետ: Էլեկտրոնային փոստը հնարավորություն է տալիս բարելավելու փաստաթղթերի հետ կատարվող աշխատանքը և միևնույն տեղեկությունից օգտվելու համար օգտագործել մի քանի անհատական համակարգիչներ:

Համակարգչային տեխնիկայի զանգվածային տարածումը հնարավոր դարձրեց գործավարության և փաստաթղթաշրջանառության ավտոմատացումը: Կազմակերպություններում ամենատարբեր տեսակի փաստաթղթերի հետ կատարվող աշխատանքի համար ներկայումս մշակվել են բավական մատչելի ծրագրեր, որտեղ տեղեկատվությունը ներկայացված է էլեկտրոնային տեսքով և հնարավոր է այն արագ տեղափոխել թղթի վրա: Ակտիվ փաստաթղթաշրջանառություն վարող ցանկացած կազմակերպության համար հրատապ խնդիր է ստացված տեղեկատվության կանոնակարգումը, դրա նկատմամբ հսկողության սահմանումը՝ ապահպանելով հետևյալ կանոնները.

- Փաստաթղթերի առանձին խմբերի համար ստեղծել գրացուցակներ (կատալոգ): Փաստաթղթերը գրանցել որոշակի բաժնում՝ ըստ դրանց տարատեսակների՝ ստեղծելով տվյալների ապահպանման համակարգ:



- Պարբերաբար անցկացնել փաստաթղթերի գրացուցակների ստուգում: Այն փաստաթղթերը, որոնք ժամանակի ընթացքում կորցրել են իրենց գործնական նշանակությունը, արդիականությունը, չունեն պատմական և գիտական արժեք, լրացել է պահպանման ժամկետը՝ ենթակա են ոչնչացման: Պահպանման համար կարելի է օգտագործել էլեկտրոնային տեղեկատվության կրիչներ, օրինակ՝ ճկուն սկավառակ: Այսպիսով, կարելի է խուսափել ժամանակի ընթացքում կուտակվող հնացած կամ դերն ու նշանակությունը փոխած հարյուրավոր փաստաթղթերից:
- Մշտապես լրացնել այն ամփոփագրերը, որոնք օգտակար տեղեկություններ են պարունակում փաստաթղթերի մասին՝ վերնագիրը, բովանդակությունը, կողմնորոշող բառերն ու արտահայտությունները, փաստաթղթի ստեղծման ու մշակման ժամկետները և այլն: Դա հնարավորություն կտա փաստաթղթի մասին մշտապես ունենալ լիարժեք տեղեկություններ:

Փաստաթղթերը արժեքավորվում են ոչ միայն պարունակվող նյութերի բովանդակությամբ, այլև արտաքին տեսքով: Ստանդարտներին համապատասխանող արտահայտիչ փաստաթուղթն ապահովում է նյութերի դյուրին ընկալումը: Փաստաթղթերը ակնառու դրսևորում են անհատի գործարար հատկանիշները: Դրանք կազմելու և առաքումը կազմակերպելու կարողությունները գործարարության կարևորագույն տարրերից են: Այդպիսի փաստաթղթերի շարքն են դասվում, օրինակ, տեղեկատվական փաստաթղթերը՝ նամակը, հեռագիրը, հեռախոսագիրը, հեռապատճենը, էլեկտրոնային փոստը և այլն:

Նամակը գործարար շփման փաստաթուղթ է: Ըստ բովանդակության և նշանակության, նամակները կարող են լինել՝ երաշխիքային, տեղեկատվություն, գովազդ պարունակող և այլն: Սակայն դրանք բոլորն էլ ունեն մի շարք ընդհանուր կառուցվածքային տարրեր, որոնցից կարելի է առանձնացնել հետևյալը.

1. ուղարկող կազմակերպության խորհրդանշանը, անվանումը և այլ ռեկվիզիտներ,
2. նամակ ստացողի ռեկվիզիտները, որոնց թվում պետք է նշվեն ստացող կազմակերպության անվանումը, կառուցվածքային ստորաբաժանումը, պաշտոնատար անձի անունը, փոստային հասցեն:

Գործարար նամակների բովանդակությունը պայմանավորված է ոչ միայն շարադրման «գրասենյակային» ոճով, այլ նաև հարցի յուրահատկությամբ, որով էլ առանձնանում է նամակի բովանդակությունը:

Այդ առումով տարբերում ենք.

- պաշտոնական գործարար նամակներ,
- մասնավոր գործարար նամակներ,
- նամակ երաշխավորագիր,
- նամակ հարցում,
- նամակ բողոք և այլն:

Այսպիսով, կառավարչական աշխատանքի արդյունավետությունը զգալի չափով բարձրանում է գործավարության միասնական համակարգի և կառավարչական ստանդարտների ներդրման շնորհիվ, որը միաժամանակ անհրաժեշտ հիմք է ստեղծում կազմակերպության փաստաթղթային ապահովման կազմակերպական տեխնիկայի, տեղեկատվության ստացման, մշակման և հաղորդման ժամանակակից մեթոդների ներդրման համար:

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Ի՞նչ է կոմունիկացիան:
2. Որո՞նք են կոմունիկացիոն գործընթացի տարրերը և փուլերը:
3. Որո՞նք են միջանձնային կոմունիկացիայի տեսակները և արգելքների հաղթահարման ուղիները:
4. Որո՞նք են հաղորդունակության հիմնական բնութագրիչները: Փորձեք գնահատական տալ ձեր հաղորդունակությանը:
5. Ի՞նչ է տեղեկության լեզուն և ո՞րն է դրա դերը տեղեկատվության փոխանակման մեջ:
6. Որո՞նք են կազմակերպական կոմունիկացիաների արգելքները և ինչպես դրանք հաղթահարել:
7. Բնութագրեք որևէ կազմակերպությունում գործող կոմունիկացիոն համակարգը:
8. Ո՞րն է հետադարձ կապի նշանակությունը կոմունիկացիոն գործընթացում:
9. Չլակերպեք որևէ կազմակերպության կոմունիկացիոն գործընթացին բնորոշ հետադարձ կապի տեսակները և դրա բարելավման ուղիները:
10. Որո՞նք են կառավարման փաստաթղթային ապահովման նորմատիվ-մեթոդական հիմքերը:
11. Թվարկել փաստաթղթերի միասնականացված ձևերի համար անհրաժեշտ ռեկվիզիտները:
12. Ի՞նչ հիմնական փուլերից է բաղկացած փաստաթղթաշրջանառության գործընթացը:
13. Ի՞նչ հիմնական ռեկվիզիտներ է պարունակում նամակը:
14. Ի՞նչ բաժիններից է բաղկացած գործավարության միասնական համակարգը:

---

### ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Wayne F.S., Danwalder D.P. Communicating in business. Boston: Austen Press, 1994
2. Дейвис Ф. Ваш абсолютный имидж. М., Внешсигма, 1997
3. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других людей по их жестам. Нижний Новгород, Ай Кью, 1992
4. Сухарев В.А. Искусство распознавания людей. Донецк, Сталкер, 1998
5. Биркенбил В. Язык интонаций, мимики, жестов. СПб, Питер Пресс, 1997
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992
7. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб, Знание, 2001
8. Льюис Д. Тренинг эффективного общения /Пер. с англ., М., ЭКСМО-Пресс, 2002

9. Якокка Л. Карьера менеджера. М., Прогресс, 1991
10. Дафт Р. Менеджмент /Пер. с англ., СПб, Питер, 2000
11. Комышев А.А. Основы документационного обеспечения управления. М., Дело и Сервис, 2000
12. Рогожин М.Ю. Документационное обеспечение управления. Практическое пособие. М., РДЛ, 2000
13. Васильев Д.В. Делопроизводство в компьютере. М., Приор, 1996

ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ  
ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ  
ԸՆԴՈՒՆՈՒՄԸ  
ԵՎ ԻՐԱԳՈՐԾՄԱՆ  
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ

---

12.1. ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԴԱՍԱԿԱՐԳՈՒՄԸ

Տնտեսագիտական գրականության մեջ լայն տարածում ունեն որոշումների ընդունման ինչպես ընդարձակ, այնպես էլ նեղ ըմբռնումները: Ընդարձակ իմաստով, որոշումների ընդունումը նույնացվում է կառավարման ողջ գործընթացի հետ, իսկ նեղ իմաստով նշանակում է այլընտրանքային տարբերակի ընտրություն:

Կազմակերպական որոշումներն ընդունվում են կառավարման բոլոր հարթություններում, և յուրաքանչյուր հարթության բնորոշ է հարցերի (խնդիրների) որոշակի շրջանակ, որոնց կարգավորման համար ընդունվում են որոշումներ: Տարբեր են նաև պահանջվող տեղեկատվության ծավալը և այն ժամանակը, որն անհրաժեշտ է որոշման նախապատրաստման և ընդունման համար:

Այսպես, վարպետի ընդունած որոշումները հիմնականում առնչվում են այնպիսի ընթացիկ հարցերի, ինչպիսիք են՝ մեքենաների ու սարքավորումների անխափան աշխատանքի ապահովումը, աշխատատեղերի անընդմեջ մատակարարումը նյութերով, մասերով ու գործիքներով, աշխատանքային կարգապահության ապահովումը և այլն: Վարպետը հաճախ բավարարվում է միայն այն տեղեկատվությամբ, որն ուղղակի վերաբերում է որոշակի խնդրի, օգտագործում է իր գիտելիքները, փորձը և ինքնուրույն ընդունում որոշում: Վարպետը երբեմն որոշում է ընդունում ռոպեների, նույնիսկ վայրկյանների ընթացքում, իսկ լուծում պահանջող հարցերը սովորաբար դուրս են գալիս արտադրամասի շրջանակներից:

Տնօրենի ընդունած որոշումները հիմնականում կապված են կազմակերպությանը վերաբերող այնպիսի ընդհանուր հարցերի լուծման հետ, ինչպիսիք են՝ ռազմավարությունը, արտադրատնտեսական ու ֆինանսական կարգավորումը, շուկայավարությունը, իրացման նոր շուկաների ընտրությունը և այլն:

Կառավարման բնագավառում որոշումների ընդունումն ավելի համակարգված և պատասխանատու գործընթաց է, քան անձնական կյանքում, որովհետև ղեկավար

րը համապատասխան գործողությունների ուղղություն է ընտրում ամբողջ կազմակերպության և նրանում գործող բազմաթիվ աշխատողների համար: Կառավարման բարձր հարթություններում որոշումների ընդունումն ուղղակիորեն առնչվում է թե՛ ներքին և թե՛ արտաքին միջավայրերում իրականացվող գործընթացների կարգավորմանը և, որպես կանոն, այդ նպատակով օգտագործվում են անհամեմատ ավելի մեծ տեղեկատվություն ու ժամանակ՝ օրեր, ամիսներ, իսկ երբեմն էլ՝ տարիներ:

Կազմակերպական որոշումների ընդունումը պատասխանատու գործ է, ինչն առավել ակնառու է կառավարման ինստիտուցիոնալ մակարդակներում: Ինչպես նշում է Բոստոնի համալսարանի պրոֆեսոր Ֆրենկ Յարրիսոնը, որոշումների ընդունումը ցանկացած կազմակերպության կառավարման ամբողջականացնող (ինտեգրալային) մասն է: Եվ այստեղ հենց իրազեկությունն է, որ տարբերում է արդյունավետ աշխատող ղեկավարին ոչ արդյունավետ աշխատող ղեկավարից [1, էջ 19]:

Որոշումների ընդունումը կապակցող գործընթաց է և ենթագործառույթ: Այն ունի սոցիալ-տնտեսական բնույթ, քանի որ անքակտելիորեն կապված է մարդկանց հետ, ովքեր ղեկավարում են այլ մարդկանց և այդ ընթացքում դրսևորում իրենց բոլոր հնարավորությունները, գիտելիքներն ու գործնական հմտությունները:

Կառավարչական որոշման սոցիալ-տնտեսական էությունը դրսևորվում է հետևյալ հատկանիշներով.

1. կառավարչական որոշումը ենթադրում է գործողությունների հնարավոր տարբերակների առկայություն և դրանցից մեկի ընտրություն,
2. գործողությունների տարբերակի ընտրությունը մարդկանց գիտակցված, մտավոր գործունեության արգասիք է,
3. կառավարչական որոշումն անխզելիորեն կապված է կազմակերպության նպատակների հետ և կողմնորոշված՝ դեպի գլխավոր նպատակի՝ կազմակերպության առաքելության հետևողական կատարման ապահովումը,
4. կառավարչական որոշումն օժտված է ակտիվացնող և կազմակերպող ուժով,
5. կառավարչական ցանկացած որոշման հիմքում ընկած է մարդկանց կազմակերպված բնականոն գործունեությունը:

Որոշումների ընդունման գործընթացում Շենրի Սինցբերգն առանձնացրել է ղեկավարի չորս հիմնական դեր.

- նախաձեռնողի,
- խախտումներ վերացնողի,
- ռեսուրսներ բաշխողի,
- բանակցություններ վարողի [ 2, էջ 37]:

Քանի որ ղեկավարի աշխատանքի բնույթը կախված է կառավարման մակարդակից, ապա տարբեր մակարդակներում ընդունվող որոշումները ունեն մի շարք տարբերություններ: Այնուհանդերձ, թվարկված չորս դերերն էլ մենեջերի կողմից պարբերաբար (այս կամ այն չափով) գործադրվում են:

Կառավարչական որոշման որակի վրա մեծ ազդեցություն են գործում սուբյեկտիվ գործոնները: Յուրաքանչյուր ղեկավար, օժտված լինելով անհատական մտածելակերպով, վերլուծական պատկերացումներով, յուրովի է գնահատում հիմնախնդրային իրավիճակը և ընտրություն կատարում առկա տարբերակներից: Սուբյեկտիվ գործոնը ունի թեև ոչ առաջնային, բայց և ոչ պակաս կարևոր դեր, քանզի կառավարչական որոշումն, ըստ էության, անձի գործունեության արդյունք է, որն օբյեկտիվորեն բովանդակում է անձի բոլոր սուբյեկտիվ հատկանիշները:

Կառավարչական որոշման որակը կանխորոշող գործոնների երկրորդ խումբը կապված է այդ որոշման իրագործման կազմակերպական հարցերի և կառավարվող համակարգում իրականացվող կազմակերպական գործունեության հետ: Համակարգի փաստացի վիճակի ճշգրիտ գնահատումը կառավարչական որոշման որակը բնութագրող կարևորագույն գործոններից է: Կառավարչական որոշումը մեծ չափով կախված է նաև կազմակերպության սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտից ու կուլտուրայից, կառավարման գործող մեխանիզմից և դրա վրա խարսխվող կառավարման մեթոդներից, ինչպես նաև կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ընդհանուր վիճակից և, որ ամենակարևորն է, ժամանակի բարենպաստ գործոնից:

Այսպիսով, կառավարչական որոշումների արդյունավետության վրա ազդող գործոնները կարելի է խմբավորել հետևյալ կերպ.

1. ղեկավարի անձնական հատկանիշները (արհեստավարժությունը, մասնագիտական մակարդակը, գաղափարական հայացքների շրջանակը, գիտագործնական ուղղվածությունը և այլն),
2. որոշումների ընդունման գործընթացի տեղեկատվական ապահովումը (ռե-լևանտային /գործին անմիջականորեն առնչվող/ տեղեկատվության տեսակարար կշիռը տեղեկատվության ընդհանուր համակարգում),
3. կազմակերպական գործոններ (որոշումների ընդունման գործընթացում աշխատողների մասնակցության չափը, ընդունված որոշման հաղորդումն աստիճանակարգային կառուցվածքով, հաղորդվող հրամանների շղթան, վերահսկողության կազմակերպումը և այլն),
4. տեխնիկական (տեխնիկական գանազան միջոցների օգտագործում),
5. հոգեբանական (կազմակերպության կուլտուրան և սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը),
6. որոշումների մշակման, ընդունման և իրագործման ժամանակի տևողությունը և այլն:

Կառավարչական որոշումները կարելի է դասակարգել ըստ տարբեր չափանիշների, մասնավորապես՝

- *ըստ ներազդեցության մասշտաբի.*
  - ընդհանուր՝ վերաբերում են ամբողջ կազմակերպությանը,
  - մասնավոր՝ վերաբերում են կազմակերպության առանձին կառուցվածքային ստորաբաժանումներին կամ անձանց,
- *ըստ նպատակների բնույթի.*
  - ռազմավարական՝ վերաբերում են գլխավոր խնդիրներին,
  - մարտավարական՝ վերաբերում են առավել մասնավոր խնդիրներին,
  - ընթացիկ՝ ուղղված են առաջնահերթ ընթացիկ խնդիրների լուծմանը,
- *ըստ որոշումների ընդունման.*
  - միանձնյա ընդունվող,
  - կոլեգիալ,
  - կոլեկտիվ,
- *ըստ գործողությունների ոլորտների.*
  - տնտեսական,
  - կազմակերպական,
  - սոցիալական,
  - տեխնիկական,
  - տեխնոլոգիական,
  - հոգեբանական,

- *ըստ ժամանակի տևողության.*
  - հեռանկարային (երկարաժամկետ),
  - ընթացիկ (միջինժամկետային),
  - կարգավորիչ (կարճաժամկետ):

Որոշումները կարող են լինել նաև ծրագրավորված և չծրագրավորված: Ծրագրավորված որոշումն ընդունվում է նախօրոք սահմանված չափանիշների հիման վրա, և անորոշության դաշտը համեմատաբար փոքր է: Զծրագրավորված որոշումները բնորոշ են այնպիսի իրավիճակների, որոնք համեմատաբար նոր են, դրանց համար չկան սահմանված նորմեր ու սկզբունքներ, և գոյություն ունի անորոշության ավելի լայն դաշտ:

Որոշումների ընդունման գործընթացը ունենում է տարբեր բնույթ՝ ինտուիտիվ, դատողությունների վրա հիմնված և ռացիոնալ:

Ինտուիտիվն այն որոշումն է, որը ղեկավարն ընդունում է՝ հենվելով ներքին զգացողության վրա: Եվ որքան էլ զարմանալի թվա, ինչպես վկայում են հետազոտությունները, ներըմբռնողության (ինտուիցիայի) վրա հիմնված որոշում կայացնող ղեկավարները գրեթե չեն սխալվում: Օրինակ, «Ռեյչեմ» ֆիրմայի հիմնադիր և տնօրենների խորհրդի նախագահ Փոլ Կուկը նշում է, որ իր գրեթե բոլոր որոշումները հիմնված են ներըմբռնողության վրա, իսկ այն որոշումները, որոնց ընդունման համար հետազայում զղջացել է, հիմնված չեն եղել ներքին զգացողության վրա [2, էջ 200]: Այդուհանդերձ խորհուրդ չի տրվում լիովին վստահել և հենվել սոսկ ինտուիցիայի վրա, քանի որ վերջինս կարող է նույնչափ խաբուսիկ ու սխալ լինել, որչափ հավաստի և ճշգրիտ:

Դատողությունների վրա հիմնված որոշումներն առաջին հայացքից նման են ներըմբռնողական որոշումներին: Այդ որոշումների ընդունման հիմք են ծառայում ղեկավարի գիտելիքները, գործնական ունակություններն ու փորձը: Դատողությունների վրա հիմնված որոշումը ընդունվում է կանխատեսման արտարկման մեթոդով, այսինքն՝ հիմք ընդունելով առողջ դատողությունը, ղեկավարն ընտրում է այն տարբերակը, որը նրան հաջողություն է բերել անցյալում: Նման որոշումները բավականին օգտակար են մենեջմենթի պրակտիկայում, քանի որ կազմակերպական շատ իրավիճակներ ունեն հաճախակի կրկնվելու միտում:

Առավել ճշգրիտ է որոշումների ընդունման ռացիոնալ մեթոդը, որն իրականացվում է մի շարք փուլերով:

## 12.2. ՈԱՑԻՈՆԱԼ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԴՈՒՆՄԱԸ

### ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՓՈՒԼԵՐԸ

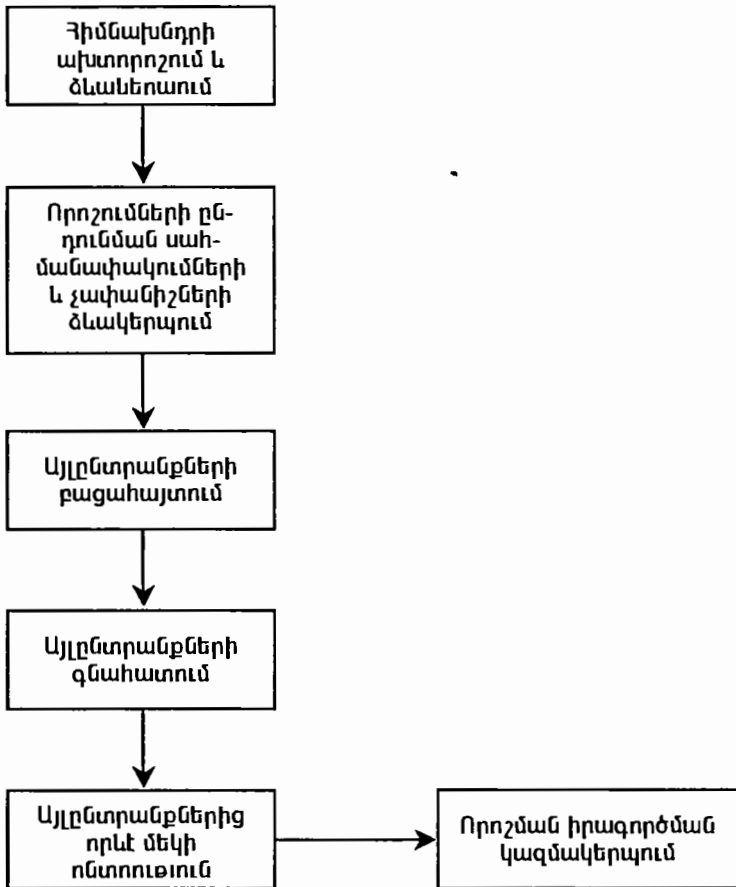
Ռացիոնալ որոշման նախապատրաստման, ընդունման և իրագործման գործընթացը բաղկացած է մի շարք հաջորդական փուլերից:

#### 1. Հիմնախնդրի ախտորոշում և ծևակերպում

Սա որոշումների ընդունման գործընթացի առաջին ինքնուրույն փուլն է, որը պետք է տա հետևյալ հարցերի պատասխանները. ինչ հիմնախնդիր պետք է լուծել, ինչպիսի պայմաններում, երբ պետք է լուծել այդ հիմնախնդիրը, ինչ միջոցներ են

անհրաժեշտ դրա համար: Այս փուլում նախ և առաջ բացահայտվում և նկարագրվում է լուծման ենթակա հիմնախնդրային իրավիճակը: Այդ նպատակով օգտագործվում են համակարգային վերլուծության և կանխատեսման մեթոդները: Կազմակերպության նպատակներից յուրաքանչյուրի նշանակության վերլուծությունը թույլ է տալիս բացահայտել համաձայնեցված նպատակները /օրինակ, նոր ապրանքատեսակների թողարկում և նոր աշխատողների պատրաստում/ և անկախ, հակասական նպատակները /արտադրանքի որակի բարձրացում և դրա ինքնարժեքի իջեցում/, ինչպես նաև անհամատեղելի նպատակները:

Երբեմն անհնար է միանգամից հիմնախնդիրն ախտորոշել, քանի որ, ինչպես հայտնի է, կազմակերպության բոլոր օղակները, որպես բաց համակարգ, փոխկապակցված են: Այդ պատճառով հիմնախնդիրների ախտորոշման առաջին փուլը դժվարությունների կամ առկա հնարավորությունների բացահայտումն է, որի շնորհիվ էլ հիմնախնդիրը սահմանվում է ամբողջական, վերջնական տեսքով: Որպես կանոն, հիմնախնդիրների ախտորոշումը դիտարկվում է երկու հիմնական տեսանկյուններիով. նախ, թե առկա որ հիմնախնդիրը ռացիոնալ լուծում չի ստացել, այնուհետև, նոր հիմնախնդիրների առաջացման հնարավորությունը:



Գծանկար 12.1. Ռացիոնալ որոշման ընդունման հիմնական փուլերը



Ի՞նչ է նշանակում «հիմնախնդրային իրավիճակ»:

Դեռևս XX դարի կեսերին իշխում էր այն տեսակետը, թե հիմնախնդիրն այն դժվարությունն է, որին բախվում են մարդիկ տնտեսավարման ընթացքում և որն անհրաժեշտ է անպայման հաղթահարել: Այդօրինակ մոտեցումը պայմանավորված էր երկու հիմնական հանգամանքներով: Նախ՝ տնտեսավարման գործընթացում դժվարությունը հակասությունների կամ չլուծված հարցերի կուտակման հետևանքով ծագող սուր կոնֆլիկտային իրավիճակն է, որի հաղթահարման ուղիների որոնումը չի կարելի համարել արդյունավետ և նպատակահարմար: Անհրաժեշտ է բացահայտել այն հիմնախնդիրները, որոնք հանգեցրել են դժվարությունների, և դրանք շտապ լուծել: Երկրորդ՝ տնտեսության զարգացումն ամենևին էլ չի հանգում դժվարությունների հաղթահարման կամ իսպառ վերացման հետևողական գործընթացին: Հետագայում աստիճանաբար ձևավորվեց այն կարծիքը, թե հիմնախնդրային իրավիճակն անհրաժեշտ է քննարկել ընդհանուր մոտեցումներով, որի դեպքում դժվարությունների հաղթահարումը կամ վերացումը մասնավոր դեպքեր են:

Հիմնախնդրի առաջացման պատճառները բացահայտելու նպատակով անհրաժեշտ է նախ և առաջ հավաքել ու վերլուծության ենթարկել ներքին և արտաքին ռելևանտային տեղեկատվությունը: Անհրաժեշտ տեղեկությունը կարելի է հավաքել պաշտոնական մեթոդներով, օրինակ, շուկայի ընդհանուր վերլուծության, ֆինանսական հաշվետվությունների համակարգչային վերլուծության, աշխատողների հարցումների, զանազան խորհրդատվությունների միջոցով կամ էլ ոչ պաշտոնական մեթոդներով, օրինակ, ձևավորված իրավիճակի վերաբերյալ զրույցների կազմակերպման, անձնական դիտարկումների կամ տարածված լուրերի (շուկաների) միջոցով: Այսպիսով, խնդրի նման դրվածքն արդեն որոշումների ընդունման առանձնահատուկ գործընթաց է, քանի որ այս փուլն է կանխորոշում հիմնախնդրի լուծման հետագա ընթացքը:

## ***2. Որոշումների ընդունման սահմանափակումների ու չափանիշների ձևակերպում***

Երբ կազմակերպության ղեկավարը ախտորոշում է հիմնախնդիրը, ապա անպայման պետք է հաշվի առնի ժամանակային, նյութական և աշխատանքային սահմանափակումները: Գործնականում ժամանակն ավելի սուղ է լինում, քան անհրաժեշտ է հիմնախնդրային իրավիճակի վերաբերյալ ողջ տեղեկատվությունը կամ գործնական հմտությունները լայնորեն կիրառելու համար:

Ժամանակային պահանջների ու հնարավորությունների համաձայնեցման համար անհրաժեշտ է վերլուծել նաև նյութական և աշխատանքային ռեսուրսների նկատմամբ պահանջները և դրանց ապահովման հնարավորությունները: Որոշումների ընդունման նախապատրաստումը հիմնախնդրի, դրա ծագման պատճառների և լուծման ուղիների բազմակողմանի հետազոտությունն է: Այն պահանջում է նյութական և աշխատանքային ռեսուրսների օգտագործման բարձր տնտեսական արդյունավետություն: Հիմնախնդրի պատճառ կարող են ծառայել կազմակերպությունից դուրս գործող ուժերը, օրինակ, օրենքներն ու ենթաօրենսդրական ակտերը, որոնք ղեկավարն ի վիճակի չէ փոփոխելու: Շզգրտող գործողությունների սահմանափակությունը նեղացնում է որոշումների ընդունման հնարավորությունները: Մինչև որոշումների ընդունման հաջորդ փուլին անցնելը ղեկավարը պետք է որոշի սահմանափակումների էությունը, որոնք կախված են իրավիճակից և կոնկրետ ղեկավարներից: Ինչպես նշում են Մ. Մեսկոնը և մյուսները, դրանց շարքն են դասվում.

- ֆինանսական միջոցների անհամապատասխանությունը,
- պահանջվող որակավորում և փորձ ունեցող աշխատողների անբավարար թիվը,
- մատչելի գներով ռեսուրսներ ձեռք բերելու անհնարիությունը,
- թանկարժեք տեխնոլոգիայի նկատմամբ եղած պահանջը,
- բացառիկ սուր մրցակցությունը,
- օրենքներն ու բարոյական նորմերը [2, էջ 204]:

Սահմանափակումները կարելի է բաժանել ընդհանուրի և մասնավորի: Ընդհանուր սահմանափակումներն են՝ արտաքին միջավայրի օբյեկտիվ պայմանները կամ այն համակարգի նպատակները, որի նկատմամբ կազմակերպությունը դիտվում է որպես ենթահամակարգ:

Մասնավոր սահմանափակումները ընդհանուր սահմանափակումների դրսևորման մասնավոր ձևերն են: Իսկ դա նշանակում է, որ կոնկրետ իրավիճակների վերլուծության ժամանակ ցանկացած սահմանափակում կարելի է կապակցել որոշակի ընդհանուր սահմանափակումների հետ: Եթե հնարավոր չէ արձանագրել նման պատճառահետևանքային կապ, ապա տվյալ մասնավոր սահմանափակումը գնահատվում է որպես կամայական, սուբյեկտիվ պահանջ: Որոշում ընդունելու ժամանակ նմանօրինակ պահանջը կամ պետք է բացառել՝ որպես արհեստականորեն ձևակերպված սահմանափակում, կամ էլ հաշվի առնել որպես սուբյեկտիվ պահանջ, եթե, իհարկե, այն չի հակասում օբյեկտիվ պահանջներին: Օրինակ, գեղեցիկ և հարմարավետ սառնարանների թողարկման պահանջը օբյեկտիվ բնույթի է: Այն բխում է գնորդի գեղագիտական և կուլտուրական մակարդակի աճի օբյեկտիվ միտումից: Իսկ այն պահանջը, որ սառնարանները պարտադիր լինեն միայն երկնագույն կամ կանաչ, արդեն սուբյեկտիվ բնույթի է և պետք է հաշվի առնվի միայն այն դեպքում, եթե չի հակասում մյուս պահանջներին:

Սահմանափակումների ճշգրիտ պատճառահետևանքային կապի վերլուծությունը թույլ է տալիս հստակ սահմանել ուսումնասիրվող հիմնահարցի լուծման հնարավոր շրջանակներն ու սահմանները և անսխալ ձևակերպել նպատակն ու խնդրի որոշումը:

Բացի այդ, դեկավարությունը պետք է որոշի այն ստանդարտները, որոնցով անհրաժեշտ է գնահատել ընտրության այլընտրանքային տարբերակները: Այդ ստանդարտները սովորաբար անվանում են որոշումների ընդունման չափանիշներ: Դրանք հանդես են գալիս որպես որոշումների գնահատման երաշխավորություններ: Չափանիշների թիվը կախված է ինչպես նպատակի բարդությունից, այնպես էլ գործողությունների արդյունքների վեկտորից:

### **3. Այլընտրանքների բացահայտում**

Այս փուլում կատարվում է հիմնախնդրի այլընտրանքային տարբերակների բացահայտում: Հիմնավորված որոշման ընտրությունը համեմատաբար դյուրին է: Առանձին դժվարություն է ներկայացնում այլընտրանքների լրիվ համակազմի որոնումն ու բացահայտումը:

Երկար ժամանակ կառավարման պրակտիկայում ավանդույթի ուժով հանդես էր գալիս այլընտրանքների վերլուծության խոր, հատված առ հատված մանրատվածությունը: Առանձին, ինքնին արժեքավոր այլընտրանքների փոխարեն, փաստորեն, տնտեսավարման պրակտիկայում քննարկվում և վերլուծվում էին անընդհատ փոփոխության ենթակա կառավարվող մեծությունները /այսպես կոչված՝ գոր-

ծոնային ցուցանիշները/։ Այլ կերպ ասած, ընտրությունը կատարվում էր անսահմանափակ թվով այլընտրանքներից։ Բացի այդ, ղեկավարը հազվադեպ է ունենում բավարար մասնագիտական գիտելիքներ և ժամանակ՝ յուրաքանչյուր տարբերակի ձևակերպման և գնահատման համար։ Իսկ մեծ թվով տարբերակների հետազոտումը բնականորեն առաջացնում է խառնաշփոթ։ Այդ իսկ պատճառով, մենեջերը, որպես կանոն, սահմանափակում է ընտրության տարբերակները, լրջորեն զբաղվում առավել ուշագրավ տարբերակներով։ Դեռ ավելին, կառավարման պրակտիկայում հնարավոր լավագույն որոշման ընդունման փոխարեն մենեջերը հիմնականում ընտրում է այնպիսի մի այլընտրանքային տարբերակ, որը բավարարում է որոշակի նվազագույն ստանդարտների, և որով գրեթե հնարավոր է լինում լուծել տվյալ հիմնախնդիրը։

Տնտեսական գործունեության վերլուծության և որոշումների ընդունման տեսության միավորումը նպատակների ձեռք բերման այլընտրանքների բացահայտման փուլում թույլ է տալիս հաշվեկշռել կառավարչական խնդիրների որոշման գործընթացը։ Որոշումների ընդունման տեսության կիրառման ժամանակ առաջանում է վստահություն, որ դիտարկման են ենթարկվում բոլոր անհրաժեշտ տարբերակները։

#### 4. Այլընտրանքների գնահատում

Այս փուլում կատարվում է այլընտրանքների նախնական գնահատում։ Ինչպես նշում է ամերիկացի մասնագետ Մորիս Սթեյնը, այլընտրանքային գաղափարների ինչպես քանակը, այնպես էլ որակը աճում է, երբ գաղափարների նախնական աստիճանավորումը /այլընտրանքների նույնականացումը/ առանձնացվում է վերջնական գաղափարի գնահատումից [3, էջ 47]։ Իսկ դա նշանակում է, որ բոլոր գաղափարները հավաքագրելուց հետո միայն պետք է սկսել յուրաքանչյուրի գնահատումը։

Կազմակերպության նպատակներին այլընտրանքների համապատասխանության գնահատման գործընթացն իրականացվում է երկու ուղղություններով.

- կառավարման սուբյեկտների գործողությունների արդյունքների զույգ առ զույգ կարգավորմամբ՝ առանց նախապատվությունների օբյեկտիվ հիմքերի դրսևորման,
- արտաքին միջավայրի կոնկրետ պայմանների դեպքում արդյունքների յուրաքանչյուր առանձին վեկտորի օգտակարության օբյեկտիվ գնահատման մեթոդիկայի մշակմամբ [3, էջ 80]։

Առաջին մոտեցման դեպքում հետազոտության են ենթարկվում այն նախադրյալները, որոնց պետք է համապատասխանեն առանձին նախապատվություններն այն հաշվով, որպեսզի որոշումների ընդունման գործընթացը չունենա հակասական բնույթ և թույլ տա լուծել առաջադրված խնդիրը։ Հետազոտության նպատակը այն պայմանների սահմանումն է, որոնց պետք է բավարարի կառավարման սուբյեկտի գնահատականը՝ օգտակարության արժատական ֆունկցիայի գոյության համար։ Այս մոտեցումը կիրառվում է սահմանափակ թվաքանակով համեմատելի այլընտրանքներով ստանդարտ որոշումների համար և բխում է որոշումների ընդունման նկարագրական (դեսկրիպտիվ) տեսությունից։

Երկրորդ մոտեցման նպատակն է օգտակարության ֆունկցիայի մշակումը կառավարվող գործընթացի օբյեկտիվ օրինաչափությունների հետազոտման հիման վրա՝ առանց հաշվի առնելու ղեկավարի սուբյեկտիվ վարքագիծն ու նախապատվությունները։ Խնդրի այսպիսի դրվածքը համապատասխանում է որոշումների ընդուն-

ման նորմատիվային տեսությամբ. առաջին հերթին հաշվի է առնվում ոչ թե այն, թե ինչ որոշում է ընդունում ղեկավարը, այլ այն, թե ինչու է նախապատվությունը տրվում այս կամ այն արդյունքների: Ուշագրավ է այն փաստը, որ շատ հաճախ այլընտրանքների իրագործման արդյունքների առանձին վեկտորների օգտակարության ստացված գնահատականները չեն համապատասխանում կառավարման սուբյեկտի նախապատվություններին: Այս դեպքում, իր նախապատվությունը հիմնավորելու նպատակով, ղեկավարը ստիպված է լինում երևան բերել նոր օբյեկտիվ տեղեկատվություն կամ թաքնված շահեր:

Որոշումների ընդունման այս փուլում կարող են ծագել մի շարք դժվարություններ՝ անհամասեռ առարկաների համեմատության անհնարինության պատճառով: Օրինակ, գործարարության բնագավառում շահույթն անփոխարինելի պահանջ և բարձրագույն նպատակ է, այդ պատճառով որոշումը կարելի է դիտարկել դրամական արտահայտությամբ՝ որպես շահույթի վրա ներգործության գնահատական:

### **5. Այլընտրանքներից մեկի ընտրություն**

Եթե հիմնախնդիրը ճիշտ է ձևակերպված ու փստորոշված, իսկ այլընտրանքները ճշգրիտ կերպով բացահայտված ու գնահատված են, ապա հեշտ է կատարել փաստացի ընտրություն, այսինքն՝ որոշման ընդունումը կրում է մեխանիկական բնույթ: Ղեկավարն ուղղակիորեն ընտրում է առավել նպաստավոր այլընտրանքային տարբերակ:

Այստեղ, նախ, անհրաժեշտ է ընդգծել որոշման ընդունման որակական բնույթը: Նախորդ փուլերում կատարվում էր կառավարչական խնդրի ձևական մասի վերլուծություն, իսկ այժմ կառավարման սուբյեկտը ձևական վերլուծության արդյունքը (լավագույն տարբերակը) լրացնում է կառավարման օբյեկտի վերաբերյալ ունեցած իր ոչ ձևական գիտելիքներով: Այնուհետև, անհրաժեշտ է որոշումների ընդունման վարչական ակտը առանձնացնել դրա վերլուծական պատրաստումից: Ընդունված որոշման նկատմամբ վերլուծությունն ու վերահսկողությունը կառավարման կարևոր փուլ է, որը հաջորդ պարբերաշրջանները ապահովում է արժանահավատ տեղեկատվությամբ: Որոշումների ընդունման գործընթացի կատարելագործումը պահանջում է ոչ միայն սպասվելիք արդյունքների վերջնական վերլուծություն, սպասվելիք արդյունքներից վերջնական արդյունքների շեղումների, այլև առաջին հերթին՝ իրականությունից տեսական ենթադրությունների ու գիտափորձական մշակումների շեղումների մանրակրկիտ վերլուծություն: Մենեջմենթում նման վերլուծությունն անհրաժեշտ է այն աշխատողների խթանման և պատասխանատվության որոշակիացման համար, որոնց մեղքով տեղի են ունեցել այդ շեղումները: Դրա հիմնական արդյունքը դրսևորվում է որոշումների ընդունման հիմնախնդիրների հետազոտման մեթոդների կատարելագործման ուղղություններում:

Հաջողությամբ գործում են կառավարչական որոշումների ընդունման, մասնավորապես՝ այլընտրանքային տարբերակներից որևէ մեկի ընտրության մի շարք մեթոդներ, որոնցից առավել տարածվածներն են որոշումների ծառն ու վճարման մատրիցան: Որոշումների ծառն արտաքնապես նման է հավանականությունների ծառին: Այն օգտագործվում է, երբ անորոշության պայմաններում անհրաժեշտ է ընդունել մի քանի որոշումներ, որոնցից յուրաքանչյուրը կախված է նախկին որոշման արդյունքից: Որոշումների ծառի ճյուղերը հնարավոր այլընտրանքային որոշումներն են, որոնք կարող են ընդունվել, և հնարավոր ելքերը, որոնք կարող են ծագել այդ որոշումների ընդունման հետևանքով: Սովորաբար օգտագործվում են երկու տեսա-

կի ճյուղեր. առաջինը՝ կետ - գծերով՝ հնարավոր որոշումները և երկրորդը՝ գծերով՝ հնարավոր ելքերը: Քառակուսի հանգույցները ցույց են տալիս այն տեղը, ուր ընդունվել է որոշում, իսկ շրջագծերով հանգույցները՝ ելքերի առաջացումը:

Օրինակ, նախագծի ֆինանսավորման համար գործարարին անհրաժեշտ է 15000\$-ի վարկ՝ 1 տարով: Բանկը կարող է վարկ տրամադրել տարեկան 15%-ով կամ ինվեստավորել նախագիծը համատեղ ջանքերով՝ տարեկան 9%-ով: Փորձը ցույց է տվել, որ նմանատիպ հաճախորդների 4%-ը վարկերը ինչ - ինչ պատճառներով չի վերադարձրել: Հարց է առաջանում. տրամադրել՞ գործարարին վարկ, թե՞ ոչ: Քանի որ գործ ունենք մեկ որոշում պահանջող խնդրի հետ, ապա կարող ենք օգտվել ինչպես եկամուտների աղյուսակից, այնպես էլ որոշումների ծառից:

**1. Եկամուտների աղյուսակ**

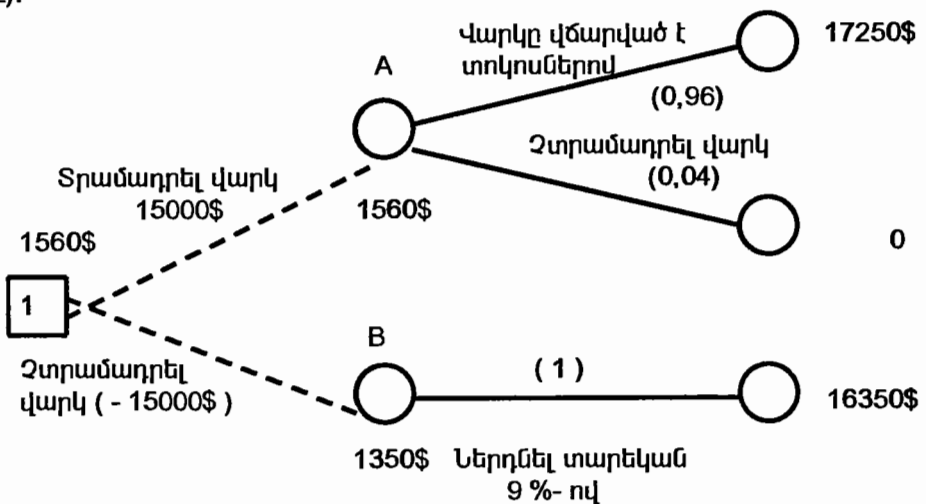
Եթե վարկը տրվել և հետ է վերադարձվել, ապա զուտ եկամուտը կազմում է.  
 $15000 \times 15\% = 2250\$$ :

**Աղյուսակ 12.1. Հնարավոր ելքերի և որոշումների հավանականությունը**

Հնարավոր ելքերը	Հնարավոր որոշումները		Հավանականությունը
	տրամադրել վարկ	չտրամադրել վարկ	
1. Հաճախորդը վարկը վերադարձնում է	2250	1350	0,96
2. Հաճախորդը վարկը չի վերադարձնում	- 15000	1350	0,04
3. Սպասվելիք զուտ եկամուտը	1560	1350	-

Եթե բանկը որոշի տրամադրել վարկ, ապա առավելագույն սպասվելիք զուտ եկամուտը կկազմի 1560\$:

**2. Որոշումների ծառը** կարելի է ներկայացնել հետևյալ տեսքով (տես՝ գծանկար 12.2).



**Գծանկար 12.2. Որոշումների ծառ**

Այնուհետև, A և B օղակներում սպասվելիք զուտ եկամուտը հաշվարկվում է հետևյալ կերպ.

$$A \text{ օղակում (տրամադրել վարկ) } = (17250 \times 0,96 + 0,04 \times 0) - 15000 = 16560 - 15000 = 1560\$$$

$$B \text{ օղակում (չտրամադրել վարկ) } = (16350 \times 1 - 15000) = 1350\$:$$

Քանի որ սպասվելիք զուտ եկամուտն A օղակում ավելի մեծ է, ապա ընդունվում է որոշում՝ տրամադրել վարկ:

Այժմ դիտարկենք առավել բարդ տարբերակ. բանկը որոշում է, որ մինչև վարկի տրամադրումը պետք է պարտադիր կարգով ստուգել հաճախորդի վճարունակությունը: Յուրաքանչյուր ստուգման համար աուդիտորական ֆիրման բանկից վերցնում է 80\$, որի արդյունքում բանկի առջև ծառանում է երկու հիմնախնդիր.

- կատարել այդպիսի ստուգում, թե՞ ոչ,
- ստուգումից հետո տրամադրել վարկ, թե՞ ոչ:

Լուծելով առաջին խնդիրը՝ բանկը ստուգում է աուդիտորական ֆիրմայի կողմից տրամադրված տեղեկությունների արժանահավատությունը: Դրա համար ընտրվում է 1000 հաճախորդ, ովքեր ստուգում են անցել, և որոնց հետագայում տրամադրվել են վարկեր.

**Աղյուսակ 12.2. Հնարավոր ելքերի և որոշումների հավանականությունը ստուգումից հետո**

Ստուգումից հետո տրված երաշխավորություններ	Փաստացի արդյունքը		Ընդամենը
	հաճախորդը վարկը վերադարձրել է	հաճախորդը վարկը չի վերադարձրել	
1. Տրամադրել վարկեր	735	15	750
2. Չտրամադրել վարկեր	225	25	250
Ընդամենը	960	40	1000

Ինչ որոշում պետք է ընդունի բանկը.

Առաջին փուլ. անհրաժեշտ է կառուցել որոշումների ծառ:

Երկրորդ փուլ. անհրաժեշտ է հաշվարկել յուրաքանչյուր ելքի հավանականությունը:

$$P_1 \text{ (հաճախորդը վարկը կվերադարձնի, ֆիրման երաշխավորում է) } = 735 : 750 = 0,98$$

$$P_2 \text{ (հաճախորդը վարկը չի վերադարձնի, ֆիրման չի երաշխավորում) } = 15 : 750 = 0,02$$

$$P_3 \text{ (հաճախորդը վարկը կվերադարձնի, ֆիրման չի երաշխավորում) } = 225 : 250 = 0,9$$

$$P_4 \text{ (հաճախորդը վարկը չի վերադարձնի, ֆիրման չի երաշխավորում) } = 25 : 250 = 0,1$$

Երրորդ փուլ. հաշվարկվում են որոշումների ծառի յուրաքանչյուր հանգույցի ելքերը:

Նախ, դիտարկենք B և C հանգույցների ելքերը (2 քառակուսի):

B ելքի սպասվելիք եկամուտն է՝

$$E(B) = 17250 \times 0,98 + 0 \times 0,02 = 16905\$:$$

Չուտ սպասվելիք եկամուտն է.

$$NE(B) = 16905 - 15000 = 1905\$$$

$$E(C) = 16350 \times 1,0 = 16350\$$$

$$NE(C) = 16350 - 15000 = 1350\$:$$

Առավելագույն սպասվելիք եկամուտը 2-րդ քառակուսում 1905\$-ն է, որի համար ընդունվում է որոշում տրամադրել վարկ: Դրա համար ճշգրտվում է որոշումների ծառը, 2-րդ քառակուսու վերևում գրվում 1905, իսկ «չտրամադրել վարկ» ճյուղը ջնջվում է:

$$E(D) = 17250 \times 0,9 + 0 \times 0,1 = 15525\$$$

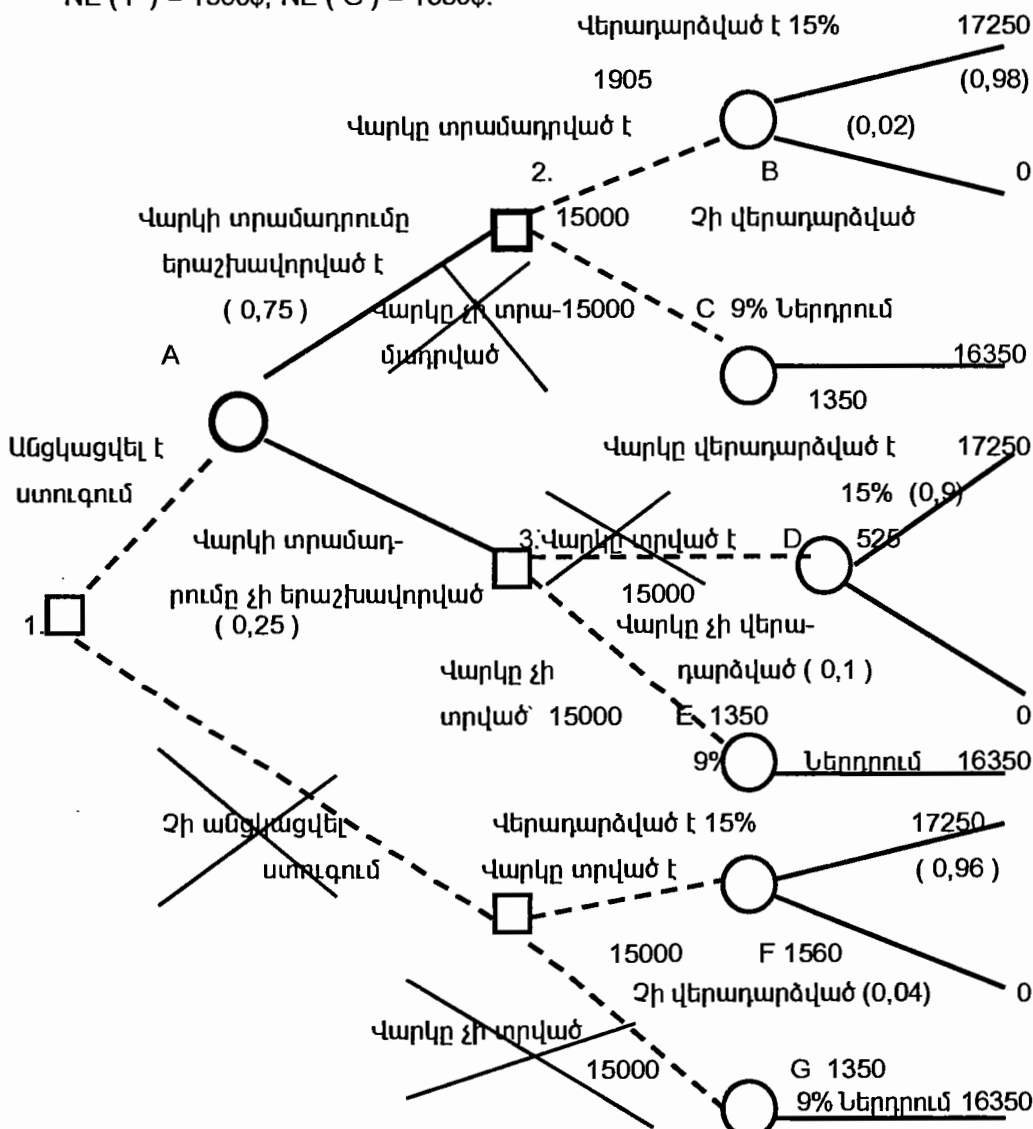
$$NE(D) = 15525 - 15000 = 525\$$$

$$E(E) = 16350 \times 1,0 = 16350\$$$

$$NE(E) = 16350 - 15000 = 1350\$$$

3-րդ քառակուսում առավելագույն սպասվելիք եկամուտը կազմում է 1350\$, և կարելի է ընդունել որոշում չտրամադրել վարկ:

$$NE(F) = 1560$,  $NE(G) = 1350$:$$$



Գծանկար 12.3. Որոշումների ծառը և յուրաքանչյուր ելքի հավանականությունը

Այժմ անդրադառնանք A հանգույցին և 1 կետին: Օգտվելով 2 և 3 քառակուսիների սպասվելիք զուտ եկամուտներից՝ հաշվենք A հանգույցի մաթեմատիկական սպասումը.

$$E(A) = (1905 \times 0,75) + (1350 \times 0,23) = 1766\$:$$

Քանի որ աուդիտորական ստուգումն արժի 80\$, ապա սպասվելիք զուտ եկամուտը կկազմի.  $NE(A) = 1766 - 80 = 1686\$$ :

Եվ վերջում, քանի որ մնացել է 1 քառակուսին (արդյո՞ք բանկը պետք է օգտվի աուդիտորական ֆիրմայի ծառայություններից), և քանի որ մաթեմատիկական սպասումը կազմում է 1686\$, ապա ջնջվում է այլընտրանքային երկրորդ ճյուղը [5, էջ 275-276]:

### 12.3. ՍՈՂԵԼԱԿՈՐՈՒՄԸ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԴՈՒՆՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

«Սողել» հասկացությունն ունի բավականին լայն իմաստ: Ավելի հաճախակի այն պատկերացում են որպես ինչ-որ բանի կրկնօրինակ: Այս դեպքում մոդելն իրական է, շոշափելի և փոքրացված տեսքով ու պահպանված համամասնություններով ներկայացնում է տվյալ խոշոր շինությունը (շենքը, կամուրջը, ինքնաթիռը, քաղաքատիպ ավանը և այլն) կամ մեծացված տեսքով՝ փոքրագույն իրերն ու առարկաները (ատոմը, մոլեկուլը, նեյտրոնը և այլն): Այն կոչվում է փորձատիպար /մակետ/ և մտնում է ֆիզիկական մոդելների շարքը: Սակայն սովորաբար հարկ է լինում մոդելավորել ոչ միայն անշարժ կառուցվածքները, այլ նաև այնպիսի գործընթացներ, որոնք բնորոշ են տնտեսությանը, քաղաքականությանը: Անշարժ փորձատիպարը չի արտացոլում ամենաեականը՝ նրանում փոխազդեցության մեջ գտնվող մասերն ու տարրերը, իսկ շարժական փորձատիպարների ստեղծումը շատ բարդ է: Այստեղ է, որ օգնության են գալիս համադրական (ամալոգիական) և մաթեմատիկական մոդելները: Եթե համադրական մոդելը հետազոտվող օբյեկտը ներկայացնում է իրական օբյեկտի ներքին տեսքով՝ առանց արտաքին տեսքի պահպանման /օրինակ, ձեռնարկության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը և նրանում գործող հրամանների սկայյար շղթան/, ապա մաթեմատիկական կամ սիմվոլիկ մոդելներում կիրառվում են տնտեսա-մաթեմատիկական սիմվոլներ՝ հետազոտվող օբյեկտը բնութագրելու նպատակով:

Որոշումների ընդունման մոդելներն առաջին հերթին օգտագործվում են տնտեսական գործընթացների քանակական գնահատման և վերլուծության համար: Դրանց կիրառման հիմնական առավելությունը հաշվարկների առավել կատարյալ և ճշգրիտ տեխնոլոգիաների կիրառումն է, ընդունվող որոշումների հիմնավորվածության աստիճանի բարձրացումը, ինչպես նաև որոշումների ընդունման ժամկետների կրճատումը: Շատ հաճախ մոդելավորումը դրսևորվում է որպես ուսումնասիրվող երևույթների ու գործընթացների քանակական վերլուծության միակ հնարավոր տարբերակ, քանզի իրական կյանքում բնեղեն տեսքով փորձարկումները կա՛մ անհնար են, կա՛մ՝ թանկ, կա՛մ էլ՝ ուղղակի տնտեսապես ոչ նպատակահարմար:

Կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացում միավորվում են տնտեսության կառավարման ինչպես տեսական, այնպես էլ գործնական խնդիրների լուծման տնտեսական ու մաթեմատիկական կողմերը: Որոշումների ընդունումը բարդագույն գործընթաց է ոչ միայն դրա առանձին փուլերի, այլև, առաջին հերթին,



այդ փուլերի ուղղակի և միջնորդավորված փոխկապակցվածությունների բովանդակության տեսանկյունից: Այդ փոխկապակցվածությունների արծարծումը, բնութագրումն ու ներկայացումը որոշումների ընդունման գործընթացի մոդելների կազմավորման հիմնական խնդիրներից են: Մոդելը պարզեցնում է մոդելավորվող գործընթացը, դարձնում ավելի մատչելի, սակայն երբեք չի կարող լիովին ընդգրկել իրականության բոլոր տարրերն ու կապերը: Որքան բարդ է տնտեսական իրավիճակը, այնքան մեծ է մոդելավորման դերը:

Այժմ ներկայացնենք որոշումների ընդունման առավել տարածված մոդելների համառոտ բնութագրերը:

Կազմակերպության հաջողության գրավականներից մեկը, ինչպես հայտնի է, նրա մրցակից կազմակերպությունների վարքագծի կանխորոշումն է: Եթե հնարավոր լիներ կանխատեսել մրցակցի հիմնական գործողությունները, ապա կազմակերպության աշխատանքի պլանավորումը կհեշտանար և կդառնար ավելի արդյունավետ: Այս հիմնախնդրի լուծման համար կարող են կիրառվել մի շարք մոտեցումներ: Ամենապարզը մրցակցի վարքագծի հետազոտությունն է, որը թույլ է տալիս համեմատաբար հեշտությամբ կանխորոշել նրա ռազմավարությունը, եթե, իհարկե, առկա է անհրաժեշտ ճշգրիտ տեղեկատվություն: Սակայն մրցակից կազմակերպությունը հաճախ փորձում է խուսափել ակնհայտ, «ծեծված» որոշում ընդունելուց, որի դեպքում գրեթե անհնար է կռահել մրցակցի վարքագիծը: Այստեղ է, որ օգնության է հասնում խաղերի տեսությունը, որի նպատակն է կանխատեսել և վերլուծել նմանատիպ կամ տարբեր շահեր հետապնդող մրցակից կազմակերպությունների հարաբերությունները: Խաղերի տեսությունը կիրառվում է բարդ տնտեսական համակարգերում կառավարչական կարևորագույն որոշումներ ընդունելու նպատակով:

Այդուհանդերձ, վերջին տարիներին խաղերի տեսությունը չի կիրառվում այն հաճախականությամբ, ինչ որ նախկինում: Դա բացատրվում է այն հանգամանքով, որ իրավիճակներն այնքան բարդ են և արագ փոփոխվող, որ գրեթե անհնար է դարձել մրցակիցների պատասխան քայլերի կանխատեսումը:

Կառավարման գիտության մեջ հերթերի տեսության կամ օպտիմալ սպասարկման մոդելին ներկայումս մեծ ուշադրություն է հատկացվում: Հերթերի տեսության կիրառմամբ լուծված խնդիրներից են՝ ինքնաթիռների վայրէջքը, ավտոմեքենաների տեղաբաշխումը ավտոկանգառում, լուսարձակի ազդանշանների հերթականությունը, կինոֆիլմերի ցուցադրումը, զբոսաշրջիկների մաքսային զննումը և այլն:

Հերթերի հիմնական հատկանիշներից է սպասարկվող օբյեկտների անկանոն մուտքը: Օրինակ, սուպերմարկետում գնորդների հերթերը դրամարկղերի մոտ կարող են առաջանալ կամ գնորդների մեծ թվի միաժամանակ մոտեցման, կամ էլ մի քանի գնորդների մոտեցման դեպքում, որոնք գնում են մեծաքանակ ապրանքներ:

Ենթադրենք՝ խանութի մենեջերը ցանկանում է պարզել, թե որքան է տևելու գնորդի սպասարկումը: Դրա համար պահանջվում է տեղեկատվություն՝ բաշխման երկու շարքերի վերաբերյալ. առաջինը պետք է բնութագրի գնորդների քանակը, իսկ երկրորդը՝ մեկ գնորդի սպասարկման միջին տևողությունը: Այդ տվյալները ունենալու դեպքում մաթեմատիկական ճանապարհով հնարավոր է գտնել մեկ գնորդի սպասման միջին տևողությունը, հերթերի ենթադրվող երկարությունը օրվա ու շաբաթվա տարբեր ժամերին և այլն:

Հերթերի տեսությունը հնարավորություն է տալիս նաև որոշել, թե որչափով կնվազեն սպասումների մեծությունները, եթե խանութում տեղաբաշխվեն լրացուցիչ դրամարկղեր: Այս դեպքում ծագում է օպտիմումի հիմնահարցը՝ որքան դրամարկղեր են անհրաժեշտ խանութին: Որքան շատ, այնքան մեծ են դրանց տեղադրման և

չահագործման ծախսերը: Մեծ թվով դրամարկղերի առկայության դեպքում դրանց մի մասը կմատնվի պարապոլյան, իսկ դրամարկղերի պակասը կառաջացնի հերթեր և խանութը կկորցնի հաճախորդներ: Այդ պատճառով սկզբունքային խնդիր է սպասարկման լրացուցիչ աղբյուրների (դրամարկղերի թվի ավելացում) և անորակ սպասարկման հետևանքով առաջացած կորուստների (հաճախորդների կորուստ) ծախսերի միջև հավասարակշռվածության հաստատումը: Անկախ մրցակցող հոսքերի և մրցակցության առարկա հանդիսացող միջոցների կոնկրետ բովանդակությունից՝ հերթագոյացման գործընթացների ուսումնասիրությամբ զբաղվում է օպտիմալ սպասարկման մոդելը կամ հերթերի տեսությունը:

Տնտեսական իրավիճակների անընդհատ փոփոխությունների հետևանքով արդյունաբերական ձեռնարկությունները պարտավոր են վերանայել պաշարների (հումքի և պատրաստի արտադրանքի) պահպանման և կառավարման քաղաքականությունը:

Պաշարների կառավարման մոդելներն օգտագործվում են ռեսուրսների, դրանց քանակի տեղաբաշխման ժամանակի, ինչպես նաև պահեստներում պատրաստի արտադրանքի զանգվածի որոշման համար: Պաշարների կառավարման մոդելի հիմնական նպատակն է պաշարների կուտակումից առաջացող բացասական հետևանքները նվազագույնի հասցնելը, ինչը միևնույն ժամանակ հնարավորություն կընձեռի ազատել զգալի քանակությամբ շրջանառու միջոցներ և կնպաստի ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործմանը:

Եթե տվյալ ձեռնարկությունն ունի ապրանքային պաշարներ, ապա դրանցում առարկայացված կապիտալը փաստորեն սառեցվում է, ինչը չօգտագործվող և, նույնիսկ, կորած արժեք է՝ չվճարված տոկոսների կամ ներդրումների չօգտագործված հնարավորությունների տեսքով: Բացի այդ, պաշարների պահպանման համար անհրաժեշտ է ստեղծել համապատասխան պայմաններ, առանձնացնել որոշակի տարածք, վարձատրել պաշարների կառավարումն իրականացնող անձնակազմին, ապահովագրել պաշարները և այլն: Այս տեսանկյունից, թվում է, թե ցանկացած ձեռնարկության նպատակը պետք է լինի հնարավորին չափով քիչ պաշարների ստեղծումն ու պահպանումը: Սակայն չպետք է մոռացության մատնել մի կարևոր հանգամանք ևս. ապրանքի նկատմամբ եղած պահանջարկը անորոշ գործոն է, և որքան ցածր է պաշարների մակարդակը, այնքան մեծ է հավանականությունը, որ կառաջանա ապրանքների պակասուրդ: Իսկ վերջինիս առաջացումն ինքնըստինքյան ձեռնարկության որոշակի վնասների առաջացման հավանական աղբյուր է կամ արտադրության ոլորտում, կամ էլ՝ կապված հաճախորդների կորստի հետ:

Այդպիսով, պաշարի չափը և պատվիրման պահը որոշվում են համապատասխան ընդհանուր ծախսերի ֆունկցիայի նվազագույն արժեքով, ներառյալ բոլոր այն ծախսերը, որոնք պայմանավորված են ավելցուկային պաշարով կամ պակասի հետ կապված կորուստներով [4, էջ 41-42]:

## 12.4. ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԻՐԱԳՈՐԾՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ

Հիմնախնդրի լուծման գործընթացը չի ավարտվում այլընտրանքի ընտրությամբ: Դրա արդյունավետ լուծման կամ առկա հնարավորություններից օգուտներ քաղելու նպատակով անհրաժեշտ է վերահսկողություն իրականացնել որոշման իրագործման նկատմամբ: Կազմակերպության յուրաքանչյուր կառուցվածքային ստորաբաժանումում անհրաժեշտ է առանձնացնել վերահսկողության ենթակա որո-

շունները, սահմանել դրանց կատարման ընթացքում շեղումների վերաբերյալ ահագանգման ձևը, ինչպես նաև համապատասխան միջոցառումների իրականացման կարգը:

Բարդ բազմանպատակային կառավարչական որոշումների ընդունման դեպքում նպատակահարմար է կազմել ընդունված որոշման իրագործման կազմակերպական պլան /պլան-գրաֆիկ, նպատակային ծրագիր, օպերատիվ ծրագիր և այլն/: Այսպիսի պլաններ կազմելիս հիմնական նպատակները սովորաբար տրոհվում են ենթանպատակների և խնդիրների՝ կազմակերպության որոշակի խմբերի, օղակների կամ առանձին աշխատողների կատարման համար:

Հայտնի է, որ ընդունված որոշումների ճնշող մեծամասնությունը չի կարող ապահովել արդյունավետ կառավարում՝ առանց հստակ գործող հետադարձ կապի մեխանիզմի, առանց վերահսկողության: Վերջինիս շնորհիվ է, որ տնտեսական գործունեության նպատակները փոփոխվում են, հստակեցվում, նույնիսկ ամբողջությամբ փոփոխության ենթարկվում՝ հաշվի առնելով ընդունված որոշումների կատարման մասին ստացված լրացուցիչ տեղեկատվությունը:

Վերահսկողությունը, պլանային ցուցանիշներից փաստացիների շեղումների ստուգումը իրականացնելուց բացի, ունի նաև մեկ այլ կարևոր նպատակ՝ այդ շեղումների պատճառների բացահայտումը: Այլ կերպ ասած՝ վերահսկողության գործընթացը ոչ միայն բացահայտում է ծագող հակասություններն ու անհամապատասխանությունները, այլև կատարում է ցուցանիշների ու պայմանների կրկնակի վերլուծություն, որոնցից կախված են վերջնական արդյունքները: Այսպիսով, կառավարչական որոշումների արդյունավետությունն ու գործունակությունը մեծ մասամբ կախված են վերահսկողության իրականացման արդյունավետությունից, իսկ վերջինիս արդյունքները թույլ են տալիս հետագայում բարելավել կառավարչական որոշումների որակն ու ողջ կառավարվող համակարգի գործունեությունը [4, էջ 187]:

Ինչպես հիմնավորում է տեսությունն ու վկայում պրակտիկան, որոշումների արդյունավետ իրագործման հավանականությունը նկատելիորեն մեծանում է, երբ դրան մասնակցած մարդիկ անշահախնդրորեն ներդնում են իրենց անձնական լուծման կամ հավատում են իրենց կատարած աշխատանքին: Այդ պատճառով որոշման իրագործման լավագույն տարբերակներից մեկը կառավարչական կարևորագույն որոշումների ընդունման գործընթացում աշխատողների մասնակցության աստիճանի բարձրացումն է:

Անհրաժեշտ է նշել այն հանգամանքը, որ, փաստորեն, գրեթե բոլոր դեպքերում ընդունված որոշումները զերծ չեն լինում բացասական հետևանքներից: Ինչպես նշում է կառավարման մասնագետ Ռոբերտ Կաքը, ձեռնարկությամբ վերաբերող յուրաքանչյուր որոշում կամ ընտրություն միշտ ունենում է բացասական հետևանքներ նրա ինչ-որ մասերի վրա [5, էջ 9-10]: Ահա թե ինչու է անհրաժեշտ կազմակերպությունը մշտապես դիտարկել համակարգային մոտեցման տեսանկյունից և հաշվի առնել կառավարչական որոշման հնարավոր հետևանքները կազմակերպության բոլոր մասերի համար: Օրինակ, այնպիսի հանրահայտ կազմակերպություններ, ինչպիսիք են «Հյուլեթ Փակկարդ» և «Դելտա Էյրլայնզ» ֆիրմաները, որոշեցին հրաժարվել աշխատողներին հեռացնելու պրակտիկայից: Նույնիսկ տնտեսական անկման, վաճառահանման ծավալի և շահույթի նկատելի նվազման պայմաններում, կազմակերպության բարոյական ոգին և ներքին կուլտուրան ամրապնդելու նպատակով, երաշխավորվեց բոլոր աշխատողների զբաղվածությունը: Թեև այսպիսի որոշումն ուղեկցվում էր լրացուցիչ ծախսերով (օրինակ, աշխատավարձի վճարումներով), այնուհանդերձ, այդ կազմակերպությունները անվերապահորեն համոզ-

ված էին, որ հեռանկարում ավելի շատ բան կկորցնեն, եթե աշխատանքից հեռացումներով վնաս հասցնեն կազմակերպության բարոյական նորմերին [ 6, էջ 13 ]:

Այսպիսով, փոխզիջման հիմնադրույթն այս պարագայում օգտագործվում է այն առումով, որ ղեկավարի ընդունած այլընտրանքը կարող է ունենալ նկատելի թերություններ: Ինչպես վկայում է կառավարման պրակտիկան, ղեկավարը պարտավոր է ոչ միայն ընդունել որոշումներ, այլ նաև կազմակերպել և ապահովել դրանց կատարումը: Այն ամենը, ինչ կապված է ընդունված որոշման կատարման կազմակերպման և վերահսկողության հետ, ըստ էության, հանգում է կառավարման կազմակերպման հարցերին և, մասնավորապես՝ կառավարչական ներգործության արդյունավետ կիրառմանը: Սակայն կան պահեր, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել դեռևս որոշումների ընդունման նախնական փուլում:

Դրանք են.

1. Ճիշտ ընտրել (նշանակել) կատարողներին, այսինքն՝ ընդհանուր խնդիրը ճշգրիտ բաժանել մասնավոր խնդիրների, քանի որ, ըստ էության, վերին օղակի որոշման ընդունումը հանգում է ստորին մակարդակների մասնավոր խնդիրների լուծմանը: Այս պարագայում խոսքը տվյալ հիմնախնդրի վերաբերյալ առավելագույն տեղեկատվություն ունեցող անձանց նշանակման կամ կազմակերպական լիազորությունների փոխանցման մասին է:
2. Որոշումը ճիշտ հասցնել կատարողներին, այսինքն՝ ընտրել որոշման ձևակերպման առավել նպատակահարմար ձև (հրաման՝ գրավոր կամ բանավոր, կարգադրություն, միջոցառումների պլան, տեխնոլոգիական քարտ, հրահանգներ և այլն) և որոշումն այնպես շարադրել, որ կատարողն անմիջապես գիտակցի հիմնախնդիրն ու պարզ տեսնի. նպատակը:
3. Դրդել կատարողին ընդհանուր խնդիրներից բխող մասնավոր խնդիրների հիմնովին լուծմանն այն հաշվով, որ կատարողը գիտակցի ընդունվող որոշման անհրաժեշտությունն ու հավաստիությունը:
4. Կատարողի մեջ զարգացնել նախաձեռնողականություն՝ նրան հանձնելով համապատասխան կազմակերպական լիազորություններ և հնարավորության սահմաններում նվազեցնել բժախնդիր վերահսկողությունը:
5. Ստեղծել վերահսկողության և անձնական պատասխանատվության գործուն համակարգ, անհրաժեշտության դեպքում մեծացնել կառավարչական կարևորագույն որոշումների ընդունման գործընթացում աշխատողների անմիջական մասնակցության աստիճանը:

Որոշումների ընդունման պատասխանատվությունը ղեկավարի գործունեության անքակտելի մասն է: ԱՄՆ-ի նախկին նախագահ Չարլի Տրումենը կառավարության գործունեության նկատմամբ իր վերջնական պատասխանատվության ըմբռնումն արտահայտել է հանրահայտ ասույթով. «Այլևս հնարավոր չէ պատասխանատվությունը գցել ուրիշի վրա» [3, էջ 18]:

Որոշումների արդյունավետ տարբերակների ձևավորման և հնարավոր հետևանքների գնահատման համար որպես հիմնական տեղեկատվություն են ծանայում.

- իրավիճակի զարգացման դինամիկայի վերաբերյալ եղած տեղեկությունները,
- արտադրության (աշխատանքի) զարգացման միտումների իմացությունը,
- համակարգի ընդհանուր նպատակների և խնդիրների իմացությունը:

Ղեկավարին առաջադրվող պահանջներն են.

1. Օգտագործել ստացված տեղեկատվությունը՝ առանձնացնելով հիմնախնդրին առնչվողները, հստակորեն ձևակերպել լրացուցիչ տեղեկությունների ստացման առաջադրանքները:
2. Համակարգված վերլուծության ենթարկել իրավիճակը, առանձնացնել և ձևավորել հիմնախնդիրները, դրանց վրա ազդող ներքին և արտաքին գործոնները:
3. Կատարել ճիշտ նպատակադրում և ընդունել որոշում, ընդհանուր նպատակը տրոհել առանձին ենթանպատակների, հստակ ձևակերպել պահանջները, ընդհանուր և մասնավոր սահմանափակումները:
4. Անսխալ կատարել և կազմակերպել որոշումների պատրաստման և ընդունման գործընթացները, դրանք կորդինացնել, առավելագույն չափով օգտագործել տարբեր պրոֆիլի մասնագետների փորձն ու գիտելիքները, կոլեկտիվ մտածողությունը, ինչպես նաև բացահայտել ընդհանուր և մասնավոր նպատակների միջև եղած հակասությունները:
5. Արդյունավետորեն օգտագործել գիտական նվաճումներն ու առաջավոր փորձը, զգալ նորն ու օգտակարը, հեռանկարային նպատակների ձեռք բերման փուլում զնահատել դժվարություններն ու օբյեկտիվ անհնարինությունները, հաշվի առնել և օգտագործել մարդկանց տրամադրվածությունը, ընդհանուր սոցիալ-քաղաքական, ֆինանսատնտեսական և կազմակերպատեխնիկական իրավիճակները, ինչպես նաև բարելավել կազմակերպության հոգեբանական մթնոլորտը և կերպարը (իմիջը):

Ընդունված որոշումների իրագործման կատարելագործման ընթացքում գոյություն ունի մի հիմնախնդիր, որը կառավարման գիտության մեջ անվանվել է կարգադրությունների ապահանձնավորում կամ կարգադրությունների օբյեկտիվացում: Սոցիոլոգիայի և հոգեբանության զարգացման ժամանակակից մակարդակի պայմաններում ոչ ոք չի կասկածում, որ ենթական պետք է առաջադրանքը կատարի ոչ միայն այն պատճառով, որ չի ցանկանում թողնել անկարգապահ ու անիրագել աշխատողի տպավորություն, այլև այն համոզմամբ, որ անիրաժեշտ է գործել ստացված հանձնարարությանը համապատասխան, քանի որ գործողության այլ եղանակ տվյալ պարագայում անտեղի է: Հենց այս հանգամանքն էլ կոչվել է կարգադրությունների ապահանձնավորում և հիմնվում է այն փաստարկի վրա, որ ենթակայի ստացած կարգադրությունը օբյեկտիվ իրավիճակի տրամաբանական հետևանքն է:

Օբյեկտիվ կարգադրությունների կիրառումը ենթակաների խմբում վերացնում է խմբային հոգեբանական դիմադրողականությունը, ուժեղացնում կոլեկտիվի համախմբվածությունը:

Ինչպես վկայում է փորձը, այնտեղ, որտեղ որոշումների ընդունման գործընթացն ու ղեկավարի արհեստավարժ պատրաստվածության բարձր մակարդակը օրգանապես փոխկապակցված են, ինքնըստինքյան ստեղծվում է բարենպաստ սոցիալական և բարոյական մթնոլորտ: Այլ կերպ ասած, եթե ղեկավարն ու ենթակաները լավ գիտեն իրենց իրավունքներն ու պարտականությունները, որոշումների իրագործումը կրում է միասնական և նպատակային բնույթ, ապա հաջողությամբ լուծվում են թե՛ սոցիալական և թե՛ տնտեսական խնդիրները:

Այսպիսով, կառավարչական որոշումների ընդունման և իրագործման գործընթացը կառավարման համակարգի բաղկացուցիչ տարրերից է, և այդ բարդ գործընթացին քաջատեղյակ լինելը ղեկավարին թույլ է տալիս ճիշտ կազմակերպել կառավարչական աշխատանքը, ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների, համապատասխան խմբերի և անհատների գործունեությունը:

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Բնութագրել կառավարչական որոշման էությունն ու սոցիալ-տնտեսական նշանակությունը:
2. Մեկնաբանել Դ. Մինցբերգի կողմից առանձնացված ղեկավարի չորս հիմնական դերերը:
3. Ինչպե՞ս են դասակարգվում կառավարչական որոշումները:
4. Պարզաբանել ծրագրավորված և չծրագրավորված որոշումների էությունը:
5. Լուսաբանել դատողությունների վրա հիմնված որոշումների ընդունման եղանակները:
6. Բնութագրել ռացիոնալ որոշման ընդունման հիմնական փուլերը:
7. Ի՞նչ է նշանակում «հիմնախնդրի ախտորոշում»:
8. Ինչպե՞ս է կատարվում այլընտրանքային տարբերակների գնահատումը:
9. Բնութագրել «որոշումների ծառի» էությունը:
10. Բնութագրել տնտեսամաթեմատիկական մոդելավորման դերը կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացում:
11. Ինչպե՞ս է կազմակերպվում կառավարչական որոշումների իրագործումը:

## ԻՐԱՎԻՃԱԿԱՅԻՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### Խնդիր 1

Ֆիզիկական անձը ցանկանում է կատարել ներդրումներ: Նա ունի հնարավոր գործողությունների 2 առավել նպատակահարմար տարբերակներ.

- կամ ձեռք բերել որևէ կազմակերպության բաժնետոմսեր,
- կամ գումարը ներդնել բանկում՝ ավանդի տեսքով:

Ներդրման համար նախատեսված գումարը կազմում է 2 մլն դրամ: Բանկային ավանդի դիմաց վճարվող տոկոսը՝ տարեկան 12%: Մեկ տարով գումարը ավանդադրելուց հետո անձը կարող է ակնկալել որոշակի եկամուտ: Առավել բարձր եկամուտ նա կարող է ստանալ հասարակ բաժնետոմսեր ձեռք բերելու դեպքում, սակայն, ինչպես վկայում են կանխատեսումները, կազմակերպության կողմից շահաբաժինների վճարման հավանականությունը կազմում է 40%, իսկ ակնկալվող շահաբաժնի չափը՝ ներդրված գումարի 30%-ը:

Ո՞ր տարբերակն է առավել ձեռնտու:

Խնդիրը լուծել որոշումների ծառի օգնությամբ:

### Խնդիր 2

Գործարարը դիմել է առևտրային բանկին՝ 4.000.000 դրամ վարկ ստանալու նպատակով:

Բանկը կարող է պահանջվող գումարը տրամադրել որպես վարկ տարեկան 36% տոկոսադրույթով՝ անշարժ գույքի գրավադրման դեպքում, կամ վարկավորել տարեկան 24% տոկոսադրույթով՝ պետական կարծաժամկետ պարտատոմսերի գրավադրման դեպքում: Ինչպես վկայում են բանկային վիճակագրական տվյալները, առաջին դեպքում մեծ է հաճախորդների կողմից վարկի ուշացման կամ հետ չվերադարձման հավանականությունը (50%), իսկ երկրորդ դեպքում նույն ցուցանիշը 35% է:

Ո՞ր տոկոսադրույթով է առավել ձեռնտու վարկավորել:

Խնդիրը լուծել եկամուտների աղյուսակի և որոշումների ծառի օգնությամբ:

### Խնդիր 3

ԱՄՆ «Chase Manhattan» բանկի մասնագետները կազմել են կառավարչական որոշումների իրագործման ժամանակ իրագործողների նկատմամբ մեներջերի ունեցած վարքագծի մոդել:

Ելնելով մեր իրականությունից, ձևավորված սոցիալ-մշակութային գործոններից ու մտածողության ստերեոտիպերից, ինչպես նաև կառավարչական որոշումների ձևավորված պրակտիկայից, մեկնաբանել յուրաքանչյուր իրավիճակն առանձին-առանձին:

- Համաձայն եք արդյոք այն մտքին, թե մեներջերի մարդասիրական վերաբերմունքը աշխատողների նկատմամբ պետք է գերակշռի աշխատանքի նկատմամբ ունեցած վերաբերմունքին:

- Ցանկալի<sup>6</sup> է արդյոք, որ աշխատակիցների հետ բարիդրացիական հարաբերությունները ունենան «եղբայրական» մակարդակ:
- Ի՞նչ եք կարծում, մեներջերի՝ մարդկանց դուր գալու ձգտումը (ամբոխահաճությունը) և ինքնահաստատումը ինչպիսի՞ հարաբերակցության մեջ պետք է գտնվեն:
- Ճի՞շտ է արդյոք այն դրույթը, որ չպետք է սեփական շահերի համար օգտագործել աշխատողներին, այլ պետք է աջակցել նրանց՝ լուծելու իրենց խնդիրները՝ դրանով իսկ նպաստելով սեփական շահերի և նպատակների իրականացմանը:
- Արդյունավետ մեներջերը 20%-ով է կախված արտաքին ազդեցություններից, մնացած 80%-ով նա տիրապետում է իրավիճակին: Օպտիմալ է արդյոք վերոհիշյալ հարաբերակցությունը:
- Համաձայն եք արդյոք, որ վարչական իշխանության կիրառումը ծայրահեղորեն անցանկալի է:
- Արդյո՞ք մարդասիրական է հետևյալ դրույթը. պետք է ձգտել «ցանկացած զնով» կատարել ստանձնած պարտավորությունները, ընդհուպ ոչ իրազեկ և անկարգապահ աշխատակիցներին աշխատանքից ազատել:
- Աշխատողի կատարած աշխատանքից անբավարարվածությունը պետք է խիստ ակնառու չլինի: Համաձայն եք այդ դրույթին [7]:

---

#### ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. E. Frank Harrison. The Managerial Decision Making Process. 3<sup>rd</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin, 1987
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992
3. Morris J. Stein. Stimulating Creativity vol. 2. (New-York Academic Press, 1975)
4. Սահակյան Մ., Բեկնազարյան Ն., Հակոբյան Հ., Քերոբյան Խ. Տնտեսության վերլուծության մաթեմատիկական եղանակները: ՀՀ ԳԱԱ «Գիտություն» հրատարակչություն, Ե., 2001
5. Robert L. Katz. Management of the Total Enterprise. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1970
6. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений. М., Юнити, 1997
7. [www.pcbanker.com](http://www.pcbanker.com)



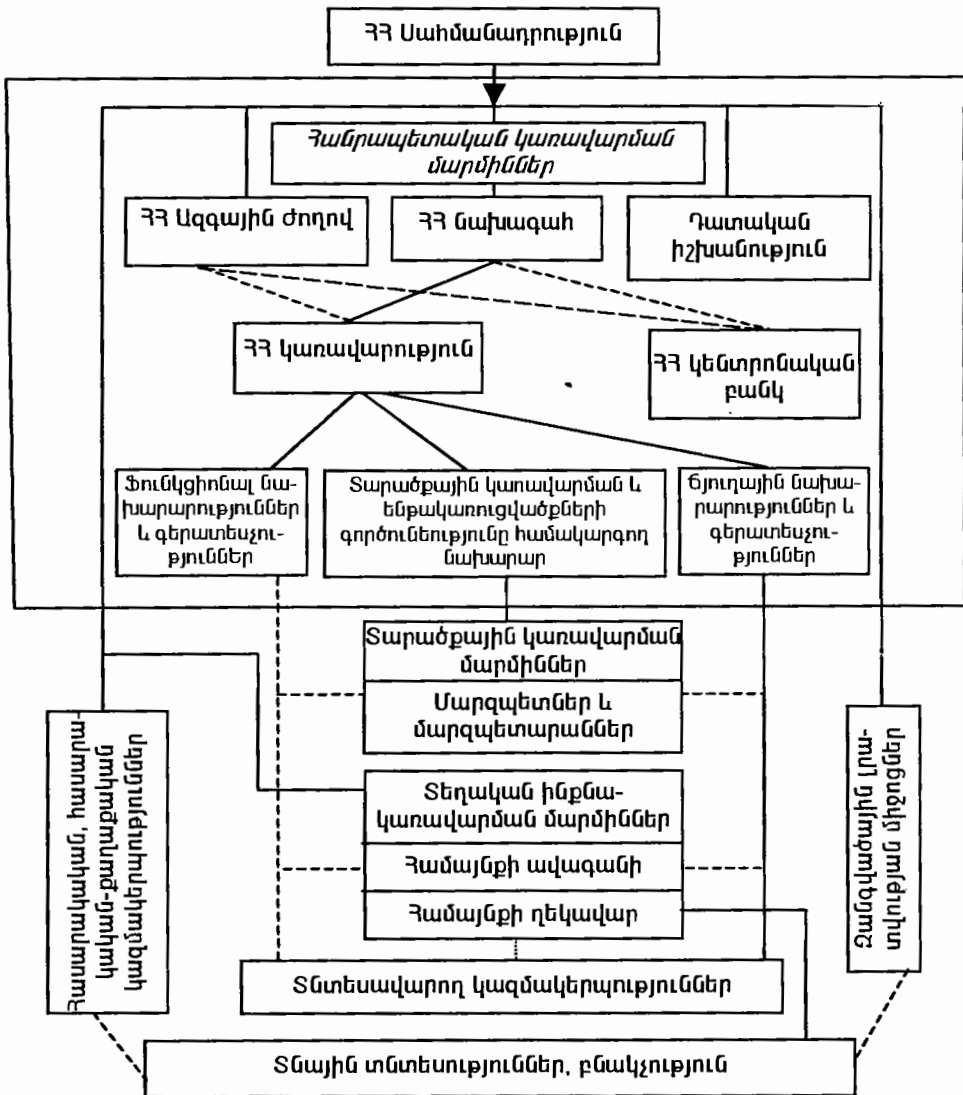
13.1. ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ, ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԸ ԵՎ  
ԿԱԶՄԱԿԵՐԴՈՒՄԸ

Հանրային կառավարման համակարգը ներառում է պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինները, ինչպես նաև հասարակական-քաղաքական կազմակերպություններն ու զանգվածային լրատվության միջոցները: ՀՀ-ում հանրային կառավարման համակարգը հիմնականում համապատասխանում է ազատական տնտեսական հարաբերություններին և քաղաքակիրթ աշխարհում ընդունված չափանիշներին (գծանկար 13.1): Ակնհայտ է, որ հանրային կառավարումը իր բովանդակությամբ ավելի լայն ու տարողունակ է, քան պետական կառավարումը և բնորոշ է հասուն քաղաքացիական հասարակությամբ:

Քաղաքացիական հասարակության եռթյամբ վերաբերյալ գոյություն ունեն տարբեր մեկնաբանություններ, սակայն դրանցում առանձնանում է գլխավորը՝ օրինականությունը, օրենքի գերակայությունը, արդարությունը, մարդու իրավունքների պաշտպանությունը, որոնք դեռևս XVII դարում կարևորել են անգլիացի փիլիսոփաներն և քաղաքական մտածողները [1, էջ 311-312]: Քաղաքացիական հասարակությունը բնորոշվում է որպես հատուկ միավորումներում և ինստիտուտներում կազմակերպված սոցիալական խմբերի ամբողջություն, որի գլխավոր նպատակն է ոչ միայն ուշադրությամբ հետևել պետության գործողություններին, որպեսզի նա մնա օրինականության և սահմանադրական շրջանակներում, այլև օրենքի սահմաններում ձեռնարկել բոլոր անհրաժեշտ միջոցառումները պետական մարմիններին օրինականության դաշտ վերադարձնելու համար [2, էջ 409]: Արդի պայմաններում քաղաքացիական հասարակությունը իրավական ժողովրդավարական պետության կայացման, զարգացման և պետական կառավարման արդյունավետության բարձրացման կարևորագույն նախադրյալն է: Յուրաքանչյուր ժողովրդավարական երկրում բնակչությունը և նրա շահերը ներկայացնող հասարակական-քաղաքական կազմակերպությունները ընդհանուր, հավասար ուղղակի ընտրական իրավունքի հիման վրա գաղտնի քվեարկությամբ ձևավորում են պետական իշխանության ու տեղական ինքնակառավարման մարմինները և վերահսկում դրանց գործունեությունը:

Պետական կառավարումը, որ այլ կերպ նաև անվանվում է «վարչական կառավարում», ներառում է համազգային, մահանգային /մարզային/, տեղական /քաղաքային, գյուղական/ գործադիր իշխանությունների, օրենսդիր մարմինների ու նրանց կողմից ստեղծվող հանձնաժողովների և այլ ստորաբաժանումների, դատական մարմինների գործունեությունը [3, էջ 25-26]:

Տնտեսության պետական կառավարումը ի սկզբանե և մշտապես կազմել է վարչական կամ պետական կառավարման կարևորագույն ոլորտներից մեկը, որի օբյեկտը երկրի և նրա առանձին տարածաշրջանների տնտեսությունն է իր բազմաթիվ և բազմաբնույթ ճյուղերով ու կազմակերպություններով, հորիզոնական և ուղղահայաց սոցիալ-տնտեսական հարաբերություններով:



Գծանկար 13.1. ՀՀ հանրային կառավարման համակարգը

Հայտնի են տնտեսության պետական կառավարման երեք դասական հիմնադրույթներ՝ ազատական շուկայական, կենտրոնացված կամ վարչահիմնադրական, պետականորեն կարգավորվող ազատական-շուկայական: Դրանցից առաջինը և ամենահինը բնորոշ է սեփականության բազմաձևության /մասնավոր, պետական/ հիմքի վրա ազատ զարգացող շուկայական տնտեսությանը, որի հիմնական կարգավորիչը տնտեսական մրցակցությունն է, ավելի շատ արտադրանք թողարկելու և իրացնելու, դրա շնորհիվ առավելագույն շահույթ ստանալու ձգտումը: Դրանց ազդեցությամբ փոխվում է արտադրության աճի տեմպը, ձևավորվում են գները, արտադրանքի որակը, դրա նկատմամբ առաջարկը և պահանջարկը: Տնտեսության զարգացման շուկայական եղանակը սկզբնավորվել է ապրանքային արտադրության ձևավորմանը զուգընթաց: Այդ եղանակի պայմաններում ազատորեն գործում են տնտեսական օրենքները, տեղի է ունենում տնտեսական զարգացման ինքնակարգավորում:

Ըստ երկրորդ հիմնադրույթի՝ արտադրության միջոցները կենտրոնացվում են հիմնականում մի սեփականատիրոջ՝ պետության ձեռքում, որն էլ սահմանում է տնտեսական համակարգը կազմող բոլոր կազմակերպությունների ու ճյուղերի համար պլանային առաջադրանքներ, որոնց կատարումը ոչ միայն պարտադիր է, այլև դրանով է գնահատվում արտադրական կոլեկտիվների գործունեությունը: Առաջադրանքների հետ մեկտեղ, արտադրողներին հատկացվում են համապատասխան ռեսուրսներ՝ սարքավորումներ, մեքենաներ, հումք, նյութեր, վառելիք, էներգիա, աշխատողների համար անհրաժեշտ աշխատավարձի ֆոնդ, այսինքն՝ այն ամենը, ինչ անհրաժեշտ է արտադրական գործունեություն իրականացնելու համար: Միաժամանակ նախատեսվում է, թե ո՞ր սպառողն է գնելու թողարկված արտադրանքը: Այդպիսով լուծվում է նաև արտադրանքի իրացման խնդիրը:

Նկարագրվող եղանակի պայմաններում մեծածախ գները, ծառայությունների սակագները, աշխատավարձի չափերը կենտրոնացված կարգով սահմանվում են պետության կողմից և կարող են փոփոխվել միայն նրա կողմից:

Այսպիսով, վարչահիմնադրական տնտեսությանը բնորոշ առանձնահատկությունը տնտեսական ազատության սահմանափակումն է, տնտեսական օրենքների ազատ գործողության արգելակումը: Այդ պայմաններում արդյունավետ չի գործում անհատի և կոլեկտիվի նյութական շահադրդվածության սկզբունքը, որը տնտեսության զարգացման հիմնական ազդակն է: Տնտեսավարման այդ եղանակի ավելի քան 70-ամյա փորձն ապացուցեց դրա անարդյունավետությունը և շուկայական տնտեսությամբ փոխարինելու անհրաժեշտությունը: Իր հերթին, շուկայական տնտեսությունը, իր վրա կրելով տնտեսական ճգնաժամերի ավերիչ ու հուժկու ազդեցությունը, օրինակ ունենալով կենտրոնացված կառավարվող վարչահիմնադրական տնտեսակարգը, ենթարկվել է փոփոխությունների, և այդպիսով ձևավորվել է երրորդ՝ պետականորեն մասամբ կարգավորվող շուկայական տնտեսավարման եղանակը:

Եթե առաջին հիմնադրույթի տեսական հիմունքները գիտականորեն մշակվել են դասական տնտեսագիտության ներկայացուցիչների /Ա.Սմիթ, Դ.Ռիկարդո/ կողմից, ապա կարգավորվող շուկայական տնտեսության հիմնադրույթները հիմնավորվել են անգլիացի տնտեսագետ Ջ.Քեյնսի և նրա հետևորդների աշխատություններում: Այս եղանակը ներկայումս դարձել է տիրապետող: Դրա տնտեսական հիմքը, բնականաբար, բազմաձև սեփականությունն է, որին բնորոշ է տնտեսական ազատությունը: Սակայն այն արդեն բացարձակ չէ, անցել են «լեսե ֆեյի» /laissez faire», ֆրանսերեն արտահայտություն է, նշանակում է՝ թող գործեն/ ժամանակները:

Պետությունը բոլոր սեփականատերերին, բոլոր արտադրանք թողարկողներին և ծառայություն մատուցողներին ներկայացնում է նրանց տնտեսական ազատությունը չսահմանափակող պահանջներ, որոնք, սակայն, վարչաիրաձայական բնույթ չունեն: Դրանք տնտեսական լծակներ են, որոնցով պետությունը ներգործում է երկրի տնտեսական ու սոցիալական զարգացման ընթացքի վրա, դրանց տալիս անհրաժեշտ ուղղություն:

Շատ պատկերավոր է ներկայացրել պետության կարգավորիչ դերը Նոբելյան մրցանակի դափնեկիր, ամերիկյան պրոֆեսոր Վ. Լեոնտեր: Նա երկրի տնտեսությունը համեմատում է ծովում գտնվող առագաստանավի հետ: «Որպեսզի գործերը լավ ընթանան,- նկատում է պրոֆեսորը,- անհրաժեշտ է քամի, դա շահադրդովածությունն է: Դեկը՝ պետական կարգավորումը: Ամերիկյան տնտեսությունը թույլ ղեկ ունի: Չի կարելի անել այնպես, ինչպես Ռեյգանն էր ասում՝ բարձրացրեք առագաստները, թող դրանք քանով լցվեն, և զնացեք խցիկը կոկտեյլ խմելու: Այդպես առագաստանավը մեզ կարող է հասցնել քարաժայռերին և ջարդուփշուր անել»: Երբ քամին չի լցնում առագաստները, այդ դեպքում ղեկն էլ չի օգնում: «Ինձ թվում է,- շարունակում է Վ.Լեոնտեր,- որ ավելի ճիշտ են վարվում ճապոնացիները: Նրանց մոտ, իհարկե, առկա է մասնավոր նախաձեռնությունը, բայց և պետությունը մեծ դեր է խաղում լավագույն ուղղությամբ ազդելով տնտեսության զարգացման վրա» [4, էջ 15]:

Անշուշտ, ակներև է, որ քամին առագաստները չլցնելու տարբերակը, այսինքն՝ նյութական շահադրդովածության սկզբունքը լիարժեք չգործելը, բնորոշ է վարչաիրաձայական տնտեսությանը: Իսկ նախընտրելին շուկայական տնտեսությունն է, որը զուգակցվում է անհրաժեշտ չափով պետական կարգավորմամբ:

Պետությունը, իր կոչմանը հավատարիմ, չպարտավոր է հոգալ երկրի բնակչության ապրելակերպի, նրա զբաղվածության ապահովման, սոցիալական զարգացման ոլորտների՝ առողջապահության, կրթության, մշակույթի վիճակի մասին, ամրապնդել պաշտպանունակությունը, կազմակերպել դրամաշրջանառությունը, բանկային և ֆինանսական գործունեությունը, երաշխավորել ձեռնարկատիրության ազատությունը, ուղղություն տալ տնտեսական ու սոցիալական զարգացմանը: Այս խնդիրների լուծման նպատակով պետությունն օգտագործում է տնտեսական լծակների համակարգը:

XXI դարի սկզբին, հազարամյակների պատմություն ունեցող պետության առաքելությունը դրսևորվում է հետևյալ հինգ ներքին գլխավոր գործառույթների իրականացմամբ.

- հասարակական և տնտեսական կյանքի համար անհրաժեշտ օրենսդրական դաշտի ստեղծում,
- քաղաքական իրադրության կայունության և մակրոտնտեսական արդյունավետ հավասարակշռվածության ապահովում,
- սոցիալական ապահովության և ենթակառուցվածքային ոլորտներում ներդրումների իրագործում,
- հասարակության անաշխատունակ և բարձր տարիքի անդամների սոցիալական պաշտպանություն,
- շրջակա միջավայրի պաշտպանություն [5, էջ 4]:

Նշված գործառույթները հատուկ կամ որոշակի բնույթ ունեն և կենսագործվում են պետական կառավարման համակարգի միջոցով, որը ներառում է օրենսդիր, գործադիր և դատական իշխանությունները, իսկ նրանց լիազորությունները սահմանվում և տարանջատվում են յուրաքանչյուր երկրի սահմանադրությամբ ու օրենքներ-

րով: Հատկապես իրավաբանական գրականության մեջ գոյություն ունեն պետության գործառույթների տարբեր չափանիշներով զանազան դասակարգումներ [2, էջ 173-187]: Սույն դասագրքում կարևորվում են ներքին և տնտեսական ու սոցիալական ուղղվածության գործառույթները:

Վերը թվարկված հատուկ կամ կոնկրետ գործառույթներն իրագործվում են պետական կառավարման չորս հիմնական գործառույթների միջոցով: Դրանցից առաջինը *Նպատակադրման* գործառույթն է, որի կենսագործման շնորհիվ երկրի ներքին և արտաքին միջավայրերի իրավիճակային վերլուծության, միջին ժամկետային ու երկարաժամկետ կանխատեսումային հաշվարկների հիման վրա մշակվում է պետության *տնտեսական ու սոցիալական զարգացման համալիր ռազմավարությունը*:

Երկրորդ գործառույթը *կազմակերպումն է*, որի հիմնական բովանդակությունը երկրի տնտեսության ու սոցիալական ոլորտի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ձևավորումն է, լիազորությունների փոխանցումը կառավարման մակարդակների միջև, կառավարման մարմինների պատասխանատվության շրջանակների սահմանումը, նրանց գործունեության համակարգումը:

*Շահադրդման* գործառույթը չափազանց կարևոր նշանակություն ունի հատկապես ազատական տնտեսական հարաբերությունների պայմաններում, քանի որ այն կոչված է ոչ միայն ստեղծել նյութական ու բարոյական խթանման դաշտ, կառավարողների և կառավարվողների պահանջումքների բավարարման հնարավորություններ, այլ ձևավորել տնտեսական լծակներ՝ տնտեսավարող սուբյեկտների գործառույթները կանոնակարգելու համար: Այդպիսի լծակներ են սեփականությունը, շահույթը, աշխատավարձը, շահաբաժինները, հարկային և մաքսային դրույքաչափերը և այլն:

*Վերահսկողության* գործառույթը միջոց է ապահովելու երկրի ընտրված ռազմավարության իրագործումը, ինչպես նաև պետական գույքի արդյունավետ օգտագործումը:

### 13.2. ՏՆՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԻ ԿԱԶՄԸ, ՀԱՄԱՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԸ ԵՎ ՆՐԱՆՑ ԳՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԸ

ՀՀ տնտեսության պետական կառավարման բովանդակության և ուղղվածության առումով սկզբունքային նշանակություն ունի Սահմանադրության 8-րդ հոդվածը, ըստ որի՝ «Հայաստանի Հանրապետությունում ճանաչվում և պաշտպանվում է սեփականության իրավունքը: Սեփականատերը իր հայեցողությամբ տիրապետում, օգտագործում և տնօրինում է իրեն պատկանող գույքը... Պետությունը երաշխավորում է սեփականության բոլոր ձևերի ազատ զարգացումը և հավասար իրավական պաշտպանությունը, տնտեսական գործունեության ազատությունը, ազատ տնտեսական մրցակցությունը» [6, էջ 9-10]: Սահմանադրությամբ ամրագրված այս դրույթը նշանակում է, որ ՀՀ-ում տնտեսության պետական կառավարումը ստեղծված իրավական դաշտում իրագործվում է գերազանցապես տնտեսական մեթոդներով, ինչը բնութագրական է ժողովրդավարական երկրների համար:

Տնտեսության հանրային կառավարման մարմինները, ըստ ՀՀ Սահմանադրությամբ վերապահված լիազորությունների, բաժանվում են երեք խմբի՝ համապետական, տարածքային կառավարման և տեղական ինքնակառավարման:

Տնտեսության համապետական կառավարման օբյեկտը մակրոտնտեսությունն է, դրանում դրսևորվող տնտեսական ու սոցիալական հարաբերությունները: Կառավարման սուբյեկտը պետական իշխանության մարմիններն են: Դրանք երկրի բարձրագույն օրենսդիր, գործադիր և դատական իշխանություններն են, որոնց բնականոն գործունեությունը, ըստ ԳԴ Սահմանադրության 49-րդ հոդվածի, ապահովում է ԳԴ նախագահը՝ որպես պետության, այդ թվում՝ գործադիր իշխանության ղեկավար:

Հայաստանի Հանրապետությունում օրենսդիր իշխանությունն իրականացնում է Ազգային ժողովը, գործադիրը՝ ԳԴ կառավարությունը, իսկ դատական իշխանությունները ներկայացնում են դատարանները /այդ թվում՝ տնտեսական/:

**ԳԴ նախագահը** նշանակում և ազատում է վարչապետին, կառավարության անդամներին, դատական իշխանության ղեկավար պաշտոնատար անձանց: Ազգային ժողովի ընդունած օրենքները հրապարակվում և գործադրվում են միայն ԳԴ նախագահի ստորագրելուց հետո: ԳԴ նախագահը սահմանում է կառավարության կառուցվածքը, գործունեության կարգը, հրավիրում և վարում է կառավարության նիստերը (նրա հանձնարարությամբ կառավարության նիստ իրավասու է հրավիրել և վարել նաև վարչապետը), վավերացնում նրա որոշումները:

**Ազգային ժողովը** ընդունում է օրենքներ, ստեղծում տնտեսավարման համար անհրաժեշտ օրենսդրական դաշտ, կառավարության ներկայացմամբ հաստատում երկրի պետական բյուջեն, վարչատարածքային բաժանումը, ԳԴ նախագահի առաջարկությամբ նշանակում ԳԴ կենտրոնական բանկի նախագահ և տեղակալ, Ազգային ժողովի վերահսկիչ պալատի նախագահ: Միաժամանակ, Ազգային ժողովը վերահսկողություն է իրականացնում պետական բյուջեի կատարման, օտարերկրյա պետություններից և միջազգային կազմակերպություններից ստացված փոխառությունների ու վարկերի օգտագործման, պետական գույքի մասնավորեցման ծրագրերի իրագործման նկատմամբ: Իր օրենսդրական գործառույթներն իրականացնելու համար բարձրագույն օրենսդիր մարմինը ստեղծում է վեց մշտական հանձնաժողովներ, անհրաժեշտության դեպքում՝ ժամանակավոր հանձնաժողովներ, որոնք քննարկում են օրենքների նախագծերը և եզրակացություններ ներկայացնում Ազգային ժողով:

Մշտական հանձնաժողովներն են.

- արտաքին հարաբերությունների,
- գիտության, կրթության, մշակույթի և երիտասարդության հարցերի,
- պաշտպանության, ազգային անվտանգության և ներքին գործերի,
- սոցիալական, առողջապահության և բնության պաշտպանության հարցերի,
- պետական-իրավական հարցերի,
- ֆինանսավարկային, բյուջետային և տնտեսական հարցերի:

Ազգային ժողովը ձևավորում է վերահսկիչ պալատը: Այն ֆինանսատնտեսական աուդիտ իրականացնող կազմակերպություն է, որի միջոցով իրագործվում է բարձրագույն օրենսդիր մարմնի վերահսկիչ գործառույթը արդեն նշված բնագավառների նկատմամբ, որոնց վերաբերյալ վերահսկիչ պալատը եզրակացություն է ներկայացնում Ազգային ժողով:

**Կառավարությունը** որպես գործադիր իշխանության բարձրագույն մարմին, կառավարում է պետական սեփականությունը, իրականացնում ֆինանսատնտեսական, վարկային, հարկային միասնական պետական քաղաքականություն, Ազգային ժողովի հաստատմանն է ներկայացնում պետական բյուջեի նախագիծը, ապահովում հաստատված բյուջեի կատարումը, բարձրագույն օրենսդիր մարմնի հավանությանն

է ներկայացնում իր գործունեության ծրագիրը, իրագործում է պետական քաղաքականություն գիտության, կրթության, մշակույթի, առողջապահության, սոցիալական ապահովության, բնության պահպանության և այլ բնագավառներում [6, էջ 69-70]: Կառավարությունը կազմված է վարչապետից և նախարարներից, իսկ իր գործառույթներն իրագործվում են *Ֆունկցիոնալ և ճյուղային նախարարությունների ու գերատեսչությունների* միջոցով:

### 13.3. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՖՈՒՆԿՑԻՈՆԱԼ ՍԱՐՄԻՆՆԵՐԸ ԵՎ ՆՐԱՆՑ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԸ

Ֆունկցիոնալ են կոչվում կառավարման այն մարմինները /նախարարություն, գերատեսչություն/, որոնց գործունեության օբյեկտը տնտեսության բոլոր ոլորտների և ճյուղերի համար ընդհանուր տնտեսական հարաբերություններն են կամ միջճյուղային հիմնահարցերը և կոչված են իրագործելու միջճյուղային բնույթի կարևորագույն գործառույթներ: Գործադիր իշխանության համակարգում այդպիսի մարմիններ են ֆինանսների և էկոնոմիկայի, պետական եկամուտների, առևտրի և տնտեսական զարգացման, սոցիալական ապահովության, պետական գույքի կառավարման նախարարությունները, ԴԴ ազգային վիճակագրական ծառայությունը:

Դրանցից յուրաքանչյուրը կենսագործում է միայն իրեն վերապահված յուրօրինակ գործառույթներ՝ ԴԴ օրենսդրությամբ և կառավարության հաստատած կանոնադրությամբ սահմանված լիազորությունների շրջանակներում:

Մասնավորապես, *ԴԴ ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության* հիմնական գործառույթներն են.

- մակրոտնտեսական քաղաքականության, այդ թվում՝ տնտեսության պետական կարգավորման սկզբունքների, երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացման ռազմավարության՝ ճյուղային և տարածքային հատվածներով մշակումն ու իրագործումը,
- հարկաբյուջետային քաղաքականության մշակումը և իրականացումը, այդ թվում՝ հարկային, մաքսային, բյուջեի ընթացիկ ծախսային քաղաքականության իրագործումը, բյուջետային գործընթացի կազմակերպումը և հաստատված պետական բյուջեի կատարման, պետական և համայնքների բյուջեների դրամարկղային սպասարկման ապահովումը,
- աուդիտի, հաշվապահական հաշվառման և ֆինանսական հաշվետվությունների մեթոդաբանության մշակումն ու ներդրումը,
- ԴԴ կենտրոնական բանկի հետ համատեղ՝ արժութային կարգավորման քաղաքականության մշակումը և արժութային վերահսկողության իրականացումը,
- ապահովագրական և խաղատնային գործունեության պետական կարգավորման միջոցառումների իրականացումը /լիցենզավորումը և վերահսկողությունը/,
- վճարահաշվային համակարգի կազմակերպումը և ֆինանսական վերահսկողությունը,
- կազմակերպությունների, բանկերի կանոնադրական հիմնադրամում պետական մասնակցության հաշվառումը և արդյունքների գնահատումը, պետական սեփականություն հանդիսացող թանկարժեք քարերի և մետաղների պահուստների կառավարումը,
- միջազգային ֆինանսական համագործակցության ապահովումը:

Այսպիսով, Ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության՝ որպես տնտեսության կառավարման ֆունկցիոնալ մարմնի, կարևորագույն ընդհանուր գործառույթը հանրապետության տնտեսության և ֆինանսների կառավարումն է:

*Պետական եկամուտների նախարարությունը և Կառավարությանն առընթեր մաքսային պետական կոմիտեն*, Ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության հետ համատեղ, մասնակցում են հարկաբյուջետային և մաքսային քաղաքականության մշակմանը և ապահովում դրա իրագործումը: ԳՅ պետական բյուջեի եկամուտների կատարման և ԳՅ տնտեսական անվտանգության ապահովման նպատակով ձեռնարկում են օրենսդրությամբ նախատեսված միջոցառումներ:

*Առևտրի և տնտեսական զարգացման նախարարությունը* մշակում և իրագործում է ձեռնարկատիրության զարգացման, ներդրումային միջավայրի բարելավման, տնտեսական կապերի ակտիվացման քաղաքականություն:

*Սոցիալական ապահովության նախարարությունը* մշակում և իրականացնում է սոցիալական քաղաքականությունը, մասնավորապես՝ հասարակության բարձր տարիքի անդամների և անաշխատունակների՝ կենսաթոշակով և նպաստներով ապահովումը, ձեռնարկում է միջոցառումներ բնակչության արդյունավետ զբաղվածության ապահովման, գործազուրկների հաշվառման, նրանց նպաստավորման, վերադասակարգման և աշխատանքի տեղավորման, ընտանիքի, կանանց և երեխաների հիմնահարցերի լուծման քաղաքականության մշակման և իրագործման, միայնակ տարեց քաղաքացիների խնամքի կազմակերպման, փախստականների սոցիալ-տնտեսական վիճակի բարելավմանն ուղղված ծրագրերի իրականացման, աշխատանքային իրավահարաբերությունների կարգավորման և աշխատանքի պայմանների պետական փորձաքննության իրականացման, հուճանհիտար օգնության համակարգման համար:

Բնակչության սոցիալական պաշտպանվածության համակարգի մշակումը և իրագործումը, որ այդ նախարարության գործառույթն է, սահմանադրական պահանջ է. «Յուրաքանչյուր քաղաքացի ունի ծերության, հաշմանդամության, հիվանդության, կերակրողին կորցնելու, գործազրկության և օրենքով նախատեսված այլ դեպքերում սոցիալական ապահովության իրավունք» [6, էջ 23]:

*Պետական գույքի կառավարման նախարարության* գործառույթներն են՝ պետական գույքի մասնավորեցման մեթոդաբանության մշակումը և ծրագրավորումը, ապապետականացման գործընթացի կազմակերպումը, այդ թվում՝ գույքի գնահատումը, աճուրդների, մրցույթների կազմակերպումը, մասնավորեցման գործարքների /սեփականության իրավունքի փոխանցում նոր սեփականատիրոջը/ կնքումը, դրանց կատարման վերահսկումը:

Բոլոր ֆունկցիոնալ նախարարությունները ղեկավարվում են նախարարների կողմից՝ միանձնյա կառավարման սկզբունքով: Միաժամանակ, նախարարություններում ստեղծվում է կոլեգիա՝ որպես նախարարին առընթեր խորհրդատվական /շտաբային/ մարմին, որի անհատական կազմը հաստատում է ԳՅ վարչապետը: Սովորաբար կոլեգիայի կազմի մեջ մտնում են նախարարը, փոխնախարարները, նախարարության ապարատի կառուցվածքային ստորաբաժանումների և համակարգի կազմակերպությունների ղեկավարներ, մասնագետներ: Կոլեգիայում քննարկվում և որոշումներ են ընդունվում նախարարության գործունեությանն առնչվող կարևոր հիմնահարցերի վերաբերյալ: Կոլեգիայի որոշումները կենսագործվում են նախարարի հրամաններով:

Բացի կոլեգիայից, նախարարություններում կարող են ստեղծվել նաև գիտամեթոդական խորհուրդներ, որոնք նույնպես շտաբային մարմիններ են, որտեղ քննարկ-



վում են ռազմավարական, գիտական, մեթոդաբանական հիմնախնդիրներ, առաջարկվում դրանց լուծումները, որոնք նախարարության ղեկավարության համար ունեն երաշխավորությունների բնույթ:

Նախարարությունների գործառույթների իրագործման համար նրանց ղեկավարության և շտաբային մարմինների հետ մեկտեղ ստեղծվում են գծային և ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումներ, որոնք կազմում են համակարգի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը:

Գծային են այն կառուցվածքային ստորաբաժանումները, որոնք անմիջականորեն իրագործում են նախարարության հիմնական գործառույթները: Այդպիսիք են, օրինակ, ֆինանսների նախարարության համակարգում գործող բյուջետային ծախսերի ծրագրավորման, պետական եկամուտների քաղաքականության, բյուջետային գործընթացի կառավարման ստորաբաժանումները: Ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումներն ունեն խորհրդատվական-մեթոդաբանական կամ սպասարկող բնույթ: Ըստ այդմ, դրանք բաժանվում են երկու խմբի՝ զուտ ֆունկցիոնալ և ֆունկցիոնալ-սպասարկող, թեև նման բաժանումը հարաբերական բնույթ ունի, քանի որ որոշ ստորաբաժանումներ (կադրերի և հատուկ բաժիններ, աշխատակազմ և այլն) կարող են կատարել թե՛ խորհրդատվական, թե՛ սպասարկման գործառույթներ: Առաջին խմբին են դասվում կոլեգիան, գիտամեթոդական խորհուրդը, խորհրդականների ինստիտուտը: Ֆունկցիոնալ-սպասարկող ստորաբաժանումներ են՝ գործերի կառավարչությունը, նախարարի աշխատակազմը: Այդպիսի ստորաբաժանումներ գործում են գրեթե բոլոր ֆունկցիոնալ նախարարություններում: Որպես օրինակ, գծանկար 13.2-ում ներկայացվում է ԳԳ ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության կառուցվածքը՝ ըստ գծային և ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների:

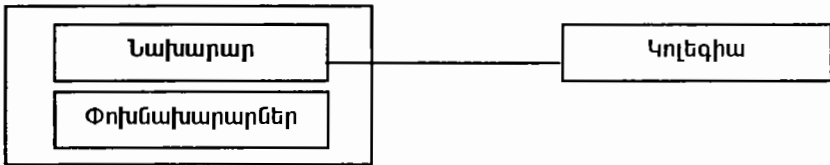
Նախարարությունների գործունեությունը և լիազորությունների փոխանցումը կառուցվածքային ստորաբաժանումներին ու դրանց պատասխանատվության սահմանումը կանոնակարգվում են կանոնադրությամբ, որը հաստատվում է ԳԳ վարչապետի որոշմամբ:

*ԳԳ ազգային վիճակագրական ծառայությունը* մշակում է և իրականացնում վիճակագրական հաշվետվությունների մեթոդաբանությունը, հավաքում, ընդհանրացնում, կուտակում, պահպանում և տրամադրում /հրապարակում/ հանրապետության սոցիալ-տնտեսական վիճակի վերաբերյալ տեղեկատվությունը, իրագործում վիճակագրական ուսումնասիրություններ ու վերլուծություններ և դրանց արդյունքները ներկայացնում իշխանության բարձրագույն մարմիններին, որոնք կարևոր կառավարչական որոշումների ընդունման հիմք են ծառայում:

Տնտեսության կառավարման յուրօրինակ ֆունկցիոնալ մարմին է *ԳԳ կենտրոնական բանկը*, որի գործունեությունը կարգավորվում է «ԳԳ կենտրոնական բանկի մասին» ԳԳ օրենքով [7, էջ 52-72]: Իր խնդիրներն իրագործելիս Կենտրոնական բանկն անկախ է ԳԳ պետական մարմիններից, հատկապես գործադիր իշխանությունից, ինչը հնարավորություն է ընձեռում պետական բյուջեի վիճակից անկախ վարել հաշվեկշռված դրամավարկային քաղաքականություն՝ չխաթարելով դրամի գնողունակությունը և չստեղծելով սղաճի նախադրյալներ: Կենտրոնական բանկը, ինչպես ամրագրված է վերը նշված օրենքում, լիազորված է իրականացնելու հետևյալ գործառույթները.

- թողարկել ԳԳ արժույթը /դրամը/, կազմակերպել և կարգավորել դրամաշրջանառությունը,
- ապահովել հանրապետությունում գների կայունությունը, մշակել և իրականացնել դրամավարկային քաղաքականության ծրագրերը,

- ստեղծել անհրաժեշտ պայմաններ ՀՀ բանկային համակարգի կայունության, իրացվելիության, վճարունակության և բնականոն գործունեության համար,
- իրականացնել կառավարության բանկային սպասարկումը, լինել նրա ֆինանսական գործակալը և խորհրդատուն,
- սահմանել արտարժույթային գործառնությունների իրականացման, արտարժույթի նկատմամբ հայկական դրամի փոխարժեքի որոշման կարգը, ընդունել այդ ոլորտը կարգավորող որոշումներ,
- լիցենզավորել առևտրային բանկերը, կարգավորել և վերահսկել դրանց գործունեությունը,
- տիրապետել, օգտագործել և տնօրինել ՀՀ միջազգային պահուստները /արտարժույթ, դրանով արտահայտված մուրհակներ, թանկարժեք մետաղներ, միջազգային ֆինանսական կազմակերպությունների պարտատոմսեր և այլն/:



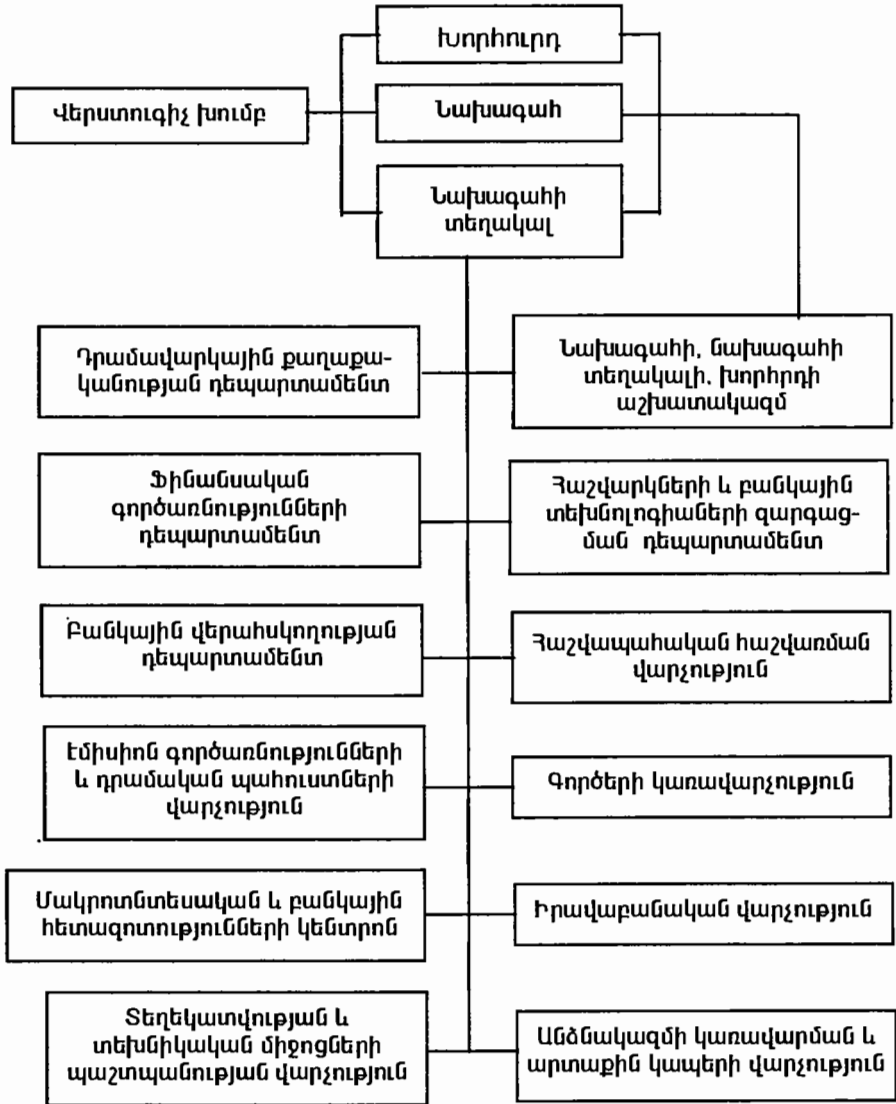
<i>Գծային ստորաբաժանումներ</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ապահովագրական տեսչություն (գլխավոր վարչություն)</li> <li>• Արտաքին պետական պարտքի կառավարման վարչություն</li> <li>• Բյուջետային գործընթացի կառավարման գլխավոր վարչություն</li> <li>• Գործառնական վարչություն</li> <li>• Կապիտալ ծախսերի վարչություն</li> <li>• Ներքին պետական պարտքի կառավարման վարչություն</li> <li>• Պետական բյուջեի նկատմամբ պարտավորությունների սպասարկման վարչություն</li> <li>• Պետական մասնակցության կառավարման վարչություն</li> <li>• Վիճակախաղերի և խաղային գործի կարգավորման վարչություն</li> <li>• Տեղական զանձապետական բաժանմունքների գործունեության կորդինացման և ներքին աուդիտի վարչություն</li> <li>• Ֆինանսական շուկայի զարգացման և արժույթային կարգավորման վարչություն</li> </ul>

<i>Ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումներ</i>
<p><b>Ա. Զուտ ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումներ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Արտաքին վարկերի հաշվին իրականացվող ծախսերի ֆինանսական ծրագրավորման և դրանց կատարման ընթացքի մոնիտորինգի վարչություն</li> <li>• Իրավաբանական գլխավոր վարչություն</li> <li>• Բյուջետային ծախսերի ընթացիկ ծրագրավորման վարչություն</li> <li>• Բյուջետային ծախսերի ֆինանսական ծրագրավորման գլխավոր վարչություն</li> <li>• Համակարգչային տեխնոլոգիաների գլխավոր վարչություն</li> <li>• Հաշվապահական հաշվառման և աուդիտի մեթոդաբանության գլխավոր վարչություն</li> <li>• Հաշվետվությունների և զանձապետական համակարգի մեթոդաբանության վարչություն</li> <li>• Սակրոտնտեսական վերլուծությունների վարչություն</li> <li>• Տնտեսական ծրագրերի գլխավոր վարչություն</li> <li>• Ֆինանսական վերահսկողության գլխավոր վարչություն</li> </ul> <p><b>Բ. Ֆունկցիոնալ - սպասարկող ստորաբաժանումներ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Նախարարի աշխատակազմ</li> <li>• Գործերի կառավարչություն (վարչություն)</li> <li>▪ Կադրերի վարչություն</li> <li>▪ Հատուկ բաժին</li> </ul>

**Գծանկար 13.2. ՀՀ ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության կազմակերպական կառուցվածքը**

ՀՀ ԿԲ կառավարման բարձրագույն մարմինը Կենտրոնական բանկի խորհուրդն է, որի անդամներին հինգ տարի ժամանակով նշանակում է ՀՀ նախագահը: ԿԲ խորհուրդը հաստատում է բանկի կանոնադրությունը, ՀՀ դրամավարկային քաղաքականության ծրագիրը, ընդունում է նորմատիվ ակտեր Կենտրոնական բանկի գործունեության ոլորտների և գործառույթների իրագործման վերաբերյալ: ՀՀ ԿԲ նախագահը և նրա տեղակալը, յոթ տարի ժամկետով, նշանակվում են ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից՝ ՀՀ նախագահի առաջարկությամբ:

ՀՀ ԿԲ կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը ներկայացվում է գծանկար 13.3-ում:



Գծանկար 13.3. ՀՀ կենտրոնական բանկի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը

ՀՀ ԿԲ վերստուգիչ խումբը կազմավորում է Կենտրոնական բանկի խորհուրդը: Այն վերահսկողություն է իրականացնում ՀՀ ԿԲ ստորաբաժանումների գործունեության նկատմամբ, վերստուգում և վավերացնում է Կենտրոնական բանկի ֆինանսական հաշվետվությունը:

### 13.4. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԾՅՈՒՂԱՅԻՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԸ ԵՎ ՆՐԱՆՑ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԸ

Ճյուղային են համարվում կառավարման այն մարմինները, որոնց օբյեկտը տնտեսության առանձին ճյուղերը և ոլորտներն են, դրանց արտադրատնտեսական գործունեության կարգավորումը: Ճյուղը, ինչպես արդեն նշվել է, հիմնականում միևնույն բնույթի /արդյունաբերական, գյուղատնտեսական և այլն/ արտադրանք կամ ծառայություններ թողարկող կազմակերպությունների ամբողջությունն է:

Ճյուղային կառավարման կարևոր յուրահատկությունն այն է, որ ճյուղը կազմող առանձին կազմակերպությունները ինքնուրույն տնտեսավարող սուբյեկտներ են, ուստի ճյուղային կառավարման մարմինը՝ նախարարությունը կամ գերատեսչությունը, չի կարող ուղղակի, անմիջական ներգործություն ունենալ համակարգի կազմակերպությունների գործունեության ծրագրավորման ու կազմակերպման վրա: Նրանք, որ մեծ մասամբ գործում են մասնավոր կամ խառը, առանձին դեպքերում պետական սեփականության հիմքի վրա, ինքնուրույնաբար մշակում և իրականացնում են իրենց տնտեսական ռազմավարությունը, ձևավորում կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը, ընտրում կադրեր, վարձատրում նրանց, գտնում գործընկերներ, համագործակցում նրանց հետ և այլն: Սակայն, այնուհանդերձ, գոյություն ունեն հիմնախնդիրներ, որոնք ընդհանուր են այս կամ այն ճյուղի բոլոր կազմակերպությունների համար և կարող են լուծվել միայն ամբողջ համակարգի մասշտաբով: Այդպիսի հիմնախնդիրների լուծման և ճյուղի կազմակերպությունների գործունեության համակարգման կարևորությունը պայմանավորում է ճյուղային կառավարման մարմինների անհրաժեշտությունը և նրանց համար ընդհանուր հետևյալ գործառույթները.

- կազմակերպությունների արտադրատնտեսական գործունեությանն անհրաժեշտ օրենսդրական և նորմատիվային դաշտի ստեղծման ու կատարելագործման համար աշխատանքների ծավալումը,
- յուրաքանչյուր ճյուղի համար առանձնահատուկ տնտեսական, գիտատեխնիկական ու բարեփոխումների ռազմավարության մշակումը և կենսագործումը,
- համակարգի կազմակերպությունների համար արտաքին տնտեսական կապերի հաստատման, ներդրումների ներգրավման նպաստավոր պայմանների ստեղծումը,
- անհրաժեշտության դեպքում ճյուղին բնորոշ ու լիցենզավորման ենթակա գործունեության տեսակներով զբաղվելու համար կազմակերպություններին և անհատ ձեռներեցներին լիցենզիաների տրամադրումը,
- պետական պատվերի տեղաբաշխման և կատարման ապահովումը,

- Ճյուղի համար առավել կարևորագույն հիմնահարցերի, գիտատեխնիկական մշակումների, մասնագետ կադրերի պատրաստման և վերապատրաստման կազմակերպումը,
- արտադրանքի և ծառայությունների իրացման շուկաներ գրավելու, սարքավորումների, հումքի, վառելիքի գնման համար նպաստավոր պայմանների, ազատ մրցակցային միջավայրի ստեղծումը, գնային և սակագնային քաղաքականության մշակմանն ու գործադրմանը օժանդակելը և այլն:

Սերկայումս Հայաստանի Հանրապետությունում գործում են կառավարման հետևյալ ճյուղային մարմինները՝ նախարարությունները.

- գյուղատնտեսության,
- տրանսպորտի և կապի,
- քաղաքաշինության,
- էներգետիկայի,
- կրթության և գիտության,
- առողջապահության,
- մշակույթի, երիտասարդության հարցերի և սպորտի,
- բնապահպանության:

Առանձին ճյուղերում կառավարման մարմինների ընդհանուր գործառույթները լրացվում են առանձնահատուկ իրավասություններով. օրինակ, գյուղատնտեսության նախարարությունը զբաղվում է ոռոգման նպատակով ջրաշինարարական աշխատանքների, հողօգտագործման արդյունավետության բարձրացման միջոցառումների, գյուղատնտեսական տեխնիկայի, պարարտանյութերի, սերմացուի ներկրման ու վաճառքի կազմակերպմամբ, կրթության և գիտության նախարարությունը՝ կրթական ծրագրերի բովանդակային կարգավորմամբ, դպրոցական դասագրքերի նախապատրաստման ու հրատարակության խնդիրներով:

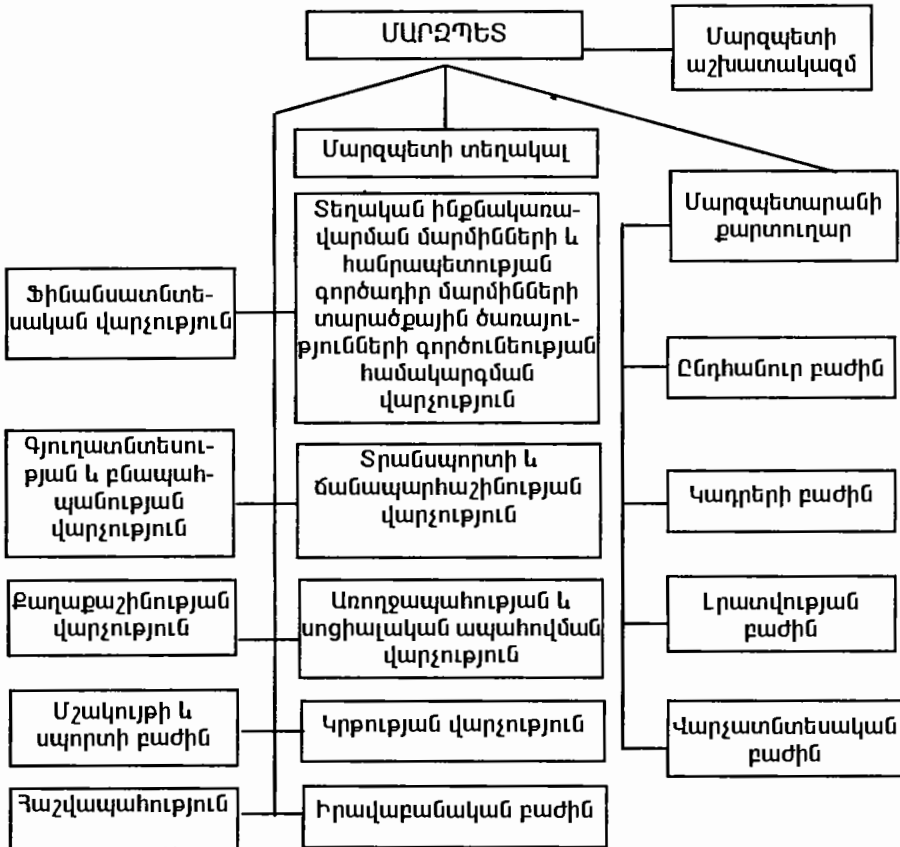
Ճյուղային կառավարման ոլորտում տիրապետող միտումն այն է, որ կրճատվում են զուտ արտադրական-ճյուղային գործառույթները, աճում ընդհանուր բնույթի գործառութային մշակութային իրավասությունները և, դրա շնորհիվ, ճյուղային նախարարությունները վերածվում են ճյուղային-գործառութային նախարարությունների [8, էջ 24]: Այդ երևույթը կառավարման գործառույթների ապակենտրոնացման արդյունք է: Վարչահրամայական տնտեսակարգի պայմաններում կազմակերպությունները զրկված էին տնտեսական ինքնուրույնությունից, կառավարվում էին կենտրոնացված կարգով, իսկ կառավարչական գործունեությունը՝ հիմնական և անգամ հատուկ գործառույթները, իրականացնում էին ճյուղային նախարարությունները: Շուկայական տնտեսության պայմաններում կառավարման լիազորությունները օրենսդրորեն փոխանցվում են տնտեսավարող սուբյեկտներին:

Ճյուղային և ֆունկցիոնալ նախարարությունների կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների ձևավորման սկզբունքները հիմնականում ընդհանուր են և գրեթե չեն տարբերվում: Եական տարբերությունը թերևս այն է, որ գծային ստորաբաժանումները հանդես են գալիս որպես ենթաճյուղային /օրինակ, ըստ արդյունաբերության, գյուղատնտեսության, տրանսպորտի ենթաճյուղերի/ կամ ըստ գործունեության ոլորտների /ներքին և արտաքին շուկաների կարգավորման, փոքր և միջին գործարարության զարգացման, գիտատեխնոլոգիական և այլն/՝ յուրաքանչյուր ճյուղային նախարարությանը յուրահատուկ ծառայություններ:

### 13.5. ՏԱՐԱԾՔԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Հայաստանի Հանրապետությունում տարածքային կառավարումը իրականացվում է կառավարման մարզային մարմինների միջոցով: Ըստ ԴԴ Սահմանադրության, հանրապետության վարչատարածքային միավորներն են մարզերը և համայնքները: Յուրաքանչյուր մարզ կազմված է քաղաքային և գյուղական համայնքներից: ԴԴ 10 մարզերն են Արարատի, Արագածոտնի, Արմավիրի, Շիրակի, Լոռու, Գեղարքունիքի, Սյունիքի, Տավուշի, Կոտայքի և Վայոց ձորի: ԴԴ Սահմանադրությամբ, Երևան քաղաքը նույնպես ունի մարզի կարգավիճակ: Ըստ գործող օրենսդրության, մարզերում իրականացվում է պետական կառավարում, այսինքն՝ կառավարման մարզային մարմինները մարզերում իրագործում են կառավարության տարածքային քաղաքականությունը, համակարգում գործադիր իշխանության մարմինների տարածքային ծառայությունների գործունեությունը:

Մարզում պետական կառավարումը իրագործում է մարզպետը՝ մարզպետարանի միջոցով, որը ֆինանսավորվում է պետական բյուջեից: Մարզպետներին նշանակում և ազատում է Կառավարությունը, իսկ Երևանի քաղաքապետին, վարչապետի ներկայացմամբ՝ ԴԴ նախագահը: Մարզպետը նշանակում է մարզպետի տեղակալ /ԴԴ տարածքային կառավարման նախարարի համաձայնությամբ/ և ձևավորում մարզպետարանի կառուցվածքային ստորաբաժանումները /գծանկար 13.4/:



Գծանկար 13.4. Տարածքային կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը

Տարածքային կառավարումը ՀՀ-ում իրականացվում է ՀՀ նախագահի «Հայաստանի Հանրապետության մարզերում պետական կառավարման մասին» 1997 թ. մայիսի 6-ի հրամանագրի պահանջներով, ըստ որի՝ մարզպետը մարզի տարածքում կառավարության տարածքային քաղաքականությունն իրականացնում է հետևյալ բնագավառներում՝ ֆինանսներ, քաղաքաշինություն, բնակարանային և կոմունալ տնտեսություն, տրանսպորտ և ճանապարհաշինություն, գյուղատնտեսություն և հողօգտագործում, կրթություն, առողջապահություն, սոցիալական ապահովություն, մշակույթ և սպորտ, բնության և շրջակա միջավայրի պահպանություն, առևտուր, հանրային սնունդ և սպասարկում:

Երևանի քաղաքապետարանի կազմում, ի թիվս գծանկար 13.4-ում ներկայացված կառուցվածքի, գոյություն ունեն մաս խոշոր քաղաքների համար բնորոշ հետևյալ կառուցվածքային ստորաբաժանումները. կոմունալ տնտեսության, բարեկարգման և շինարարության, ճարտարապետության և արտաքին ձևավորման, հողի, գույքի և կադաստրի, առևտրի, սպասարկումների, հողօգտագործման վերահսկողության վարչություններ:

Մարզպետարանի ստորաբաժանումների լիազորությունները սահմանվում են մարզպետարանի կանոնադրությամբ, որը հաստատում է Կառավարությունը: Գործող օրենսդրությամբ, մարզպետին կից ստեղծվում է խորհրդատվական մարմին՝ մարզի խորհուրդ, որի կազմի մեջ մտնում են մարզպետը և համայնքի ղեկավարները: Մարզի խորհուրդը շտաբային լիազորություններով օժտված մարմին է և քննարկում է մարզի սոցիալ-տնտեսական կյանքին առնչվող հիմնախնդիրները և առաջարկում դրանց լուծման ուղիներ:

ՀՀ-ում տարածքային կառավարման մարմինների գործունեությունը ղեկավարում է տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների գործունեությունը համակարգող նախարարը:

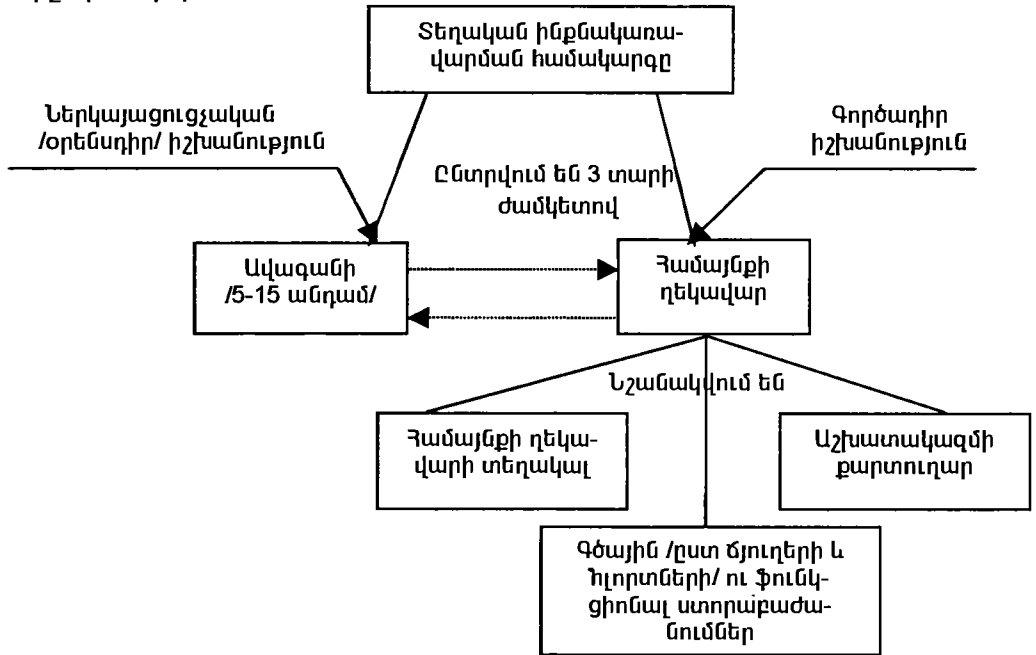
### 13.6. ՏԵՂԱԿԱՆ ԻՆՔՆԱԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՍՎԱՐԳՆ

ՀՀ Սահմանադրության 105-րդ հոդվածին համապատասխան՝ համայնքներում իրականացվում է տեղական ինքնակառավարում: Երեք տարի ժամկետով ընտրվում են տեղական ինքնակառավարման մարմիններ՝ համայնքի ավագանի /5-15 անդամով/ և համայնքի ղեկավար՝ քաղաքապապետ, գյուղապետ: Երևանում տեղական ինքնակառավարումը իրագործվում է թաղային համայնքներում: Այդպիսով, համայնքի սեփականությունը տնօրինելու, համայնքային նշանակության հարցեր լուծելու համար լիազորությունները սահմանադրորեն փոխանցվում են տեղական ինքնակառավարման մարմիններին: Դա նշանակում է, որ տեղի է ունենում պետական կառավարման գործառույթների ապակենտրոնացում՝ տարածքային առումով:

Տեղական ինքնակառավարումը իրականացվում է «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքին համապատասխան: Ներկայումս հանրապետությունում գործում են 930 քաղաքային /47/, թաղային /12/ և գյուղական /871/ համայնքներ, որոնք ունեն համապատասխան կառավարման ընտրովի մարմիններ:

*Համայնքի ավագանին* ներկայացուցչական մարմին է. հաստատում է համայնքի տարեկան բյուջեն, վերահսկում դրա կատարումը և համայնքի ստացած վարկերի օգտագործումը, իրավասու է սահմանելու տեղական տուրքեր և վճարներ,

որոշումներ ընդունել համայնքի սեփականություն հանդիսացող գույքը տնօրինելու և օգտագործելու վերաբերյալ, հաստատում է համայնքի ղեկավարի աշխատակազմի կազմակերպական կառուցվածքը, որի մեջ ներառվում են համայնքի ղեկավարի տեղակալը, աշխատակազմի քարտուղարը և կառուցվածքային ստորաբաժանումները /գծակար 13.5/:



**Գծանկար 13.5. Տեղական ինքնակառավարման համակարգի կազմակերպական կառուցվածքը**

Նրանց լիազորությունները սահմանվում են աշխատակազմի կանոնադրությամբ, որը հաստատում է համայնքի ղեկավարը:

**Համայնքի ղեկավարը** իր աշխատակազմով, տեղական ինքնակառավարման գործադիր մարմինն է: Նա իրականացնում է Սահմանադրությամբ և «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքով վերապահված լիազորություններ, մասնավորապես՝

- վարում է ավագանու նիստերը /խորհրդակցական ձայնի իրավունքով/,
- մշակում և ավագանու քննարկմանն է ներկայացնում համայնքի տնտեսական զարգացման եռամյա ծրագիրը, բյուջեի նախագիծը և ապահովում հաստատված ծրագրի և բյուջեի կատարումը,
- կազմակերպում է համայնքի քաղաքաշինական գլխավոր հատակագծի ու հողերի օգտագործման սխեմայի մշակումը և իրականացնում կառուցապատման աշխատանքներ, հողահատկացումներ,
- ղեկավարում է համայնքի կոմունալ տնտեսությունը, ջրմուղի, կոյուղու, ոռոգման, գազի և ջեռուցման ցանցերի շահագործումը, կազմակերպում է համայնքի տարածքի բարեկարգումը, սանիտարական մաքրումը, ճանապարհների շինարարությունը և շահագործումը, կանոնակարգում է համայնքի տարածքում հասարակական տրանսպորտի աշխատանքը,



- սահմանում է առևտրի և հասարակական սննդի կազմակերպման կանոնները,
- կազմակերպում է կրթական և մշակութային կազմակերպությունների /դպրոցներ, գրադարաններ, ակումբներ, մշակույթի տներ, մանկապարտեզներ և այլն/ գործունեությունը,
- աջակցում է գյուղատնտեսական աշխատանքների իրականացմանը, բնության և շրջակա միջավայրի պահպանությանը:

Վերը թվարկված լիազորությունների իրագործման նյութական հիմքը համայնքի բյուջեն է, որի եկամուտների աղբյուրներն են՝ համայնքի վարչական տարածքում գանձվող հողի հարկը և գույքահարկը, յուրաքանչյուր տարվա պետական բյուջեի մասին օրենքով սահմանվող տոկոսաչափերով մասհանումները եկամտահարկից, շահութահարկից ու բնապահպանական վճարներից, պետական և տեղական տուրքերը, համայնքի սեփականություն հանդիսացող հողի և գույքի վարձակալության դիմաց վճարները, պետական բյուջեից ֆինանսական համահարթեցման սկզբունքով տրամադրվող դոտացիաներն ու նպատակային հատկացումները /սուբվենցիաներ/ և այլն:

Գործող օրենսդրությամբ, համայնքների որոշակի հիմնախնդիրների համատեղ լուծման և ծախսերի կրճատման նպատակով տեղական ինքնակառավարման մարմինները իրավասու են պայմանագրային հիմունքներով ստեղծել միջհամայնքային միավորումներ, որոնց կառավարման համար համայնքների ղեկավարներից կազմավորվում է խորհուրդ և ընտրվում դրա նախագահ:

### 13.7. ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆ

Տնտեսագիտական տրամաբանությամբ՝ տնտեսական արդյունավետությունը բնութագրում է տնտեսական գործունեության արդյունքների և դրանց հասնելու համար կատարված ծախսերի հարաբերությունը: Այն, կախված արդյունքների և ծախսերի ընդգրկումից, կարող է դրսևորվել արդյունավետության մասնակի կամ ընդհանրական ցուցանիշներով: Արդյունավետության մասնակի ցուցանիշները սովորաբար արտահայտում են առանձին որևէ ռեսուրսի օգտագործման արդյունավետությունը (հիմնական միջոցների, նյութերի, էներգիայի և այլն), իսկ ընդհանրական ցուցանիշները ավելի ընդգրկում են ու բնութագրում են ստացված արդյունքների և կատարված բոլոր ծախսերի հարաբերությունը: Հաշվի առնելով տնտեսական գործունեության ընթացքում ծախսերի (ռեսուրսների) փոխադարձ փոխարինելիության հնարավորությունը և մասնակի ցուցանիշների իրարամերձ դիմամիկայի հաճախ հանդիպող իրողությունը (արտադրողականությունն աճում է, ֆոնդահատույցը նվազում և այլն), առավել կարևորվում են արդյունավետության ընդհանրական կամ ամբողջական ցուցանիշները, որոնք արտահայտում են արդյունավետության ընդհանուր գնահատականը:

Յուրաքանչյուր տնտեսավարող սուբյեկտ ձգտում է բարձր արդյունավետության, ինչն ինտենսիվ աճի և զարգացման էական նախադրյալ է: Ի դեպ, էքստենսիվ աճը ծախսատար է ու սահմանափակ, ինտենսիվ աճը՝ անսահմանափակ ու հարաբերաբար պակաս ծախսատար: Գործարարության ոլորտում առաջին հայացքից արդյունավետության ակնառու ցուցանիշը շահույթն է, սակայն այն կարող է լինել նաև վաճառքի ընդլայնման արդյունք: Շահույթի ավելացման երկու հիմնական գու-

մարելիներից մեկը ծախսերի համեմատությամբ արդյունքի արագ աճն է, այսինքն՝ արդյունավետության բարձրացումը, մասնավորապես՝ վաճառքի շահութաբերության աճը: Տնտեսագիտական գրականության էջերում շատ է քննարկվել տնտեսական գործունեության արդյունավետության գնահատման հիմնախնդիրը, ուստի այն ավելի պակաս արդիական է, քան պետական կառավարման արդյունավետության էության և գնահատման մեթոդիկան: Այս խնդիրները գիտական գրականության մեջ դեռևս անհրաժեշտ չափով չեն դիտարկվել: Անշուշտ, պետական կառավարման ոլորտում նույնպես արդյունավետությունը բնութագրվում է արդյունքների և ծախսերի հարաբերությամբ, սակայն, ի տարբերություն գործարարության ոլորտի, արդյունքներն այստեղ բազմաշերտ են, կարող են ունենալ տնտեսական, սոցիալական, քաղաքական դրսևորումներ և միշտ չէ, որ դրանք հնարավոր է քանակապես գնահատել:

Համաշխարհային բանկի մասնագետները պետության արդյունավետությունը դիտարկում են արդյունքների և պետության ներուժի համադրմամբ. ըստ այդմ՝ այն համապատասխան բարիքների նկատմամբ հասարակության պահանջարկի բավարարման համար պետության ներուժի օգտագործման արդյունքն է, իսկ ներուժը կուլեկտիվ միջոցառումները իրագործելու պետության կարողությունն է [5, էջ 4]: Այս ձևակերպման արժանիքն այն է, որ մատնանշում է պետական կառավարման երկու կարևորագույն խնդիրներ՝ ներուժի բազմապատկումը և դրա նպատակային օգտագործումը:

Պետական կառավարման արդյունավետության թեմայով եզակի ծավալուն աշխատություններից մեկում առաջարկվում է այն չափել աշխատանքի արտադրողականության ցուցանիշներով՝

- արդյունքների և աշխատանքային ծախսերի հարաբերությամբ,
- արդյունքների և ամբողջական ծախսերի (աշխատանք, կապիտալ, ծառայությունների սպառում) հարաբերությամբ [9, էջ 193-199]:

Նշված ցուցանիշներից առաջինը՝ աշխատանքի արտադրողականությունը, արդյունավետության մասնակի ցուցանիշ է, այն կարող է արտահայտել մի ռեսուրսի՝ աշխատանքի արդյունավետությունը, իսկ երկրորդը՝ ամբողջական աշխատանքի արտադրողականությունը, ընդհանրական ցուցանիշ է, որն արտացոլում է կառավարման գործընթացում ընդգրկված բոլոր ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետությունը:

Պետական կառավարումն իրագործվում է համապետական, ֆունկցիոնալ, ճյուղային, տարածքային, առանձին պետական կազմակերպությունների մակարդակներում, ուստի անխուսափելի են արդյունքների և ծախսերի գնահատման աստիճանակարգային առանձնահատկությունները: Բնականաբար, մակրոմակարդակում հիմնական արդյունքային արժեքային ցուցանիշը համախառն ներքին արդյունքն է, առանձին ոլորտներում, ճյուղերում, տարածաշրջաններում և կազմակերպություններում՝ ապրանքների և ծառայությունների իրացման ծավալը:

Հաճախ երկրի համար որպես ընդհանրական արդյունքային ցուցանիշ համարվում է բնակչության մեկ շնչի հաշվով ստեղծված համախառն ներքին արդյունքը, սակայն որը մեծ մասամբ կենսամակարդակը բնութագրող և երկրի մասշտաբների ազդեցությունը չեզոքացնող ցուցանիշ է և կարող է աճել արդյունավետ պետական կառավարման շնորհիվ: Պետության առաքելությունը, ինչպես արդեն նշվել է, օրինականության հաստատումն է, քաղաքական ու մակրոտնտեսական կայունության ապահովումը, սոցիալական ապահովության ոլորտում և ենթակառուցվածքներում ներդրումները, բնակչության անապահով խավերին օժանդակելը և շրջակա միջա-

վայրի պաշտպանությունը: Թվարկված խնդիրների լուծման առավել ընդհանրացված արդյունքը թե՛ կարճաժամկետ, թե՛ երկարաժամկետ հեռանկարում անվիճելիորեն համախառն ներքին արդյունքն է: Այն բովանդակում է պետական կառավարման տնտեսական արդյունքները, անուղղակիորեն՝ նաև սոցիալական ու քաղաքական իրավիճակը:

Որոշ ճյուղերում և կազմակերպություններում, որտեղ թողարկվող արտադրանքը կամ ծառայությունները միասեռ են, կիրառելի են բնեղեն ցուցանիշները (օրինակ, տրանսպորտում՝ բեռնաշրջանառության կամ ուղևորաշրջանառության ծավալը, հանքարդյունաբերության ճյուղերում՝ թողարկված արտադրանքի ծավալը, կրթության ոլորտում՝ շրջանավարտների թիվը և այլն): Անշուշտ, չափազանց կարևոր է հաշվի առնել ոչ միայն քանակական արդյունքները, այլև՝ կառավարման անուղղակի հետևանքները, ինչպես նաև ծառայությունների որակը:

Համեմատաբար դժվար չէ աշխատանքի արտադրողականության հաշվարկուճը արդյունքը հարաբերվում է տվյալ ոլորտում զբաղվածների թվին: Առավել բարդ է ամբողջական աշխատանքի արտադրողականության հաշվարկուճը, երբ անհրաժեշտ է արդյունքը հարաբերել տարասեռ ծախսերի հանրագումարին: Ամբողջական ծախսերի որոշման հնարավոր տարբերակներից առավել գործնականն այն է, երբ գումարվում են ընթացիկ և դիսկոնտավորված միաժամանակյա ծախսերը, իսկ մակրոմակարդակում արդյունավետության ամփոփ ցուցանիշը (Ա) որոշվում է հետևյալ բանաձևով [10, էջ 43-45].

ՀԱԱ

$$A = \frac{\text{---}}{ԱՎ + ՆԾ + ՀՄԱ + Ն \times \Gamma_9}$$

որտեղ՝

- ԱՎ - Գ՝ պետական կառավարման համակարգում աշխատողների աշխատանքի վարձատրության, այդ թվում նաև՝ պարգևների, հավելավճարների ու սոցիալական արտոնությունների և պարտադիր սոցիալական վճարների գումարն է,
- ՆԾ - Գ՝ նյութական ծախսերը, որ կատարվել են կառավարման գործընթացում,
- ՀՄԱ - Գ՝ հիմնական միջոցների ամորտիզացիան՝ ներառյալ վարչական շենքերի, կառավարման տեխնիկական միջոցների մաշվածքը,
- Ն - Գ՝ կառավարման ոլորտին անհրաժեշտ տեխնիկական միջոցների ձեռքբերման ու շենքերի կառուցման համար կատարված ներդրումները,
- Դ<sub>9</sub> - Գ՝ դիսկոնտավորման գործակիցը:

Արդյունավետության ամփոփ ցուցանիշի որոշման համար ամբողջական ծախսերի հաշվարկման նույն սկզբունքը կիրառելի է նաև միկրոմակարդակում, իսկ արդյունքն արտահայտվում է համապատասխան ոլորտի ծավալային (բնեղեն կամ արժեքային) ցուցանիշով:

Վերը նշված մեթոդական սկզբունքներով ՀՀ պետական կառավարման արդյունավետության քանակական գնահատման արդյունքներն արտահայտվում են հետևյալ ցուցանիշներով և միտումներով (աղյուսակ 13.1):

Աղյուսակ 13.1

**ՀՀ պետական կառավարման արդյունավետության ցուցանիշները 1995 - 2000 թթ.**  
(նախորդ տարվա նկատմամբ, %)

Ցուցանիշներ	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Աշխատանքի արտադրողականությունը	100	108.1	100.0	108.7	107.0	108.8
Ամբողջական աշխատանքի արտադրողականությունը	100	102.3	88.2	71.0	66.5	94.5

Աշխատանքի արտադրողականության փոփոխությունը պայմանավորվել է ՀՆԱ աճով և պետական կառավարման ոլորտում աշխատողների թվի գրեթե կայունությամբ (աղյուսակ 13.2):

Աղյուսակ 13.2

*Աշխատանքի արտադրողականության, ՀՆԱ-ի և պետական կառավարման ոլորտում աշխատողների թվի փոփոխությունը (նախորդ տարվա նկատմամբ, %)*

Ցուցանիշներ	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ՀՆԱ	88.3	58.2	91.2	105.4	106.9	105.8	103.1	107.2	103.3	106.1
Պետական կառավարման ոլորտում աշխատողների թիվը	91.3	113.8	102.7	102.3	96.4	97.9	103.1	98.6	96.6	97.5
Աշխատանքի արտադրողականությունը	96.7	51.1	88.8	103.0	110.8	108.1	100.0	108.7	107.0	108.8

ՀՆԱ-ի նվազման տարիներին (1991 - 1993) աշխատանքի արտադրողականության ցուցանիշը նույնպես նվազել է: Դա նշանակում է, որ կառավարման ոլորտում կառավարչական գործունեության աշխատատարությունը չի կրճատվել:

Ամբողջական աշխատանքի արտադրողականությունը, անգամ ՀՆԱ աճի պայմաններում, 1997 - 2000 թվականներին դրսևորել է նվազման կայուն միտում, ինչը վկայում է պետական կառավարման արդյունավետության կրճատման մասին: Այդ ցուցանիշի դինամիկան պայմանավորվել է ամբողջական աշխատանքի որոշ բաղադրատարրերի՝ նյութական և ծառայությունների վճարման ծախսերի, ինչպես նաև աշխատավարձի տարեկան ֆոնդի՝ ՀՆԱ-ի համեմատ արագ աճով (աղյուսակ 13.3):

Աղյուսակ 13.3

*ՀՆԱ, նյութական ու ծառայությունների վճարման ծախսերի և աշխատավարձի տարեկան ֆոնդի փոփոխությունը (նախորդ տարվա նկատմամբ, %)*

Ցուցանիշներ	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ՀՆԱ	100	105.8	103.1	107.2	103.3	106.1
Նյութական, ծառայությունների վճարման ծախսերը	100	98.2	113.2	126.5	103.2	112.6
Աշխատավարձի տարեկան ֆոնդը	100	350.4	152.8	130.4	136.2	109.4

Տնտեսության պետական կառավարման արդյունավետության բարձրացման ակնհայտ, մակերեսային ուղին այդ ոլորտում ծախսերի էական կրճատումն է, ինչին կարելի է հասնել մասամբ կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների հստակեցման և արդիականացման, կառավարման մարմինների գործառույթների, լիազորությունների ու պատասխանատվության ճշգրտման շնորհիվ:

Ոչ պակաս կարևոր է նաև պետական կառավարման ներուժի արդյունավետ ու նպատակային օգտագործումը: Կառավարման արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է ընդունվող կառավարչական որոշումների հիմնավորվածությամբ, դրանց իրագործման մակարդակով: Բարձր մակարդակներում ընդունվող

որոշումները ինստիտուցիոնալ բնույթ ունեն, որոշում են երկրի տնտեսական ու սոցիալական զարգացման ուղենիշները, տեմպերը: Այդ որոշումներն են պայմանավորում հարկաբյուջետային, դրամավարկային, սոցիալական քաղաքականության ուղղվածությունը, ներդրումային միջավայրը, տնտեսական զարգացման ռազմավարությունը, տնտեսության ստվերայնության աստիճանը, հասարակական կյանքի թե՛ դրական, թե՛ բացասական բոլոր երևույթները: Ուստի կարևոր է արդյունավետ օգտագործել առկա ներուժը, միաժամանակ նաև՝ բազմապատկել այն: Իսկ ներուժի գումարելիներն են պետական կառավարման գործադրվող համակարգը, կառավարչական որոշումների գիտական հիմնավորվածությունը, կադրերի ընտրությունը և տեղաբաշխումը, նրանց մասնագիտական որակավորման մակարդակը, կառավարչական աշխատանքի տեխնիկական զինվածությունը, երկրի տարածքում առկա ռեսուրսները:

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Պարզաբանել հանրային կառավարման էությունը և բաղադրիչները:
2. Որո՞նք են պետական կառավարման հիմնական և հատուկ ներքին գլխավոր գործառույթները:
3. Որո՞նք են համապետական կառավարման մարմինները և նրանց գործառույթները:
4. Թվարկել ՀՀ տնտեսության ֆունկցիոնալ կառավարման մարմինները և լուսաբանել նրանց գործառույթները:
5. Որո՞նք են ՀՀ տնտեսության ճյուղային կառավարման մարմինները և նրանց գործառույթները:
6. Որո՞նք են ՀՀ տարածքային կառավարման մարմինները և ի՞նչ գործառույթներ են իրականացնում:
7. Պարզաբանել ՀՀ տեղական ինքնակառավարման համակարգը և ՏԻ մարմինների գործառույթները:
8. Ո՞րն է տնտեսության պետական կառավարման արդյունավետության էությունը և ինչպես այն գնահատել:

---

### ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Локк Дж. Сочинения, т. 3. М., Мысль, 1988
2. Теория государства и права. Под ред. Марченко М.Н. М., ЗЕРЦАЛО-М., 2001
3. Саймон Г.А. и др. Менеджмент в организациях. М., Экономика, 1995
4. Леонтьев В. Экономическое эссе. М., Экономика, 1990
5. Государство в меняющемся мире. Отчет о мировом развитии. М., Прайм-ТАСС, 1997
6. Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրություն: Ե., Մխիթար Գոշ, 1997
7. ՀՀ օրենքը «Հայաստանի Հանրապետության կենտրոնական բանկի մասին»: ՀՀ Ազգային ժողովի տեղեկագիր, ք. 12, Ե., 1996
8. Օրդյան Է. Պետական կառավարման համակարգը Հայաստանում: Ե., Պետական ծառայություն, 1998
9. Эффективность государственного управления. М., АО "Консалтбанкир", 1998
10. Суварян Ю.М. Управление ростом производительности труда в промышленности. Е., Аймастан, 1987

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ  
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԻՐԱՎԱԿԱՆ  
ՁԵՎԵՐԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ  
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ԱՌԱՆՁՆԱՅԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

---

14.1. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱՎԱՆ-ԻՐԱՎԱԿԱՆ ՁԵՎԵՐԸ

Հայաստանի Հանրապետությունում ձեռնարկատիրական գործունեության հիմունքները, ձեռնարկատերերի իրավունքները և պարտականությունները, ձեռնարկությունների կազմակերպչաիրավական ձևերը, դրանց ստեղծման, գործելու և գործունեության դադարեցման հիմքերը սահմանված են ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքով: Ըստ օրենսգրքի՝ ձեռնարկատիրական է համարվում այն գործունեությունը, որն անձը իրականացնում է ինքնուրույն, իր ռիսկով: Դրա հիմնական նպատակն է գույքի օգտագործումից, ապրանքներ վաճառելուց, աշխատանքներ կատարելուց կամ ծառայություններ մատուցելուց շահույթ ստանալը [1, էջ 6]:

Ձեռնարկատիրության հիմնական հատկանիշներն են՝ ինքնուրույնությունը, պատասխանատվությունը, նախաձեռնությունը, ռիսկը, դինամիկությունը, որոշումների ակտիվ որոնումը:

Ձեռնարկատիրությունը հանդես է գալիս որպես յուրատեսակ գործունեություն, որն ավելի սերտորեն կապված է ձեռներեցության հետ: Այսպիսով, ձեռնարկատիրությունը գործարար ակտիվության ձիրք ունեցող անձանց նախաձեռնողական տնտեսական գործելակերպի առանձնահատուկ տեսակ է, որը համապատասխանում է շուկայական հարաբերությունների առանձնահատկությանը և սկզբունքներին ու հնարավորություն է տալիս ստանալ բարձր շահույթ [2, էջ 12]:

Տարբերակում են ձեռնարկատիրական գործունեության 3 հիմնական տեսակ՝ արտադրական, առևտրական և ֆինանսական: Լինելով համեմատաբար ինքնուրույն, դրանք փոխադարձաբար լրացնում են միմյանց: Արտադրական գործունեությունը տարածվում է արտադրանքի (ծառայության) արտադրության վրա, առևտրականը՝ դրանց փոխանակման և բաշխման, ֆինանսականը՝ փողի շրջանառության վրա:

Ձեռնարկատիրության ոլորտում պետական քաղաքականության հիմնական ուղղությունների և սկզբունքների մշակման նպատակով գործնականում ձեռնարկա-

տիրական գործունեություն իրականացնող սուբյեկտները դասակարգվում են ըստ գործունեության մասշտաբների կամ չափերի: Այդպիսի դասակարգման համար որպես չափորոշիչներ օգտագործվում են վաճառքի (շրջանառության) ծավալը, կա-  
նոնադրական կապիտալի չափը, այլ կազմակերպությունների մասնակցությունը կանոնադրական կապիտալում, վարձու անձնակազմի (աշխատողների) միջին ցու-  
ցակային թվաքանակը և այլն: Ընդ որում, նշված դասակարգումն առավելապես հստակեցնելու նպատակով գործնականում կիրառվում են այդ չափորոշիչների զուգորդումները:

Ըստ «Փոքր և միջին ձեռնարկատիրության պետական աջակցության մասին» ԶԶ օրենքի՝ ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնող սուբյեկտները, բացառությամբ վարկային, ապահովագրական և ներդրումային կազմակերպու-  
թյունների, գրավատների, արժեթղթերի շուկայի մասնագիտացված մասնակիցների, խաղատների և շահումով խաղերի կազմակերպման գործունեություն իրակա-  
նացնող սուբյեկտների, ինչպես նաև դուստր և կախյալ տնտեսական ընկերություն-  
ների, դասակարգվում են չորս խմբի՝ գերփոքր, փոքր, միջին և խոշոր [3, էջ 1]: Այդ-  
պիսի դասակարգման համար որպես չափորոշիչ օգտագործվել է աշխատողների միջին ցուցակային թվաքանակը: Այսպես, գերփոքր են համարվում անհատ ձեռ-  
նարկատերերը և այն առևտրային կազմակերպությունները, որոնց աշխատողների միջին ցուցակային թվաքանակը հինգ մարդուց ավելի չէ, փոքր՝ այն առևտրային կազմակերպությունները և անհատ ձեռնարկատերերը, որոնց աշխատողների միջին ցուցակային թվաքանակը ավելի չէ:

ա - արդյունաբերության և նյութական արտադրության այլ ճյուղերում՝ 50,

բ - շինարարության և էներգետիկայի բնագավառում՝ 25,

գ - գիտության և կրթության բնագավառում՝ 25,

դ - տրանսպորտի, առևտրի և ծառայությունների բնագավառում՝ 15 մարդուց:

Միջին խմբին են դասվում այն առևտրային կազմակերպությունները և անհատ ձեռնարկատերերը, որոնց աշխատողների միջին ցուցակային թվաքանակը, ըստ վերոհիշյալ ճյուղերի, չի գերազանցում համապատասխանաբար՝ 100, 50, 50 և 30 մարդուց:

Ընդ որում, մի քանի ոլորտներում գործունեություն իրականացնող կազմակեր-  
պությունների համար փոքր և միջին ձեռնարկությունների դասակարգումն իրակա-  
նացվում է ըստ այդ կազմակերպությունների կողմից իրականացվող գործունեու-  
թյան գերակշիռ ոլորտի չափորոշիչների:

Օրենքով սահմանված կարգով ձեռնարկատիրական գործունեությամբ, ինչպես նաև ոչ ձեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվող իրավական կազմավորու-  
մը ձեռք է բերում իրավաբանական անձի կարգավիճակ: «*Իրավաբանական անձ է համարվում այն կազմակերպությունը, որը, որպես սեփականություն, ունի առանձ-  
նացված գույք և իր պարտավորությունների համար պատասխանատու է այդ գույքով, կարող է իր անունից ձեռք բերել և իրականացնել գույքային և անձնական ոչ գույքային իրավունքներ, կրել պարտականություններ, դատարանում հանդես գալ որպես հայցվոր կամ պատասխանող: Իրավաբանական անձը պետք է ունենա ինքնուրույն հաշվեկշիռ*» [1, էջ 25]:

Տարբերում են իրավաբանական անձանց երկու կարգավիճակներ:

Առաջինը, երբ հիմնադիրները (մասնակիցները), իրավաբանական անձին հա-  
մապատասխան գույք հանձնելով, լիովին կորցնում են այդ գույքի նկատմամբ իրենց իրավունքները: Դրան համապատասխան, իրավաբանական անձին հանձն-  
ված, ինչպես նաև նրա կողմից ձեռք բերված գույքը ճանաչվում է որպես իրավաբա-



նական անձին սեփականության իրավունքով պատկանող գույք (նրա սեփական գույքը): Իրավաբանական անձանց հիմնադիրները (մասնակիցները), կորցնելով իրենց գույքային իրավունքը, դրա փոխարեն ձեռք են բերում պարտավորական իրավունք (իրավաբանական անձից պահանջի իրավունք), ըստ որի ենթադրվում է հիմնադիրների (մասնակիցների) իրավունքը՝ մասնակցելու իրավաբանական անձի կառավարմանը, ստանալու շահաբաժիններ և այլն: Այս առաջին կարգավիճակով կառուցվում են տնտեսական ընկերակցությունները և ընկերությունները:

Երկրորդը, երբ իրավաբանական անձը դառնում է իրեն պատկանող ամբողջ գույքի սեփականատերը, սակայն, ի տարբերություն առաջին կարգավիճակի, այս դեպքում հիմնադիրները (մասնակիցները) իրավաբանական անձի նկատմամբ չունեն ոչ միայն որևէ գույքային, այլ նույնիսկ՝ պարտավորական իրավունք: Նման իրավաբանական անձանց թվին են պատկանում հասարակական և կրոնական կազմակերպությունները, հիմնադրամները, իրավաբանական անձանց միությունները:

Ըստ գործունեության նպատակի՝ բոլոր իրավաբանական անձինք բաժանվում են առևտրային և ոչ առևտրային կազմակերպությունների: Առևտրային են այն կազմակերպությունները, որոնց հիմնական նպատակը շահույթի ստացումն է, ոչ առևտրային՝ որոնք այդպիսի նպատակ չեն հետապնդում, սակայն կարող են իրականացնել ձեռնարկատիրական գործունեություն, եթե այն բացառապես ծառայում է ոչ առևտրային կազմակերպության հիմնական (կանոնադրական) նպատակի իրագործմանը և համապատասխանում է այդ նպատակին (նպատակներին):

Առևտրային կազմակերպություն հանդիսացող իրավաբանական անձանց թվին են դասվում տնտեսական ընկերակցությունները և ընկերությունները, կոոպերատիվները, ոչ առևտրայինների թվին՝ հասարակական և կրոնական կազմակերպությունները, միությունները, հիմնադրամները և օրենքով նախատեսված՝ հիշյալ հատկությամբ օժտված այլ կազմակերպություններ (գծանկար 14.1):

Իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող կազմակերպությունները ստեղծվում են հիմնադիրների կողմից (գծանկար 14.2)՝ նրանց միջև կնքված պայմանագրի հիման վրա:

#### *14.1.1. Առևտրային կազմակերպություններ*

Կազմակերպության կողմից իրականացվող տնտեսական նպատակամետ գործունեությունը պետք է ունենա որոշակի, տնտեսական իրավունքի նորմաներով և օրենքով սահմանված կազմակերպական ձևեր և կառավարման կառուցվածքներ, այսինքն՝ որոշակի կազմակերպատիրավական ձև, որը ձևավորվում է մի շարք գործոնների ազդեցության ներքո: Դրանցից են՝ գործունեության ուղղվածությունը, կառավարման բնույթը, պատասխանատվության աստիճանը, հիմնադիր կապիտալի ձևավորման եղանակը, իսկ որպես որոշիչ գործոն հանդես է գալիս կազմակերպության գույքի հանդեպ ունեցած սեփականության ձևը:

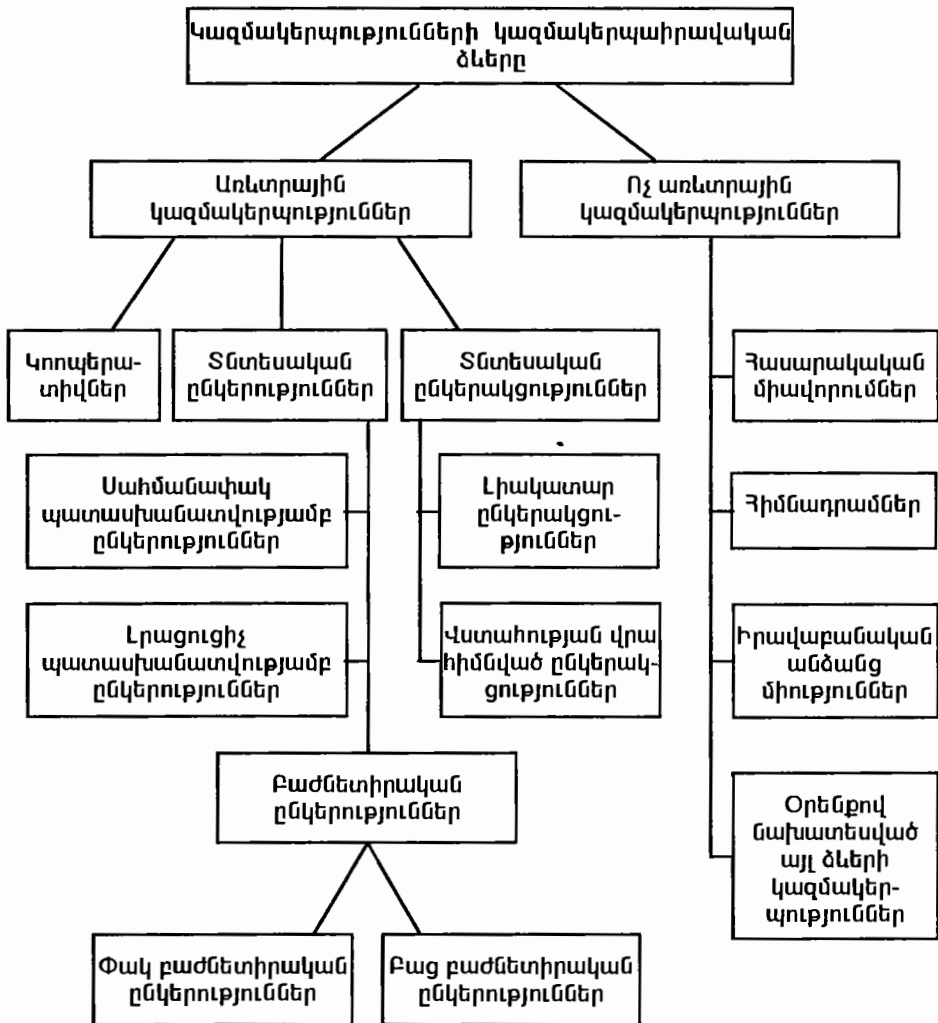
*Տնտեսական ընկերակցություններ և ընկերություններ* են համարվում այնպիսի առևտրային կազմակերպությունները, որոնց կանոնադրական կապիտալը բաժանված է հիմնադիրների (մասնակիցների) բաժնեմասերի: Կազմակերպության գործունեության ընթացքում ձեռք բերված և արտադրված, ինչպես նաև նրա հիմնադիրների ավանդների հաշվին ստեղծված ամբողջ գույքը կազմակերպությանն է պատկանում սեփականության իրավունքով:

*Տնտեսական ընկերակցությունները* կարող են ստեղծվել լիակատար ընկերակցության կամ կոմանդիտային (վստահության վրա հիմնված) ընկերակցության ձևով:

Պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինները չեն կարող հանդիսանալ տնտեսական ընկերակցության մասնակիցներ: Տնտեսական ընկերակցությունների լիակատար անդամներ կարող են լինել անհատ ձեռնարկատերերը և (կամ) առևտրային կազմակերպությունները:

Կոմանդիտային ընկերակցության ավանդատուներ կարող են հանդիսանալ քաղաքացիները և իրավաբանական անձինք:

Իրենց հերթին, տնտեսական ընկերակցությունները կարող են հանդես գալ որպես այլ տնտեսական ընկերակցությունների հիմնադիրներ կամ մասնակիցներ:

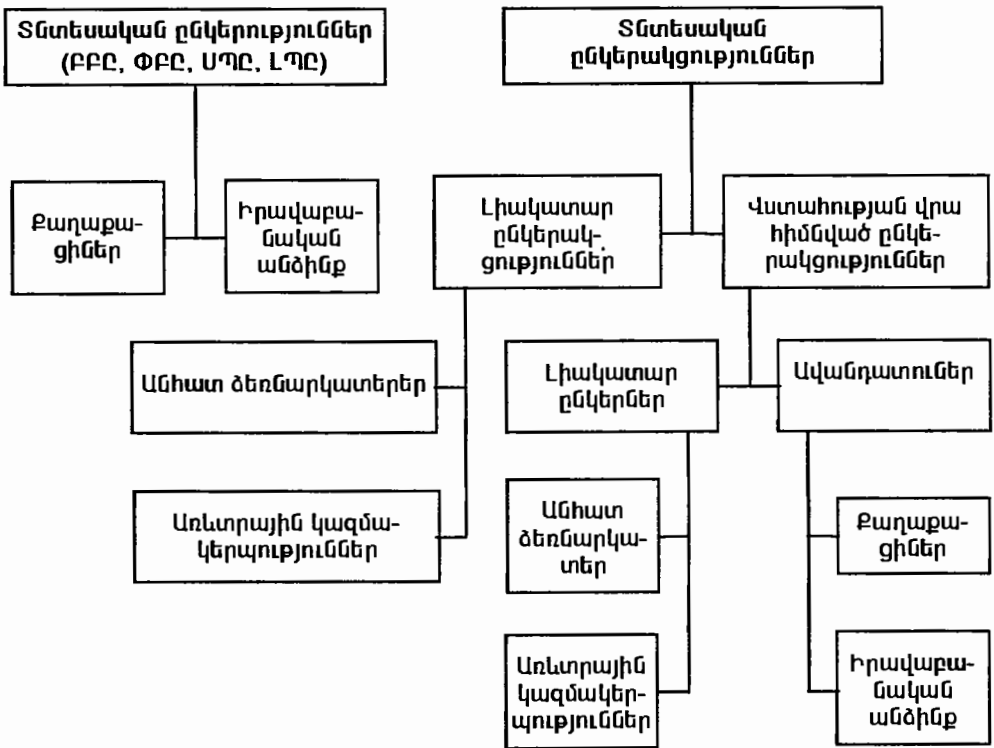


Գծանկար 14.1. Կազմակերպությունների կազմակերպատիրավական ձևերը 77-ում

*Լիակատար ընկերակցություն* է համարվում այն կազմակերպությունը, որի մասնակիցները ընկերակցության անունից զբաղվում են ձեռնարկատիրական գործունեությամբ և ընկերակցության պարտավորությունների համար պատասխանա-

տվություն են կրում իրենց պատկանող գույքով: Աճձն իրավունք ունի լինել միայն մեկ լիակատար ընկերակցության մասնակից: Լիակատար ընկերակցության բոլոր անդամները պետք է լիակատար անդամներ լինեն: Նրա մասնակիցների թիվը սովորաբար չի սահմանափակվում:

Ընկերակցության շահույթը և վնասները բաշխվում են նրա մասնակիցների միջև՝ ընկերակցության կանոնադրական կապիտալում նրա բաժնեմասերին համամասնորեն: Եթե ընկերակցության զուտ ակտիվների արժեքը պակասում է նրա կանոնադրական կապիտալի չափից՝ կազմակերպության կրած վնասների հետևանքով, ապա ընկերակցության ստացած շահույթը չի բաժանվում նրա մասնակիցների միջև այնքան ժամանակ, մինչև զուտ ակտիվների արժեքը գերազանցի կանոնադրական կապիտալի չափը:



**Գծանկար 14.2. Առևտրային կազմակերպությունների հիմնադիրները (մասնակիցները)**

Ընկերակցության մասնակիցներից որևէ մեկի դուրս գալու կամ մահվան, անգործունակ կամ սնանկ ճանաչվելու դեպքում ընկերակցությունը չի լուծարվում և կարող է շարունակել իր գործունեությունը:

Լիակատար ընկերակցությունը լուծարվում է այն դեպքում, երբ ընկերակցության կազմում մնում է միայն մեկ մասնակից. վերջինս իրավունք ունի վեց ամսվա ընթացքում ընկերակցությունը վերակազմավորել այլ տնտեսական ընկերության: Հակառակ դեպքում, այն լուծարվում է:

Կազմակերպությունների այս կազմակերպահրավական ձևը լայն տարածում չունի և կիրառվում է միայն փոքր ու միջին կազմակերպությունների համար: Համաշխարհային պրակտիկայում ընդունված է այս ձևով ստեղծել կոոպերատիվ միավորումները (արտադրական, վարկային կամ իրացման): Կոոպերատիվ ընկերակցության կապիտալը ձևավորվում է նրա մասնակիցների անդամավճարներից՝ փայեռից, որոնց չափը սահմանվում է կոոպերատիվի կանոնադրությամբ և ընկերակցության բոլոր անդամների համար հավասար է: Կոոպերատիվ ընկերակցության մասնակիցների թիվը կարող է փոփոխվել և, հետևաբար, փոխվում է նաև կոոպերատիվի կապիտալը: Սա է կոոպերատիվ ընկերակցությունների տարբերությունը հասարակ լիակատար ընկերակցություններից [4, էջ 36]:

Վստահության վրա հիմնված կամ կոմանդիտային ընկերակցության մասնակիցների մի մասը (լիակատար ընկերները) ընկերության անունից իրականացնում է ձեռնարկատիրական գործունեություն և ընկերության պարտավորությունների համար պատասխանատվություն է կրում իր ամբողջ գույքով, իսկ մյուս մասը՝ կոմանդիտիստները կամ ավանդատուները, չեն մասնակցում նրա գործունեությանը և իրենց ներդրած ավանդների գումարի սահմաններում են կրում ընկերակցության գործունեության հետ կապված վնասների ռիսկը: Ներկայացնել ընկերակցությունը և գործարքներ կնքել նրա անունից կարող են միայն լիակատար ընկերները, բայց ոչ՝ կոմանդիտիստները: Կոմանդիտային ընկերակցության լիակատար ընկերը չի կարող լինել լիակատար ընկերակցության մասնակից: Անձը կարող է լիակատար ընկեր լինել միայն մեկ կոմանդիտ ընկերակցությունում [1, էջ 42]:

Կոմանդիտային ընկերակցության կոմանդիտիստներն իրավունք ունեն ստանալու կանոնադրական կապիտալում ունեցած բաժնեմասին համապատասխան շահույթի մասը կամ այդ մասը հանձնել այլ ավանդատուի, կամ երկրորդ անձի:

Վստահության վրա հիմնված ընկերակցությունը լուծարվում է նրա մասնակից բոլոր ավանդատուների դուրս գալու դեպքում: Սակայն լիակատար ընկերներն իրավունք ունեն վերակազմավորելու այդպիսի ընկերակցությունը լիակատար ընկերակցության:

**Տնտեսական ընկերությունները** կարող են ստեղծվել սահմանափակ կամ լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերության կամ էլ բաժնետիրական ընկերության ձևով [1, էջ 34]: Տնտեսական ընկերությունների մասնակիցներ կարող են հանդիսանալ ինչպես քաղաքացիները, այնպես էլ իրավաբանական անձինք: Ինչպես տնտեսական ընկերակցությունների, այնպես էլ տնտեսական ընկերությունների դեպքում պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինները չեն կարող լինել մասնակիցներ: Տնտեսական ընկերություններն իրավունք ունեն հանդես գալ որպես այլ տնտեսական ընկերությունների հիմնադիրներ (մասնակիցներ):

**Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունը (ՍՊԸ)** մեկ կամ մի քանի անձանց միավորումն է՝ համատեղ ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնելու նպատակով: Ընկերության կանոնադրական կապիտալը բաժանված է կանոնադրությամբ սահմանված չափերով բաժնեմասերի՝ փայեռի, որոնք բաժանվում են նրա հիմնադիրների միջև՝ առանց հրապարակային բաժանորդագրության և պարտադիր պետք է լինեն անվանական: Փայը նրա տիրոջը իրավունք է տալիս մասնակցելու փայտերերի ընդհանուր ժողովներին, ստանալու շահաբաժիններ, իսկ ընկերության լուծարման դեպքում՝ նրա գույքի մի մասը: Փայի վճարման մասին ընկերության մասնակցին տրվում է գրավոր վկայական, որը չի հանդիսանում արժեթուղթ, չի մասնատվում և չի կարող վաճառվել երրորդ անձի՝ առանց ընկերության համաձայնության: Ընկերության մասնակիցը կարող է իր բաժնեմասը

կամ դրա մի մասը վաճառել կամ այլ ձևով օտարել միայն տվյալ ընկերության մեկ կամ մի քանի մասնակիցներին: Սակայն, եթե դա հնարավոր չէ, իսկ ընկերության մյուս մասնակիցները հրաժարվում են այն գնել, ընկերությունը պարտավոր է ձեռք բերել և կանոնադրությամբ նախատեսված ժամկետներում իրացնել այլ մասնակիցներին, երրորդ անձանց կամ էլ, հակառակ դեպքում, նվազեցնել իր կանոնադրական կապիտալը:

ՄՊԸ մասնակիցների թիվը սովորաբար սահմանափակվում է օրենսդրությամբ: Մասնավորապես, իրավաբանական անձի այս տեսակին բնորոշ է մասնակիցների համեմատաբար փոքր թիվ՝ մինչև 50 մարդ: Սահմանված քանակը գերազանցելու դեպքում այն մեկ տարվա ընթացքում պետք է վերակազմավորվի բաժնետիրական ընկերության, իսկ այդ ժամկետում չվերակազմավորվելու դեպքում՝ դատական կարգով լուծարվի: ՄՊԸ չի կարող որպես միակ մասնակից ունենալ մեկ անձից կազմված մեկ այլ տնտեսական ընկերություն:

ՄՊԸ կանոնադրական կապիտալը կազմված է նրա մասնակիցների ավանդների արժեքից և սահմանվում է պարտատերերի շահերը երաշխավորող ընկերության գույքի նվազագույն չափով: ՄՊԸ մասնակիցները ընկերության ստանձնած պարտավորությունների համար պատասխանատվություն են կրում միայն իրենց ներդրած ավանդների արժեքի սահմաններում և չեն կրում գույքային պատասխանատվություն:

**Լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերություն** է համարվում մեկ կամ մի քանի անձանց հիմնադրած ընկերությունը, որի կանոնադրական կապիտալը բաժանված է կանոնադրությամբ սահմանված մասերի: Ի տարբերություն սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության, լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերության մասնակիցները ընկերության պարտավորությունների համար կրում են համապարտ սուբսիդիար պատասխանատվություն: Սա նշանակում է, որ լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերության գույքի անբավարար լինելու դեպքում կազմակերպության պարտավորությունների կատարման համար նրա մասնակիցները պատասխանատվություն են կրում իրենց գույքով՝ ընկերության կանոնադրությամբ բոլորի համար միանման որոշված ավանդների արժեքի բազմապատիկի չափով: Մասնակիցներից մեկի սնանկության դեպքում նրա պատասխանատվությունը բաշխվում է մյուս մասնակիցների միջև՝ նրանց ներդրած ավանդներին համամասնորեն: Այս կազմակերպահրավական ձևը 1995 թվականից կիրառվում է Ռուսաստանի Դաշնությունում, իսկ 1998 թվականից՝ նաև մեր հանրապետությունում:

Լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերության մասնակիցների սուբսիդիար պատասխանատվությունը առավելություններ է ընձեռում վարկերի ստացման ժամանակ, բարձրացնում է ընկերության մասնակիցների պատասխանատվությունը գործարքների և գործունեության արդյունքների նկատմամբ, հնարավորություն է տալիս ընդլայնել գործունեության ծավալները [5, էջ 8,9]:

**Բաժնետիրական ընկերությունները (ԲԸ)** կազմակերպությունների առավել տարածված և բարդ կազմակերպահրավական ձևն են: Բաժնետիրական է համարվում այն ընկերությունը, որի կանոնադրական կապիտալը բաժանված է որոշակի թվով բաժնետոմսերի: Ընդ որում, բաժնետոմս թողարկելու իրավունք ունի միայն բաժնետիրական ընկերությունը: Ընկերությունը կարող է թողարկել և տեղաբաշխել փաստաթղթային բաժնետոմս (բաժնետոմսերի հավաստագրի տեսքով) կամ ոչ փաստաթղթային բաժնետոմսեր՝ սեփականատերերին գրանցելով բաժնետերերի ռեեստրում: Ընկերությունը կարող է թողարկել հասարակ (սովորական), ինչպես նաև մեկ կամ մի քանի տեսակի արտոնյալ բաժնետոմսեր: Բաժնետիրական ընկե-

րության թողարկած արտոնյալ բաժնետոմսերի ընդհանուր անվանական արժեքը չպետք է գերազանցի նրա կանոնադրական կապիտալի 25 տոկոսը [6, էջ 29]: ԴՊ օրենսդրությունը չի նախատեսել ցպահանջ բաժնետոմսերի առկայություն, բոլոր տեսակի բաժնետոմսերը կարող են կիրառվել միայն անվանական տեսքով: ԲԸ կանոնադրական կապիտալը կազմված է բաժնետոմսերի անվանական արժեքից, որոնք ձեռք են բերել այդ ընկերության բաժնետերերը: Ընդ որում, բաժնետոմսերի անվանական արժեքը, ըստ «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ԴՊ օրենքում կատարված համապատասխան փոփոխությունների և լրացումների, օրենքով չի սահմանափակվում: Ընկերության կանոնադրական կապիտալը որոշում է նրա բաժնետերերի շահերը երաշխավորող ընկերության գույքի նվազագույն չափը և չի կարող պակաս լինել օրենքով նախատեսված չափից՝ ընկերության պետական գրանցման պահին գործող նվազագույն աշխատավարձի հազարապատիկից, փակ ընկերությունների համար՝ նվազագույն աշխատավարձի հարյուրապատիկից [7, էջ 126]:

Բաժնետիրական ընկերության կանոնադրական կապիտալը նրա բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի որոշմամբ կարող է ավելացվել՝ բաժնետոմսերի անվանական արժեքը մեծացնելու կամ լրացուցիչ բաժնետոմսեր թողարկելու միջոցով, կամ էլ նվազեցվել՝ բաժնետոմսերի անվանական արժեքը նվազեցնելու կամ բաժնետոմսերի ընդհանուր քանակը պակասեցնելու նպատակով դրանց մի մասը գնելու միջոցով՝ նրա բոլոր պարտատերերին տեղեկացնելուց հետո:

Բաժնետիրական ընկերության մասնակիցները (բաժնետերերը) կրում են ընկերության գործունեության հետ կապված վնասների ռիսկը իրենց բաժնետոմսերի արժեքի սահմաններում և պատասխանատվություն չեն կրում նրա պարտավորությունների կատարման համար [1, էջ 49]: Սա նշանակում է, որ ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնող անձը պատասխանատու է դրա համար միայն ԲԸ կապիտալում ունեցած իր ավանդի չափով: ԲԸ պարտավորությունների համար իր գույքով պատասխանատու է միայն ինքը՝ ընկերությունը: Միևնույն ժամանակ ընկերությունը պատասխանատու չէ իր առանձին բաժնետերերի գույքային պարտավորությունների համար, որ բաժնետերերը կրում են անհատական, մասնավոր կարգով: Այսպիսով, բաժնետերերի և բաժնետիրական ընկերության սեփականության իրավունքի օբյեկտները չեն համընկնում: Բաժնետերերի համար որպես այդպիսին հանդես է գալիս ընկերության կապիտալի արժեքը, իսկ ընկերության համար՝ նրան պատկանող ամբողջ գույքային համալիրը՝ նյութափրային, տեղեկատվական և ինտելեկտուալ (մտավոր) արժեքները:

Չանդիսանալով բաժնետոմսերի սեփականատեր, բաժնետերը իրավունք է ձեռք բերում ստանալու ընկերության շահույթի որոշակի մասը՝ տոկոսային արտահայտությամբ՝ որպես շահաբաժին: Ընկերության գործունեության դադարեցման դեպքում բաժնետերերը իրավունք ունեն ստանալ նաև լուծարքային քվոտան, այսինքն՝ վաճառվող գույքի արժեքի մի մասը:

Բաժնետիրական ընկերությունը կարող է ստեղծվել ինչպես մի քանի անձանց, այնպես էլ մեկ անձի կողմից կամ էլ կազմված լինել մեկ անձից՝ մեկ բաժնետիրոջ կողմից ընկերության բոլոր բաժնետոմսերը ձեռք բերելու դեպքում: Այդ մասին տեղեկությունները պետք է նշվեն ընկերության կանոնադրության մեջ, գրանցվեն և հրապարակվեն: Սակայն, որպես միակ մասնակից, ԲԸ-ը չի կարող ունենալ մեկ անձից բաղկացած մեկ այլ տնտեսական ընկերություն:

Բաժնետիրական ընկերության միանձնյա ձևը օգտագործվում է ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնելու, որի դեպքում ձեռնարկատերը պա-

տասխանատվություն է կրում ոչ թե իր ամբողջ գույքով, այլ միայն ԲԸ կապիտալում ունեցած ավանդի չափով:

Գոյություն ունի ԲԸ երկու տեսակ՝ փակ և բաց: Փակ բաժնետիրական ընկերության բաժնետոմսերը բաշխվում են միայն նրա հիմնադիրների կամ նախապես որոշված անձանց միջև: Նման ընկերությունը իրավունք չունի անցկացնելու իր թողարկած բաժնետոմսերի բաց բաժանորդագրություն կամ էլ դրանք առաջարկելու անսահմանափակ թվով անձանց:

Փակ բաժնետիրական ընկերության մասնակիցների թիվը չպետք է գերազանցի օրենքով սահմանված քանակը՝ քառասունինը բաժնետեր [7, էջ 101]:

Գերազանցելու դեպքում, այն մեկ տարվա ընթացքում պետք է վերակազմավորվի բաց բաժնետիրական ընկերության, կամ այդ ժամկետը լրանալուց հետո՝ լուծարվի:

Այն բաժնետիրական ընկերությունը, որի մասնակիցները առանց մյուս բաժնետերերի համաձայնության կարող են օտարել իրենց պատկանող բաժնետոմսերը, համարվում է բաց բաժնետիրական ընկերություն: Այդպիսի ընկերությունը իրավունք ունի անցկացնելու իր թողարկած բաժնետոմսերի բաց հրապարակային բաժանորդագրություն և դրանց ազատ վաճառք:

Բաց բաժնետիրական ընկերությունը պարտավոր է ամեն տարի հրապարակել իր տնտեսական գործունեության արդյունքների տարեկան հաշվետվությունը և հաշվապահական հաշվեկշիռը: ԲԲԸ մասնակիցների կազմը կարող է փոփոխվել բաժնետոմսերի ազատ առք ու վաճառքի հետևանքով:

ԲԲԸ-ները անսահմանափակ հնարավորություն ունեն կապիտալի ներգրավման, բաժնետերերի թվի մեծացման՝ բաց բաժանորդագրությամբ իրականացվող էմիսիաների քանակի տեսանկյունից, որի շնորհիվ էլ շուկայական տնտեսության պայմաններում բաժնետիրական ընկերությունների այս տեսակն առավել լայն տարածում է ստացել:

Տնտեսական ընկերություններից է նաև *դուստր տնտեսական ընկերությունը*: Ընկերությունը այդպիսին է համարվում, եթե մեկ այլ՝ հիմնական հանդիսացող տնտեսական ընկերակցություն կամ ընկերություն նրա կանոնադրական կապիտալում իր գերակշռող մասնակցության շնորհիվ կամ համաձայն նրանց միջև կնքված պայմանագրի՝ հնարավորություն ունի կանխորոշել նման ընկերության որոշումները:

Հիմնական ընկերակցությունը կամ ընկերությունը այդպիսի իրավունք ունեցող է համարվում, եթե այդ իրավունքը նախատեսված է դուստր ընկերության հետ կնքված պայմանագրում: Այս դեպքում հիմնական ընկերակցությունը կամ ընկերությունը դուստր ընկերության հետ համապարտ պատասխանատվություն է կրում իր պարտադիր բնույթ կրող ցուցումների համաձայն կնքված գործարքների կատարման համար:

Դուստր ընկերությունը պատասխանատվություն չի կրում հիմնական ընկերակցության կամ ընկերության պարտքերի համար: Եթե հիմնական ընկերակցության կամ ընկերության պարտադիր ցուցումները կատարելու հետևանքով դուստր ընկերությունը վնասներ է կրում, ապա դուստր ընկերության մասնակիցները կարող են պահանջել հիմնական ընկերակցությունից կամ ընկերությունից փոխհատուցել այդ վնասները: Իսկ դուստր ընկերության սնանկացման դեպքում հիմնական ընկերակցությունը (կամ ընկերությունը) համապարտ պատասխանատվություն է կրում դուստր ընկերության պարտքերի կատարման համար:

**Կախյալ տնտեսական ընկերություն:** Տնտեսական ընկերությունը համարվում է կախյալ, եթե մյուս (գերակշռող, մասնակցող) ընկերակցությանը կամ ընկերությանը պատկանում է սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության կանոնադրական կապիտալի կամ բաժնետիրական ընկերության քվեարկող բաժնետոմսերի ավելի քան քսան տոկոսը:

**Կոոպերատիվ է** համարվում այն կամավոր միավորումը, որը հիմնված է մասնակիցների՝ քաղաքացիների և իրավաբանական անձանց անդամության վրա և ստեղծվել է իր անդամների գույքային փայավճարների միավորման միջոցով մասնակիցների նյութական և այլ կարիքները բավարարելու նպատակով: Կոոպերատիվի անդամների փայավճարների չափը, դրանք վճարելու կարգը և այդ պարտավորությունը խախտելու համար կոոպերատիվի անդամների պատասխանատվությունը սահմանվում են նրա կանոնադրությամբ:

Կոոպերատիվի սեփականություն հանդիսացող գույքը բաժանվում է նրա անդամների փայերի: Կոոպերատիվի կանոնադրությամբ կարող է թույլատրվել կոոպերատիվին պատկանող գույքի որոշակի մասը, որն օգտագործվում է կանոնադրությամբ սահմանված նպատակների համար, ձևավորել որպես անբաժանելի ֆոնդ:

Կոոպերատիվի անդամները նրա պարտավորությունների համար համապարտ սուբսիդիար պատասխանատվություն են կրում կոոպերատիվի յուրաքանչյուր անդամի լրացուցիչ վճարի չնուծված մասի սահմաններում: Կոոպերատիվի լուծարումից հետո մնացած գույքը բաշխվում է նրա անդամների միջև՝ ըստ կոոպերատիվի կանոնադրության [1, էջ 55]:

Եթե կոոպերատիվի անդամը ցանկանում է դուրս գալ նրա կազմից, ապա նրան պետք է վճարվի իր փայի արժեքը կամ տրվի դրան համապատասխան գույք, ինչպես նաև կատարվեն կոոպերատիվի կանոնադրությամբ նախատեսված այլ վճարներ: Սակայն, եթե կոոպերատիվի անդամը կանոնադրությամբ իր վրա դրված պարտավորությունները կամ չի կատարում, կամ էլ թերի է կատարում, ընդհանուր ժողովի որոշմամբ կարող է հեռացվել կոոպերատիվից: Այս դեպքում հեռացված անդամը իրավունք ունի ստանալ որոշակի փայ և կանոնադրությամբ նախատեսված այլ վճարներ: Կոոպերատիվի անդամը իր փայը կամ դրա մասը կարող է հանձնել կոոպերատիվի այլ անդամի, եթե կոոպերատիվի կանոնադրությամբ այլ բան չի նախատեսված: Կոոպերատիվի անդամի փայը կամ դրա մասը կոոպերատիվի անդամը կարող է փոխանցել կոոպերատիվի անդամ չհանդիսացող քաղաքացուն՝ միայն կոոպերատիվի համաձայնությամբ: Այս դեպքում մնացած բոլոր անդամներին տրվում է այդ փայը կամ դրա մասը գնելու նախապատվության իրավունքը, իսկ այդ իրավունքից նախատեսված ժամկետում չօգտվելու դեպքում փայը կարող է օտարվել երրորդ անձանց: Կոոպերատիվի անդամի մահվան դեպքում նրա ժառանգները դառնում են կոոպերատիվի անդամ:

Կոոպերատիվը կարող է կանոնադրվել վերակազմավորվել կամ լուծարվել միայն ընդհանուր ժողովի որոշմամբ:

Ջարգացած երկրներում կոոպերատիվ միությունները տնտեսական գործունեություն իրականացնելու համար սպառողների, գյուղացիական տնտեսությունների կամ մանր արտադրողների փայատիրական միավորումներ են, որոնք հետապնդում են առևտրային նպատակներ:

Կոոպերատիվները, ըստ իրենց կազմակերպարարական ձևի, ունեն որոշ ընդհանուր գծեր ինչպես տնտեսական ընկերակցությունների (սուբսիդիար պատասխանատվությունը), այնպես էլ տնտեսական ընկերությունների (կանոնադրության հիման վրա իրականացվող գործունեությունը կառավարման մարմինների ձևավոր-



ման միջոցով) հետ: Սակայն, ի տարբերություն տնտեսական ընկերությունների, կոոպերատիվի կառավարումն իրականացվում է «մեկ մարդ՝ մեկ ձայն» սկզբունքով, այսինքն՝ կոոպերատիվի մասնակցի ազդեցությունը կախված չէ նրա գույքային ներդրման մեծությունից [8, էջ 518]:

Խոշորագույն կոոպերատիվ միություններ են գործում Գերմանիայում, Դանիայում, Ավստրիայում, Անգլիայում, Նորվեգիայում և այլուր:

Բացի կազմակերպությունների՝ դիտարկված կազմակերպարավական ձևերից, կիրառվում է նաև անհատական ձեռնարկության (sole proprietorship) կազմակերպարավական ձևը: Այսպիսի ձեռնարկությունը հանդիսանում է մեկ անձի կամ ընտանիքի սեփականությունը, որն էլ կրում է կազմակերպության պարտավորությունների համար պատասխանատվություն՝ ձեռնարկության ողջ կապիտալով և իր անձնական գույքով: Այն կարող է հանդես գալ որպես ինքնուրույն ձեռնարկություն կամ էլ որպես նույն ձեռնարկատիրոջ մեկ այլ ձեռնարկության մասնաճյուղ: Ձեռնարկության բոլոր գործերի կառավարումը, այդ թվում նաև գործարքների կնքումը, իրականացնում է նրա սեփականատերը կամ էլ մենեջերը: Որպես անհատական ձեռնարկություն, որպես կանոն, հանդես են գալիս փոքր և միջին ձեռնարկությունները: Սակայն, երբեմն հանդիպում են ընտանեկան կապիտալով անհատական հսկա ընկերություններ, օրինակ՝ Յունսոնների ֆինանսական խումբը (Շվեդիա): Բազմաթիվ խոշոր ընտանեկան ընկերություններ վերակազմավորվել են բաժնետիրական ընկերությունների, ինչպես՝ Կրուպպի ընկերությունը, Ռոթշիլդների ընտանիքին պատկանող «Բանկ Ռոթշիլդ Ֆրեր» ընկերությունը և այլն:

«Բաժնետիրական ընկերություն» հասկացությանը ԱՄՆ-ում համապատասխանում է ձեռնարկատիրական կորպորացիան, ի տարբերություն իրապարակային ոչ ձեռնարկատիրական կորպորացիաների, որոնք շահույթ ստանալու նպատակ չեն հետապնդում:

Ինչպես և բաժնետիրական ընկերությունում, կորպորացիաներում բաժնետերը սահմանափակ պատասխանատվություն ունի ֆիրմայի պարտավորությունների համար՝ բաժնետոմսերի դիմաց վճարված գումարի չափով: Կորպորացիայի կապիտալը բաժանվում է բաժնետոմսերի կամ փայերի: Կորպորացիան պարտավոր է ներկայացնել իրապարակային հաշվետվություն իր գործունեության արդյունքների վերաբերյալ: Սակայն կորպորացիաները, ի տարբերություն եվրոպական բաժնետիրական ընկերությունների, ունեն մի շարք առանձնահատկություններ կապիտալի ձևավորման, գործունեության կառավարման և կազմակերպման բնագավառներում: ԱՄՆ-ում բոլոր նահանգների կորպորացիաների իրավական դիրքը կանոնակարգող միասնական օրենսդրություն չկա [4, էջ 240]:

#### *14.1.2. Ոչ առևտրային կազմակերպություններ*

Ոչ առևտրային են համարվում այն կազմակերպությունները, որոնք շահույթ ստանալու նպատակ չեն հետապնդում և ստացված շահույթը չեն բաշխում մասնակիցների միջև: Ոչ առևտրային կազմակերպությունները կարող են ստեղծվել հասարակական միավորումների, հիմնադրամների, իրավաբանական անձանց միությունների և այլ ձևերով: Այսպիսի կազմակերպությունները կարող են իրականացնել ձեռնարկատիրական գործունեություն միայն այն դեպքում, երբ դա ծառայում է կանոնադրությամբ նախատեսված նպատակների իրականացմանը: Այս նպատակով, ոչ առևտրային կազմակերպություններին թույլատրվում է ստեղծել տնտեսական ընկերություններ կամ լինել դրանց մասնակից:

Ոչ առևտրային կազմակերպություններից են.

**1. Հասարակական միավորումներ:** Այդպիսին են հոգևոր կամ ոչ նյութական այլ պահանջմունքներ բավարարելու համար կազմված՝ քաղաքացիների կամավոր միավորումները, որոնք միավորվում են իրենց շահերի ընդհանրության հիման վրա: Հասարակական միավորմանը նրա հիմնադիրների (մասնակիցների) կողմից հանձնված գույքը համարվում է կազմակերպության սեփականությունը, որն այն բացառապես պետք է օգտագործի իր հիմնական (կանոնադրական) նպատակների իրականացման համար: Հասարակական միավորումների մասնակիցները կազմակերպությանը հանձնած իրենց գույքի նկատմամբ սեփականության իրավունքներ չեն պահպանում: Նրանք պատասխանատվություն չեն կրում կազմակերպության պարտավորությունների համար, իսկ հասարակական միավորումը՝ իր մասնակիցների պարտավորությունների համար: Միավորման լուծարման դեպքում նրա գույքը օգտագործվում է կանոնադրությամբ նախատեսված նպատակների համար, իսկ եթե դա հնարավոր չէ, փոխանցվում է պետական բյուջե:

**2. Հիմնադրամներ:** Հիմնադրամը քաղաքացիների և (կամ) իրավաբանական անձանց կամավոր վճարների հիման վրա ստեղծված և անդամություն չունեցող կազմակերպություն է, որը հետապնդում է սոցիալական, բարեգործական, մշակութային, կրթական կամ այլ հանրօգուտ նպատակներ: Իր գույքի օգտագործման մասին հիմնադրամը յուրաքանչյուր տարի պարտավոր է հրապարակել հաշվետվություն: Հիմնադիրները պատասխանատվություն չեն կրում իրենց ստեղծած հիմնադրամի պարտավորությունների կատարման համար: Հիմնադրամի կառավարման մարմինների ձևավորման կարգը և կառավարումը սահմանվում են նրա կանոնադրությամբ: Հիմնադրամի լուծարման դեպքում նրա գույքն ուղղվում է հիմնադրամի կանոնադրական նպատակներին, իսկ դրա անհնարինության դեպքում՝ փոխանցվում է պետական բյուջե:

### 14.1.3. Իրավաբանական անձանց միություններ

Ըստ ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքի՝ այս միությունները ստեղծվում են առևտրային կազմակերպությունների ձեռնարկատիրական գործունեությունը համակարգելու, ընդհանուր գույքային շահերը ներկայացնելու և պաշտպանելու նպատակներով: Եթե, մասնակիցների որոշմամբ, միությանը վերապահվել է ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնելու իրավունք, ապա այն պետք է կամ վերակազմավորվի տնտեսական ընկերակցության կամ ընկերության, կամ ստեղծի այդպիսի ընկերակցություն կամ ընկերություն, կամ էլ լինի նման ընկերության մասնակից:

Ոչ առևտրային կազմակերպություններն իրենց գործունեությունը համակարգելու, ընդհանուր շահերը ներկայացնելու և պաշտպանելու նպատակներով ստեղծում են միություններ, որոնց մասնակիցները պահպանում են իրենց ինքնուրույնությունը և իրավաբանական անձի իրավունքները: Միության սեփականությունը ձևավորվում է նրա հիմնադիրների (մասնակիցների) կողմից միությանը հանձնած գույքից, որն էլ օգտագործվում է միության հիմնական նպատակների իրագործման համար: Միությունը պատասխանատվություն չի կրում իր մասնակիցների պարտավորությունների համար, սակայն միության մասնակիցները սուբսիդիար պատասխանատվություն են կրում միության պարտավորությունների համար: Միության մասնակիցների համաձայնությամբ, նրա կազմում կարող է ընդգրկվել նոր մասնակից, ինչը կարող է պայմանավորվել միության՝ մինչ այդ ծագած պարտավորությունների հա-

մար նրա սուբսիդիար պատասխանատվությամբ: Միության գույքը, նրա լուծարման դեպքում, ուղղվում է կանոնադրությամբ սահմանված նպատակների, իսկ դրա անհնարինության դեպքում՝ պետական բյուջե:

Մասնագիտական գրականության մեջ առանձնացվում է կազմակերպությունների միավորման երկու հիմնական տեսակ.

- հորիզոնական, երբ տեղի է ունենում տարբեր կազմակերպությունների ջանքերի միավորում ընդհանուր նպատակն իրականացնելու համար,
- ուղղահայաց, երբ միավորվում են իրար հետ տեխնոլոգիապես կապված ձեռնարկություններ. այս դեպքում գների, մարքեթինգի, գովազդի և այլ ոլորտներում համաձայնեցված քաղաքականություն վարելու համար իրականացվում է տնտեսավարման գոտիների բաժանում, յուրաքանչյուր ձեռնարկությանն անրակցվում են որոշակի գործառույթներ:

Նշված տեսակների հետ մեկտեղ, կազմակերպությունների միավորման պրակտիկայում հաճախ առանձնացվում է նաև դրանց երկրորդ տեսակը՝ անկյունագծայինը, որը հորիզոնական և ուղղահայաց տեսակների զուգորդումն է:

Միավորման արդյունքում ինքնուրույն գործող կազմակերպություններից՝ իրավաբանական անձանցից ձևավորվում են ամբողջական կազմավորումներ, որոնց նպատակն է ընդհանուր ռազմավարական նպատակի իրագործումը, մրցունակության և գործունեության արդյունավետության բարձրացումը:

Համաշխարհային պրակտիկայում լայն տարածում են ստացել կազմակերպությունների այնպիսի միավորումներ, ինչպիսիք են՝ կարտելները, սինդիկատները, փուլերը, կոնցեռնները, արդյունաբերական հոլդինգները, ֆինանսա-արդյունաբերական խմբերը:

*Կարտել է* համարվում միևնույն ճյուղի ձեռնարկությունների (ֆիրմաների) միավորումը, որտեղ մասնակիցները համաձայնության են գալիս համատեղ առևտրական գործունեությունը՝ իրացումը, կարգավորելու նպատակով: Սակայն, գործնականում, կարտելը դուրս է գալիս առևտրական գործունեության շրջանակներից: Հաճախ կարտելը որոշում է նաև իր մասնակիցների կողմից թողարկվող արտադրանքի ծավալները և տեսականին: Կարտելը ունի մի շարք առանձնահատկություններ.

- միավորման պայմանագրային բնույթը,
- կարտելի մասնակիցների՝ ձեռնարկությունների հանդեպ սեփականության իրավունքի պահպանումը, որով էլ ապահովվում է մասնակիցների տնտեսական, ֆինանսական և իրավական ինքնուրույնությունը,
- արտադրանքի իրացման համար իրականացվող համատեղ գործունեությունը, որը, թեև սահմանափակ չափով, կարող է տարածվել նաև արտադրության վրա:

Կարտելների գործունեության հիմնական ուղղություններն են՝

- իրացման շուկաների սահմանազատումը,
- գների քաղաքականության համաձայնեցումը,
- առք ու վաճառքի քվոտաների սահմանումը,
- գործունեության լիցենզավորումը,
- անձնակազմի հավաքագրման պայմանների պահպանումը և այլն:

Կարտելային համաձայնությունը միշտ չէ, որ ունենում է պայմանագրային ձևակերպում: Հաճախ կարտելները գոյություն են ունենում գաղտնի, որևէ պաշտոնական տեքստի լրացուցիչ գաղտնի հոդվածների տեսքով, կամ էլ բանավոր՝ «ջենտլմենական» համաձայնության տեսքով: Արևմտյան Եվրոպայի երկրներում գործում են պաշտոնապես գրանցված հարյուրավոր կարտելներ: Կան նաև բազմա-

թիվ չգրանցված կարտելներ: Իսկ ԱՄՆ-ում կարտելները օրենքով արգելված են: Դրանց ֆունկցիաները կատարում են առևտրաարդյունաբերական ասոցիացիաները (ձեռնարկատերերի միությունները), որոնք, ճյուղի մասշտաբով, իրականացնում են շուկայի միջձեռնարկատիրական կարգավորումը [4, էջ 41]:

**Սինդիկատը** կարտելային համաձայնության տարատեսակ է, որը ենթադրում է նրա մասնակիցների արտադրանքի իրացումը միասնական իրացման մարմնի միջոցով: Այն ստեղծվում է բաժնետիրական ընկերության կամ էլ սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության տեսքով: Սինդիկատի մասնակիցների արտադրանքի կենտրոնացված իրացման ֆունկցիան կարող է հանձնարարվել նրա մասնակիցներից որևէ մեկին: Ընդ որում, միասնական իրացումային մարմնի միջոցով կարող է իրացվել ոչ թե ամբողջ արտադրանքը, այլ միայն մի մասը, ինչը կախված է համաձայնության պայմաններից:

Սինդիկատի մասնակիցներն ամբողջությամբ կորցնում են իրենց առևտրական, մասամբ՝ արտադրական ինքնուրույնությունը: Սինդիկատի մասնակիցներն իրավաբանորեն ինքնուրույն են: Այդպիսին կարող են լինել ոչ միայն ձեռնարկությունները, այլ նաև միավորումները, կոնցեռնները, տրեստները:

Սինդիկատի տեսքով միավորումը առավել տարածված է միասեռ, զանգվածային արտադրանք թողարկող քիմիական, մետաղական, լեռնարդյունահանող ճյուղերում [4, էջ 41]:

**Փուլերը** նույնպես վերաբերում են կարտելային տեսակի միավորումներին: Փուլ է համարվում ձեռնարկատերերի միավորումը, որը նախատեսում է մասնակիցներին շահույթի բաշխման հատուկ կարգ: Փուլի մասնակիցների շահույթները ներառվում են ընդհանուր կաթսա, որից հետո բաշխվում են նրանց միջև՝ նախապես որոշված համամասնությամբ [4, էջ 42]:

**Տրեստ է** համարվում այն միավորումը, որտեղ՝ մեկ միասնական արտադրական համալիրի մեջ միաձուլվում են նախկինում տարբեր ձեռնարկատերերի պատկանող զանազան ձեռնարկություններ՝ ամբողջությամբ կորցնելով իրենց իրավական և տնտեսական ինքնուրույնությունը: Տրեստում միավորվում են ձեռնարկությունների տնտեսական գործունեության բոլոր կողմերը, այլ ոչ թե որևէ մեկ կողմ, ինչպես այդ տեղի է ունենում կարտելում կամ սինդիկատում: Տրեստը տարբերվում է միավորումների մնացած տեսակներից գործունեության համեմատական արտադրական միասեռությամբ, ինչը դրսևորվում է մեկ կամ մի քանի արտադրատեսակների ուղղությամբ մասնագիտացման մեջ: Տրեստի ձևը առավել հարմար է կոմբինավորված արտադրության կազմակերպման համար:

Տրեստի կազմի մեջ մտնող բոլոր ձեռնարկությունները ենթարկվում են մեկ գլխամասային ընկերությանը, որն իրականացնում է ինչպես ամբողջ արտադրական համալիրի, այնպես էլ դրա հետ կապված սպասարկող և առևտրային ձեռնարկությունների միասնական օպերատիվ կառավարումը:

Տարբերում են տարասեռ ձեռնարկությունների՝ տրեստում միավորման երկու եղանակ.

1. Երբ առանձին ընկերությունների ակտիվներն անմիջականորեն միաձուլվում են մայր ընկերության ակտիվների հետ,
2. Տրեստի գլխամասային ընկերությունը ձեռք է բերում ձեռնարկությունների բաժնետիրական կապիտալի բաժնեմասերը:

Արդյունքում՝ տրեստի կազմում կարող են լինել ձեռնարկություններ, որոնք ամբողջությամբ պատկանում են գլխամասային ընկերությանը և ձեռնարկություն-

ներ, որոնց կառավարումը տրեստն իրականացնում է իր դուստր ձեռնարկությունների միջոցով՝ մասնակցության համակարգի օգնությամբ: Այդպիսի ձեռնարկությունները թեև ձևականորեն ինքնուրույն են համարվում, բայց, փաստորեն զրկված են ինքնուրույնությունից և կառավարվում են մեկ կենտրոնից: Որպես այդպիսի կենտրոն կարող է հանդես գալ ընկերությունը՝ հողիցնզը, որին պատկանում են բոլոր կամ գրեթե բոլոր բաժնետոմսերը, և փաստորեն ինքն է կառավարում ձեռնարկությունների արտադրական, առևտրային և ֆինանսական գործունեությունը: Հարկ է նշել, որ տրեստների դասական բնորոշումը չի համապատասխանում մեր երկրում այս կազմակերպահրավական տեսակի կիրառման ձևավորված պրակտիկային. օրինակ՝ շինարարական տրեստները [4, էջ 42]:

**Կոնցեռնը** ինքնուրույն ձեռնարկությունների միավորումն է, որտեղ մասնակիցները փոխկապված են մասնակցության համակարգի, անհատական ունիայի (միավորման), արտոնագրային-լիցենզիոն համաձայնությունների, ֆինանսավորման, սերտ արտադրական փոխգործակցության միջոցով: Կոնցեռնում միավորված ձեռնարկությունները պահպանում են իրենց՝ իրավաբանական անձի կարգավիճակը՝ բաժնետիրական ընկերության կամ որևէ ընկերակցության տեսքով: Կոնցեռնն ամբողջությամբ վերահսկում է իր կազմի մեջ մտնող ձեռնարկությունների գործունեությունը:

Կոնցեռնը սովորաբար արտադրական բնույթի միավորում է, որին անդամակցում են տարբեր ճյուղերի ձեռնարկությունները: Այդ իսկ պատճառով էլ կոնցեռններն ունեն «հորիզոնական» կամ «ուղղահայաց» միավորումների բնույթ: Ուղղահայաց միավորումն ընդգրկում է արդյունաբերության տարբեր ճյուղերի ձեռնարկություններ, որոնց արտադրական գործընթացը փոխկապված է (օրինակ, լեռնարդյունահանող, մետաղական և մեքենաշինական): Հորիզոնական միավորումներն ընդգրկում են տարբեր ճյուղերի ձեռնարկություններ, որոնք տեխնոլոգիապես կապված չեն միմյանց հետ:

Կոնցեռնների առաջացումը զարգացած շուկայական տնտեսություն ունեցող երկրներում պատմականորեն պայմանավորված է, նախ և առաջ, կապիտալի համակենտրոնացմամբ, դրա հետագա վերաբաշխմամբ, առանձին ապրանքարտադրողների մոտ դրա հետագա վերակուտակմամբ: Կոնցեռնների կարևորագույն հատկանիշը դարձավ դրա կազմի մեջ մտնող ձեռնարկությունների, ֆիրմաների, բանկերի սեփականության միասնությունը: Այդպիսով, կոնցեռնների մասնակիցները փոխկապված են ոչ թե պայմանագրով, այլ՝ տնտեսական հարաբերությունների էությամբ [4, էջ 42]:

**Արդյունաբերական հողիցնզը** ընկերություն է, որի կանոնադրական կապիտալը ձևավորում են դրա կազմի մեջ մտնող ձեռնարկությունների բաժնետոմսերի վերահսկիչ ծրարները: Ի տարբերություն մնացած միավորումների, օրինակ, տրեստի, հողիցնզային ընկերությունների ձևավորումը տեղի է ունենում շուկայական ճանապարհով: Դրա համար ընկերությունը ձեռք է բերում բաժնետոմսերի ծրարները և այսպիսով ձևավորում իր կանոնադրական կապիտալը: Հողիցնզները չեն զբաղվում արտադրական գործունեությամբ, այլ իրականացնում են միայն մասնակցության համակարգի միջոցով իրենց կազմի մեջ մտնող ձեռնարկությունների գործունեության հանդեպ վերահսկողություն: Հողիցնզների կազմի մեջ մտնող ընկերությունները ունեն իրավական և տնտեսական ինքնուրույնություն և իրենց անունից կնքում են առևտրային գործարքներ: Սակայն իրենց գործունեությանը վերաբերող հիմնական հարցերի լուծումն իրականացնում է հողիցնզային ընկերությունը: Հողիցնզները լայն տարածում են ստացել հատկապես Անգլիայում և Ֆրանսիայում:

Տարբերվում են հոլդինգների երկու տեսակներ: *Ձուտ* հոլդինգ, որը ստեղծվում է դուստր ձեռնարկությունների ֆինանսական վերահսկողության և կառավարման համար և *խառը* հոլդինգ, որի նպատակն է արդյունաբերական, առևտրական, տրանսպորտային, ֆինանսավարկային գործունեության իրականացումը:

Ձուտ հոլդինգները, որպես կանոն, գլխավորում են խոշոր բանկերը, իսկ խառը հոլդինգները՝ ցանկացած խոշոր միավորում, որը առավելապես կապված է արտադրության հետ:

Ներկայումս հակամենաշնորհային նկատառումներով չի թույլատրվում հոլդինգների գործունեություն հետևյալ ոլորտներում՝

- արտադրատեխնիկական նշանակություն ունեցող ապրանքների առևտուր,
- գյուղատնտեսական արտադրություն, գյուղատնտեսության սպասարկում,
- հասարակական սնունդ, բնակչության կենցաղսպասարկում,
- տրանսպորտ (բացառությամբ երկաթուղային, խողովակաշարային):

*Ֆինանսարդյունաբերական խմբերը (ՖԱԽ)* միավորում են իրավաբանորեն և տնտեսապես ինքնուրույն ձեռնարկություններ, որոնք պատկանում են տնտեսության տարբեր ճյուղերին՝ արդյունաբերությանը, առևտրին, տրանսպորտին և այլն: ՖԱԽ-ի ձևավորման ժամանակ, որպես գլխավոր խնդիր, դրվում է բանկային կապիտալի և արտադրական ներուժի միավորումը:

Ի տարբերություն կոնցեռնի, ֆինանսական խումբը գլխավորում են մեկ կամ մի քանի բանկեր, որոնք տնօրինում են իրենց կազմի մեջ մտնող ընկերությունների կապիտալը և կորորդինացնում են դրանց գործունեության բոլոր ոլորտները: Ֆինանսական խմբի կազմի մեջ մտնող յուրաքանչյուր ձեռնարկություն ինքնուրույն է հանդես գալիս առևտրային գործարքներում: Սակայն, ինչպես և հոլդինգում, ֆինանսական խմբի միջուկը կազմող գլխամասային ընկերությունը վերածվում է տնտեսական գործունեությանը վերաբերող կարևորագույն որոշումների ընդունման կենտրոնի: Ընդ որում, ֆինանսական խմբի մեջ մտնող բանկի գործունեության հիմնական եկամուտը ձևավորվում է ձեռնարկությունների գործունեության արդյունավետության բարձրացումից ստացվող շահաբաժիններից, այլ ոչ թե՛ վարկային տոկոսից: Ֆինանսական խմբի մեջ մտնող արդյունաբերական ընկերությունները, որպես կանոն, իրար մեջ են բաժանում շուկաները, կորորդինացնում են իրենց գործունեությունը, պայմանավորվում են գների վերաբերյալ և զբաղվում են այն ամենով, ինչնով սովորաբար զբաղվում են կարտելները:

Ներկայիս պայմաններում կազմակերպությունների միավորման հիմնական ձևերն են՝ կոնցեռնները, հոլդինգները և ֆինանսարդյունաբերական խմբերը:

Կազմակերպությունների միավորման կարևոր ձև են նաև ձեռնարկատիրական ցանցերը և միությունները: Դրանց հաճախ անվանում են ռազմավարական այլանսներ, կլաստերներ, վիրտուալ կորպորացիաներ [9, էջ 73]:

*Ռազմավարական այլանսը* ժամանակավոր հիմքերով ստեղծված արդի տեղեկատվական տեխնոլոգիաներով կապված անկախ ձեռնարկությունների խումբ է, որի կազմում հանդես եկող ձեռնարկությունները միավորում են իրենց ռեսուրսները և ջանքերը՝ բարենպաստ շուկայական իրավիճակն արդյունավետ օգտագործելու նպատակով: Այդպիսի ռազմավարական այլանսը չի ենթադրում սեփականության միավորում, այլ՝ ընկերակցությունների համաձայնեցված գործունեություն որևէ ոլորտում: Առավել հաճախ ռազմավարական այլանսները հանդիսանում են մեկ ճյուղի սահմաններում հորիզոնական միավորման ձև, թեև հնարավոր են նաև միջճյուղային այլանսներ:

Ռազմավարական այլանսները հնարավորություն են տալիս արագ արձագանքել շուկայի և տեխնոլոգիաների արագ փոփոխությանը, ավելի ռացիոնալ օգտագործել ռեսուրսները: ԱՄՆ-ում այդպիսի այլանսներն անվանվում են վիրտուալ կորպորացիաներ: Այլանսները ձևավորվում են մրցակցային ռիսկը նվազեցնելու (օրինակ՝ անգլիական մեքենաշինական Rover ֆիրմայի և ճապոնական Honda ֆիրմայի այլանսը), ռեսուրսների համատեղ օգտագործման և հավանական մրցակիցների միջև վստահության հարաբերությունների ձևավորման համար: Այլանս ձևավորող ֆիրմաները լուծարում են պայմանագիրը, երբ այլանսի անհրաժեշտությունը վերանում է: Այլանսի առավելություններից և առանձնահատկություններից են՝ ճկունությունը, վստահության բարձր աստիճանը, էլեկտրոնային տեխնոլոգիաների օգտագործումը, ինչպես նաև այն, որ այդպիսի այլանսների համար գոյություն չունեն սահմաններ:

Մեծ տարածում են ստանում նաև ընկերությունների ձեռնարկատիրական միությունները, որտեղ ֆիրմաները միավորվում են կլաստերների (փնջերի, խմբերի) մեջ որոշակի տարածքներում, որոնք տրամադրում են նրանց այս կամ այն մրցակցային առավելություններ, օրինակ, անհրաժեշտ ենթակառուցվածքը, կապի միջոցները, արտադրական տարածքները և այլն: Որպես այդպիսի տարածքներ կարող են օգտագործվել խոշոր արդյունաբերական գոտիները, որոնք տեղադրված են քաղաքներում կամ այլ վարչատարածքային միավորումներում և տնտեսության վերակառուցման արդյունքում ունեն ազատ հզորություններ: Այդպիսի խմբերում, որպես կանոն, ուժեղանում է փոխադարձ աջակցությունը, տեղեկատվության ազատ փոխանակումը, արագացվում է նորամուծական գործընթացը:

Այդպիսի միություններում միավորված յուրաքանչյուր կազմակերպություն կատարում է իր յուրահատուկ դերը: Փոխգործակցող կազմակերպությունների համակարգում՝ միությունների կազմում, ընդգրկված ընկերությունները դիտվում են որպես տնտեսական կապերի սուբյեկտներ և գործընկերներ: Դա բավականին կայուն, ճկուն կառուցվածք է, որն ազդում է իր կազմի մեջ մտնող կազմակերպությունների գործունեության արդյունքների և կառավարման համակարգի վրա, հնարավորություն է տալիս համաձայնեցնել նրանց գործողությունները, ներգրավել նոր գործընկերներ և նույնիսկ մրցակցել միմյանց հետ: Այդպիսի կազմակերպությունների միությունը հիմնված է պայմանագրային հարաբերությունների վերահսկողության ձևական միջոցների և ծառայությունների ոչ ձևական փոխանակման գույքորդման վրա:

#### *14.1.4. Կազմակերպությունների պետական գրանցումը և լուծարումը*

Չնայած կազմակերպությունների առանձին կազմակերպարավական ձևերի էական տարբերություններին, պետությունը միշտ վերահսկում է նրանց ստեղծման ընթացակարգը: Պետությունն այդ առավելությունն իրականացնում է կազմակերպությունների պետական գրանցման միջոցով:

Պետական գրանցումը պարտադիր է բոլոր կազմակերպությունների համար: Գրանցող մարմինները ստուգում են կազմակերպությունների ստեղծման սահմանված կարգի պահպանումը, ինչպես նաև դրանց հիմնադիր փաստաթղթերի համապատասխանությունն օրենքին: Կազմակերպություններն ստեղծված են համարվում պետականորեն գրանցվելու պահից: Միայն գրանցվելուց հետո կազմակերպությունն իրավունք ունի թողարկելու արժեթղթեր:

Կազմակերպության գրանցման համար անհրաժեշտ է ներկայացնել մի շարք փաստաթղթեր՝ գրանցման մասին դիմումը, հիմնադիր փաստաթղթերը, իսկ անհրա-

ծեշտության դեպքում՝ տվյալ գործունեությամբ զբաղվելու լիցենզիա և այլ անհրաժեշտ փաստաթղթեր:

Կազմակերպության հիմնադիր փաստաթուղթ է համարվում նրա հիմնադիրների հաստատած կանոնադրությունը, որտեղ սահմանվում են գործունեության սկզբունքները և կազմակերպության կառուցվածքը: Հիմնադիր փաստաթուղթ է նաև հիմնադիրների միջև կնքված պայմանագիրը, որտեղ արտացոլվում են կազմակերպության ստեղծման և գործունեության նպատակները:

Կազմակերպության կանոնադրությունը հաստատվում է համապատասխան արմինների կողմից կազմակերպության գրանցման ժամանակ:

Պետական գրանցման մատյանում կազմակերպությունը գրանցվում է որոշակի անվանումով: Կազմակերպության անվանումը դրա անհատականացման անհրաժեշտ միջոց է, որը հնարավորություն է ընձեռում մեկ կազմակերպությունը տարբերել մյուսից: Կազմակերպության անվանումը պետք է համապատասխանի երկու պահանջի:

Առաջինն ունի ընդհանուր բնույթ՝ անվանման մեջ պետք է արտացոլված լինի կազմակերպության կազմակերպական-իրավական ձևը (որոշակի տեսակի տնտեսական ընկերակցություն կամ ընկերություն, հիմնադրամ և այլն): Մյուս պահանջը վերաբերում է այն կազմակերպություններին, որոնց վրա տարածվում է հատուկ իրավունակությունը: Այս դեպքում անհրաժեշտ է նաև նշել կազմակերպության գործունեության բնույթը:

Զեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվող կազմակերպությունը պետք է ունենա ֆիրմային անվանում, որը հատուկ իրավունքի օբյեկտ է: Ֆիրմային անվանման օգտագործման բացառիկ իրավունքը ծագում է դրա գրանցման պահից:

Ֆիրմային անվանման գրանցումը կատարվում է կազմակերպության պետական գրանցման հետ միաժամանակ՝ իրավաբանական անձանց գրանցման միասնական մատյանում ֆիրմային անվանման մասին տեղեկություններ գրառելու միջոցով: Ֆիրմային անվանման իրավունքը համարվում է բացառիկ իրավունք և պաշտպանվում է հնարավոր խախտումներից:

Կազմակերպությունը կարող է ընտրել ցանկացած ֆիրմային անվանում, պայմանով, որ որևէ այլ կազմակերպություն այն դեռևս չի կրում: Սակայն բերված կանոնն ունի որոշակի բացառություններ: Առաջին հերթին դա վերաբերում է «Հայաստան» և «Հայաստանի Հանրապետություն» անվանումներին և դրանցից կազմված բառակապակցություններին: Կազմավորումները կարող են դրանք օգտագործել միայն սահմանված կարգով՝ ՀՀ կառավարության համաձայնությամբ:

Որոշ անվանումներ կարող են օգտագործել միայն մասնագիտացված կազմակերպությունները: Օրինակ, «բորսաներ» ու «ապրանքային բորսաներ» հասկացություններին չհամապատասխանող ընկերակցությունները, ընկերությունները, հիմնարկները և կազմակերպությունները, ինչպես նաև դրանց մասնաճյուղերը իրավունք չունեն իրենց անվանումների մեջ օգտագործել «բորսա» ու «ապրանքային բորսա» բառերը: Համապատասխանաբար չի թույլատրվում նրանց պետական գրանցումը՝ «բորսա» կամ «ապրանքային բորսա» բառակապակցությունները ներառող անվանումներով:

«Բանկ» տերմինը կարող է նշվել միայն այնպիսի կազմակերպության ֆիրմային անվանման մեջ, որը բանկային գործունեություն իրականացնելու լիցենզիա ունի:

Կազմակերպության գտնվելու վայրը սկզբունքային նշանակություն ունի նյութական (գույքային) և դատավարական իրավունքի մի շարք հարցերի լուծման համար: Մասնավորապես, որպես պարտավորությունների կատարման վայր, կախված



դրանց բնույթից, ճանաչվում է պարտատիրոջ գտնվելու կամ պարտապանի բնակության վայրը:

Որպես կազմակերպության գտնվելու վայր ճանաչվում է նրա մշտական գործող մարմնի (տնօրենության, վարչության և այլնի) գտնվելու վայրը:

Յուրաքանչյուր իրավաբանական անձի գործունեության ընթացքում կարող է ստեղծվել մի իրավիճակ, որից դուրս գալու նախընտրելի տարբերակը դրա վերակազմակերպումն է: Վերակազմակերպումն իրավաբանական անձանց կազմակերպական և կառուցվածքային վերափոխման գործընթաց է (կամավոր կամ հարկադիր), որը հանգեցնում է վերակազմակերպվող իրավաբանական անձանց գործունեության դադարեցմանը (բացառությամբ՝ միացման ձևով վերակազմակերպման):

Վերակազմակերպումը կարող է իրականացվել հետևյալ ձևերով՝ միաձուլում, միացում, բաժանում, առանձնացում և վերակազմավորում:

Միաձուլումը երկու կամ ավելի ընկերությունների հիման վրա նոր ընկերության ստեղծումն է: Միաձուլված ընկերությունները դադարեցնում են իրենց գործունեությունը և իրենց իրավունքներն ու պարտավորությունները (գույքը և պարտքերը) փոխանցում են նոր ընկերությանը:

**Միացում.** մեկ կամ ավելի ընկերություններ միանում են մեկ այլ ընկերությանը: Միացվողը դադարեցնում է գործունեությունը՝ իր իրավունքներն ու պարտավորությունները փոխանցելով ընդլայնված ընկերությանը:

**Բաժանում.** մեկ ընկերությունը բաժանվում է երկու կամ ավելի ընկերությունների: Բաժանվող ընկերությունը դադարեցնում է գործունեությունը և իր իրավունքներն ու պարտականությունները փոխանցում նոր հիմնված ընկերություններին:

**Առանձնացում.** մեկ ընկերությունից առանձնանում են մեկ կամ ավելի ընկերություններ: Ընկերության իրավունքների ու պարտականությունների մի մասը փոխանցվում է նոր (առանձնացած) ընկերությանը:

**Վերակազմավորում.** ընկերությունը փոխում է իր կազմակերպական-իրավական ձևը: Իրավունքներն ու պարտականություններն ամբողջությամբ անցնում են նոր ընկերությանը:

Կազմակերպության պարտատերերի ռիսկը նվազագույնի հասցնելու նպատակով ձևավորված է սնանկության ինստիտուտը: Այն ունի հստակ խնդիր՝ եթե պարտատերերի կորուստներն անխուսափելի են, ապա վնասները նրանց միջև պետք է բաշխվեն արդարացի ձևով:

Սնանկությունը կազմակերպությունների լուծարման հիմքերից մեկն է: Լուծարման ընթացակարգ կարող է կիրառվել միայն որոշակի կազմակերպությունների նկատմամբ: Դրանց թվին են պատկանում, առաջին հերթին, առևտրային կազմակերպությունները, այսինքն՝ տնտեսական ընկերակցությունները, ընկերությունները և արտադրական կոոպերատիվները: Դրանցից բացի, սնանկ կարող են ճանաչվել նաև որոշ ոչ առևտրային կազմակերպություններ, օրինակ՝ հիմնադրամները:

Սնանկ է ճանաչվում այն կազմակերպությունը, որը չի կարող բավարարել պարտատերերի պահանջները, քանի որ պարտավորությունները գերազանցել են նրան պատկանող գույքի արժեքը և, համապատասխանաբար, նրա հաշվեկշռի կառուցվածքը դարձել է անբավարար [10, էջ 820]:

Այս դեպքում կիրառվող միջոցները բաժանվում են երեք խմբի՝

1. լուծարման ընթացակարգեր (պարտապան-իրավաբանական անձի հարկադիր լուծարումը դատարանի վճռով կամ անվճարունակ իրավաբանական անձի կամավոր լուծարումը պարտատերերի վերահսկողության ներքո),

2. վերակազմակերպման ընթացակարգեր (պարտապանի գույքի արտաքին կառավարում և սանացիա),
3. հաշտարար համաձայնություն:

Բացի այդ, հատուկ առանձնացված է բուն լուծարումը, որն իրականացվում է մրցութային վարույթի գործընթացով:

## 14.2. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ - ԻՐԱՎԱԿԱՆ ՉԵՎԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՅԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Կազմակերպությունների կառավարման մարմինների կազմը և դրանց լիազորությունները սահմանվում են քաղաքացիական օրենսգրքով, համապատասխան կազմակերպական-իրավական ձևի մասին օրենքներով («Բաժնետիրական ընկերությունների մասին», «Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունների մասին», «Բանկերի և բանկային գործունեության մասին» և այլն), այլ իրավական ակտերով և կազմակերպության կանոնադրությամբ:

*Լիակատար ընկերակցությունը* կառավարվում է բոլոր մասնակիցների ընդհանուր համաձայնությամբ: Ընկերակցության կանոնադրությամբ կարող է նախատեսվել որոշում ընդունելու հնարավորություն՝ մասնակիցների ձայների մեծամասնությամբ: Ընդ որում, յուրաքանչյուր մասնակից ունի մեկ ձայն:

Մասնակիցների կողմից ընկերակցության գործերը կարող են վարվել համատեղ: Այս դեպքում յուրաքանչյուր գործարք կնքելու և կատարելու համար անհրաժեշտ է ընկերակցության բոլոր մասնակիցների համաձայնությունը: Եթե լիակատար ընկերակցության գործերը վարելը, մասնակիցների համաձայնությամբ, հանձնարարվել է իրենցից մեկին կամ մի քանիսին, մնացած մասնակիցներն ընկերության անունից կարող են գործարք կնքել և կատարել միայն այդ մասնակցի կամ մասնակիցների լիազորագիրը ունենալու դեպքում:

*Վստահության վրա հիմնված ընկերակցության* կառավարումն իրականացնում են միայն լիակատար ընկերները: Ավանդատուները իրավունք չունեն մասնակցել ընկերակցության կառավարմանը և առանց լիազորագրի հանդես գալ նրա անունից: Ավանդատուները չեն կարող նաև վիճարկել ընկերակցության կառավարման հետ կապված՝ նրա լիակատար ընկերների որոշումները և գործողությունները:

*Սահմանափակ կամ լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերությունների* կառավարման բարձրագույն մարմինը մասնակիցների ընդհանուր ժողովն է: Նրան ենթակա միանձնյա կամ կոլեգիալ գործադիր մարմինը ընկերության գործունեության նկատմամբ իրականացնում է ընթացիկ կառավարում և հաշվետու է ընդհանուր ժողովին: Ընկերության կառավարման գործադիր մարմնի կազմում կարող են ընտրվել նաև ընկերությանը չմասնակցող անձինք:

Սահմանափակ կամ լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերությունների հիմնադիրների ընդհանուր ժողովի բացառիկ իրավասությունն է՝

- ընկերության կանոնադրության հաստատումը և նրա կանոնադրական կապիտալի չափի փոփոխումը,
- գործադիր մարմնի կազմավորումը և նրա լիազորությունների դադարեցումը,

- ընկերության տարեկան հաշվետվությունների և հաշվապահական հաշվեկշիռների հաստատումը, ինչպես նաև ընկերության շահույթի բաշխումը,
- ընկերության վերակազմակերպման կամ լուծարման վերաբերյալ համապատասխան որոշում ընդունելը,
- ընկերության վերստուգիչ հանձնաժողովի (վերստուգողի) ընտրությունը:

Տարեկան ֆինանսական հաշվետվության հավաստիությունը վերստուգելու նպատակով ընկերությունը կարող է յուրաքանչյուր տարի ներգրավել արհեստավարժ վերստուգիչի՝ աուդիտորի, որը ընկերության կամ նրա մասնակիցների հետ գույքային շահերով չի կապված: Եթե այդպիսի վերստուգումը ընկերության որևէ մասնակցի պահանջով է, ապա այն կատարվում է նրա հաշվին:

*Բաժնետիրական ընկերության* կառավարման բարձրագույն մարմինը բաժնետերերի ընդհանուր ժողովն է, որի իրավասությանն են պատկանում՝

- ընկերության կանոնադրության հաստատումը, դրա մեջ փոփոխությունների և լրացումների կատարումը, կանոնադրական կապիտալի չափի փոփոխումը,
- ընկերության տնօրենների խորհրդի (դիտորդ խորհրդի) և վերահսկիչ հանձնաժողովի (վերահսկիչի) անդամների ընտրությունը, նրանց լիազորությունների վաղաժամկետ դադարեցումը, -
- ընկերության աուդիտն իրականացնող անձի հաստատումը,
- ընկերության գործադիր մարմնի (գործադիր տնօրենի, վարչության) ձևավորումը, նրա լիազորությունների վաղաժամկետ դադարեցումը,
- ընկերության տարեկան հաշվետվությունների, հաշվապահական հաշվեկշիռների, շահույթի բաշխման հաստատումը, տարեկան շահաբաժինների վճարման մասին որոշման ընդունումը և չափի հաստատումը,
- ընկերության վերակազմակերպման կամ լուծարելու մասին որոշում ընդունելը, ինչպես նաև այլ հարցերի լուծումը, որոնք նախատեսված են «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքով:

Այն ԲԸ-ները, որոնք ունեն հիսունից ավելի բաժնետեր, ստեղծում են տնօրենների խորհուրդ (դիտորդ խորհուրդ): Այս դեպքում ընկերության կանոնադրությամբ պետք է սահմանվի նրա բացառիկ իրավասությունը: Ընկերության խորհուրդն իրականացնում է ընկերության գործունեության ընդհանուր կառավարումը, բացառությամբ այն հարցերի, որոնք վերապահվում են ընկերության բաժնետերերի ընդհանուր ժողովին: Ընկերության խորհրդի բացառիկ իրավասությանն է պատկանում այնպիսի հարցերի լուծումը, ինչպիսիք են՝ ընկերության գործունեության հիմնական ուղղությունների որոշումը, բաժնետերերի տարեկան և արտահերթ ժողովների գումարումը, արժեթղթերի տեղաբաշխումը, գույքի շուկայական արժեքի որոշումը, ընկերության գործադիր մարմնի ձևավորումը, կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի հաստատումը և այլն:

Ընկերության ընթացիկ գործունեության կառավարումն իրականացնում է ընկերության գործադիր մարմինը, որը կարող է լինել կոլեգիալ (վարչություն, տնօրենություն) և (կամ) միանձնյա (տնօրեն, գլխավոր տնօրեն): Ընկերության գործադիր մարմինը հաշվետու է տնօրենների խորհրդին (դիտորդ խորհրդին) և բաժնետերերի ընդհանուր ժողովին: Գործադիր մարմնի իրավասությանն են պատկանում ընկերության ընթացիկ գործունեության կառավարման բոլոր հարցերը, բացառությամբ՝ բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի և ընկերության խորհրդի իրավասության հարցերի: Բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի որոշմամբ, գործադիր մարմնի լիազորու-

թյունները պայմանագրով կարող են պատվիրակվել այլ առևտրային կազմակերպության կամ անհատ ձեռնարկատիրոջը՝ կառավարչին:

Ընկերության ֆինանսատնտեսական գործունեության վերահսկումն իրականացնելու համար ընկերության բաժնետերերի ընդհանուր ժողովն ընտրում է ընկերության վերահսկիչ հանձնաժողով (վերահսկիչ):

ԲԸ այն բաժնետերերը, որոնց պատկանող ծայնի իրավունքով բաժնետոմսերի ծայների քանակը կազմում է ընկերության այդպիսի բաժնետոմսերի բոլոր ծայների քանակի տասը և ավելի տոկոս, կարող են պահանջել ընկերության գործունեության վերստուգում, որը պետք է անցկացվի ցանկացած ժամանակ:

**Կոոպերատիվի** կառավարման բարձրագույն մարմինը ընդհանուր ժողովն է, որի բացառիկ իրավասությանն է պատկանում այնպիսի հարցերի լուծումը, ինչպիսիք են՝ կոոպերատիվի կանոնադրության հաստատումը և փոփոխումը, կոոպերատիվի գործադիր մարմինների ձևավորումը և դրանց լիազորությունների դադարեցումը, կոոպերատիվի անդամների ընդունումը և հեռացումը, տարեկան հաշվետվությունների և հաշվապահական հաշվեկշիռների հաստատումը, կոոպերատիվի վերակազմակերպումը և լուծարումը:

Հիսունից ավելի անդամ ունեցող կոոպերատիվում ստեղծվում է դիտորդ խորհուրդ, որը վերահսկում է կոոպերատիվի գործադիր մարմինների գործունեությունը: Դիտորդ խորհրդի անդամները չեն կարող գործել կոոպերատիվի անունից:

Կոոպերատիվի գործադիր մարմիններն են՝ վարչությունը և դրա նախագահը: Գործադիր մարմինները կառավարում են կոոպերատիվի ընթացիկ գործունեությունը և հաշվետու են դիտորդ խորհրդին և կոոպերատիվի անդամների ընդհանուր ժողովին:

Դիտորդ խորհրդի և վարչության անդամներ, ինչպես նաև նախագահ կարող են լինել միայն տվյալ կոոպերատիվի անդամները: Ընդ որում, դիտորդ խորհրդի կամ գործադիր մարմնի անդամը չի կարող լինել մեկ այլ՝ համանման կոոպերատիվի անդամ: Իսկ կոոպերատիվի անդամը չի կարող միաժամանակ լինել դիտորդ խորհրդի և վարչության անդամ:

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Բնութագրեք ձեռնարկատիրական գործունեությունը և թվարկեք դրա հիմնական հատկանիշները:
2. Ի՞նչ հատկանիշներով է բնութագրվում իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող կազմակերպությունը:
3. Բնութագրեք իրավաբանական անձի հիմնական մոդելները:
4. Ինչպիսի՞ չափորոշիչներ են օգտագործվում ՀՀ-ում կազմակերպությունները ըստ չափերի դասակարգելու համար:
5. Ինչով է տարբերվում սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունը փակ բաժնետիրական ընկերությունից:
6. Ինչով է տարբերվում դուստր ընկերությունը կախյալ ընկերությունից:
7. Բնութագրեք կազմակերպությունների միավորման հիմնական ձևերը:
8. Ներկայացրեք կազմակերպությունների կազմակերպարավական ձևերը ըստ ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքի:
9. Ինչպե՞ս է իրականացվում կազմակերպության վերակազմավորման գործընթացը:
10. Որո՞նք են կազմակերպությունների վերակազմակերպման տեսակները:
11. Ինչպե՞ս են լուծարվում իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող կազմակերպությունները:
12. Ինչպիսի՞ կազմակերպարավական ձևեր են նախատեսված ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքով ոչ առևտրային կազմակերպությունների համար: Բնութագրեք դրանք:

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. ՀՀ քաղաքացիական օրենսգիրք: ՀՀ պաշտոնական տեղեկագիր, 17: Ե., 1998
2. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях. Под ред. В.М. Попова. М., Финансы и статистика, 2001
3. ՀՀ օրենքը «Փոքր և միջին ձեռնարկատիրության պետական աջակցության մասին»: Ե., 2000, դեկտ. 5
4. Герчикова Н. Менеджмент. М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995
5. Павлова И. Финансовый менеджмент. М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995
6. ՀՀ օրենքը «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին ՀՀ օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին»: Ե., 2000, հոկտեմբերի 11
7. «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքը, գիրք Ա, էջ 172
8. Курс экономики. Учебник. Под ред. Б. А. Райзберга: М., ИНФРА—М., 1997
9. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. М., ИНФРА—М., 2001
10. «Իրավաբանական անձանց, իրավաբանական անձի կարգավիճակ չունեցող ձեռնարկությունների և անհատ ձեռներեցների անվճարունակության (սնանկացման) և ֆինանսական առողջացման մասին» ՀՀ օրենքը, գործող օրենքների ժողովածու, գիրք Ա, էջ 820:

### 15.1. ԽՄԲԵՐԻ ՏԵՍԱԿՆԵՐԸ ԵՎ ԿԱԶՄԱՎՈՐՄԱՆ ՊԱՏՃԱՌՆԵՐԸ

Կազմակերպության գործունեությունը անբաժան է խմբային գործոններից, իսկ խմբերի կառավարումը, ներխմբային ու միջխմբային հարաբերությունների կարգավորումը կառավարման կարևոր բաղադրիչներից են:

Առհասարակ, թեև կազմակերպության ամեն անդամ ի պաշտոնե ունի լիազորությունների ու պատասխանատվության որոշակի շրջանակ, այդուհանդերձ, նրա աշխատանքային գործունեությունը, որպես կանոն, ընթանում է որոշակի խմբի սահմաններում: Այլ կերպ ասած, անհատական գործունեության արդյունավետությունը կախված է ոչ միայն անձնական, այլև խմբային գործոններից:

Գրականության մեջ տարածված սահմանմամբ՝ խումբը բաղկացած է երկու կամ ավելի անձանցից, ովքեր փոխազդեցության մեջ են մտնում այնպես, որ նրանցից ամեն մեկը ներգործում է մյուսների վրա և, միաժամանակ, գտնվում է մյուսների ազդեցության տակ [1, էջ 150-151]: Մարդկանց փոխազդեցության արդյունքում խումբ է ստեղծվում այն պահից, երբ նրանցից յուրաքանչյուրը գիտակցում է, թե մյուսներն ինչ են մտածում իր մասին, ինչ գործողություններ են ակնկալում իրենից, և դրանից հետո բոլորի վարքը կրում է այդ գիտակցման ազդեցությունը:

Ստեղծումների տարբերության հետևանքով բազմազան են խմբերի դասակարգումները: Ձանազան գիտաճյուղերում առանձնացվում են մասնագիտական, սեռատարիքային, էթնիկական, մշակութային, ընկերական, ըստ նախասիրությունների խմբեր: Տեսական ու գործնական մեծ արժեք ունի զույգ տեսակների բնութագրումը, ըստ որի խմբերը լինում են՝ իրական և պայմանական /անվանական/, կազմակերպված և տարերային, ձևական և ոչ ձևական, կարճաժամկետ և երկարաժամկետ, ձևավորվող և կայունացած, մեծ և փոքր, առաջնային և երկրորդային և այլն [2, էջ 58-60; 3, էջ 149-150]:

Կառավարման տեսության մեջ խումբ կազմավորելու հատկանիշը ոչ թե տարիքն է, արյունակցական կապը, նախասիրությունների համընկնումը, ծագման կամ զբաղմունքի նույնությունը /թեև դրանք ևս որոշակի դեր կարող են խաղալ/, այլ տվյալ կազմակերպությանը պատկանելը, ինչն էլ, իր հերթին, նշանակում է ներգրավված լինել տվյալ կազմակերպության նպատակների իրագործման հարցերում:

Ըստ կազմակերպության ընդհանուր նպատակների կենսագործման մեջ իրենց կատարած դերի, կազմավորման ձևի, գործունեության կանոնակարգման աստիճանի, միջանձնային փոխազդեցության եղանակների, տարբերակվում են ձևական և ոչ ձևական խմբեր: Սովորաբար, ամեն մի կազմակերպության մեջ գործում են մարդկանց ինչպես ձևական, այնպես էլ ոչ ձևական բազմաթիվ խմբեր: Եվ կազմակերպության կառավարումը ընդգրկում է ինչպես ձևական, այնպես էլ ոչ ձևական խմբերի գործունեության կարգավորումը:

Ձևական խմբերն ունենում են որոշակի իրավական կարգավիճակ, կազմավորվում են կազմակերպության բարձր ղեկավարության կողմից, նպատակային մոտեցմամբ, աշխատանքի հորիզոնական և ուղղահայաց բաժանման միջոցով: Ձևական խմբերը գործունեություն են իրականացնում իրենց տրված լիազորությունների շրջանակներում և վերադասի առաջ պատասխանատվություն են կրում իրենց տնօրինությանը հանձնված ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման համար: Ըստ էության, ձևական խմբերի, դրանց միջև գործող կապերի և հարաբերությունների բնույթի վրա ազդող գործոնները համընկնում են կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների ձևավորման գործոնների հետ: Նման խմբերի ստեղծումը կոչված է ապահովելու, մի կողմից՝ աշխատանքի արդյունավետ բաժանում, իսկ մյուս կողմից՝ վերջինիս հետևանքով ժամանակի և տարածության մեջ իրարից տարանջատված մարդկանց ջանքերի օգտագործումը՝ կազմակերպության առջև դրված նպատակների իրականացման համար:

Կազմակերպություններում ստեղծվող բոլոր ձևական խմբերը ընդունված է բաժանել հետևյալ կերպ՝ ղեկավարների խումբ, արտադրական խմբեր և կոմիտեներ:

Առաջին խմբի մեջ մտնում են կազմակերպության ղեկավարը և նրա անմիջական ենթակաները: Այն անվանում են նաև ղեկավարի հրամանատարական խումբ /ֆիմ/: Այսպես օրինակ՝ գործարարության ոլորտի ձեռնարկություններում այդ խմբի մեջ մտնում են տնօրենների խորհրդի նախագահը և փոխնախագահները: Ամեն մի կազմակերպությունում այդ խմբերն են հենց ճշգրտում կազմակերպության գլխավոր նպատակները և, դրանցից ելնելով, կառավարում մյուս խմբերի գործունեությունը: Արտադրական /նպատակային/ խմբերի մեջ մտնում են այն մարդիկ, որոնց ջանքերը ուղղված են ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար սահմանված որոշակի, սահմանափակ առաջադրանքների կատարմանը: Արտադրական խմբերի կառավարումը իրականացնում է յուրաքանչյուրի համապատասխան պաշտոնական ղեկավարը, միանձնյա՝ կառավարման բարձրագույն օղակի ղեկավարների ցուցումներին համապատասխան: Խմբերի ղեկավարներին օպերատիվ կառավարման հարցերում տրվում է գործողությունների տարբերակի ընտրության հարաբերական անկախություն:

Կոմիտեն իրենից ներկայացնում է կազմակերպության մեջ ստեղծված մարդկանց խումբ, որին առաջադրանքների կատարման համար տրվում են համապատասխան լիազորություններ: Դրանք կարող են անվանվել նաև խորհուրդներ, նպատակային խմբեր կամ հանձնաժողովներ, որոնց բնորոշ է որոշումների ընդունման կոլեգիալ ձևը: Նման խմբերի ստեղծումը նպատակահարմար է, երբ որոշման ընդունումը պահանջում է աշխատանքային մեծ փորձ, մասնագիտական խոր գիտելիքներ, իսկ կայացված որոշումների կիրառումը շոշափում է մեծ թվով մարդկանց /խմբերի/ սոցիալ-տնտեսական շահերը: Կոմիտեները կարող են լինել ժամանակավոր և մշտական: Ժամանակավոր կոմիտեներ ստեղծվում են խնդիրների լուծման նպատակով, որոնք հայտնվում են պահի ազդեցությամբ կամ ծագում են պատահաբար: Այսպես, բանկի կառավարիչը հաճախորդների սպասարկման ոլորտում

տեղ գտած թերությունները բացահայտելու համար կարող է ձևավորել ժամանակավոր կոմիտե: Նույն մոտեցմամբ, Ազգային ժողովը որևէ կարևոր հիմնախնդրի ուսումնասիրման նպատակով ստեղծում է ժամանակավոր հանձնաժողովներ: Կազմակերպություններում առավել հաճախ կոմիտե ձևավորում են այնպիսի կարևոր հարցերով զբաղվելու նպատակով, որոնք մշտական բնույթ ունեն: Որպես օրինակ կարող է ծառայել տնօրենների խորհուրդը:

Կոմիտե ստեղծվում է, եթե՝

- քննարկվող հարցը պահանջում է տվյալ ոլորտին վերաբերող մասնագիտական խոր գիտելիքներ և աշխատանքային փորձ,
- խնդրի արդյունավետ լուծումը պահանջում է ոչ ավանդական մոտեցումներ, որոշման ընդունման խմբային ձևը բարձրացնում է կազմակերպության հեղինակությունը և բարելավում աշխատողների հոգեբանական վիճակը,
- անհրաժեշտություն կա կազմակերպության տարբեր ստորաբաժանումների կամ վերջիններիս ու ղեկավարների միջև ծագած հակասությունները լուծել մասնագիտական անկանխակալ միջամտությամբ,
- որոշման ընդունման համար պահանջվող բոլոր լիազորությունները նպատակահարմար չէ տրամադրել մեկ անձի:

Կոմիտեների արդյունավետ գործունեությանը հիմնականում խոչընդոտում են՝

- Նրանց իրավունքների և պարտականությունների շրջանակների ոչ հստակ սահմանումը: Դրանց ստեղծումից առաջ պարտադիր պետք է ճշտվի, թե ինչ նպատակով են ձևավորվում և տվյալ նպատակի իրականացման համար ինչ լիազորություններ են անհրաժեշտ:
- Անդամների թվի ոչ ճիշտ սահմանումը: Ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ կոմիտեների գործունեությունն առավել արդյունավետ է, երբ նրա անդամների թիվը կազմում է 5 - 11 մարդ: Ընդ որում, եթե 5-ից քիչ անդամների դեպքում կարող է հնարավորություն չընձեռվի արդյունավետ որոշում կայացնել՝ բոլոր մոտեցումները հաշվի առնելով, ապա 11-ից ավելի անդամների դեպքում սահմանափակվում է խմբի բոլոր անդամների արդյունավետ մասնակցությունը հարցի քննարկմանը:
- Ժամանակի անտեղի կորուստը: Ուսումնասիրելով կոմիտեների գործունեության առանձնահատկությունները, Սիրիլ Պարկինսոնը հանգել է այն եզրակացության, որ հաճախ որոշումների ընդունման գործընթացում ավելի շատ ժամանակ է ծախսվում ակնհայտ հարցերը բոլոր անդամների կողմից ընկալելու, քան նոր մոտեցումները քննարկելու համար: Դա տեղի է ունենում այն պատճառով, որ կոմիտեի ոչ մասնագետ անդամները խուսափում են բարդ հարցերի քննարկմանը մասնակցելուց՝ պահանջելով մանրամասն պարզաբանել խմբի անդամների մեծամասնության համար ակնհայտ մոտեցումները:
- Որոշումների ընդունման և կատարման անհիմն ձգձգումը: Նման միտումներ դիտվում են այն խմբերում, որոնց համար բնութագրական են համախմբվածության ցածր աստիճանը, անվճռականությունը և նոր իրավիճակներում ճիշտ կողմնորոշվելու ընդունակության բացակայությունը: Ակնհայտ է, որ այսպիսի դեպքերում ոչ մի խումբ չի կարող գործել այնքան արագ ու վճռական, որքան համապատասխան ունակություններ ունեցող անհատը:
- Փոխգիշումային մոտեցումը, որը կարող է պատճառ դառնալ առավել բարձր արդյունավետությամբ բնութագրվող որոշումից հրաժարվելու:



- Չափազանց մեծ ծախսերը: Ակնհայտ է, որ որոշումների ընդունման խմբային ձևը զգալիորեն ավելի մեծ ծախսեր է պահանջում: Հետևապես, ղեկավարը, կոմիտեներ ստեղծելուց առաջ, պետք է հաշվի առնի նաև դրանց գործունեության համար պահանջվող ծախսերը:
- Միատիպ մտածելակերպը: Խմբի անդամները, մյուսների հետ արդեն ձեռք բերված հարաբերությունները պահպանելու նպատակով, կարող են խուսափել նաև կառուցողական բնույթի բանավեճերից: Նման դեպքերում հարցի լուծման բոլոր առաջարկվող տարբերակները բավարար չափով քննարկման չեն ենթարկվում, որի հետևանքով կարող են ընդունվել արդյունավետության ցածր աստիճանով բնութագրվող որոշումներ:

Ինչպես նշվեց, բոլոր կազմակերպություններում գոյանում և գործում են ոչ ձևական խմբեր: Թեև վերջիններս ձևավորվում են կազմակերպության ղեկավարների կամքից անկախ, այնուհանդերձ իրենցից մեծ ուժ են ներկայացնում և որոշակի հանգամանքներում կարող են վճռորոշ կազմեցություն բողոքել առաջադրված ձևական նպատակների իրականացման գործընթացի վրա: Ոչ ձևական խմբերում մարդիկ մտնում են բազմաթիվ և բազմաբնույթ հարաբերությունների մեջ, որն էլ իր ազդեցությունն է բողոքում կազմակերպության գործունեության բոլոր կողմերի վրա:

Ընդհանուր առմամբ, բոլոր ոչ ձևական խմբերի համար հատկանշական են հետևյալ բնութագրերը.

- Սոցիալական վերահսկողությունը: Յուրաքանչյուր խմբում գործում են գործելակերպի ընդունելի և ոչ ընդունելի համարվող նորմեր: Խմբի անդամներին կարող են բնորոշ լինել վարքի, հագուստի, աշխատանքի որոշակի տեսակների թույլատրելի կամ ոչ թույլատրելի նորմեր: Մենեջերը այդ մասին պետք է տեղյակ լինի և ձգտի դրանք հաշվի առնել կազմակերպության առջև դրված ձևական նպատակների իրականացման գործընթացում: Սոցիալական նորմերը կարող են ազդել նաև ղեկավարի պահելաձևի գնահատման, նրա կողմից ներկայացվող առաջադրանքների կատարման ընթացքի վրա:
- Դիմադրությունը փոփոխություններին: Սովորաբար ոչ ձևական խմբերը արգելքներ են ստեղծում խոչընդոտելով ամեն տեսակի փոփոխությունների, հատկապես նորամուծությունների իրականացմանը: Դրա հիմնական պատճառն այն է, որ ամեն մի նորամուծություն /ներդրում/ ենթադրում է կազմակերպության աշխատողների սոցիալ-տնտեսական հարաբերությունների, աշխատատեղի և տեխնիկաարտադրական կապերի փոփոխություններ: Վերջիններս կարող են ոչ ձևական խմբերի վերացման պատճառ հանդիսանալ: Նման իրավիճակներում բոլոր ոչ ձևական խմբերը հանդես են բերում փոխներաճման և համագործակցելու հատկանիշներ:
- Ոչ ձևական ղեկավարների առկայությունը: Բոլոր ոչ ձևական խմբերն ունեն իրենց առաջնորդները: Ի տարբերություն ձևական խմբերի ղեկավարների, որոնց լիազորությունները տրվում են կառավարման վերադաս օղակի ղեկավարների կողմից և որոնք գործում են իրենց վերապահված գործառույթների սահմաններում, ոչ ձևական խմբերի ղեկավարների հիմնական հեռավորանք խմբի անդամների կողմից նրանց իշխանության ընդունումն է: Ընդ որում, ոչ ձևական խմբերի ղեկավարների ազդեցության ոլորտը կարող է դուրս գալ կազմակերպության շրջանակներից: Ոչ ձևական խմբերի ղեկավար դառնալուն նպաստում են հետևյալ հիմնական գործոնները՝ տարիքը, զբաղեցրած պաշտոնը, վարքը, բնավորությունը, երևույթների ընկալումը,

սովորությունները և անհատին բնորոշ մյուս հատկանիշները: Ոչ ձևական առաջնորդը ունենում է երկու հիմնական գործառույթ՝ ապահովել խմբի առջև դրված նպատակների իրականացումը և պահպանել ու ամրապնդել նրա գործունեությունը: Այդ գործառույթներից յուրաքանչյուրը նույն խմբում կարող է իրականացվել նաև տարբեր մարդկանց կողմից: Նման դեպքերում ոչ ձևական խումբն ունենում է երկու դեկավար:

Միևնույն կազմակերպության մեջ գործող բոլոր ոչ ձևական խմբերը կամ նրանց մի մասը կարող են մտնել պարբերական բնույթ կրող կայուն կապերի մեջ և, միավորվելով, հանդես գալ ընդհանուր նպատակների իրականացման միտումով: Նման դեպքերում առաջանում են ոչ ձևական կազմակերպություններ:

Մարդիկ սովորաբար ձևական կազմակերպությունների մեջ են մտնում՝ ձգտելով բավարարել իրենց անհատական պահանջմունքները՝ կազմակերպության ձևական նպատակների իրականացման գործընթացին մասնակից լինելու ճանապարհով: Սակայն միշտ չէ, որ ձևական կազմակերպություններում ընդգրկվելը հնարավորություն է ընձեռում հասնելու բոլոր պահանջմունքների լրիվ բավարարման: Այս առումով անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել հետևյալ հանգամանքին: Մի կողմից՝ ժամանակի ցանկացած պահի յուրաքանչյուր կազմակերպություն տնօրինում է աշխատողների պահանջմունքների բավարարման համար հատկացման ենթակա սահմանափակ ռեսուրսների, իսկ մյուս կողմից՝ մարդկանց պահանջմունքները ավելի արագ են աճում, քան դրանց բավարարման համար ստեղծվող բարիքները: Դա ավելի ակնհայտ է դրսևորվում երկրորդային պահանջմունքների ոլորտում: Այսպես, յուրաքանչյուր անհատի համար էական նշանակություն ունի, թե ո՞ր կազմակերպությունում է գործունեություն իրականացնում, ինչպիսի՞ պաշտոն կամ աշխատատեղ է զբաղեցնում, ինչպիսի՞ հարաբերություններ ունի առանձին մարդկանց, նրանց խմբերի, հասարակության և պետության հետ, ինչպես են գնահատվում իր գործունեության արդյունքները և վերջիններիս դիմաց ի՞նչ պարգևատրում է տրամադրվում: Ընդ որում, նա անընդհատ ձգտում է իր տեսակետից առավել շահեկան դիրքի հասնել վերը նշված հարաբերությունների համակարգում: Բացի այդ, յուրաքանչյուր անհատ հակված է սուբյեկտիվորեն գնահատելու իր հնարավորությունները: Այդ գնահատականի ձևավորման վրա զգալի բացասական ազդեցություն են թողնում մարդկանց աշխատատեղ կամ պաշտոն չտրամադրելը, նրանց գործունեության արդյունքների գնահատման օբյեկտիվ չափանիշների բացակայությունը:

Իսկ ոչ ձևական խմբերի ու կազմակերպությունների մեջ ընդգրկվելու հիմնական պատճառներն են՝

1. Տվյալ խմբին պատկանելու ձգտումը: Մարդը սոցիալական էակ է և դարեր շարունակ բնության և այլ մարդկանց հետ հարաբերություններում առավել հաճախ հանդես է եկել խմբերով: Ուստի խմբին պատկանելը կարելի է համարել մարդկանց սոցիալական պահանջմունքների բավարարման միջոց: Խմբի աջակցության պայմաններում նրա անդամներից յուրաքանչյուրը կարող է հասնել անհամեմատ ավելի կարևոր նպատակների, քան առանձին հանդես գալու դեպքում:
2. Խմբի անդամների կողմից օգնություն ստանալը: Ենթական կարծում է, որ եթե աշխատանքի կատարման ընթացքին և արդյունքների գնահատմանը վերաբերող տարբեր հարցերով հաճախակի դիմի դեկավարին, ապա վերջինս իր մասին բացասական կարծիք կկազմի: Ահա թե ինչու մարդիկ գերադասում են դիմել իրենց գործընկերների օգնությանը:

3. Խմբի անդամների պաշտպանությունը ստանալը: Կազմակերպություններում գործող ոչ ձևական խմբերը իրենց անդամներին պաշտպանում են տարբեր բնույթի երևույթներից, պահանջներից, հարաբերություններից և այլն: Նման դեպքերում ոչ ձևական խմբերը կարող են միավորվել՝ իրենց շահերը պաշտպանելու նպատակով:
4. Փոխադարձ շփումները: Հասարակական միջավայրում առանց այլ մարդկանց հետ հարաբերությունների մեջ մտնելու անհնար է հասնել ոչ միայն սոցիալական, այլ նաև մյուս կարգի պահանջումքների արդյունավետ բավարարման: Շփումների կարևոր դերերից մեկը շրջապատում կատարվող իրադարձությունների վերաբերյալ տեղեկությունների հնարավորություն ընձեռելն է: Կազմակերպություններում միշտ չէ, որ ձևական կոմունիկացիաների միջոցով կարելի է իրավիճակի վերաբերյալ օպերատիվ տեղեկություններ ստանալ: Այդպիսի դեպքերում աշխատողները ստիպված դիմում են նաև տեղեկությունների փոխանակման ոչ ձևական ուղիներին /շուկաներին/ և ներխմբային հաղորդակցմանը:
5. Համակրանքը և ջերմ հարաբերությունները: Սովորաբար մեզանից յուրաքանչյուրը մարդկանց և խմբերի հետ հարաբերություններ ստեղծելու հնարավոր տարբերակներից նախընտրում է այն, որն առավել մեծ չափով է բավարարում մեր նախասիրությունները: Նման իրավիճակներում կողմնորոշվելու համար կարևոր նշանակություն է տրվում խմբի նպատակներին, դրանց հասնելու ուղիներին, անդամների նախասիրություններին, բնավորության առանձնահատկություններին և անհատին բնորոշ մյուս հատկանիշներին:

Ամեն մի կազմակերպություն ներառում է որոշակի խմբերի գոյությունն ու գործառությունը ոչ միայն ձևական և ոչ ձևական չափանիշով, այլև առաջնային և երկրորդային բաժանման հիմքով: Առաջնային է համարվում մարդկանց համեմատաբար փոքրաթիվ խումբը /ըստ տարբեր հեղինակների՝ 2 - 5 հոգուց մինչև 25 - 30/, որի հիմնական հատկանիշը խմբի անդամների մշտական շփումն է համատեղ գործունեության ընթացքում: Երկրորդային խումբը ավելի մեծաքանակ է, խմբի անդամների կապերը պարբերական են, սակայն ոչ մշտական, այստեղ անձնական մոտիկություն, որպես կանոն, չկա, հաղորդակցումը մակերեսային է: Երկրորդային խումբն ավելի շատ բնութագրում է անձանց պատկանելությունը նույն կազմակերպությանը, քան նրանց ջանքերի անմիջական համատեղումը և համաձայնեցումը: Երկրորդային խումբը, հետևաբար, առավելապես բնութագրում է մարդկանց նպատակի միասնությունը, իսկ առաջնային խումբը՝ և՛ նպատակը, և՛ այդ նպատակի իրագործմանն ուղղված անմիջական, փոխհամաձայնեցված, ամենօրյա աշխատանքը:

Առաջնային խմբի օրինակ է արտադրամասի աշխատավորությունը. ամբողջ գործարանի աշխատակազմը այդ դեպքում հանդես կգա որպես երկրորդային խումբ: Նմանապես՝ ուսանողների ակադեմիական խումբը առաջնային խումբ է, իսկ բուհի ամբողջ ուսանողությունը՝ երկրորդային խումբ: Կամ՝ անբիռնը և պրոֆեսորադասախոսական ողջ կազմը, վարչությունը և ամբողջ նախարարությունը, վաշտը և զորագունդը, կազմակերպության որևէ ստորաբաժանում և ամբողջ կազմակերպությունը:

Առաջնային խումբը, կախված խմբի չափից և գործունեության բնույթից, կարող է համընկնել ոչ ձևական խմբի հետ, սակայն հիմնականում առաջնային խումբն իր մեջ ընդգրկում է մի քանի ոչ ձևական խումբ: Երկրորդային խումբը կարող է համ-

ընկնել ձևական խմբի հետ, սակայն ձևական խմբերը համեմատաբար փոքրաթիվ են, այնպես որ, երկրորդային խմբի մեջ սովորաբար լինում են մի քանի և՛ ձևական, և՛ ոչ ձևական խմբեր:

Ժամանակակից գործարար կյանքում վճռորոշ դերը պատկանում է երկրորդային խմբերին, այլ կերպ ասած՝ ամբողջական կազմակերպություններին: Որքան էլ կարևոր է կազմակերպության այս կամ այն ստորաբաժանումը, միևնույն է, այն գործում է՝ ենթարկվելով ամբողջի տրամաբանությանը: Մ.Վեբերի մշակած և կառավարման հաջորդ տեսությունների շրջանակներում զարգացած ռացիոնալ-բյուրոկրատիայի արդյունավետ գործադրումը ենթադրում է ամենից առաջ երկրորդային խմբերի գոյություն և գործառություն: Այդուհանդերձ, առաջնային խմբերի դերը չի կարելի թերագնահատել. կառավարման ժամանակակից տեսության մեջ դրանց հիմնական գործառույթն է համարվում առանձին աշխատողի և ամբողջ կազմակերպության միջև յուրատեսակ կապող օղակ լինելը [4, էջ 150-158]: Առաջնային խմբերում են տեղի ունենում մարդկանց սոցիալ-հոգեբանական ու մասնագիտական հարմարման /ադապտացման/ գործընթացները, այստեղ է ձևավորվում հասարակական կարծիքը, տեղայնացվում դրսից, այդ թվում՝ բարձր մակարդակի ղեկավարությունից ստացվող տեղեկությունը և այլն: Այնպես որ, կազմակերպության ներդաշնակ գործառության և արդյունավետ գործունեության, բոլոր մակարդակներում բարոյահոգեբանական առողջ մթնոլորտ, միասնական աշխատանքային ռիթմ և ուղղվածություն ապահովելու առումով մեծ ուշադրություն պետք է հատկացնել առաջնային խմբերի ուսումնասիրությանն ու նպատակասլաց կառավարմանը:

Այս խնդրի լուծման համար կարևոր է նաև, այսպես կոչված՝ «ռեֆերենտային» խմբի մասին իմացությունը: Մարդիկ, ինչպես անտադրության մեջ, այնպես էլ դրանից դուրս, կարող են անդամակից լինել բազում խմբերի: Դրանք ոչ բոլորն են հավասարաչափ ազդում նրանց գործելակերպի վրա, ոչ բոլորը նույն հեղինակությունն ու վարկը ունեն, ոչ բոլորին է ինքն իրեն վերագրում: Խմբերի յուրատեսակ «կշիռը», տվյալ անձի՝ որոշակի խմբին ինքն իրեն վերագրելու հանգամանքը արձանագրելու նպատակով, շրջանառության մեջ է դրվել ռեֆերենտ /կամ՝ էտալոնային/ խմբի ըմբռնումը: Այսինքն՝ անձը կարող է անվանապես ընդգրկված լինել այս կամ այն ձևական խմբում, ունենալ որոշակի կարգավիճակ, սակայն իրեն փաստացի դրսում զգալ, ինչը նշանակում է, որ նման դեպքերում խմբային գործունեություն էական ազդեցություն չեն գործում նրա գործելակերպի վրա:

Կազմակերպության արդյունավետ կառավարման տեսակետից շահեկան է, անտարակույս, որ ամեն մի աշխատողի համար ռեֆերենտ խումբ լինի ձևական աշխատանքային խումբը. եթե հենց այդ խումբն է նրա համար տիպար, եթե նա հատկապես այդ խմբի անդամների կողմից է ձգտում հարգանքի արժանանալ, նրանց շրջապատում համարում ունենալ, որպես խմբի լիարժեք անդամ ըստ արժանվույն գնահատվել, ապա այս իրավիճակում թե՛ անձը և թե՛ խումբը դյուրին կառավարելի են: Ռեֆերենտ խումբը բացառիկ նշանակություն ունի անձի սոցիալական դիրքորոշման, մտածելակերպի և գործելակերպի փոփոխությունների, աշխատանքի հանդեպ վերաբերմունքի ձևավորման հարցում, այնպես որ շատ հաճախ այս կամ այն անձնավորության գործելակերպը հասկանալի է դառնում, եթե պարզում ենք նրա ռեֆերենտ խմբի յուրահատկությունները: Մասամբ սրանով է բացատրվում կադրերի հոսունությունը, այսինքն՝ անձի համար տվյալ կազմակերպությունը կամ տվյալ ոչ ձևական խումբը չէ ռեֆերենտայինը, ուստի և նա տրամադրված է լքելու այն:

Ի տարբերություն ձևական և ոչ ձևական խմբերի՝ ռեֆերենտային խումբը կարող է լինել նաև մտացածին, երևակայական, ինչը խիստ բարդացնում է անձի ընդգրկումը խմբի աշխատանքներում և առաջացնում սոցիալ-հոգեբանական բնույթի մի շարք բարդություններ, մասնավորապես՝ կապված հարմարման, համատեղելիության, անհարկի բախումների կանխման հետ և այլն: Վերջապես, անձը կարող է ունենալ մեկից ավելի ռեֆերենտ խմբեր և հայտնվել ներհակ պահանջներով պայմանավորված կոնֆլիկտի մեջ, ենթարկվելով սթրեսի և այլն: Իսկ այդ ամենն, ի վերջո, անդրադառնում է խմբի՝ որպես միասնական սուբյեկտի գործունեության վրա:

## 15.2. ԽՄԲԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱԿԵՏՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐՉՐԱՑՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ

Ինչպես ասվել է /տես՝ գլուխ 2/, կառավարման առաջին երկու դասական դպրոցները՝ «գիտականը» և «վարչականը», գրեթե ուշադրություն չէին դարձնում կազմակերպության գործառության և զարգացման հարցում աշխատանքային խմբերի խաղացած դերին, և միայն Էլտոն Սեյոյի ու Նրա համախոհների ձևավորած «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցը արմատապես փոխեց վերաբերմունքը: Հոտորնյան գիտափորձերը բացահայտեցին, որ ամեն կազմակերպություն բաղկացած է բազմաթիվ խմբերից, և խմբերի միջև ու այդ խմբերի ներսում փոխհարաբերությունները մի բարդ աշխարհ են, որը հարկավոր է ուսումնասիրել և կառավարել:

«Մարդկային հարաբերությունների» դպրոցը, հետագայում՝ վարքաբանական ուղղությունը, կառավարման մեջ բացահայտեցին անձի աշխատանքային վարքի ձևավորման և դրսևորման համար խմբային գործոնների կարևորությունը: Հաստատագրվեց այն հիմնադրույթը, որ արդյունավետ կառավարման գործընթացում, բացի աշխատանքի տեխնիկական պայմաններից, կարևոր նշանակություն ունեն նաև խմբի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը, տիրապետող արժեքները, ուղղվածությունը, համերաշխությունը, անդամների համատեղելիությունը, խմբի առաջնորդի դիրքորոշումը, ղեկավարության աշխատանքի ոճը և այս բնույթի բազում այլ հանգամանքներ:

Հոտորնում կատարված փորձերը բացահայտեցին մի նոր երևույթ՝ հետազոտողների ազդեցությունը հետազոտվողների վրա, այսպես կոչված, «հոտորնյան էֆեկտը», երբ հենց միայն խմբի անդամների հանդեպ ցուցաբերվող ուշադրությունը, առանց տեխնիկական պայմանների որևէ փոփոխության, բարենպաստ է ազդում համատեղ աշխատանքի արդյունավետության վրա: Վերջնականապես ամրագրվեց այն ըմբռնումը, որ կազմակերպությունները հատկապես տեխնիկական և սոցիալական համակարգերի անխախտելի միասնություն են, որ այստեղ գործում են ոչ թե միմյանցից մեկուսացված անձինք, այլ զանազան խմբեր:

Ներկայումս կառավարման ոլորտի մասնագետների մեջ տիրապետող է այն կարծիքը, որ բոլոր ձևական և ոչ ձևական խմբերն ու կազմակերպությունները գործունեություն են իրականացնում փոխազդեցության պայմաններում: Հետևապես, կազմակերպությունների կառավարման արդյունավետությունը կարելի է բարձրացնել համակարգային մոտեցման ճանապարհով՝ ապահովելով բոլոր սոցիալական ենթահամակարգերի ներդաշնակ գործունեությունը: Այս տեսակետից կարևոր նշանակություն ունի ձևական խմբերի գործունեության այնպիսի կազմակերպումը, որը

թույլ կտա բոլոր ձևական և ոչ ձևական խմբերի ու կազմակերպությունների ջանքերը առավելագույն արդյունավետությամբ նպատակաուղղել ընդհանուր խնդիրների լուծմանը:

Խմբերի կառավարման արդյունավետության վրա ազդող հիմնական գործոններն են՝ խմբի չափերը, կազմը, սոցիալական նորմերը, համախմբվածությունը, կոնֆլիկտայնությունը, անդամների կարգավիճակը և դերերը:

1. Խմբի չափերը: Ուսումնասիրությունների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ խմբի արդյունավետ չափերը տատանվում են 3 - 9 անդամների սահմաններում [1, էջ 150]: Ընդ որում, առավել հաճախ, 5 անդամներից բաղկացած խմբերն են բնութագրվում որոշումների ընդունման և իրականացման բարձր արդյունավետությամբ: Դրանից փոքր թվաքանակի դեպքում խմբի անդամներին մտահոգում է ընդունվող որոշման հետևանքների համար զգալիորեն բարձր պատասխանատվությունը: 5-ից ավելի անդամների դեպքում արգելքներ են առաջանում բոլոր տեսակետների ազատ արտահայտման, դրանց քննարկման կազմակերպման և փոխըմբռնման հասնելու տեսակետից: Ընդհանուր առմամբ, ձևական խմբերի անդամների թվաքանակի մեծացմանը զուգընթաց, լրացուցիչ խոչընդոտներ են առաջանում արդյունավետ որոշումների ընդունման ճանապարհին: Բացի այդ, նպաստավոր պայմաններ են ստեղծվում նաև նրանց ներսում ոչ ձևական խմբերի կազմավորման համար:

2. Խմբի կազմը: Այս գործոնի պարագայում կարևորվում են ոչ միայն խմբի անդամների տեսակետները և համատեղ արդյունավետ գործունեության ապահովման համար պահանջվող ջանքերն ու ռեսուրսների ծախսը, այլև նրանց մասնագիտական որակավորման մակարդակն ու աշխատանքային փորձը: Դրանք պետք է համապատասխանեն խմբի առջև դրված նպատակների իրագործման համար անհրաժեշտ պահանջներին: Հակառակ պարագայում, նույնիսկ բոլոր մյուս պայմանների առկայությամբ, խմբային գործունեությունը դատապարտված է ձախողման:

3. Խմբի սոցիալական նորմերը: Ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ խմբի սոցիալական նորմերը վճռական ազդեցություն են թողնում նրա անդամների վարքի վրա: Ընդ որում, շատ հաճախ դրանց բնույթից է կախված, թե խմբի անդամների ջանքերը ինչպիսի ազդեցություն կունենան կազմակերպության առջև դրված նպատակների իրականացման գործընթացի վրա: Մենեջերը պետք է կարողանա դրանք օգտագործել կազմակերպության նպատակների իրականացման գործընթացում կամ, վատթարագույն դեպքում, չեզոքացնել դրանց բացասական ազդեցությունները:

4. Համախմբվածությունը: Սա խմբի անդամների կախվածությունն է մեկը մյուսից և խմբից ընդհանրապես, միմյանց նկատմամբ ցուցաբերվող հոգատարությունը և ուշադրությունը, անհրաժեշտության դեպքում՝ ջանքերի արդյունավետ միավորումը: Խմբի անդամների համախմբվածության բարձր մակարդակը, մենեջերի տեսակետից, ցանկալի է այն դեպքերում, երբ նպաստում է /կամ գոնե չի խոչընդոտում/ կազմակերպության առաջ դրված նպատակների իրականացման գործընթացին:

Խմբի համախմբվածությունը արդյունավետ կառավարման հզոր լծակներից մեկն է: Դա խմբի ներքին ուժն է, որը ղեկավարը պիտի ձգտի գործադրել հօգուտ կազմակերպության շահերի, այլ ոչ թե փորձի դրան դեմ գնալ: Որքան համերաշխ, համախմբված, ներդաշնակ է խումբը, այնքան ոյուրին է /իհարկե, մյուս գործոնների բարենպաստ առկայությամբ/ կառավարել այդ խումբը: Իրագործելով սոցիոմետ-

րիկական հետազոտություններ /տես՝ 6.4 հատվածը/ հնարավոր է քանակապես արտահայտել խմբի համախմբվածությունը, ինչը, իր հերթին, թույլ կտա համեմատել տարբեր խմբեր՝ դրանց կայունության և արդյունավետության, ներքին կառուցվածքի առողջության և աշխատունակության տեսանկյունից: Առավել գործածական է հաշվարկը՝ ըստ հետևյալ բանաձևի [3, էջ 212].

$$R_{\text{խմբ}} = \frac{\sum r (+)}{1/2 N (N-1)},$$

որտեղ  $R_{\text{խմբ}}$ -ը՝ համախմբվածության ցուցանիշն է,  $r (+)$ -ը՝ դրական ընտրությունը /տվյալ խմբի անդամների կրկնակի դրական կապերը/,  $N$ -ը՝ խմբի անդամների թիվը:

5. Կոնֆլիկտայնությունը: Թեև տարակարծությունը նպաստում է արդյունավետ որոշումների ընդունմանը, բայց պետք է թույլ չտալ, որ այն հանգեցնի ոչ կառուցողական բնույթի կոնֆլիկտների: Խիստ էական է, որ խմբի անդամները ի վիճակի լինեն քննարկման ներկայացվող հարցերին մոտենալ տարբեր հայեցակետերից և մասնակցեն բոլոր տարբերակների կառուցողական քննարկմանը, որի արդյունքում կծեղվորվեն առավել արդյունավետ որոշումներ: Եթե խմբի անդամները առաջադրվող խնդիրների լուծման ուղիների որոնման գործընթացում հանդես են գալիս միատեսակ դիրքերից և չկան տարբեր կարծիքներ, ապա չեն կարող ընդունվել արդյունավետ որոշումներ:

6. Խմբի անդամների կարգավիճակը: Այն կախված է զբաղեցրած պաշտոնից, իրազեկությունից, փորձից, տարիքից, մասնագիտական որակավորման մակարդակից, վերաբերմունքից, սպասելիքներից, ընկալումից և անհատին բնորոշ մյուս առանձնահատկություններից: Կարգավիճակի բարձրացմանը զուգընթաց աճում են տվյալ անձնավորության հնարավորությունները՝ խմբի մյուս անդամների վրա ազդելու, ինչը սակայն միշտ չէ, որ նպաստում է խմբային աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը:

Այսպես, խմբի նոր կամ ցածր դիրք ունեցող անդամներից որևէ մեկը կարող է այս կամ այն խնդրի լուծման ավելի արդյունավետ տարբերակ առաջարկել, բայց չկարողանա հասնել դրա ընդունմանը: Արդյունավետ որոշումների ընդունման համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել խնդրին վերաբերող բոլոր տեղեկությունները և գաղափարները: Բացի այդ, խմբի անդամները պետք է ջանքեր գործադրեն, որ ավելի բարձր դիրք ունեցող անձնավորության կարծիքը անվերապահորեն չտիրապետի:

7. Խմբի անդամների դերը: Խմբի գործունեության վրա որոշիչ ազդեցություն է թողնում նրա անդամների վարքը: Բարձր արդյունավետության կարելի է հասնել այն դեպքում, երբ խմբի բոլոր անդամները կատարում են այնպիսի առաջադրանքներ, որոնք թույլ են տալիս հասնել ընդհանուր նպատակներին: Դա հնարավոր է, եթե խմբի անդամներից յուրաքանչյուրը արժեքավոր գաղափարներ է ներկայացնում, դրանք հիմնավորում համապատասխան փաստարկներով և տեղեկություններով, ակտիվորեն մասնակցում քննարկումներին, վերլուծությանը և ընդհանրացմանը: Բացի այդ, օբյեկտիվ չափանիշներով է իրականացվում խմբի անդամների մասնակցության աստիճանի գնահատումը որոշումների ընդունման և իրականացման գործընթացին: Ինչպես հայտնի է, անմիջական ղեկավարման միջակայքը /դիապագոնը/ սահմանափակ է: Համարվում է, որ բարձր մակարդակի ղեկավարը արդյունավետորեն կարող է կառավարել մինչև 7 անմիջական ենթակայի [5, էջ 100-101]: Ուստի, այն ղեկավարը, ով ցանկանում է ազդել ստորին առավելագույն թվով աշխատողների վրա, պիտի ձգտի հայտնաբերել խմբերի առաջնորդներին և ազդի հենց նրանց, իսկ նրանց միջոցով՝ արդեն խմբի մյուս անդամների վրա: Այս կերպ

ղեկավարի աշխատանքը արդյունավետ է լինում, նա աշխատողի վրա ազդում է ոչ միայն ուղղակիորեն, այլև գործադրելով խմբի ազդեցությունը, ոչ ձևական և ռեֆերենտային խմբերի կարծիքի ճնշումը:

Կազմակերպություններում հաճախ տարբեր հարցերի քննարկման, հաշվետվությունների ներկայացման համար կազմակերպվում են ժողովներ: Դրանց վարման արդյունավետ մոտեցումները նույնն են, ինչ որ խմբերի կառավարման համար ներկայացված գործոնները: Բացի այդ, ժողովների արդյունավետ կազմակերպման նպատակով կարելի է օգտվել Լեյանո Բրեդֆորդի խորհուրդներից [6, էջ 134-135]: Դրանք են՝

1. Նախօրոք անհրաժեշտ է ի մի բերել օրակարգային հարցերին վերաբերող համապատասխան նյութերը և նախապատրաստվել դրանց քննարկմանը.
2. Ապահովել տեղեկատվության անկաշկանդ փոխանակում.
3. Խրախուսել բոլորի մասնակցությունը հարցերի քննարկմանը.
4. Ապահովել փոխադարձ վստահության մթնոլորտ, որպեսզի յուրաքանչյուրը կարողանա ամեն մի հարցի քննարկման ժամանակ անկաշկանդ ներկայացնել իր տեսակետը.
5. Կոնֆլիկտներն անհրաժեշտ է դիտարկել որպես դրական գործոն և ձգտել դրանք արդյունավետ կառավարել.
6. Վերջում ամփոփել քննարկումների արդյունքները և որոշակի տեսքով ներկայացնել դրանց հիման վրա նախատեսվող միջոցառումները:

Այսպիսով, ոչ ձևական խմբերի կառավարման արդյունավետության բարձրացման համար մեներջերները պետք է կողմնորոշվեն հետևյալ սկզբունքներով՝

- ոչ ձևական խմբերի գոյությունը համարել օբյեկտիվ իրողություն և ընդունել, որ դրանց վերացմանն ուղղված գործողություններով հնարավոր չէ հասնել դրական տեղաշարժերի. ղեկավարները պետք է ոչ միայն հաշտվեն դրանց գոյության հետ, այլև կարողանան համագործակցել,
- ճանաչել կազմակերպության մեջ գործող ոչ ձևական խմբերը, դրանց ղեկավարներին և նպատակները. ղեկավարները պիտի համագործակցեն և խրախուսեն դրանց գործունեության այն ուղղությունները, որոնք նպաստում են կազմակերպության նպատակների իրականացմանը,
- տեխնիկատնտեսական նոր միջոցառումների իրականացման տարբերակների ընտրության փուլում ուշադրություն դարձնել նաև վերջիններիս հնարավոր ազդեցություններին ոչ ձևական խմբերի գործունեության վրա,
- ոչ ձևական խմբերին մասնակից դարձնել որոշումների ընդունման գործընթացին,
- բարձրացնել ձևական կոմունիկացիաների արդյունավետությունը, որով նվազագույնի կհասցվեն շշուկների տարածումը և բացասական ազդեցությունը կազմակերպական որոշումների իրականացման գործընթացի վրա:



## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Ի՞նչ է խումբը, ի՞նչ դեր է կատարում կազմակերպության մեջ:
2. Ինչու՞ են մարդիկ ընդգրկվում խմբերի մեջ:
3. Ինչպե՞ս են դասակարգվում ձևական խմբերը:
4. Երբ անձը աշխատանքի է ընդունվում որևէ կազմակերպություն, ապա նա ընդգրկվում է ձևակա՞ն, թե՞ ոչ ձևական խմբի մեջ:
5. Որո՞նք են խմբերի առաջացման պատճառները:
6. Ի՞նչ գործոններով է պայմանավորված խմբի համախմբվածությունը:
7. Ի՞նչ հակասություններ կարող են ծագել ձևական և ոչ ձևական խմբերի միջև, ինչպե՞ս կարելի է դրանք հաղթահարել:
8. Որո՞նք են խմբի գործունեության արդյունավետությունը բարձրացնելու գործոնները:

---

### ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1995
2. Социологический энциклопедический словарь. М., ИНФРА М-НОРМА, 1998
3. Андреева Г.М. Социальная психология. М., Аспект Пресс, 1998
4. Смелзер Н. Социология, Феникс, 1994
5. Словарь-справочник менеджера. М., ИНФРА-М, 1996
6. Бреддик У. Менеджмент в организации. М., ИНФРА-М, 1997

16.1. ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԴՐԱ ՁԵՎԵՐԸ

- Լիազորություններ ունենալը դեռևս բավարար չէ կազմակերպությունը կառավարելու համար: Մարդկանց համատեղ աշխատանքը ծրագրելու, կազմակերպելու, վերահսկելու, նրանց շահադրդելու, այսինքն՝ կառավարման գործառույթներն իրականացնելու համար անձը պիտի իշխանություն ունենա:

Իշխանության էության, անհատի և հանրության կյանքում խաղացած դերի մասին հնուց ի վեր բազում կարծիքներ են արտահայտվել: Հին բաբելոնական գրական հուշարձաններից սկսած՝ հանդիպում են առանձին ուշագրավ դատողություններ, իսկ Հին Հունաստանը մ.թ.ա. V - IV դարերում, ի դեմս Պլատոնի և Արիստոտելի մեծ մտքի հսկաների, տվեց իշխանության, պետության, կառավարման առաջին տեսությունները, որոնք պահպանել են իրենց ոչ միայն պատմական, այլև ճանաչողական արժեքը:

Հետագա դարերում նույնպես չի թուլացել ուշադրությունը իշխանության հարցերի հանդեպ: Բացառիկ արժեքավոր են, մասնավորապես, անգլիացի փիլիսոփա Թոմաս Հոբսի /1588-1679/ «Լևիաթանը», ֆրանսիացի փիլիսոփա Շառլ Լուի Մոնտեսքյոյի /1689-1755/ «Օրենքների ոգու մասին», իտալացի քաղաքագետ Նիկոլո դի Բեռնարդո Մաքիավելլի /1469-1527/ «Իշխանավորը», գերմանացի սոցիոլոգ Մաքս Վեբերի /1864-1920/ աշխատությունները: Հայ սոցիալ-փիլիսոփայական և իրավաբանական միտքը ևս զգալի հետաքրքրություն է դրսևորել իշխանության ու ղեկավարման զանազան խնդիրների հանդեպ [1, 2]:

Ըստ ժամանակակից ըմբռումների՝ *իշխանությունն իրենից ներկայացնում է անձի հնարավորությունը՝ ներգործելու ուրիշների վարքի վրա՝ ուղղորդելով նրանց իրազործելու կազմակերպության նպատակները*: Ըստ ասպարեզների՝ սահմանվում են նաև ածանցյալ հասկացությունները՝ «քաղաքական իշխանություն», «պետական իշխանություն», «գործադիր իշխանություն», «դատական իշխանություն» և այլն [3, էջ 40-41; 4, էջ 66-69]:

Իրականացնել իշխանություն՝ նշանակում է որոշակի ազդեցություն գործել կառավարվող համակարգի վրա: Որպեսզի ղեկավարը կարողանա օգտագործել ենթակաների հնարավորությունները, ներազդել նրանց վարքի վրա, նա, ըստ Բ.Կունցի և

Ս.Օ'Դոնելի, գործադրում է զանազան մեթոդներ, որոնց «բլուրի հիմքում ենթակա-  
ների պահանջնունքներն են» [5, էջ 306]: Ուստի անհատների կամ խմբերի վարքի  
վրա ներազդելու լծակը նրանց բազմաբնույթ պահանջնունքները բավարարելու  
կամ բավարարմանը խոչընդոտելու հնարավորությունն է, ինչը ենթականերին մղում  
է որոշակի գործողությունների, վերջին հաշվով՝ կազմակերպության նպատակների  
իրականացմանը:

Իշխանության օբյեկտը այն համակարգն է, որ ենթարկվում է իշխանական  
ներազդեցությանը, այսինքն՝ կատարում է իշխանության սուբյեկտի պահանջները  
/հրահանգները, հրամանները, հորդորները/:

Քանի որ կառավարողների ու կառավարվողների միջև փոխհարաբերություն-  
ները միակողմանի լինել չեն կարող, դյուրին է հասկանալ, որ ոչ միայն իշխանու-  
թյան օբյեկտն է սուբյեկտից կախման մեջ /պաշտոնեական-իրավական, տնտեսա-  
կան և այլն/, այլև սուբյեկտը՝ օբյեկտից: Չէ՞ որ իշխանության գործադրումը՝ հրա-  
մանի, կարգադրության, հանձնարարության իրականացումը, մեծապես պայմանա-  
վորված է իրականացնողների վարքագծով: Ուստի գրականության մեջ գործածվում  
են նաև «ենթակաների իշխանություն» և «իշխանության հաշվեկշիռ» հասկացու-  
թյունները՝ նշելու համար այդօրինակ հետադարձ իշխանական կախվածությունը և  
դրա բնույթը [6, էջ 465-467]: Ընդունված է իշխանության հաշվեկշիռը մեկնաբանել  
որպես ղեկավարների և ենթակաների իշխանության ու միմյանցից փոխկախվածու-  
թյան այնպիսի հարաբերություն, որն ապահովում է կազմակերպության նպատակ-  
ների իրագործումը և, միևնույն ժամանակ, բացառում է ենթակաների անհնազան-  
դությունը [6, էջ 466]:

Իշխանության էության, ձևերի, գործադրման միջոցների, իշխանական կառույց-  
ների գործառության պարզաբանման առումով ուշագրավ է այն մոտեցումը, որ  
բնորոշ է, այսպես կոչված, «ըմբռնող սոցիոլոգիային» /Վիլիելմ Դիլթեյ, Գեորգ Զի-  
մել, Մաքս Վեբեր, Պիտիրիմ Սորոկին և այլք/: Ելակետն այստեղ իշխանության եր-  
կակի բնույթի ըմբռնումն է: Իշխանությունը և՛ իրողություն է, և՛ հոգեբանություն,  
քանի որ իշխանությունը գործադրվում է մարդկանց հանդեպ, ուստի նրանց վերա-  
բերումը իշխանության ու իշխանավորների նկատմամբ նույնքան կարևոր է կա-  
ռավարման գործառույթների արդյունավետության համար, որքան իշխանավորների  
դիրքը, տնօրինած իրավական, տնտեսական և այլ լծակները: Եականն այն է, թե  
մարդիկ ինչպես են ընկալում բուն իշխանությունը, թե որքանով է իշխանությունը,  
ըստ նրանց, օրինական:

*Օրինականությունը* /լեգիտիմություն, լատիներեն «legitimus» բառից, որ նշա-  
նակում է «ըստ օրինաց», «պատշաճ», «օրենքով»/, ժամանակակից իրավագիտու-  
թյան մեկնաբանությամբ, բնութագրում է այն սոցիալական կարգը, որն օժտված է  
որոշակի վարկով, ինչը պայմանավորում է և՛ իշխանությանը կամովին ենթարկվելու  
հանգամանքը, և՛ պարտադիր պահանջներ սահմանելու հնարավորությունը [7, էջ  
154]: Համառոտիվ՝ օրինականությունը «բնութագրում է կառավարողների և կառա-  
վարվողների միջև համաձայնության աստիճանը» [8, էջ 64]: Արդ՝ *իշխանությունը*  
*օրինական է* այնքանով, որքանով մարդիկ ընկալում են իշխանությունը որպես այդ-  
պիսին, ընդունում են, ճանաչում և պատրաստական են ենթարկվելու դրա պահանջ-  
ներին: Նույն չափանիշով օրինական (լեգիտիմ) կամ անօրինական է իշխանական  
այս կամ այն կառույցը (պետական մարմին, հիմնարկ, կազմակերպություն, հաս-  
տատություն, առանձին պաշտոնյան և այլն):

Որևէ հաստատությունում անձը մեկեն օրինական իշխանություն ձեռք չի բերում  
սոսկ պաշտոնի նշանակվելու հանգամանքով: Ղեկավարը իրավասու է լինում վճիռ-

ներ կայացնելու, պահանջներ ներկայացնելու, վերահսկելու, քանի որ /և քանի դեռ/ կազմակերպության անդամները ճանաչում են նրա իրավասությունները /օրինական են համարում/, ուստի և տրամադրված են կամովին ենթարկվելու:

Իշխանության օրինականության այդ երկակի պայմանավորվածությունը գործում է կառավարման բոլոր համակարգերում՝ լինի համայնք, թե բաժնետիրական ընկերություն, նախարարություն, կրթական հաստատություն, թե զինվորական միավորում, եկեղեցի, թե կուսակցություն: Այսպիսով, օրինական իշխանությունը ոչ թե սոսկ օրենքներն են, իրավական լծակները, պաշտոնական լիազորությունները, ուժի իրավունքը, այլ այդ ամենի ընդունումը իրենց՝ կառավարվողների կողմից. «Օրինականությունը, - Մաքս Վեբերի հակիրճ ձևակերպմամբ, - կարող է երաշխավորված լինել միայն ներքնապես» [9, էջ 639]:

Պահանջումըներից գատ, սակայն դրանցից ածանցյալ *իշխանության աղբյուրներն են՝*

- *հավատք*. դարեր շարունակ իշխանություններին կամովին հնազանդվելու աղբյուրը մարդկանց հավատն է եղել առ դրանց աստվածային ծագումը, և բոլոր կրոններն էլ սրբագործել են աշխարհիկ իշխանությունը, այդ կերպ՝ անգամ սկզբնապես բռնի հաստատված իշխանությունը հետագայում ընկալվել ու ճանաչվել է որպես լիովին օրինական,
- *ժամանակը*. որքան երկարատև է իշխանությունը, այնքան ավելի մեծ է որպես օրինական ընդունվելու հավանականությունը, նույնիսկ եթե նախապես եղել է ապօրինի,
- *ընտրովիությունը*. մարդիկ հակված են ընդունելու այն իշխանությունը, որի ձևավորմանը իրենք մասնակից են,
- *արդյունավետությունը*. որքան արդյունավետ են իրագործվում իշխանական գործառույթները, կառավարվողներն այնքան ավելի շատ են հակված ընդունելու իշխանությունը որպես միանգամայն օրինական. այդպես եղավ, օրինակ, Չիլիում, երբ 1971 թ. պետական հեղաշրջում կատարած զինվորական վարչախումբը կարողացավ այնպիսի արդյունավետությամբ կարգավորել տնտեսությունը, որ ժողովրդի մեծամասնությունը ճանաչեց այդ իշխանությունը,
- *հուզականը*. իր դերն է խաղում նաև զանգվածների զգացմունքային նվիրվածությունը գործող իշխանավորներին, առաջնորդներին,
- *բանականը*. որոշ մարդկանց համար էլ ամենամեծ արժեքը ինքնին կարգուկանոնի պահպանումն է, և նրանք օրինապահ քաղաքացիներ են ամեն տեսակի իշխանության դեպքում:

Իշխանության ձևերի դասակարգման հարցում կան տարբեր մոտեցումներ, որոնք անփոփոխ հենվում են վեբերյան ավանդույթի վրա: Սենեքմենթի ժամանակակից տեսաբանները, զարգացնելով վեբերյան ըմբռնումը, ելնում են իշխանության դրսևորման ձևերի տարբերակումից, ըստ որի առանձնացվում է *իշխանության հինգ հիմնական ձև* [6, էջ 468-483; 35, էջ 467-469; 36, էջ 179].

- *Չարկադրանքի վրա հիմնված իշխանություն*. այստեղ կառավարվողը հավատում է, որ կառավարողը հնարավորություն ունի իր հանդեպ գործադրելու հարկադրանքի որևէ միջոց /պատիժ/, դրանով իսկ՝ խոչընդոտելու իր այս կամ այն հրատապ պահանջմունքի բավարարմանը:
- *Խրախուսման վրա հիմնված իշխանություն*. կառավարվողն ակնկալում է, որ կատարելով կառավարողի պահանջները, նրանից ստանալու է որոշակի

վարձատրություն, դրանով իսկ բավարարելով իր հրատապ պահանջ-  
մունքները:

- *Փորձագիտական իշխանություն.* կառավարվողն ընդունում է կառավարողի մասնագիտական հեղինակությունը, հավատում է տվյալ ասպարեզում նրա գիտելիքների ու հմտության գերազանցությանը և համարում է, որ, ենթարկ-  
վելով կառավարողին, ինքը կարող է բավարարել իր պահանջմունքները:
- *Էտալոնային /օրինակի վրա հիմնված/ իշխանություն.* կառավարողի վարքը և հատկությունները այնքան գրավիչ են կառավարվողի համար, որ նա ձգտում է նմանվել կառավարողին: Հաճախ այն դրսևորվում է որպես *առանձնաշնորհյալ իշխանություն:* Սրա հիմքում ընկած են ղեկավարի բա-  
ցառիկ, առանձնաշնորհյալ հատկությունները, այսպես կոչված՝ «քարիզ-  
ման» /«Χαρισμα» հունարեն բառ է, նշանակում է՝ «աստվածատուր», «աստ-  
ծո պարզ», «աստվածային շնորհ»/: Դա, Մ.Վեբերի սահմանմամբ, «մարդու արտաառօրեական հատկություններն են, ընդսմին՝ անկախ այն բանից՝  
դրանք իրակա՞ն են, թվացյա՞լ, թե՞ ենթադրական» [10, էջ 68]: Իշխանության  
հիմքն այն է, որ շրջապատի մարդիկ ընդունում են ղեկավարի առանձնա-  
շնորհի առկայությունը, համոզված են, հավատում են /իսկ այդ հավատը  
հաճախ հիմնավորվում է նաև ղեկավարի գերբնական ծագման, աստծո  
ընտրյալ լինելու վստահությամբ/ և կամովին ենթարկվում են նրա իշխանու-  
թյանը:
- *Օրինական իշխանություն.* կառավարվողը հավատում է, որ կառավարողը  
իրավունք ունի հրամաններ արձակելու, իսկ իր պարտականությունն է են-  
թարկվել դրանց. այս իշխանությունն անվանում են նաև «ավանդական իշ-  
խանություն», քանի որ ձևավորվում է ավանդույթ՝ ենթարկումը հանգեցնում  
է պահանջմունքների բավարարմանը: Սա օրինական իշխանության՝ պատ-  
մականորեն ձևավորված առաջին ձևն է: Ցեղապետից մինչև ժամանակակից  
ձեռնարկության ղեկավար՝ կառավարելու հիմքը կառավարվողի ենթար-  
կումն է սովորույթի ուժին, ավանդական դարձած համոզմունքը, որ կառա-  
վարողն ի վիճակի է ապահովելու իր պահանջմունքների բավարարումը:  
Դրանից բացի՝ իշխանությունն ամրապնդվում է բարոյական արժեքների ու  
նորմերի որոշակի համակարգով՝ պարտքի ու պատասխանատվության զգա-  
ցումով, ավագների հանդեպ հարգանքով, նախնիների պաշտամունքով,  
ավանդապահությամբ և այլն: Չեն բացառվում նաև հարկադրանքի միջոց-  
ները՝ օրենքի գործադրումը, պատիժը, պարսավանքը և այլն:

Իշխանական կառույցներն ու կառավարման սկզբունքները առավել արդյու-  
նավետ են գործում շնորհիվ երկու սկզբունքի համատեղման՝ իշխանության մակար-  
դակների խստիվ աստիճանակարգում և յուրաքանչյուր օղակի պատասխանատու-  
ների լիազորությունների խստիվ սահմանազատում: Մաքս Վեբերի այս արգասավոր  
ըմբռնումը, նրա հետևորդների կատարած որոշակի շտկումներով [11, էջ 96-100],  
ներկայացվում է *հետևյալ հիմնադրույթների տեսքով*, որոնք արտահայտում են  
«ռազմիճակ բյուրոկրատիայի» տեսության էությունը.

1. Կազմակերպության խնդիրները բաշխված են կառավարման զանազան  
մակարդակների միջև՝ պաշտոնական լիազորությունների տեսքով: Սա նշանակում  
է աշխատանքի հստակ բաժանում /հորիզոնական և ուղղաձիգ/, որը հնարավորու-  
թյուն է տալիս մասնագիտական պահանջներ ներկայացնել պաշտոնները գրավող-  
ներին, ուստի և՛ նպաստավոր է անձնակազմի որակավորման մշտական կատա-  
րելագործման համար:

2. Իշխանությունը կառուցված է աստիճանակարգված /հիերարխիկ/ բուրգի տեսքով, պաշտոնական ենթակայության սկզբունքով, այսինքն՝ ամեն մի պաշտոնատար ղեկավարում է իր ենթականերին /իշխանության չափը պարզորոշ արձանագրվում է/, պատասխանատու է վերադասի առջև, հաշվետու է ինչպես իր, այնպես էլ իր ենթակաների գործունեության համար:

3. Պաշտոնատար անձանց կայացրած վճիռները և կատարած գործողությունները կարգավորվում են որոշակի կանոնակարգով /հրահանգներով և կանոններով/: Յենց վերջինս է ապահովում կազմակերպության միօրինակ, հաստատուն, կայուն գործունեությունը. աշխատակիցները գալիս, գնում են, իսկ կազմակերպությունն անխափան գործում է:

4. Գոյություն ունի մասնագիտացված ղեկավարություն /ադմինիստրացիա/, որն զբաղվում է կազմակերպության գործունեության ապահովման հարցերով:

5. Պաշտոնատարները ենթակաների և հաճախորդների հետ հաղորդակցվում են անանձնական դիրքորոշմամբ՝ դեմ են նետվում անձնական բնույթի բոլոր նկատառումներն ու հույզերը: «Յրամանը անձնական հեղինակությունից չի բխում, այլ անանձնական նորմից, և հենց հրամանի բուն արձակումը, իր հերթին, նորմին է հետևում, ոչ թե կամածին է, բարեհաճություն կամ արտոնություն: Աստիճանավորը /չինովնիկը/ իշխանության կրողն է, սակայն այդ իշխանությունը նա երբեք չի իրագործում իր անունից, այլ միշտ անդեմ «հիմնարկության» անունից, ի շահ մարդկանց համատեղ կյանքը կարգավորող որոշակի կանոնների պահպանման» [10, էջ 67]:

6. Աշխատակից ընդունելիս կազմակերպությունը նախատեսում է նաև նրա պաշտոնական առաջխաղացումը: Պաշտոնատարի տիպարն այն անձն է, ով տվյալ կազմակերպությունում զբաղված է լրիվ աշխատանքային օրը, ողջ կյանքում իր հույսերը կազմակերպության հետ է կապում: Ծառայողների՝ պաշտոնում նշանակումը և առաջխաղացումը կատարվում է թեկնածուների գործարար հատկանիշների հիման վրա, այլ ոչ թե քաղաքական, ընտանեկան և այլն:

*Իշխանական ներազդեցության միջոցներից* առավել կարևոր են համարվում [6, էջ 468-488, 12, էջ 35-37].

- *շահադրոման* բոլոր տեսակները՝ վարձատրումը, բարոյական խթանումը և այլն,
- *հարկադրանքը*՝ վախը, պատժի սպառնալիքը, անապահովության զգացումը, իրավունքների ու ազատությունների սահմանափակումը, ֆիզիկական բռնությունը, պաշտոնի իջեցումը,
- *անձնական օրինակը*. սրա մեջ կա և՛ հարկադրանք, և՛ համոզում, կարելի է ասել՝ հարկադրական համոզում, քանի որ ղեկավարի, մասնավաճառ առանձնաշնորհյալ ղեկավարի վարքուբարքը ունակ է վարակելու ուրիշներին, հարկադրելու կամովին հետևելու նրա օրինակին,
- *հեղինակությունը*՝ փորձագետի, իրազեկ մարդու, փորձառուի, ավագի, ղեկավարի, կազմակերպության, մասնագիտության և այլն,
- *ավանդույթը*՝ կառավարելու և կառավարվելու երկուստեք սովորույթի ուժ ստացած միջոցը,
- *համոզումը*՝ ներշնչումը, հավատը, խանդավառությունը, խոստումները, բարոյախոսական խրատը, պատասխանատվության վկայակոչումը, աշխատասիրության մղելը, հեռանկարներով ոգևորելը,
- *համամասնակցությունը*՝ կառավարչական որոշումների ընդունմանը մասնակցությունը:

Քանի որ իշխանության գործադրման նպատակը կառավարվողների վարքի որոշակի ուղղորդումն է, ապա իշխանական ներազդեցության միջոցներից ամեն մեկը, իր առավելություններով ու թերություններով հանդերձ, պիտի օգտագործվի պատշաճորեն՝ ճիշտ տեղում և ճիշտ պահին, բոլոր պարագաների ստույգ հաշվառումով:

Օրինակ, ի՞նչն է ավելի արդյունավետ որպես կառավարման լծակ՝ այն, որ ղեկավարից վախենա՞ն, թե՞ ենթարկվեն՝ սիրուց մղված: Այսօրինակ այլընտրանքը /եթե, իհարկե, հնարավոր չէ դրանք համատեղել/ Նիկոլո Մաքիավելին լուծում է հօգուտ վախի: Նա հիշատակում է կարթագենցի նշանավոր գորավար Յաննիբալին՝ բացատրելով վիթխարի, խայտաբղետ ցեղերից կազմված գորքի կարգուկանոնը, միասնականությունը, անմռունչ ենթարկումը իր ղեկավարին՝ վերջինիս «անմարդկային խստությամբ», առանց որի Յաննիբալի մյուս արժանիքները չէին բավականացնի մեծ հաղթանակներ տանելու: Ըստ Մաքիավելիի՝ վախը /եթե հնարավոր է՝ առանց ատելություն առաջացնելու/ իշխանության և կառավարելու ավելի ազդու միջոց է, քան սերը. «Չէ՞ որ սերը պահպանվում է երախտագիտության կապերով, բայց, քանի որ մարդիկ արատավոր են, ապա նրանց համար ամեն շահեկան պարագայում այդ կապերը կտրվում են: Իսկ վախը հենվում է երկչտության վրա, որը երբեք մարդուն չի լքում» [13, էջ 82]:

Իշխանության ձևերի ու միջոցների գործադրման արդյունավետության տեսակետից, ժամանակակից մեթոդաբանության մեջ հեռանկարային է այն դիրքորոշումը, որը հենվում է Աբրահամ Մասլոուի «ինքնիրագործվող մարդու» տեսության հիմնադրույթների վրա և փորձում է անձի վարքի կառավարման գործադրվող միջոցը համապատասխանեցնել տվյալ պահին նրա առավել էական պահանջմունքին: «Հիշե՛ք, որ անձնավորության առավել սուր պահանջմունքը ընկած է գերիշխող դրոպապատճառի հիմքում: Եթե դուք գիտեք, օրինակ, որ որևէ մեկը մինչև վերջերս զրկված է եղել աշխատանքից, ապա կարող եք համոզված լինել, որ նրա վարքը կողմնորոշված է լինելու դեպի ապահովվածությունը» [14, էջ 105]:

Այդ առումով՝ իշխանական ներազդեցության ձևերից հատկապես երկուսը՝ համոզումը և համամասնակցությունը, հենվում են մարդկանց բարձր պահանջմունքների (հարգանքի և ինքնարտահայտման) բավարարման վրա: Ենթակառուցված վարքի վրա ներազդեցության այդ ձևերը հատկապես կարևորվում են XXI դարում, երբ նրանց և իրենց ղեկավարների գիտելիքների մակարդակի միջև ավանդաբար գոյություն ունեցող անջրպետը նվազում է, պակասում է փորձագիտական ներգործության նշանակությունը, ամրապնդվում են ժողովրդավարական կառավարման սկզբունքները:

## 16.2. ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒՄ

Առաջնորդումը (լիդերությունը) կառավարման անկապտելի գծերից մեկն է: Դա անձի կարողությունն է՝ անհատների կամ նրանց խմբերի վարքի վրա ազդելու՝ հանուն կազմակերպության նպատակների իրականացման: Առաջնորդումը համատեղ աշխատանքի ամբողջականացման, կազմակերպության անդամների ներուժի բազմապատկման հզոր մեխանիզմ է:

Առհասարակ, «առաջնորդ» («լիդեր») հասկացությունը գրականության մեջ է ներմուծվել կյանքի պահանջով՝ արտահայտելու համար մարդկանց խմբային վար-

քին բնորոշ օբյեկտիվ հարաբերություններից մեկը [4, էջ 229]: Մարդկանց համատեղ կյանքի ու գործունեության ընթացքում ի սկզբանե ինչ-որ մեկին միշտ վիճակված է եղել ըմբռնելու տվյալ կազմակերպության շահերը, ձևակերպելու նպատակներն ու խնդիրները, կազմակերպելու ու համախմբելու մյուսներին, ուղղորդելու նրանց ջանքերը, մղելու դեպի նպատակների իրագործում, միով բանիվ՝ առաջնորդելու նրանց: Պատմությունն արձանագրել է բազում առաջնորդների՝ զորավարների, մարգարեների, արքաների, հոգևորականների, քաղաքական գործիչների, հերոսների անուններ, ովքեր իրենց ժամանակի և իրենց ժամանակակիցների առաջնորդն են եղել, ղեկավարել են հսկա տերություններ, գլխավորել են հեղափոխական շարժումներ, վարել են աշխարհամված պատերազմներ, մարդկային ոգու նոր ուղիներ են հարթել, նոր բարձունքներ են նվաճել:

Կազմակերպության գործառության առումով՝ առաջնորդները մարդկանց համատեղ աշխատանքի ու հաղորդակցման ընթացքում, միջանձնային փոխհարաբերությունների և փոխազդեցության շնորհիվ առաջ եկող այն անձինք են, ովքեր նույնպես կառավարում են, սակայն առանց իրավական լծակների, ձևական կառույցների, պարզևատրելու և պատժելու պաշտոնական իրավունքի, այլ՝ բացառապես իրենց հեղինակության, շրջապատի հարգանքի և վստահության շնորհիվ, քանի որ, մարդկանց ընկալմամբ, նրանք յուրահատուկ ունակություններով կարող են իրենց պահանջունքները բավարարել: Այդ կերպ տարբերակվում են ղեկավարը /տնօրենը, պետը, կառավարիչը և այլն/ և առաջնորդը /ոչ պաշտոնական, ոչ ձևական ղեկավարը/՝ կազմակերպության մեջ կատարած իրենց դերերով հանդերձ [3, էջ 159; 4, էջ 228-229; 15, էջ 224-225; 16, էջ 251-258]:

Առաջնորդ լինելը, ավելի ստույգ ձևակերպմամբ՝ «առաջնորդող» («leadership») լինելը, ուստի և «առաջնորդումը» («leading»)՝ որպես կառավարչական գործողությունների ամբողջություն, կարող է իրականացվել թե՛ պաշտոնական և թե՛ ոչ պաշտոնական ղեկավարի կողմից:

Այսպիսով, որևէ կազմակերպությունում անձը ղեկավար է դառնում պաշտոնապես՝ նշանակվելով տվյալ պաշտոնում, ձեռք բերելով իրավական կարգավիճակ, վավերական ընտրությունների արդյունքում, վերին մակարդակի ղեկավարությունից համապատասխան լիազորություններ ստանալով և այլն: Իսկ առաջնորդ դառնում են ինքնաբերաբար՝ մյուսների շահերն արտահայտելու և իրագործելու կարողության, իր հանդեպ նրանց տածած հարգանքի, համակրանքի, վստահության, սեփական հմայքի, իրազեկության, հաղորդակցական և անձնային այլ գործոնների շնորհիվ:

Համարվում է ցանկալի, եթե կառավարման տվյալ օղակում պաշտոնական ղեկավարը և ոչ պաշտոնականը /առաջնորդը/ մարմնավորվում են մեկ անձի մեջ, այլ կերպ ասած՝ պետը հենվում է ոչ միայն իշխանական դիրքի, իրավական լծակների, իրավունքների վրա, այլ նաև առաջնորդելու իր կարողությունների: Այդօրինակ համատեղումը իրականում այնքան էլ տարածված չէ: Ավելին, հետազոտությունները ցույց են տվել, որ երբ այս կամ այն կազմակերպության ներսում, դիցուք՝ բանվորների բրիգադում, սոցիալ-հոգեբանական /մասնավորապես՝ սոցիոմետրիկական/ ուսումնասիրությամբ հայտնաբերված առաջնորդին նշանակում են բրիգադավար, այսինքն՝ պաշտոնական ղեկավար, ապա, որոշ ժամանակ անց, մարդկանց նույն կազմի մեջ ի հայտ է գալիս մի նոր առաջնորդ:

Ըստ կառավարման բնույթի՝ տարբերակվում են գործնական (ինստրումենտալ) և հուզական (էքսպրեսիվ) ղեկավարներն ու առաջնորդները [3, էջ 159-160]: Երկուսն էլ հավասարապես կարևոր են կազմակերպության ներդաշնակությունն ու արդյու-



Նաձեւտ աշխատանքը ապահովելու համար: Եթե ղեկավարը, ասենք, իր գործի անթերի մասնագետ է, սակայն լիարժեքորեն չի կարողանում կարգավորել միջանձնային փոխհարաբերությունները, ապա դա իր վրա է վերցնում առաջնորդը, և, ընդհակառակը, եթե ղեկավարը զիջում է մասնագիտության առումով, սակայն արտակարգ ընդունակությունների տեր է աշխատանքային բարենպաստ մթնոլորտ ստեղծելու, միջանձնային հաղորդակցումը կազմակերպելու առումով, այսինքն՝ փաստորեն կատարում է հուզական առաջնորդի դերը, ապա այդ խմբում, որպես կանոն, ի հայտ է գալիս գործնական առաջնորդ: Վերստին՝ ցանկալի է, որ այս երկու դերերը համընկնեն միևնույն անձի գործունեության մեջ: Սակայն, ավելի իրական է այն ցանկությունը, որ երկու բնույթի ղեկավարները համագործակցեն, փոխադարձաբար լրացնեն միմյանց: Ինքնին հասկանալի է, թե նրանց միջև անհամաձայնությունը, հակադրվածությունը, բախումը որքան պատակտիչ կարող են լինել կազմակերպության բնականոն գործունեության և բուն իսկ գոյության համար:

Գրականության մեջ առաջնորդման երևույթի բացատրության երեք հիմնական խումբ տեսություններ կան՝ ըստ այն բանի, թե վերլուծաբանները ո՞ր գործոններն են համարում վճռորոշ: Առաջնորդման իրավիճակային տեսության կողմնակիցները շեշտադրում են իրավիճակի յուրահատկությունները, որոնք էլ հենց պայմանավորում են առաջնորդման որոշակի ոճը: «Անձնային գծերի» տեսաբաններն առաջին պլան են մղում առաջնորդի (ավելի ստույգ՝ տվյալ կազմակերպությունում առաջնորդ դարձողի) անձնական հատկանիշների նշանակությունը: Իսկ վարքագծային մոտեցման կողմնակիցները կարևորում են ենթակաների նկատմամբ առաջնորդի վարքագիծը:

Ղեկավարման /առաջնորդման/ ընթացքում գործադրվող բնութագրական եղանակները, միջոցները, ձևերը, ինչպես նաև ենթակաների /առաջնորդվողների/ նկատմամբ կիրառվող որոշակի վարվելակերպը ամփոփ ընդգրկելու նպատակով գրականության մեջ շրջանառության մեջ է դրված ղեկավարման և առաջնորդման «ոճ» հասկացությունը: Ի սկզբանե առաջնորդման ոճերը և արդյունավետությունը տարբեր տեսաբաններ փորձել են բնութագրել ըստ անձնական հատկանիշների: Թեև դրանց փոխառնչությունները կարևոր են, սակայն հետազոտություններն ապացուցել են, որ արդյունավետ առաջնորդը միշտ չէ, որ օժտված է անձնային որոշակի կայուն հատկանիշներով, ուստի կորեյացիան դրանց միջև հստակ չէ [5, էջ 308-309; 6, էջ 489]: Վարքագծային մոտեցումներից առավել տարածվածն ու ընդունվածը ամերիկացի հոգեբան և սոցիոլոգ Կուրտ Լևինի տեսությունն է, ըստ որի առանձնացվում է երեք հիմնական ոճ [3, էջ 345; 6, էջ 492-510; 17, էջ 201-225; 18, էջ 394-396]:

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

ժողովրդավարական կամ մասնակցողական /պարտիսիպատիվ/ ոճին բնորոշ են համատեղ քննարկումների կարգը, բոլորի կարծիքների ու առաջարկությունների արժեքավորումը, նրանց նախաձեռնությունների անկաշկանդ դրսևորումը, ամեն մեկին ընձեռնված լիարժեք հնարավորությունը՝ մասնակցելու վճիռների կայացմանը, կազմակերպության գործառույթների և պարտականությունների կատարմանը, վերահսկողության նպատակահարմար ապակենտրոնացմանը, ղեկավարը բարեհաճ ու անկեղծ հետաքրքրություն է ցուցաբերում իր աշխատակիցների անձնական խնդիրներին: Սա առաջնորդման առավել արդյունավետ ոճն է, քանի որ ապահովում է վճիռների կայացման լայն տեղեկատվական դաշտ, աշխատակիցների ինքնաարտահայտման հնարավորություն, ոգևորություն, բարոյահոգեբանական առողջ մթնոլորտ, համախմբվածություն և համագործակցություն:

*Վզատական /իբերալ/ կամ անիշխանական /անարիսիակալ/ կոչվող ոճը* բնորոշ է բարձիթողի այն վիճակին, երբ կարծես բոլորը իրավունք ունեն կարծիք հայտնելու, նախաձեռնություն դրսևորելու, սակայն բացակայում է մեկ՝ միասնական կամքը, բացակայում է նաև իրական հսկողությունը, յուրաքանչյուրի վաստակի և վարձատրության ճիշտ, արդարացի գնահատականը: Ամեն ինչ մատնված է ինքնահոսի, աշխատողն աշխատում է, չաշխատողը չի աշխատում, ղեկավարը կա, թե չկա, որևէ դեր չի խաղում, նրա կարգադրությունները չեն կատարվում, և դրանից որևէ հիմնավորված պատիժ չի ածանցվում: Այս պայմաններում ծաղկում են քծնանքը, ցուցամոլությունը, աղավաղվում են լավ ու վատ աշխատողի զանազանման չափանիշները, դրա հետ մեկտեղ՝ անզսպելի են դառնում բամբասանքը, անտեղի բախումները, ընդհանուր դժգոհությունը և այլն:

Թվարկված երեք ոճերի մի դիպուկ բնութագրում կա գրականության մեջ [19, էջ 182-183]. այսպես, միահեծան ոճի գլխավոր գումարելիներն են՝ «նվազագույն ժողովրդավարություն» և «առավելագույն վերահսկում», ժողովրդավարական ոճինը՝ «առավելագույն ժողովրդավարություն» և «առավելագույն վերահսկում» /առաջին հսկողությունից սա տարբերվում է, հիշեցնենք, ինքնահսկողության մեծ տեսակարար կշռով/, իսկ ազատական ոճինը՝ «առավելագույն ժողովրդավարություն» և «նվազագույն վերահսկում»:

Վարքագծային մոտեցման մեկ այլ ներկայացուցիչ՝ Դ. Մակ-Գրեգորը, առանձնացրել է մարդու բնույթի մասին արմատապես հակադիր երկու պատկերացում («X» և «Y» տեսությունները), որոնք էլ համապատասխանաբար աշխարհայացքային հիմք են առաջնորդման երկու՝ միահեծան և ժողովրդավարական ոճերի համար [20, էջ 47-48]: Ըստ «X» տեսության՝ սովորական, շարքային աշխատողները ներքնապես, ի բնե խուսափում են աշխատանքից, պատասխանատվություն ստանձնելուց, ուստի և նրանց հարկավոր է հարկադրել, վերահսկել, սպառնալ տույժերով, որպեսզի նրանք դրսևորեն համապատասխան եռանդ՝ կազմակերպության նպատակներն իրականացնելու համար: Ահա թե ինչու է ղեկավարը գործադրում միահեծան ոճ: Մինչդեռ, ըստ «Y» տեսության, մարդիկ աշխատասեր են, ձգտում են ստանձնել պատասխանատվություն, մասնակցել կառավարչական որոշումների ընդունմանը, բարենպաստ պայմաններում դրսևորում են ինքնավերահսկում ու ինքնակառավարում, մոտիվացիոն դեր են կատարում նրանց ոչ միայն ստորին, այլև բարձր կարգի պահանջմունքները (ստեղծագործության, ինքնահարգանքի, ինքնազարգացման): Ուստի այս տեսությունը դավանող ղեկավարը գործադրում է առաջնորդման ժողովրդավարական ոճ:

Ուշագրավ և ուսանելի է առաջնորդման երեք հիմնական ոճերի հատկանիշների ամփոփ ներկայացումը ռուս հայտնի տեսաբան Գ. Անդրեևսկայի երկչափանի նկարա-

գրության մեջ, որը վերջին տարիների գրականության մեջ գրեթե ընդհանուր ճանաչում է գտել [16, էջ 258-261; 17, էջ 223-224; 21, էջ 51-52; 22, էջ 21-22]: Այստեղ մի չափը առաջնորդի կայացրած որոշման բովանդակությունն է, մյուս չափը՝ այն ձևը /հնարքները, եղանակները/, որով իրագործվում են որոշումները:

ԱՌԱՋՆՈՐԴՄԱՆ ՈՃԵՐԻ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

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

*Ռենսիս Լայկերտը* առաջարկել է չորս համակարգ, որոնց միջոցով կարելի է բնութագրել առաջնորդման ոճը [5, էջ 315-317; 6, էջ 493-495]. դրանք տարբերվում են ըստ կառավարվողների մասնակցության աստիճանի՝

*ա/ միահեծան - շահագործողական*, որտեղ գրեթե բացառված է ենթակաների մասնակցությունը վճիռ կայացնելիս,

*բ/ բարեհաճ - միահեծան*, որտեղ ենթակաները ունեն որոշակի, թեպետ՝ սահմանափակ հնարավորություն կարծիք հայտնելու, մասնակցելու կառավարմանը,

*գ/ խորհրդակցական - ժողովրդավարական*, որտեղ ղեկավարը շատ ավելի է վստահում ենթականերին /թեպետ՝ ոչ լիովին/, առկա է որոշակի երկկողմա-

նիություն և փոխըմբռնում, թեև հանգուցային վճիռները կայացվում են վերին ատյաններում, սակայն ստորին օղակները նույնպես իրավասու են առանձին վճիռներ կայացնելու,

դ) *մասնակցողական*, որտեղ ղեկավարի և ենթակաների փոխհարաբերությունները բնութագրվում են լիակատար վստահությամբ, անկաշկանդ հնարավորություն կա կարծիք հայտնելու, առաջարկությամբ հանդես գալու, և ղեկավարությունն ինքն է ամեն կերպ խթանում աշխատակիցների մասնակցությունը բոլոր էական վճիռների կայացմանը:

Ճապոնացի խոշոր տեսաբան *Թոյոհիդո Կոնոն* բարձր մակարդակի ղեկավարի առաջնորդման ոճը բնութագրելու համար առանձնացնում է երկու չափանիշ՝ «նորարարություն-պահպանողականություն» և «վերլուծողականություն-ներըմբռնողականություն» [23, էջ 71-73], ըստ այդմ առանձնացվում են հետևյալ չորս տեսակները.

1. *Նորարարական - վերլուծական*. սա եռանդուն ղեկավարն է՝ նոր գաղափարներով առլեցուն, տեղեկատվության հանդեպ գերզգայուն, պատրաստ է ունկնդրելու այլոց կարծիքը, ունակ է արագ վճիռ կայացնելու, սերտ համագործակցություն կազմակերպելու և այլն:

2. *Նորարարական - ներըմբռնողական*. սա նույնպես եռանդուն, գործունյա ղեկավարն է՝ հակված նորամուծությունների, որը, սակայն, ավելի շատ վստահում է սեփական ներըմբռնողությանը, քան ուրիշների կարծիքին, անհանդուրժող է, հաճախ վճիռներ է կայացնում՝ առանց բավարար հիմքի, գերադասում է անձնապես անել որևէ բան, քան հանձնարարել ուրիշներին:

3. *Պահպանողական - վերլուծական*. սա կատարելության ձգտող, տեսական ամուր հիմքերով գործող ղեկավարն է, որը դժկամությամբ է դիմում նորամուծությունների:

4. *Պահպանողական - ներըմբռնողական*. սա ավանդույթներին և մեկընդմիջտ հաստատված կարգուկանոնին հակված ղեկավարն է, ոչ ճկուն գործելակերպով, վճիռ կայացնելը ձգձգում է մինչև վիճակի ծայրահեղ վատթարացում, ենթակաների հանդեպ դրսևորում է մե՛կ մանրախույզ հսկողություն, մե՛կ թողտվություն:

Թ. Կոնոն համարում է, որ ղեկավարման այս կամ այն ոճի գործադրումը առնչվում է կազմակերպության հասունացման փուլերի հետ. սկզբնապես, կազմակերպության ձևավորվելու փուլում արդյունավետ է 2-րդ տեսակի ոճը, այնուհետև վճռորոշ է դառնում 1-ին ոճը, իսկ ամրապնդված, կայուն գործող կազմակերպության մեջ տիրապետող է դառնում 3-րդ ոճը [25, էջ 75]:

Ուշագրավ է ամերիկացի հեղինակներ *Ռոբերտ Բլեյքի և Ջեյն Սութոնի* առաջարկած *կառավարչական ցանցը* [5, էջ 318-320; 6, էջ 495-498]. ուղղաձիգ առանցքին տեղադրելով «մարդու մասին հոգատարությունը» 1-ից 9-ը սանդղակով, իսկ հորիզոնականում՝ «արտադրության մասին հոգատարությունը», հեղինակները ստանում են այդ երկու չափանիշների համադրումով գոյացած ոճերի մի փունջ:

Ռ. Բլեյքը և Ջ.Սութոնը ուշադրություն են դարձնում չորս եզրային և հիմնգերորդ միջին ոճի վրա.

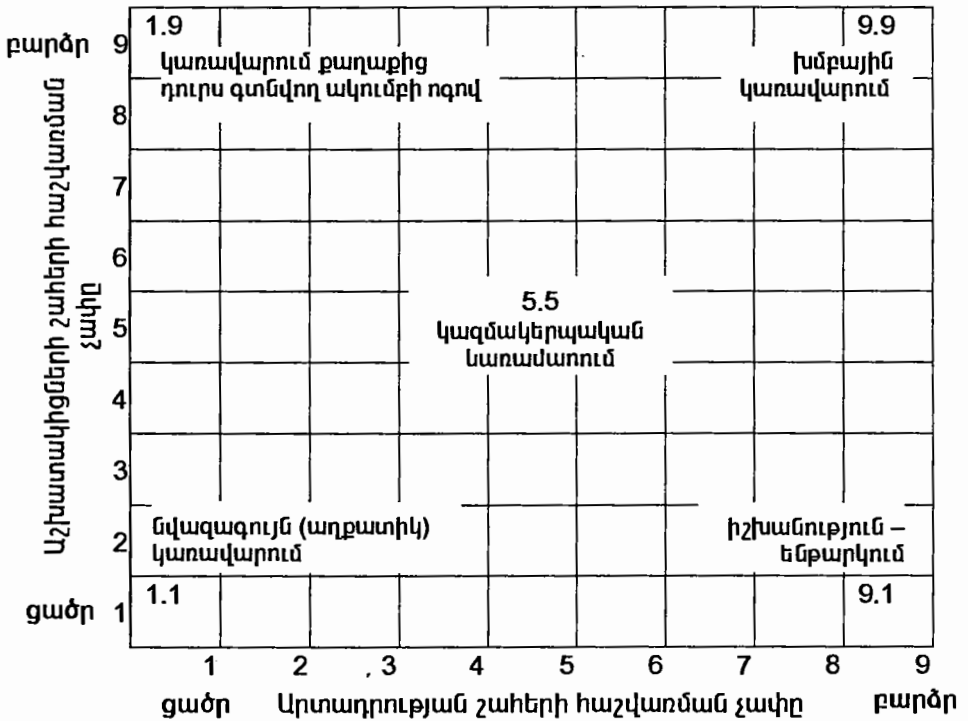
1.1- նվազագույն /աղքատիկ/ կառավարման ոճն է, երբ նվազագույն չափով են հաշվի առնվում մարդկային շահերը, քանի որ, ասենք, աշխատանքից զրկվելու վախն արդեն հնարավորություն է տալիս ղեկավարին նվազագույն չափով էլ ապահովելու արտադրության շահերը,

1.9 - հանգստյան տուն հիշեցնող կառավարման ոճն է, երբ ղեկավարը հոգում է մարդկային փոխհարաբերությունների հնարավորինս բարելավման մասին՝ քիչ հոգ տանելով արտադրությանը,

9.1 - «իշխանություն և ենթարկում» բևեռացումն է, երբ ղեկավարը առավելապես հոգում է արտադրության մասին՝ չնչին ուշադրություն դարձնելով մարդկային գործոնին,

5.5 - սա այն միջին ոճն է, երբ ղեկավարին հաջողվում է հավասարակշռել կազմակերպության գործունեության տնտեսական արդյունավետությունը և ենթակաների բարոյահոգեբանական մթնոլորտը,

9.9 - լավագույն ոճն է, երբ ղեկավարը բացառիկ ուշադրություն է դարձնում և՛ ենթականերին, և՛ արդյունավետությանը, ինչի շնորհիվ ենթակաները գիտակցաբար համակվում են կազմակերպության նպատակներն իրականացնելու ձգտումով:

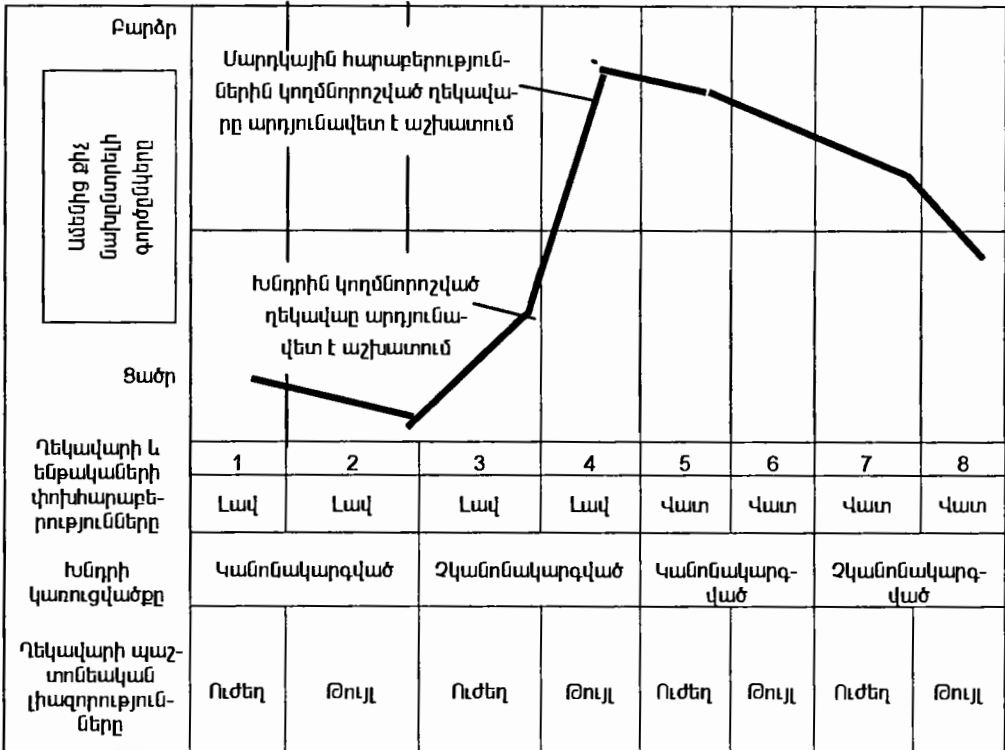


Առաջնորդման իրավիճակային մոտեցման կողմնակիցները կարևորում են իրավիճակային գործոնների նշանակությունը ղեկավարման ոճի գործադրման համար: Գրականության մեջ մեծ տարածում է գտել Իլինոյսի համալսարանի մասնագետների խմբի դիրքորոշումը՝ *Ֆ.Ֆիդլերի* գլխավորությամբ, որը տարբերակում է առաջնորդման երկու ոճ՝ *դեպի արտադրությունը առաջնորդում և դեպի մարդիկ ու միջանձնային փոխհարաբերությունները կողմնորոշված առաջնորդում* [5, էջ 310-314; 6, էջ 501-503; 24, էջ 63]: Ընդսմին հետազոտություններից արված եզրակացությունն այն է, որ շատ բարենպաստ և շատ անբարենպաստ իրադրության պայմաններում առավել արդյունավետ են գործում արտադրությանը կողմնորոշված ղեկավարները, իսկ միջին, բարեխառն պայմաններում փոխհարաբերություններին կողմնորոշվածները: Նշված ոճերի գործադրումը Ֆիդլերը դիտարկել է կախված

հետևյալ երեք իրավիճակային գործոններից ու դրանց տարբեր համակցություններից (տես՝ գծանկար 16.1)։

- ղեկավարի և կոլեկտիվի անդամների փոխհարաբերությունները,
- առաջադրանքի (խնդրի) հստակությունը,
- պաշտոնական լիազորությունները։

Իրավիճակային մոտեցումներից ուշագրավ են նաև Փ.Յերսիի և Զ.Բլանշարի՝ կենսապարբերաշրջանի, Սիտչել-Յաուսի՝ «ուղի – նպատակ» տեսությունները։ Առաջինում որպես իրավիճակային գործոններ դիտարկվել են ենթակաների հասունության (կրթություն, փորձ, պատասխանատվություն և այլն) չորս մակարդակները՝ ցածր, միջին, չափավոր բարձր և բարձր, որոնց համապատասխան կարող են գործադրվել առաջնորդման դիրեկտիվ, համոզման, մասնակցողական և պատվիրական ոճերը։ Տ.Սիտչելը և Ռ.Յաուսը կարևորել են իրավիճակային երկու գործոն՝ ենթակաների անձնական հատկանիշները և շրջակա՝ աշխատանքային միջավայրի վրա ղեկավարի ներազդելու կարողությունները։ Այդ երկու գործոնների ազդեցությամբ, ըստ հեղինակների, կարող են գործադրվել աջակցության (մարդկային հարաբերությունները կարևորող), արտադրությունը կամ աշխատանքը կարևոր համարող, ինչպես նաև մասնակցողական և դեպի նվաճումները միտված ոճերը [6, էջ 504-505]։ Ենթադրվում է, որ ղեկավարը այս կամ այն ոճը կարող է կիրառել խթանման լծակների գործադրմամբ։



Գծանկար 16.1. Առաջնորդման ոճերը տարբեր իրավիճակներում՝ ըստ Ֆ.Ֆիդլերի

Գոյություն ունեն այլ մոտեցումներ, ղեկավարման և առաջնորդման ոճի դաս- դասման այլ սկզբունքներ ու չափանիշներ: Գործնականում զուտ ոճեր գրեթե չեն հանդիպում: Ինչպես արդարացիորեն շեշտում են կառավարման ֆինն տեսաբանները, առաջնորդման զանազան տեսությունների իմացության գլխավոր գործնական եզրակացությունն այն պիտի լինի, որ «ամեն մի ղեկավար պարտավոր է ձևավորել սեփական, անձնական ոճ», և հատկապես «անձնական ոճով կառավարումն է թույլ տալիս ճկուն կերպով օգտվելու իրավիճակի գործոններից՝ սերտած իդեալական ոճերի փոխարեն» [25, էջ 139-140]: Արդյունավետ է գործում, իրոք, այն ղեկավարը, որը, չիրաժարվելով իր ամբողջական աշխարհայացքից ու վարքականոնից, միև- նույն ժամանակ ճկուն է, հարմարվում է իրադրությանը և, ըստ դրա, կարող է ոճը փոխել:

Կազմակերպություն լինի, թե ամբողջ պետություն՝ կառավարման ներկան ու ա- պագան մեծապես պայմանավորված են առաջնորդների մասնագիտական ու բարո- յական հատկանիշներով: Եվ հատկանշական է, որ կառավարման ռահվիրաներն արդեն փորձել են ձևակերպել ցանկալի ղեկավարի գլխավոր հատկանիշները, յու- րատեսակ իդեալական կերպարը: Հենրի Ֆորդը «անհատի օրենքը» գերադաս էր հռչակում հնչյունների, գծերի, ներկերի օրենքներից, իսկ արտադրական հարաբե- րությունների կառավարման արվեստը՝ ստեղծագործելու գերագույն ոլորտը. «Մեզ հարկավոր են մարդիկ, ովքեր ընդունակ են տձև զանգվածը վերափոխելու առողջ, լավ կազմակերպված ամբողջության՝ քաղաքական, սոցիալական, արդյունաբերա- կան և բարոյական առումով» [26, էջ 96]:

Ֆրեդերիկ Թեյլորը առաջարկում էր իդեալական ղեկավարի հետևյալ հատկա- նիշները՝ խելք, կրթվածություն, հատուկ կամ տեխնիկական հմտություններ, ֆիզի- կական ճարպկություն կամ ուժ, նրբանկատություն /տակտ/, եռանդ, վճռականու- թյուն, ազնվություն, դատողականություն և ողջախոհություն, քաջառողջություն [27, էջ 197]:

Ֆինն մասնագետները արդյունավետ գործող ղեկավարի ցանկալի հատկանիշ- ների ավելի երկար շարան են թվարկում՝ լայն մտահորիզոն, իրադրության զգացում, աշխատանքի հանդեպ ստեղծագործական վերաբերմունք, փոփոխությունների պատրաստակամություն, համագործակցության ձգտում, արդյունքը կանխատեսե- լու ունակություն, ռիսկի դիմելու ընդունակություն, առողջ պատվախնդրություն, «ուղղաթիռի սկզբունքը» գործադրելու կարողություն /ճկատի ունեն իրավիճակից ուղղաձիգ վեր բարձրանալու և վերևից ամբողջական հայացք նետելու ունակու- թյունը/, առավել էականը տեսնելու և առանձնացնելու հատկություն, ինքնուրույն գործելու ընդունակություն, իրավասություններ ստանձնելու ընդունակություն, պլանները կատարելու արվեստ [25, էջ 55]:

Իսկ ամենից հակիրճ ձևակերպել է ամերիկացի նշանավոր կառավարիչ Լի Յա- կոկկան. «Եթե հարկ լիներ մեկ բառով բնութագրելու այն հատկությունները, որոնք անհրաժեշտ են լավ կառավարչին, ապա ես կասեի, որ դրանք հանգում են «վճռա- կանություն» հասկացությանը» [28, էջ 74]:

Շատ տեսաբաններ և կառավարման սեփական փորձն ամփոփող կառավարիչ- ներ կարևորում են նաև առաջնորդի հաղորդակցական ունակությունները, ելնելով այն՝ ինքնին հասկանալի իրողությունից, որ ղեկավարի աշխատանքի մեծ մասը հենց միջանձնային հաղորդակցումն է /տես՝ սույն գրքի 11.3 հատվածը և 25-րդ գլուխը/: Հատկապես միջանձնային փոխհարաբերությունների արդյունավետ կառա- վարման առումով են կարևորվում առաջնորդի համբերատարությունը, զսպվածու- թյունը, նրբանկատությունը, ինքնահսկողությունը, ինքնակառավարման ունակու-

թյունը: Որպես կանոն, դրանք են ամենից առաջ հիշատակվում «կատարյալ առաջնորդի», «XXI դարի առաջնորդի» վերաբերյալ դատողություններում [29, էջ 16; 30, էջ 223; 31, էջ 142; 32, էջ 43]: Համարվում է, որ հենց այդ հատկություններն են անհրաժեշտ ժամանակակից կազմակերպությունների «իշխանական բուրգի ժողովրդավարացմանը», այսինքն՝ վերին մակարդակի ղեկավարության կենտրոնացված կառավարումը ստորին մակարդակների առավելագույն ինքնուրույնությամբ զուգորդելուն [33, էջ 110-117]:

Ավարտենք առաջնորդի անձնային հատկանիշներից ևս մեկի հիշատակումով, որ շեշտադրում են ճապոնացի հեղինակները: Դա կանխատեսման ունակությունն է: Աչքի առաջ ունենալով ճապոնական ժամանակակից տեխնիկայի առաջանցիկ զարգացումը, գերարդիական տեխնոլոգիաները, կարծես հեռավոր ապագայից մեր օրերն ընկած սարքերը՝ երևի զարմանալի չէ, որ հատկապես ճապոնացիներն են առաջնորդից պահանջում կանխատեսելու կարողություն: Ըստ Կարոու Իսիկավայի, Ֆիրմայի գլխավոր տնօրենը պարտավոր է իր աշխատանքում կողմնորոշվել տասը տարի առաջ, բարձր մակարդակի ղեկավարը՝ հինգ, բաժնի վարիչը՝ երեք և բաժանմունքի վարիչը՝ առնվազն մեկ տարի առաջ [34, էջ 150-151]:

Քանի որ առաջնորդումը, վերջիվերջո, ոչ թե լոկ գիտելիք է մարդկանց համախմբելու և ուղղորդելու եղանակների մասին, այլ, ամենից առաջ, գործնական հմտություն, ուստի ամեն մակարդակի կառավարչի խնդիրը առաջնորդման արվեստին տիրապետելն է: Իսկ դա ձեռք է բերվում փորձնական ճանապարհով, կառավարման իրական գործընթացին մասնակից դառնալով: Գործնական կառավարումն է հենց ճշգրտում անձի իմացական ու բարոյականային պատրաստվածության աստիճանը՝ կատարելու առաջնորդի դերը, ըստ այդմ ճշգրտվում են նաև այն հատկանիշները, որոնք պահանջվում են տվյալ կազմակերպությունում և առկա իրավիճակում առաջնորդի դեր ստանձնելու համար:

Առաջնորդման երևույթի ուսումնասիրությունը, այսպիսով, կարևոր է իշխանության փաստացի գործադրման ընթացքն ըմբռնելու, արդյունավետ կառավարման բազմաբնույթ խնդիրները լուծելու, կազմակերպությունում աշխատակիցների ծառայողական առաջխաղացման ընթացքը կարգավորելու, անձի ինքնաճանաչման և սեփական վարքի ինքնակարգավորման համար:



## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Ի՞նչ է իշխանությունը, որո՞նք են իշխանության ձևերը:
2. Պարզաբանեք իշխանության հաշվեկշիռը:
3. Բնութագրեք առաջնորդման հիմնական ոճերը:
4. Թվարկեք կատարյալ առաջնորդի հատկանիշները՝ ձեր պատկերացմամբ:
5. Հնարավո՞ր է արդյոք ղեկավարման մեջ համատեղել կազմակերպության տնտեսական նպատակներն ու աշխատակազմի հանդեպ հոգատարությունը:
6. Փորձեք բնութագրել առաջնորդման ձեր հատկանիշները 1-ից 10 միավորանոց սանդղակով: Այդ նպատակով՝ որևէ գործընկերոջ հետ համատեղ կազմեք ցուցակ՝ իդեալական առաջնորդին անհրաժեշտ տասը կարևորագույն հատկանիշներով: Փոխադարձաբար գնահատեք միմյանց, այնուհետև համեմատեք հանրագումարային միավորները: Ի՞նչ եզրակացություն կարող եք անել:

---

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Խրլոպյան Գ.Տ. Հայ սոցիալական իմաստասիրության պատմություն: Երևան, Երևանի պետական համալսարանի հրատարակչություն, 1978
2. Թովմասյան Ա.Թ. Հին և միջնադարյան հայ քրեական իրավունք: Երևան, Երևանի պետական համալսարանի հրատարակչություն, 1962
3. Социологический энциклопедический словарь. М., ИНФРА М-НОРМА, 1998
4. Словарь-справочник менеджера. М., ИНФРА-М, 1996
5. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций, т.2, М., Прогресс, 1981
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1995
7. Энциклопедический юридический словарь. М., ИНФРА-М, 1996
8. Гозман Л.Я., Шестопап Е.Б. Политическая психология. Ростов-на-Дону, Феникс, 1996
9. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения. М., Прогресс, 1990
10. Вебер М. Хозяйственная этика мировых религий. Избранное. Образ общества, М., Юрист, 1994
11. Блау П. Исследования формальных организаций. Американская социология. М., Прогресс, 1972
12. Мухаев Р.Т. Политология. М., ПРИОР, 1997

13. Макиавелли Н. Государь. М., Мысль, 1996
14. Donaldson L. Behavioral Supervision. Practical Ways to Change Unstisfactory Behavior and Increase Productivity, Mass., 1980
15. Розенберг Д. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь. М., ИНФРА-М, 1997
16. Бабосов Е.М. Социология управления: Учебное пособие для вузов. Минск, ТетраСистемс, 2001
17. Андреева Г.М. Социальная психология. М., Аспект Пресс, 1998
18. Майерс Д. Социальная психология. Санкт-Петербург, Питер, 1997
19. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов-на-Дону, Феникс, 1997
20. McGregor D. The Human Side of Enterprise. N.Y., Harper and Row, 1960
21. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 2-е изд., доп. и перераб., М., Дело, 1996
22. Удальцова М.В. Социология управления. М., ИНФРА-М, 1998
23. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М., Прогресс, 1987
24. Моргунов Е.Б. Личность и организация. М., Тривола, 1996
25. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й. Управление по результатам. М., Прогресс, 1988
26. Форд Г. Моя жизнь — мои достижения. Ереван, Айастан, 1990
27. Тейлор Ф.У. Научная организация труда. М., Транспечать, 1924
28. Якокка Л. Карьера менеджера. М., Прогресс, 1991
29. Менегетти А. Психология лидера /Пер. с итал., М., Онтопсихология, 2001
30. Maccoby M. The Leader: A new face for american management. New York: Simon and Schuster, 1981
31. Covey S.R. The seven habits of highly effective people. New York: Simon and Schuster, 1990
32. Беляцкий Н.П. Менеджмент: Деловая карьера. Минск, Высшая школа, 2001
33. Ackoff R.L. The Democratic Corporation. New York, Oxford: Oxford University press, 1994
34. Исикава К. Японские методы управления качеством. М., Экономика, 1988

ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ,  
ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԵՎ  
ՍԹՐԵՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

---

17.1. ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՁԵՎԵՐԸ

17.1.1. Կոնֆլիկտի էությունը և պատճառները

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

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

Մասնագիտական գրականության մեջ բավական տարածված է այն կարծիքը, թե կոնֆլիկտները բացասական դեր են խաղում կազմակերպության գործունեության, նրա նպատակների իրականացման գործում: Այդպես էին մտածում գիտական կառավարման և վարչական դպրոցի հետևորդները և այն հեղինակները, ովքեր ընդունում են Մ. Վեբերի բյուրոկրատիայի տեսությունը: Կոնֆլիկտների առկայությունը անհաջող կառավարման և կազմակերպության անարդյունավետ գործունեության նախանշան են համարում նաև «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի ներկայացուցիչները, որոնց կարծիքով լավ հարաբերությունները կազմակերպությունում կարող են կանխել կոնֆլիկտները [1, էջ 517]:

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

Սակայն շատ դեպքերում կոնֆլիկտներն ունենում են նաև ֆունկցիոնալ /կառուցողական/ բնույթ: Այս դեպքում կոնֆլիկտների զարգացումն ուղեկցվում է տեղեկատվության առավել եռանդուն փոխանակմամբ, տարբեր դիրքորոշումների համաձայնեցմամբ, փոխադարձաբար միմյանց հասկանալու ցանկությամբ: Տարբեր կարծիքների, դիրքորոշումների քննարկման արդյունքում է, որ ծնվում է նոր մոտեցումը խնդրին, գտնվում լուծման առավել արդյունավետ եղանակը: Իհարկե, այստեղ խիստ կարևոր է ղեկավարի դերը, որը պետք է կարողանա վերահսկել կոնֆլիկտային իրավիճակը և կառավարել դրա զարգացումը:

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

Կազմակերպությունում կոնֆլիկտների առաջացման հիմնական պատճառներն են՝ սահմանափակ ռեսուրսները, խնդիրների փոխկախվածությունը, նպատակների, հայացքների, արժեքների ընկալման, համոզմունքների տարբերությունները, կազմակերպությունում կոմունիկացիաների անբավարար մակարդակը և զգայական անընդունելիությունը [2, էջ 173; 3, էջ 356]:

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

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

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

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

Կազմակերպությունում կոմունիկացիաների անբավարար մակարդակը նույնպես կարող է կոնֆլիկտի պատճառ դառնալ: Անբավարար կոմունիկացիաների հե-

տևանքով հնարավոր է, որ ենթակաները հստակ պատկերացում չունենան իրենց աշխատանքային պարտականությունների մասին: Հնարավոր է նաև, որ ղեկավարի ընդունած որոշումները անհասկանալի կամ անընդունելի լինեն առանձին աշխատողների կամ նրանց խմբի համար: Օրինակ, եթե աշխատանքի վարձատրության ընդունված նոր համակարգը, որն անմիջականորեն կապված է արտադրողականության հետ, աշխատողները համարում են աշխատանքի խիստ լարված ռիթմ պահանջող, կարող է հանգեցնել հակառակ արդյունքի՝ աշխատանքի ռիթմի թուլացմանը, եթե ղեկավարի կողմից չտրվեն անհրաժեշտ մեկնաբանումներ, թե նոր համակարգի ներդրումը պայմանավորված է շուկայի, մրցակիցների հանդեպ առավելության հասնելու հրամայականով:

Կոնֆլիկտները կարող են լինել զգացմունքային, երբ կողմերի մեջ միմյանց հանդեպ կա զգայական, հուզական անընդունելիություն: Մարդիկ կարող են շրջապատում կոնֆլիկտածին իրավիճակ ստեղծել իրենց վարքով, ագրեսիվությամբ, վիճելու հակվածությամբ, դիմացինի նկատմամբ անհարգալից վերաբերմունքով և այլն [4, էջ 318]:

### *17.1.2. Կոնֆլիկտի հիմնական ձևերը և զարգացման փուլերը*

Մասնագիտական գրականության մեջ առավել ընդունված է կոնֆլիկտների դասակարգումը չորս հիմնական ձևերի՝ ներանձնային, միջանձնային, անձի ու խմբի միջև և միջխմբային [1, էջ 518; 3, էջ 536; 5, էջ 238; 6, էջ 87 ]:

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

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

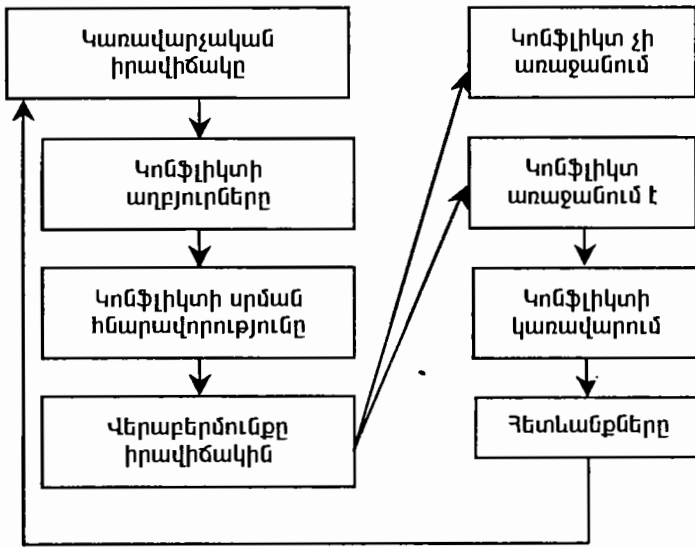
Իր հերթին՝ միջանձնային կոնֆլիկտը բաժանվում է հորիզոնականի՝ կոնֆլիկտ նույն մակարդակի աշխատողների միջև և ուղղահայացի՝ ղեկավարի և ենթակայի միջև:

Անձի և խմբի միջև կոնֆլիկտն առավել հաճախ առաջանում է այն ժամանակ, երբ անձն ունենում է այնպիսի շահեր և դիրքորոշում, որոնք տարբերվում են խմբի դիրքորոշումից: Կոնֆլիկտի այս ձևը կապված է նաև անձի և խմբի սպասելիքների տարբերության հետ: Այս կոնֆլիկտը կարող է առաջանալ խմբի և ղեկավարի միջև՝ վերջինիս պաշտոնական պարտականություններից բխող այնպիսի գործողությունների կատարման հետևանքով, որոնք անընդունելի կդիտվեն խմբի կողմից:

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

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

Կազմակերպությունում կոնֆլիկտի զարգացումն ունի իր հիմնական փուլերը, որն ունի հետևյալ տեսքը [1, էջ 523]:



**Գծանկար 17.1. Կոնֆլիկտի զարգացման հիմնական փուլերը**

Ներկայացված գծանկարից երևում է, որ կոնֆլիկտային իրավիճակի սրության վրա իրենց անմիջական ազդեցությունն ունեն կոնֆլիկտի պատճառները. եթե դրանք մի քանիսն են, ապա մեծ է և կոնֆլիկտի սրման հնարավորությունը: Սակայն, ինչպես ցույց են տալիս հետազոտությունները, նույնիսկ կոնֆլիկտի ծագման մեծ հնարավորությունների պայմաններում էլ հնարավոր է, որ կոնֆլիկտ չառաջանա: Դա պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ կողմերից մեկը գնում է զիջման կոնֆլիկտից իր հնարավոր օգուտը ծախսումների համեմատ քիչ համարելով:

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

Ինչ վերաբերում է կոնֆլիկտի հետևանքներին, ապա, ինչպես արդեն նշվել է, դրանք կարող են լինել ֆունկցիոնալ ու հանգեցնել կազմակերպության գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը, կամ դիսֆունկցիոնալ՝ հանգեցնելով կազմակերպության նպատակների իրականացման արդյունավետության, անձնական բավարարվածության, խմբային համագործակցության մակարդակի կտրուկ իջեցմանը:

## 17.2. ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

### 17.2.1 Կոնֆլիկտների կառավարման հիմնական մեթոդները

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

Կազմակերպությունում կոնֆլիկտի լուծման ժամանակ լայնորեն կիրառվում է կառուցվածքային եղանակը, որն իր հերթին ունի իրականացման չորս հիմնական ձև [3, էջ 358]:

Կոնֆլիկտի լուծման կառուցվածքային ուղու հիմնական ձևերն են.

Աշխատանքի նկատմամբ պահանջների հստակեցում	Այս դեպքում ոչ կառուցողական կոնֆլիկտն իր լուծումն է ստանում ղեկավարի կողմից յուրաքանչյուր աշխատողին կամ ստորաբաժանմանը իր աշխատանքից սպասելիք արդյունքների մասին հստակ բացատրությամբ: Տեսանելի ներկայացվում են բոլորի իրավունքներն ու պարտականությունները, ապահովվում է աշխատանքային խնդիրներին առնչվող տեղեկատվության պարզ մեխանիզմ:
Համակարգող, ամբողջացնող աշխատակարգ	Իրավասությունների բրգաձև /հիերարխիկ/ համակարգի հաստատումը կանոնակարգում է մարդկանց փոխհարաբերությունը: Այս սկզբունքի ապահովումը հեշտացնում է կոնֆլիկտի կառավարումը, յուրաքանչյուրն իմանում է, թե ում որոշմանը, կարգադրությանը պետք է ենթարկվի: Կոնֆլիկտող ստորաբաժանումների համար նշանակվում է հատուկ համակարգող աշխատակազմ /ընդհանուր տեղակալ, կորդինատոր, խնամարկու և այլն/:
Ընդհանուր նպատակներ	Սա ենթադրում է կոնֆլիկտային իրավիճակում գտնվող կողմերի համար ընդհանուր նպատակի առաջադրում, դրա իրագործման համար ջանքերի նպատակաուղղում և միասնականացում: Այս դեպքում հնարավոր է տարբեր ստորաբաժանումների միաձուլում՝ ընդհանուր խնդրի առաջադրմամբ /օրինակ՝ աշխատանքի և աշխատավարձի բաժնի միավորումը անձնակազմի զարգացման բաժնում, որը կոչված է զբաղվելու և՛ հաշվարկային հաշվառման գործառույթով, և՛ յուրաքանչյուր աշխատողի խթանման, առաջխաղացման հարցերով/:
Պարզևատրման համակարգ	Պարզևատրումը օգտագործվում է որպես կառավարման ձև՝ կոնֆլիկտային իրավիճակում ազդեցություն գործելով աշխատողների վարքի վրա: Այն պետք է խթանի աշխատողի այնպիսի վարքը, որն արդյունավետ է կազմակերպության ընդհանուր նպատակին հասնելու համար:

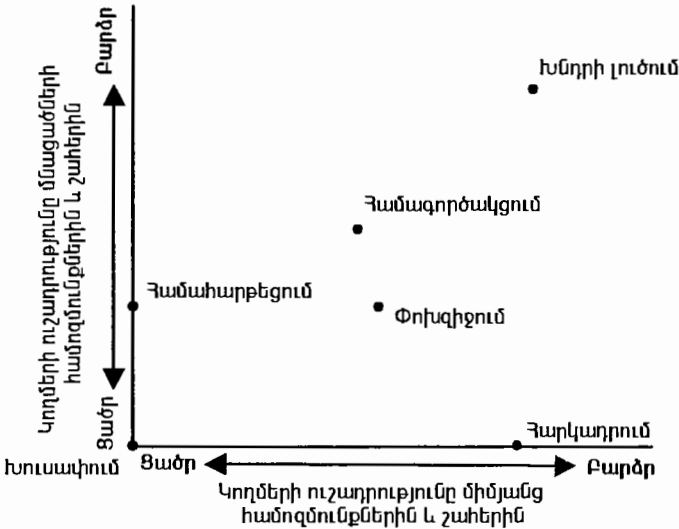
Կոնֆլիկտների լուծման հաջորդ հիմնական եղանակը միջանձնայինն է, որն իր հերթին ունի վեց՝ առավել տարածված ոճեր [1, էջ 526; 5, էջ 248]:

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

Այսպիսով, արդյունավետ կառավարել կոնֆլիկտային իրավիճակը նշանակում է՝ ժամանակին պարզել կոնֆլիկտի առաջացման պատճառները, մակարդակը, օժանդակել կառուցողական կոնֆլիկտների ձևավորմանը, հետևել դրանց զարգաց-



ման ընթացքին, կանխել կազմակերպության համար կործանարար և վնասաբեր կոնֆլիկտների զարգացումը՝ դրանց լուծման համար կիրառելով տվյալ իրավիճակին առավել համապատասխան եղանակը:



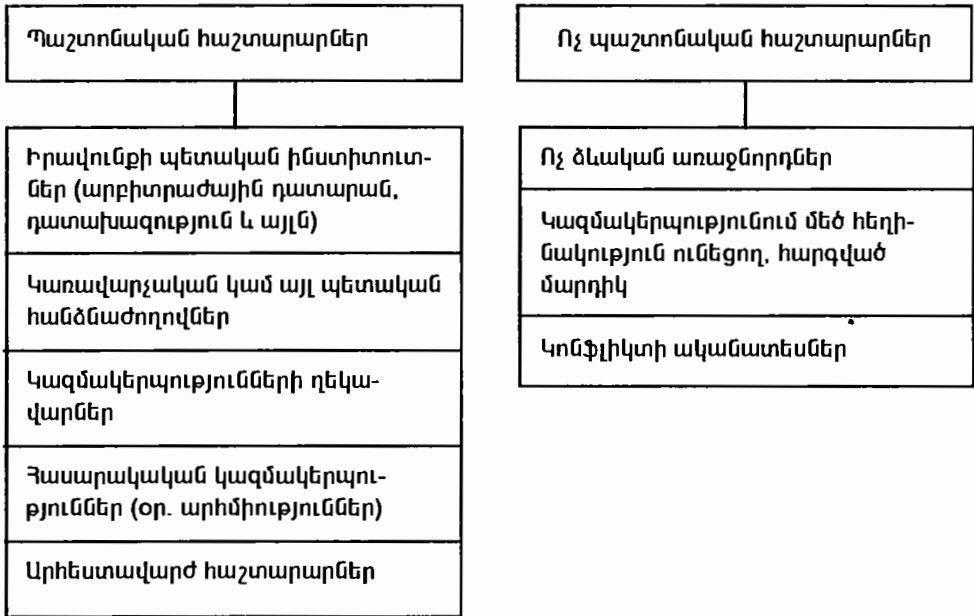
**Գծանկար 17.2. Կոնֆլիկտի կառավարման միջանձնային ոճերը**

**17.2.2. Հաշտեցման գործունեությունը կոնֆլիկտի լուծման մեջ**

Հաշտեցումը (մեղիացիա) գործունեության առանձնահատուկ ձև է, որը ենթադրում է երրորդ կողմի և կոնֆլիկտող կողմերի մասնակցությամբ խնդրի լուծման այնպիսի տարբերակի որոնման գործընթաց, որը կբավարարի կողմերին և կլուծի կոնֆլիկտը:

Հաշտեցումը՝ որպես կոնֆլիկտի լուծման ուղի, կիրառվել է դեռևս հնագույն ժամանակներում: Չինաստանում, աֆրիկյան երկրներում տոհմի կամ ցեղի ավագագույն ներկայացուցիչը կոնֆլիկտային իրավիճակներում հաճախ էր հանդես գալիս որպես հաշտարար և ապահովում խնդրի լուծումը: Հետագայում, արդեն 1960-ական թթ. ԱՄՆ-ում ձևավորվեց հաշտարարական գործունեությունը՝ որպես առանձին ոլորտ, և ներկայումս արևմտյան զարգացած երկրներում, իսկ վերջին տարիներին՝ նաև Ռուսաստանում, գործում են հաշտեցման պետական և մասնավոր ծառայություններ, թողարկվում մասնագիտական հանդեսներ, ուսումնական ձեռնարկներ և այլն: Ներկայումս հաշտեցումը կարելի է համարել կոնֆլիկտի լուծման ժամանակակից և հեռանկարային արդյունավետ ձևերից մեկը:

Կոնֆլիկտի կարգավորման ժամանակ որպես երրորդ կողմ կարող է հանդես գալ հաշտարարի կարգավիճակ (նաև ի պաշտոնե) ունեցող արհեստավարժ միջնորդը: Հնարավոր է, որ հաշտարարի կարգավիճակով հանդես եկող անձը կամ անձինք չունենան որևէ նորմատիվային կարգավիճակ, սակայն կոնֆլիկտող կողմերի համար լինեն խիստ հեղինակավոր և ընդունելի՝ տվյալ կոնֆլիկտային իրավիճակը հարթելու համար:



**Գծանկար 17.3. Հաշտարարը կոնֆլիկտում**

Որպեսզի հաշտարարի միջնորդությունը հնարավոր, ինչպես նաև նպատակահարմար լինի, անհրաժեշտ է մի շարք հանգամանքների և պայմանների առկայություն, մասնավորապես՝

- կոնֆլիկտող կողմերի փոխկախվածության առկայություն,
- կոնֆլիկտի զարգացման այնպիսի փուլ, երբ բանակցությունները հնարավոր են,
- կոնֆլիկտող կողմերի՝ հաշտարարին դիմելու ցանկություն:

Վերջինս հնարավոր է, երբ՝

- կոնֆլիկտող կողմերը, փորձելով լուծել կոնֆլիկտը, օգտագործել են իրենց մատչելի բոլոր այլ միջոցները, փաստարկները, սակայն որևէ արդյունքի չեն հասել,
- կողմերը տարբեր կերպ են մեկնաբանում կոնֆլիկտի լուծման համար որոշիչ իրավական նորմերը,
- կողմերը հասել են ժամանակավոր համաձայնության, սակայն դրա իրականացման համար անհրաժեշտ է արտաքին օբյեկտիվ հսկողություն և այլն:

Երրորդ կողմի մասնակցությունը կոնֆլիկտի կարգավորմանն անհրաժեշտ է,

երբ՝

- իրադարձությունները խիստ սրված են, և ամեն պահի հնարավոր են անհանդուրժելի բախումներ,
- կողմերից մեկն արդեն դիմել է բռնությունների,
- երրորդ կողմին ձեռնառու չէ կոնֆլիկտի հետագա զարգացումը,
- երրորդ կողմը հնարավորություն ունի, հաշվի առնելով կոնֆլիկտող կողմերի շահերը և բավարարելով դրանք, նրանց բերել համաձայնության և այլն:

Կոնֆլիկտի կարգավորման մեջ կարելի է առանձնացնել հաշտարարի հետևյալ դերերը՝

1. *Հաշտարար-դատավոր*. ավելի շատ ավտորիտար դեր է, երբ խնդիրը ուսումնասիրելուց և կողմերին լսելուց հետո տրված, սահմանված վճիռը քննարկման ենթակա չէ:
2. *Իրավարար (արբիտր)*. նրա որոշումը նույնպես քննարկման ենթակա չէ և պարտադիր է կատարման համար: Անհամաձայնության դեպքում որոշումը կարելի է բողոքարկել բարձրագույն ատյաններում:
3. *Միջնորդ*. ապահովում է խնդրի կառուցողական քննարկումը, սակայն վերջնական որոշումը ընդունում են կոնֆլիկտող կողմերը:
4. *Օգնական*. կազմակերպում է հանդիպումը, խնդրի քննարկման գործընթացը, սակայն չի մասնակցում բուն գործընթացին, որոշման ընդունմանը:
5. *Դիտորդ*. մասնակցում է խնդրի քննարկմանը և որոշման ընդունմանը սուսկ իր ներկայությամբ, որի նպատակն է հնարավոր փոխադարձ բռնարարքների կանխումը [7, էջ 42]:

Թեպետ հաշտեցումը չունի հստակ կառուցվածք, այնուհանդերձ, կարելի է առանձնացնել դրա երեք հիմնական փուլերը.

### 1. Նախապատրաստական փուլ

Այս փուլում իրականացվում է կոնֆլիկտի էության և կոնֆլիկտող կողմերի հետ ծանոթացումը, խնդրին առնչվող անհրաժեշտ տեղեկությունների հավաքումը, բանակցությունների նպատակի հստակեցումը, ինչպես նաև արարողակարգային որոշ հարցեր՝ բանակցությունների տեղը, սպասվող մթնոլորտը, հերթականությունը և այլն: Կոնֆլիկտային խնդիրը հաճախ լինում է խիստ յուրօրինակ, որը հաշտարարից պահանջում է համապատասխան պատրաստվածություն ունենալ, ծանոթ լինել որոշակի գրականության կամ մասնագետներից խորհրդատվություն ստանալ:

### 2. Բանակցությունների առաջին փուլ

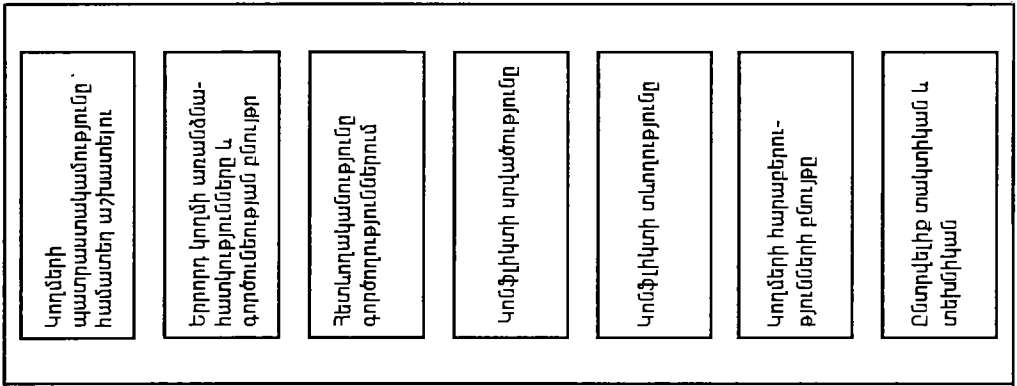
Այս փուլում հաշտարարը անմիջականորեն աշխատում է կոնֆլիկտող կողմերի հետ: Հանդիպում է նրանց առանձին-առանձին, լսում փաստարկները, որոշում կոնֆլիկտի մասնակիցների ուժեղ և թույլ կողմերը, շոշափում նրանց տրամադրությունները, հակվածությունը խնդրի հնարավոր լուծումներին: Ամեն դեպքում այս փուլն ավելի շատ նպատակ ունի բանակցությունների հիմնական փուլի համար որոշակի հիմք նախապատրաստել:

### 3. Բանակցությունների վարում, ավարտական փուլ

Այս փուլում հաշտարարի խնդիրն է տեսնել և կողմերին առաջարկել նրանց շահերը հաշվի առնող՝ կոնֆլիկտի լուծման մի շարք տարբերակներ, ինչպես նաև բանակցությունները տանել այնպիսի հունով, որն ապահովի փոխադարձաբար առավել ընդունելի տարբերակի ընդունում: Սա բավականին կարևոր փուլ է, և դրա ընթացքում հաշտարարն իրականացնում է և՛ վարողի, և՛ մանկավարժի, և՛ հոգեբանի ու էլի մի շարք գործառույթներ:

Շատ կարևոր է, որ յուրաքանչյուր հանդիպման ընթացքում գրանցվի թեկուզ աննշան, սակայն առաջընթաց:

Հաշտարարի գործունեության արդյունավետության վրա կարող են ազդել մի շարք գործոններ: Դրանք են՝ կոնֆլիկտի տևողությունը, սրվածությունը, կողմերի համատեղ աշխատելու ցանկության առկայությունը, հաշտարարի կարծիքը հաշվի առնելու պատրաստակամությունը, հաշտարարի՝ անցյալում կոնֆլիկտի կառավարման հաջող փորձի առկայությունը, իրավիճակին ու կոնֆլիկտի առանձնահատկություններին ժամանակին տիրապետումը և այլն:



**Գծանկար 17.4. Հաշտարարի գործունեության արդյունավետության վրա ազդող գործոնները [7, էջ 72]**

Կոնֆլիկտի կարգավորման արդյունավետության վրա էական ազդեցություն ունի ղեկավարի ընտրած լուծման ձևը: Եթե ղեկավարը հանդես է գալիս որպես հաշտարար, ապա նրան առավել բնորոշ է իրավարարի և միջնորդի դերը:

Իրավարար, եթե.	Միջնորդ, եթե.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- կոնֆլիկտը արագ սրվող բնույթի է և հղի է վտանգավոր հետևանքներով,</li> <li>- կողմերից մեկն ակնհայտորեն իրավացի չէ,</li> <li>- կոնֆլիկտն ընթանում է ծայրահեղ իրավիճակում,</li> <li>- ծառայողական պարտականությունները պարտադրում են հենց իրավարարի դեր,</li> <li>- ժամանակ չկա խնդիրը մանրամասն քննարկելու, վերլուծելու,</li> <li>- կոնֆլիկտը կարճաժամկետ է և ոչ կարևոր:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- կոնֆլիկտող կողմերն ունեն ի պաշտոնե հավասար կարգավիճակ,</li> <li>- կողմերի հարաբերությունները լարված են,</li> <li>- կողմերին բնորոշ է կիրթ վարքագիծը, ընդդիմախոսին լսելու ունակությունը,</li> <li>- բացակայում է ղեկավարի խնդրի լուծման արդյունավետ տարբերակը:</li> </ul>

**Գծանկար 17.5. Ղեկավարի դերը հաշտեցման գործընթացում [7, էջ 73]**

## 17.3. ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Ինչպես բնությունն առհասարակ, այնպես էլ հասարակության և մարդու կյանքն ու գործունեությունը ենթակա են հարատև փոփոխությունների: Դա տակավին Գեորակլիտեսն է ձևակերպել՝ ամեն ինչ հոսում է, ամեն ինչ՝ փոխվում:

Փոփոխությունը երևույթների շարժման և փոխազդեցության գործընթացն է, նոր հատկանիշների, կապերի, փոխհարաբերությունների գոյացումը և հնի վերացումը:

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

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

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

Փոփոխությունների կառավարման ռազմավարությունը բնութագրվում է ըստ հետևյալ փուլերի.

- *Փոփոխությունների իրագործման հասունացման գիտակցում.* թվում է, թե այս գիտակցումը մշտապես առկա է՝ բուն կյանքը, շուկան, մրցակցությունը դրան են տրամադրում: Իրողությունն այն է, սակայն, որ կառավարման զանազան մակարդակներում գործում է նաև մյուս՝ պահպանողական միտումը՝ գոհանալ ձեռքբերումներով, աշխատել հին ու փորձված եղանակներով, ռիսկի չդիմել և այլն, այնպես որ՝ խնդիրը պիտի հասունանա:
- *Փոփոխությունների իրագործման ցանկության ձևակերպում.* վճիռը մարդիկ են կայացնում՝ թե՛ ձեռնարկության ղեկավարությունը, թե՛ անձնակազմի մեծամասնությունը, նույն մարդիկ էլ այս կամ այն չափով մասնակցում են դրանց իրականացմանը, ուստի դրսից պարտադրված, դժկամությամբ կատարվելիք գործողությունները, բնականաբար, արդյունավետության առումով զիջում են ինքնակամ վերափոխություններին:

- *Փոփոխությունների ուղղության և խնդիրների հստակեցում*։ այստեղ առհասարակ մասնավորեցվում են կառավարման երկու հիմնական գործառույթները՝ պլանավորումը և կազմակերպումը, ձևավորվում է կատարվելիք քայլերի որոշակի ծրագիր՝ ժամկետներով, պատասխանատուներով, հանգրվանային ամփոփումներով և այլն։
- *Փոփոխությունների փորձարկում*։ թե՛ անցյալի փորձը և թե՛ առաջավոր ձեռնարկությունների կատարած վերափոխումները կարևորում են համակարգային, արձատական փոփոխությունների նախնական փորձարկման նշանակությունը որևէ առանձին ասպարեզում, տեղամասում, օղակում։ Անցյալ դարի 30-ական թվականների՝ ԽՍՀՄ-ում կոլեկտիվացման համատարած սխալներից մինչև 90-ական թվականների՝ Հայաստանում հողի և արդյունաբերության մասնավորեցման սխալները գալիս են հիմնավորելու փորձարկման, այսինքն՝ ծրագրի, գաղափարի, դրա իրականացման, հանրության կողմից ընկալման և բազում այլ հարցերի ճշգրտման անհրաժեշտությունը։
- *Փոփոխությունների իրականացման շահադրդում*։ փոփոխությունները պիտի նախ և առաջ շահադրդեն նրանց, ովքեր իրագործելու են դրանք, իրենք էլ կրելու են այդ փոփոխությունների ազդեցությունը, ընդամին՝ շահադրդումը ներառում է հարցերի մի ամբողջ համալիր՝ գաղափարական, նպատակային ու ռեսուրսային հիմնավորումից մինչև նյութական խթանման ու սոցիալական առաջընթացի հեռանկարը։
- *Փոփոխությունների վերահսկողություն*։ կառավարման հիմնական գործառույթներից մեկը՝ վերահսկումը, հենց-կոչված է ապահովելու հետադարձ կապը, ցանկալիի և իրականացվածի համապատասխանությունը, բացահայտելու ձեռքբերումներն ու թերացումները, պարզելու գործող անձանց /պատասխանատուների/ դրական կամ բացասական դերը և այլն։
- *Փոփոխությունների վերջնական ամփոփում, գնահատական*։ նախորդին պիտի գումարվի փոփոխության երևույթի փոփոխական լինելու ըմբռնումը։ Արդեն կատարված փոփոխություններն ապագայի սաղմն են, հիմքն ու ելակետն են նորանոր փոփոխությունների։

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

Մարդկային գործոնի թերագնահատումը խորն արձատներ ունի։ Արիստոտելը աշխատանքի հիմնական սուբյեկտին՝ ստրուկին, բնորոշում էր իբրև խոսող գործիք՝ լոկ այդքանով զանազանելով անշունչ գործիքներից և անլեզու կենդանիներից [8, էջ 380]։ Աշխարհայացքային նույն սխալն էր կրկնում Ֆ.Թեյլորը՝ բացարձակ ճշմարտության կարգը դասելով իր համակարգի առանցք հանդիսացող ըմբռնումը՝ ամեն աշխատանքի կատարման «միակ լավագույն եղանակը»։ Նրա հիմնադրած գիտա-

կան կառավարումը արճատական վերափոխումների մի երկար շղթա էր՝ հույժ բարենպաստ աշխատանքի արտադրողականության աճի առումով, սակայն իրենց բանվորների, կամովին մասնակցությունը բարեփոխումներին՝ թեյլորը բացառում էր. «Միայն մեթոդների հարկադրական ստանդարտացման ճանապարհով, լավագույն գործիքների և աշխատանքի պայմանների հարկադրական կիրառությամբ և հարկադրական համագործակցությամբ է հնարավոր ապահովել աշխատանքի տեմպի ընդհանուր արագացումը» [9, էջ 69]: Երկայունս նույնպես տեխնոկրատական տեսությունները չեն վերացել, առավել ևս շատ է տարածված տեխնոկրատական գործելակերպը թե՛ կառավարման մեջ ընդհանրապես և թե՛ փոփոխությունների իրականացման մեջ՝ մասնավորապես:

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

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

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

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

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

Այդպես եղավ գիտական կառավարման փորձի տարածման փուլում, երբ Թեյլորի նորարարական ձևակերպումների դեմ հանդես եկան ոչ միայն բանվորներն ու արհմիությունները, այլև իրենք՝ կապիտալիստները։ Բանը հասավ նրան, որ Ֆ. Թեյլորը հարկադրված էր 1910 թվականին հանդես գալ ամերիկյան Կոնգրեսի հատուկ ստեղծած հանձնաժողովի առջև։ Եվ ուշագրավն այն է, որ գիտական կառավարման «հայրը», տարիների փորձով և խորհրդածություններով իմաստնացած, իր համակարգը ներկայացնում է ոչ թե նեղ-ինժեներական կամ նեղ-տնտեսագիտական տեսակետով, այլ լայն ընդգրկումով, մասնավորապես, նա քանիցս շեշտում է, որ գիտական կառավարման հաջողությունը ենթադրում է «մտածելակերպի լիակատար հեղափոխություն» ոչ միայն կառավարողների, այլև կառավարվողների մեջ, և որ այդ երկուստեք պատրաստակամությունն է հենց գիտական կառավարման պես արժատական փոփոխությունն իրականացնելու պարտադիր պայմանը [10, էջ 71]։

Այժմ էլ հանդիպում են վկայություններ, թե ներկազմակերպական զանգվածային փոփոխությունները ամերիկյան մենեջերների շրջանում «տրավմատիկ» երևույթ են [122 էջ 11]։

Կազմակերպական փոփոխություններին ցույց տրվող *դիմադրությունը հաղթահարելու եղանակներն են*։

- *Տեղեկատվական*, երբ անձնակազմը տեղյակ է պահվում կատարվելիք փոփոխության մասին, աշխատակիցներին հանգամանորեն բացատրվում է դրա էությունը, անհրաժեշտությունը, ծավալման հեռանկարը։ Մարդիկ, իրոք, հաճախ ընդդիմանում են փոփոխություններին՝ անտեղյակության, անակնկալի գալու հետևանքով։
- *Խորհրդակցական*, երբ բանակցությունների, համատեղ քննարկումների միջոցով մարդիկ ոչ թե սոսկ տեղյակ են պահվում կատարվելիքի մասին, այլև լսում են նրանց կարծիքը, առաջարկությունները, հիմնավորումները։
- *Մասնակցողական*, երբ մարդիկ զանազան ձևերով մասնակցում են փոփոխությունների պլանավորման, կազմակերպման և վերահսկման աշխատանքներին։
- *Խրախուսման*, երբ փոփոխություններին մասնակցելը ղեկավարության կողմից արժանանում է բարոյական և նյութական որոշակի խրախուսման, տարբեր բնույթի լրացուցիչ արտոնություններ տրամադրելուն։
- *Իրավական - հարկադրական*. սա չպետք է աչքաթող անել, քանի որ բացառված չէ առանձին անհատների կամ խմբերի բացահայտ կամ քողարկված նենգադուլը, և, քանի որ համոզման, մասնակցության, խթանման միջոցները չեն կարող ներգործել, անհրաժեշտ է գործադրել իրավական միջոցներ։ Փոփոխությունների գլխավոր պատասխանատուն, այնուամենայնիվ, ղեկավարն է, և նա պիտի ունակ լինի կամք, հետևողականություն, պահանջկոտություն դրսևորելու, ապահովելու կարգապահություն և նախատեսած փոփոխությունների կատարում։



- **Գաղափարական.** պատմությունը վկայում է, թե ամենաբարի նպատակներով ձեռնարկված քանի-քանի վերափոխումներ են ձախողվել՝ հատկապես գաղափարական հիմնավորվածության խոցելի լինելու պատճառով: Առանց այս կամ այն փոփոխության /առավել ևս ողջ համակարգն ընդգրկող փոփոխության/, տեսական - աշխարհայացքային իմաստավորման, նպատակների ու միջոցների հիմնավորման, ցանկալի հեռանկարի համոզիչ պարզաբանման՝ այդ փոփոխությունը արդյունավետ ու ներդաշնակ չի կարող լինել:

Գաղափարական հիմնավորումը զգալիորեն թուլացնում է առկա և ակնկալվող սոցիալական լարվածությունը և անգամ, հմտորեն գործադրվելիս, գոյացնում է յուրատեսակ հանդիպակաց շարժում, փոփոխություններն իրականացնելու պատրաստակամություն: Մարդկանց գաղափարական համոզվածությունը, ներքին մղումը, վստահությունն ու խանդավառությունը հզոր միջոց են փոփոխություններ կատարելու: Եվ ամեն մի փոփոխության վերջնական արդյունքը մեծապես պայմանավորված է այն հանգամանքով, թե ինչպես են մարդիկ պատկերացնում այդ փոփոխությունը, ինչպիսին են ցանկանում դա տեսնել և ինչ ջանք ու եռանդ են ծախսում հանուն դրա կենսագործման:

#### 17.4. ՍՔՐԵՍԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

«Սթրեսը» անգլերեն բառ է /stress/, նշանակում է «լարվածություն»: Սթրեսի միջազգային ինստիտուտի հիմնադիր, կանադացի գիտնական Յանս Սելյեի սահմանմամբ՝ սթրեսը մարդու օրգանիզմի ոչ համարժեք վերաբերմունքն է շրջապատի փոփոխությունների հանդեպ [11, էջ 27]: Ջերմաստիճանի թեթևակի տատանումները, փողոցի սովորական աղմուկը, նշխատանքային առօրյա բեռնվածությունը, զրուցակցի հանդարտ խոսքը մարդկանց չեն անհանգստացնում, քանի որ նրանց օրգանիզմը ինքնաբերաբար կարգավորում է հավասարակշիռ վիճակը: Մինչդեռ ջերմաստիճանային կտրուկ տատանումները, խիստ աղմուկը, գերբեռնվածությունը, վիճաբանությունը, միջանձնային բախումները, հուզական անսովոր լարվածությունը, անակնկալ իրադարձությունները մարդկանց դնում են սթրեսային վիճակի մեջ՝ պահանջելով որոշակի ջանք ու եռանդ՝ այդ վիճակը հաղթահարելու համար:

Ժամանակակից ըմբռնմամբ՝ սթրեսը այն լարվածությունն է, որը հաղթահարելով՝ անձը կենտրոնացնում է իր ուժերը, լարվում հանուն կենսական զանազան խնդիրների լուծման, իսկ «դիսթրեսը» վնասաբեր սթրեսն է՝ անձին կաթվածահարող, ջլատող, հյուծող [11,12]: Դիսթրեսը /անգլերեն՝ “distress”, բառացի նշանակում է «հյուծում», «ուժասպառություն»/ պարտադիր չէ, որ հանդես գա սթրեսի գերադրական աստիճանի տեսքով. դիսթրես է ծնում նաև սովորական լարվածության անսպասելի թուլացումը:

Այս օրինակն արդեն հուշում է, որ սթրեսը, թեև բառացի նշանակում է լարվածություն, ոչ միայն ինքնին հաղթահարելի վիճակ է, այլև մարդու կեցության համար բնականոն, անգամ ցանկալի: «Սթրեսը կյանքի համն ու հոտն է, - պատկերավոր ասում է Յ.Սելյեն ու բացատրում, - քանի որ սթրեսը կապված է ցանկացած գործունեության հետ, դրանից կարող է խուսափել միայն նա, ով ոչինչ չի անում» [11, էջ 80]: Վտանգավորը, աղետաբերը, մերժելի՞ն դիսթրեսն է:

Արդ՝ կառավարման խնդիրը ոչ թե սթրեսից խուսափելն է /ինչն առհասարակ հնարավոր չէ/, այլ սթրեսը կարգավորելը: Դա նշանակում է սթրեսի տեսակների,

սթրեսածին գործոնների ճանաչում, ինչպես նաև լիցքաթափման որոշակի միջոցառումների գործադրում՝ հոգուտ թե՛ անձի ֆիզիկական, բարոյական, հոգեկան ու սոցիալական լիարժեքության և թե՛ կազմակերպության գործառույթների արդյունավետ իրականացման:

Սթրեսը լինում է չորս բնույթի՝ բնախոսական /ֆիզիոլոգիական/, հոգեկան, տեղեկատվական և սոցիալական:

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

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

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

*Սոցիալական սթրեսը* հետևանք է մարդու կենսագործունեության բոլոր ասպարեզներում զանազան իրադարձությունների, տարատեսակ բախումների, անձի մասնագիտական և քաղաքացիական վարքագծին առնչվող բարդությունների, զանազան հանրությաններում նրա հարմարման դժվարությունների, միջանձնային հարողակցման ու փոխազդեցության խոչընդոտների:

*Սոցիալական սթրեսի* հիմնական տարատեսակներն են՝

- մշակութային սթրեսը, երբ անձը կամ խումբը հայտնվում են անծանոթ, օտար մշակութային /նաև՝ լեզվական, հոգևոր, բարոյական, ազգային/ միջավայրում և առկա մշակութային արժեքները, գերիշխող նորմերը նորեկներից պահանջում են հարմարվողական ջանքեր՝ դնելով նրանց ծայրահեղ լարվածության մեջ /օրինակ՝ փախստականները/,
- քաղաքական սթրեսը, երբ խաթարվում է հասարակության քաղաքական կառուցվածքը, կաթվածահար է լինում քաղաքական հաստատությունների բնականոն գործունեությունը, հասարակական զանազան խավերի դժգոհությունը հասնում է ծայրահեղ դրսևորումների,
- կազմակերպական սթրեսը, երբ կազմակերպությունն անհատին ներկայացնում է անհամապատասխան պահանջներ՝ կամ չափազանց խիստ, կամ չափազանց մեղմ. անձը լարվածության մեջ է հայտնվում և՛ այն դեպքում, երբ չի հասցնում լիովին կատարել իրեն ներկայացվող բոլոր պահանջները, և՛ այն դեպքում, երբ դժգոհ է իր ունակությունների թերօգտագործման իրողությունից /այսպես կոչված՝ «մեծ ծուկը՝ փոքր ջրում» համախտանիշը/:

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

- անբարենպաստ աշխատանքային պայմանները, քանի որ աղմուկը, անհարմարավետ աշխատատեղը, տիաճ հոտը, չկարգավորված կենցաղային ծառայությունները, պատճառ դառնալով բնախոսական ու հոգեկան սթրեսի, չեն կարող բացասաբար չանդրադառնալ անձի գործունեության որակի վրա,
- աշխատանքի կազմակերպման թերությունները՝ անհաջող ռեժիմը, ընդհատումներով աշխատանքը, տեխնիկայի խափանումները, աշխատավարձի վճարման ձգձգումները նույնպես, պատճառելով բնախոսական ու հոգեկան սթրես, հանգեցնում են ներկազմակերպական լարվածության,
- անձի պարտականությունների անհստակությունը. հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ մարդը բավարարված է լինում իր աշխատավարձից, իր հանդեպ ղեկավարության վերաբերմունքից, իր կարգավիճակից, եթե դրանք համեմատելի են այլոց պարտականությունների և նրանց վարձահատուցման հետ. մասնավորապես, արդարացի է նկատված, որ «մարդիկ պետք է հստակ պատկերացում ունենան ղեկավարության ակնկալիքների մասին՝ ինչ պետք է իրենք անեն, ինչպես պետք է անեն և անելուց հետո իրենց ինչ կերպ պիտի գնահատեն» [1, էջ 546],
- անձի միջոցերային հակասությունները, երբ կազմակերպության տարբեր կառույցները, առյանները, պաշտոնատարները նրան ներկայացնում են իրարամերժ պահանջներ,
- բուն աշխատողի կենսաոճը, ընտանեկան կյանքը և դրա ազդեցության չափը նրա աշխատանքային վարքի վրա, առողջական վիճակը, որոնք հաճախ նպաստավոր չեն լինում ներկազմակերպական բնականոն գործունեության համար,
- սեփական զբաղմունքի հանդեպ անձի վերաբերմունքը. ամենաբովանդակալից աշխատանքն անգամ հետաքրքրության բացակայության պարագայում դառնում է անլուր տառապանքի աղբյուր, և, ընդհակառակը, ինքնին կարծես ստեղծագործական տարրեր չբովանդակող համեմարարությունը, անձի վերաբերմունքից կախված, կարող է նրան հաճույք ու բավարարվածություն պատճառել:

Ներկազմակերպական սթրեսը պայմանավորված է նաև արտաքին միջավայրի գործոններով, ամենից առաջ՝ տնտեսական կյանքի բարձր տեմպով, մրցակցային պայքարով, փոփոխություններին արագ արձագանքելու և նորամուծություններ իրականացնելու հրամայականով:

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

բեցողության, թմրամոլության, ամուսնավուծությունների աճի, միայնակության, չհիմնավորված դաժանության դրսևորումների տարածման հետ:

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

Լայն տարածում ունեն հոգեբանական լիցքաթափման ծառայությունները: Դրանց խնդիրն է պարպել աշխատողի հոգեֆիզիոլոգիական լարվածությունը, մեղմել, տրամադրել հանդարտ, հանդուրժող վարքագծի, համերաշխ ու արդյունավետ գործունեության: Վերջին տարիներին մեծ տեղ է տրվում խմբային թերապիային, համատեղ միջոցառումներին, փոխըմբռնման բարելավմանը, խմբային այլևայլ գործունեների կիրառությանը [13,15]:

Կազմակերպական սթրեսի կարգավորման բանալին Զեմրի Ֆորդի ձևակերպումն է՝ «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» սկզբունքը [16, էջ 89-90], որի կարևորության մասին ընդհանուր ձևով խոսել են դեռևս Պլատոնը և Արիստոտելը, այն է՝ ամեն ոք պիտի զբաղվի այն գործով, ինչն ավելի համապատասխան է իր բնույթին: Անհատի և կազմակերպության փոխադարձ ակնկալիքների համապատասխանեցման, հարմարեցման բազմաթիվ ծրագրեր կան, որոնց աշխարհայացքային հիմքը «մասնակցողական ժողովրդավարության», «դեպի անհատը կողմնորոշված մենեջմենթի», «վստահության սկզբունքի» գաղափարներն են:

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

- աշխատողների հանդեպ անհատական և մասնագիտական մոտեցում,
- աշխատակիցների ունակությունների համապատասխան գործադրում,
- ձեռնարկությունում երկարաժամկետ աշխատանքի երաշխավորում,
- ինքնակառավարման զանազան ձևերին մասնակցելու հանդեպ դրական դիրքորոշման ձևավորում և այլն [17, էջ 79-94]:

Իմաստալից աշխատանքի շուրջ է կառուցված Զ. Սելյեի ամբողջ վարքակառուցը՝ գտնել համապատասխան աշխատանք, որը կապահովի անհատի համար ցանկալի նվաճումներ և ուրիշների դրական գնահատականը, թույլ կտա խուսափել մշտական լարվածությունից, կշտամբանքներից, ինքն իրենից դժգոհելուց [11, էջ 80-93]:

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

1. Ստույգ գնահատեն իրենց աշխատակիցների ընդունակությունները, պահանջումները և հակումները՝ ըստ այդմ փորձելով ընտրել նրանց աշխատանքի բնույթը և ծավալը: Եթե աշխատակիցները բարեհաջող են կատարում հանձնարարությունները, ապա կարելի է մեծացնել նրանց բեռնավածությունը՝ պայմանով, որ իրենք էլ են դա ցանկանում: Բարենպաստ պահին կարելի է աշխատակիցներին լրացուցիչ պատասխանատվություն և իրավասություններ տրամադրել:
2. Թույլատրեն իրենց աշխատակիցներին հրաժարվելու այս կամ այն հանձնարարությունը կատարելուց, եթե դրա համար բավարար հիմքեր կան: Եթե անհրաժեշտ է, որ նրանք կատարեն տվյալ հանձնարարությունը, ապա

հարկավոր է բացատրել դրա կարևորությունը, ինչպես նաև տրամադրել ժամանակ և պաշարներ՝ լրացուցիչ աշխատանք կատարելու համար:

3. Պարզորոշեն իրավասությունների, պատասխանատվության և արտադրական ակնկալիքների առանձին գոտիները: Օգտագործեն իրենց ենթակամների երկկողմանի հաղորդակցումը և տեղեկատվությունը:
4. Գործադրեն տվյալ իրադրությանը համապատասխան առաջնորդման ոճ:
5. Ապահովեն արդյունավետ աշխատանքի պատշաճ վարձատրությունը:
6. Հանդես գան որպես իրենց ենթակաների խրատատու՝ զարգացնելով նրանց ունակությունները և նրանց հետ քննարկելով բարդ հարցեր [1, էջ 551]:

Մենեջերի գործունեությունը համարվում է սթրեսի առումով առավել վտանգավոր աշխատանքներից մեկը: Շրջանառության մեջ է նոր գիտաեզր՝ «մենեջերի սթրեսադիմացկունություն» [19, էջ 465]: Իսկ սթրեսի կառավարումը հիմնականում կենտրոնանում է աշխատաժամանակի խելամիտ կազմակերպման խնդրի շուրջ: Իրոք, ժամանակի մշտական սղությունը գրեթե բոլոր մակարդակների կառավարիչների համար մի իսկական պատուհաս է: Սուղ ժամանակը հանգեցնում է անհարկի շտապողականության, ինչն ինքնին սթրեսածին վիճակ է, իջեցնում է աշխատանքի արդյունավետությունը՝ առավել սրելով ժամանակի պակասը:

Մենեջերի աշխատաժամանակի կառավարմանը վերաբերող բազմաթիվ խորհուրդներ կան: Դրանց էությունը հանգում է, ամենից առաջ, կառավարողի ձերբազատմանը այն աշխատանքից, ինչը կարող են կատարել նրա ենթակաները: Մենեջերների աշխատաժամանակի մոտավորապես 50 տոկոսը ծախսվում է այնպիսի գործողությունների վրա, որոնք կարող են կատարել նրանց օգնականներն ու քարտուղարուհիները, 40 տոկոսը հարկավոր է վերահանձնարարել օգնականներին ու քարտուղարուհիներին, լոկ մնացած ժամանակն է հատկացվում բուն կառավարչական գործունեությանը [20, էջ 40-46]: Ուստի իրավասությունների պատվիրակումը համարվում է ղեկավարի աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման, սթրեսի նվազեցման լավագույն ուղին: Ճիշտ բաշխելով իր և ենթակաների պարտականությունները՝ մենեջերը ոչ միայն սեփական ժամանակն է խնայում, այլև վստահություն է դրսևորում իր աշխատակազմի հանդեպ՝ նպաստելով կազմակերպության ներսում սթրեսի թուլացմանը: Ընդհակառակը, պատվիրակելու անկարողությունը (որպես հետևանք վերահսկողության չարաշահման, առհասարակ կառավարման միահեծան ոճի) ժամանակակից տեսաբանները դիտարկում են որպես մենեջերի ամենամեծ թերություն [21, էջ 119; 22, էջ 32]:

Մենեջերի մյուս խնդիրը (իր և այլոց անելիքը բաշխելուց հետո) հանգում է սեփական վարքի վերահսկմանը՝ ինքնակառավարմանը, որպես թե՛ իր սեփական և թե՛ աշխատակիցների ու ենթակաների սթրեսի նվազեցման միջոց: Վերջինիս գործնական մարմնավորմանն ուղղված կանոններից ու խորհուրդներից մեջերեմք մի քանիսը:

- «Լավատես եղեք: Սխալներին ու անհաջողություններին վերաբերվեք որպես ինչ-որ բան սովորելու հնարավորության: Միշտ ջանացեք կատարված ամեն ինչի մեջ լավ կողմը որոնել, որքան էլ առաջին հայացքից վատ թվա» [20, էջ 221]:
- «Ընդունեք սեփական սխալները: Որքան էլ տարօրինակ է, մարդիկ հարգանքով են համակվում դեպի այն մարդը, ով չի հապաղում ընդունել իր սխալները: Դա մեծ ղեկավարի հատկանիշ է» [23, էջ 52]:
- «Մեր սեփական ցավերը մեղմելու, մոռանալու մի հատիկ միջոց կա՝ մտածել այլոց ցավերի մասին» [18, էջ 266]:

- «Շատերը, ում վրա խիստ ազդում են սթրեսները, իրենց ուժերի մեծ մասը ծախսում են այն անհանգստության վրա, թե ինչ են մտածում շրջապատողները: Մինչդեռ նրանք, ովքեր դյուրին են հաղթահարում սթրեսը, առանձնապես չեն անհանգստանում, եթե իրենց արարքները չեն արժանանում շրջապատի հավանությանը» [26, էջ 58]:
- «Սենեջերների մեծ մասը կազմակերպության զարգացումը արժեքավորում է միայն արտադրողականության ու շահույթի հասկացություններով: Պարահոգքն այն է, որ շահույթով այդ համապարփակ շահագրգռությունն է հենց հանգեցնում արդյունավետության սահմանափակումների ու անվստահության: Սարդիկ վստահում են միայն այն առաջնորդներին, ովքեր դավանում են որոշակի վարքականոն, ովքեր հոգում են իրենց աշխատակիցների մասին և ովքեր բանիմացորեն են գործադրում իշխանությունը» [27, էջ 223]:

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

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

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

Այլ կերպ ասած՝ սթրեսը անձին ու հանրույթին ընձեռում է ինքնաճանաչման, ուրեմն և՛ ինքնազարգացման, ինքնակատարելագործման հնարավորություն և պարտադրում է իրականացնել դա: Իրոք, ինչպես Գարեգին Նժդեհն է գողտրիկ մի ձևակերպում տվել, «մարդս գաճաճ է իր ներքին հսկայի բաղդատմամբ» [18, էջ 96]: Սթրեսը, այսպիսով, կարող է ոչ միայն վճատել, այլև, ճիշտ կառավարման պարագայում, հույժ նպաստավոր դեր խաղալ գաճաճից հսկա դառնալու համար: Ե՛վ պատմությունը, և՛ իրական կյանքը բազում օրինակներ են տալիս, թե ինչպես է արտաքուստ անխուսափելի ծախողման դատապարտված անձը /նաև՝ հանրույթը/ հաղթահարում ամեն կարգի խոչընդոտները, արգելքները, անբարենպաստ նախադրյալներն ու պայմանները և հասնում գերագույն նվաճումների:

**ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ**

1. Որո՞նք են կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները:
2. Ի՞նչ հիմնական ձևերի է ընդունված դասակարգել կոնֆլիկտները:
3. Նկարագրեք կոնֆլիկտների զարգացման հիմնական փուլերը:
4. Ի՞նչ հիմնական ձևեր է ներառում կոնֆլիկտների կառավարման կառուցվածքային ուղին:
5. Որո՞նք են միջանձնային եղանակի հիմնական ձևերը:
6. Ի՞նչ է հաշտեցումը և ո՞րն է դրա դերը կոնֆլիկտի լուծման մեջ:
7. Ի՞նչ հիմնական փուլերից է կազմված հաշտեցման գործընթացը:
8. Բնութագրեք հաշտեցման գործընթացի արդյունավետությունը պայմանավորող գործոնները:
9. Որո՞նք են փոփոխությունների կառավարման փուլերը:
10. Ինչո՞ւ են մարդիկ դիմադրում կազմակերպական փոփոխություններին:
11. Որո՞նք են դիմադրությունը հաղթահարելու եղանակները:
12. Ի՞նչ բացասական ու դրական դեր ունի սթրեսը:
13. Որո՞նք են սթրեսի հիմնական տեսակները:
14. Սթրեսի կառավարման ի՞նչ միջոցներ կան:
15. Պատկերացրեք, որ քննությանը ստացել եք Ձեզ չբավարարող գնահատական, որից սկիզբ է առել Ձեր և դասախոսի միջև կոնֆլիկտ: Փորձեք ներկայացնել տվյալ կոնֆլիկտը՝ համապատասխան տերմինների օգնությամբ լրացնելով հետևյալ աղյուսակը:

	<i>Չակիրճ պատասխան</i>	<i>Իրավիճակային բացատրություն (իմաստ)</i>
Կոնֆլիկտի պատճառը		
Կոնֆլիկտի ձևը		
Կոնֆլիկտի փուլը		
Ձարգացման հնարավոր հեռանկարը		
Լուծման ուղիները		
Արդյունավետ լուծման ոճը ուսանողի կողմից		
Արդյունավետ լուծման ոճը դասախոսի կողմից		
Միջնորդի դերը		

**ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ**

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992
2. Глуценко В.В. Менеджмент. г. Железнодорожный, Моск. обл., ТОО НПИЦ Крылья, 1998

3. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках. М., ЮНИТИ, 1998
4. Виханский О., Наумов А. Менеджмент. М., Гардарика, 1996
5. Кабаченко Т.С. Психология управления. М., Российское педагогическое агентство, 1997
6. Удальцова М.В. Социология управления. М., ИНФРА-М., Новосибирск, НГАЭ и У, 1998
7. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций. М., МЗ Пресс, 2001
8. Аристотель. Политика. Сочинения, т. 4, М., Мысль, 1984
9. Тейлор Ф.У. Научная организация труда. М., Транспечать, 1926
10. Тейлор о тейлоризме. Л-М., 1931
11. Սեյլե Գ. Սթրես և առանց դիսթրեսի: Երևան, Հայաստան, 1983
12. Китаев-Смык Л.А. Психология стресса. М., Наука, 1983
13. Նալչաթյան Ա.Ա. Անձ. խնձրային սոցիալականացում և հոգեբանական աղաւաւտացիա: Երևան, Հայաստանի ԳԱ հրատարակչություն, 1985
14. Гримак Г. Общение с собой. М., Политиздат, 1991
15. Стресс жизни. СПб., Лейла, 1994
16. Форд Г. Моя жизнь-мои достижения. Ереван, Айастан, 1990
17. Coping with Stress at Work /ed. by J.Marshall, C.Z.Cooper, Aldershot, Hants, 1981
18. Նժդեհ Գ. Հատընտիր: Երևան, Հայաստան, 2001
19. Словарь-справочник менеджера /Под ред. М.Г.Лапусты. М., ИНФРА-М, 1996
20. Льюис Д. Стресс-менеджер /Пер. с англ., М., Рефл-бук, 2000
21. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя. М., ИНФРА-М, 2000
22. Smith A.L. Innovative employee communication: new approaches to improving trust, team-work, and performance. New Jersey: Prentice-Hall, 1991
23. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления /Пер. с англ., М., ФАИР, 1997
24. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер /Пер. с англ., М., Дело, 1991
25. Maccoby M. The Leader: A new face for american management. New York: Simon and Schuster, 1981



**18.1. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԸ ՈՐՊԵՍ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՏՈՒԿ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹ**

**Ձ**եռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվող ամեն մի սուբյեկտ, լինի դա առանձին գործարար, պետական կամ ոչ պետական կազմակերպություն, ինքնուրույն ուսումնասիրելով արտակարգ արագ փոփոխվող շուկան, նախընտրում է ինչպես իր արտադրատնտեսական գործունեության ոլորտը, այնպես էլ որոշում և լուծում է շուկայական միջավայրում իր գոյատևման, արդյունավետ գործունեության և զարգացման բազմաթիվ բարդ հիմնախնդիրներ՝ հնարավորության սահմաններում խուսափելով ապագայի անորոշության հետ բախումներից և ռիսկից:

Գործարարության հաջողությունը կարող է ուղեկցել այն կազմակերպությանը, որտեղ հստակեցված է գործունեության հիմնական նպատակը, բացահայտված է առկա և հնարավոր /պոտենցիալ/ սպառողների պահանջարկը, որոշված են նպատակային շուկան և դրան համապատասխան թողարկվելիք արտադրանքի կամ ծառայությունների անվանացանկն ու տեսականին, դրանց մրցակցային առավելությունները, շուկայի տարողությունը, մասնաբաժինը շուկայում, ապրանքների ու ծառայությունների գները, արտադրության կազմակերպման ու ապրանքների իրացման ձևերը, եղանակները և միջոցները, գովազդը, վաճառքի խթանման մեթոդները, արտադրանքի շահագործման հետիրացումային սպասարկումը և այլն: Թվարկված խնդիրների հիմնավոր լուծումների համախումբը բնութագրում է մարքեթինգային գործունեության՝ որպես տնտեսական կառավարման բաղկացուցիչներից մեկի, հիմնական բովանդակությունը: Սակայն, լինելով տնտեսական կառավարման առանձնահատուկ գործառույթ, մարքեթինգը առավել ընդգրկուն է, քան տնտեսական գործունեության թվացյալ պարզ ու սահմանափակ տարատեսակ: Մարքեթինգը «փիլիսոփայություն է, որը միավորում է ամբողջ կազմակերպությունը» [1, էջ 7]: Մարքեթինգի հիմնական նպատակը՝ գործարարի, ձեռնարկության կամ կազմակերպության համար շահավետ երկարաժամկետ և կայուն փոխհարաբերությունների ու տնտեսական կապերի ստեղծման միջոցով սպառողների պահանջումների բավարարումն է: Իսկ դա ձեռնարկության կառավարչական գործունեության ոլորտի յուրաքանչյուր աշխատակցից պահանջում է մշտապես մտածել սպառողի մասին և

անել իրենից կախված ամեն ինչ՝ նպաստելու առավելագույն սպառողական արժեքի ստեղծմանը, գոհացնելու սպառողներին [1, էջ 7]: Այս առումով մարքեթինգի դերը սպառման արտադրության համապատասխանեցումն է, որի արդյունքում առանձին անհատներ կամ խմբեր իրենց համար ցանկալին ձեռք են բերում արտադրանքի ու սպառողական արժեքների ստեղծման, դրանք միմյանց միջև փոխանակման միջոցով [1, էջ 29]: Մարքեթինգը ձեռնարկության կառավարման ոչ միայն շուկայական, այլև արտադրական քաղաքականությունը կանխորոշող առաջատար գործառույթ է, կառավարման շուկայական կողմնորոշումը խթանող կարևորագույն միջոց: Մարքեթինգի միջոցով գործարարը, ձեռնարկությունը, կազմակերպությունը ոչ միայն տարերայնորեն /պասիվ/ արձագանքում է շուկայական երևույթներին, այլև իրականացնում շուկաներ գրավելու հիմնավոր քաղաքականություն:

Մարքեթինգային գործունեության ավանդական գործառույթները շուկայի հետազոտումը և պլանավորումը, վաճառահանման քաղաքականությունը, վաճառքի խթանումը, գնային քաղաքականությունը, համախմբված լինելով մեկ միասնական համալիր համակարգում, ապահովելով նպատակային շուկայի ցանկալի արձագանք, որակվում են որպես մարքեթինգի համալիր */marketing mix/*: Վերջինը, հաշվի առնելով նաև առկա ռեսուրսային ներուժը, կոչված է ծառայելու ձեռնարկության առջև դրված հիմնական նպատակի իրականացմանը:

Գործնական իմաստով մարքեթինգային գործունեության առանձնահատկություններից մեկն էլ այն է, որ բազմատարբերակային տնտեսական հաշվարկների հենքի վրա ընդունվում են կառավարչական այնպիսի որոշումներ, որոնք կողմնորոշված են կազմակերպության արդյունավետ գործունեության և զարգացման համար ստեղծելու տնտեսական և կազմակերպական նպաստավոր պայմաններ:

*Մարքեթինգը արտադրանքի արտադրության և վաճառահանման կառավարման, որդեգրվող սոցիալական քաղաքականության իրացման մի այնպիսի յուրահատուկ համակարգ է, որն անընդհատ փոփոխվող շուկայի համակողմանի հետազոտման և կանխատեսման, կազմակերպությունների ներքին ու արտաքին միջավայրերի ուսումնասիրման, նրանց ռազմավարական ու մարտավարական գործունեության ծրագրերի մշակման հիման վրա կոչված է բավարարելու կոնկրետ սպառողների և ամբողջությամբ հասարակության բազմաբնույթ պահանջները, միաժամանակ այդ կերպ իրականացնելով գործարարի, կազմակերպության առաքելությունը և հիմնական նպատակը՝ որոշակի շահույթի ստացումը կամ սոցիալական խնդիրների լուծումը:*

Մարքեթինգը կոչված է նպաստելու թողարկվող և նոր արտադրանքի արտադրության առավել արդյունավետ զուգակցմանը, հիմք է դրանց արտադրության ծավալների ընդլայնման, կրճատման կամ դադարեցման մասին կառավարչական որոշումների կայացման, կազմակերպության զարգացման ռազմավարական և մարտավարական ծրագրերի մշակման և իրականացման համար:

Մեծ է նաև մարքեթինգի դերը արտերկրների հետ տնտեսական հարաբերությունների, մասնավորապես՝ համատեղ ձեռնարկատիրական գործունեության, փոխշահավետ առևտրային կապերի ձևավորման ու ընդլայնման գործում: Արտերկրների տնտեսություններում տեղաշարժերն ու փոփոխությունները, որոնք նույնպես կարելի է որակել որպես «արտաքին գործոն», անմիջականորեն ազդում են առանձին կազմակերպությունների արտադրատնտեսական գործունեության արդյունավետության վրա: Մարքեթինգային գործունեությունն այս դեպքում ծավալվում է արտադրանքի արտադրության, իրացման ու արդյունավետության նախտակով բազմատարբերակային մոտեցումների ու գնահատումների հիման վրա կոնկ-

րետ հանձնարարականների մշակման ուղղությամբ համապատասխան կառավարչական որոշումներ ընդունելու համար: Այս տեսանկյունից մարքեթինգը ժամանակակից մենեջմենթի հատուկ գործառույթ է և գործնականորեն ընդգրկում է ձեռնարկության աշխատանքի հիմնական ոլորտները /հետազոտություններից ու մշակումներից մինչև հումքի գնում, արտադրություն, փաթեթավորում, փոխադրում, վաճառք, հետիրացումային սպասարկում/, որոնք ազդում են ապրանքների իրացվելիության վրա:

## 18.2. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ՈԱՉՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

### ԵՐԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

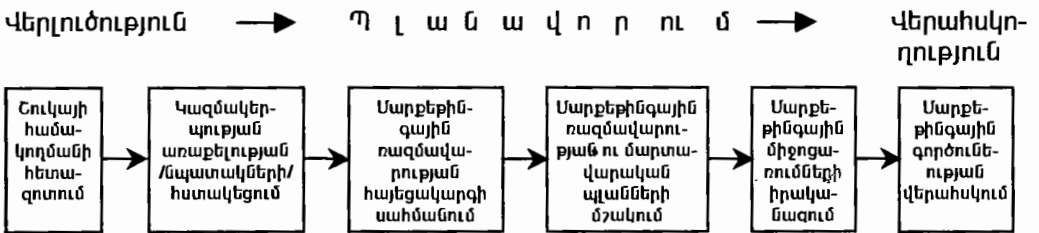
Ամեն մի ձեռնարկության /կազմակերպության/ ընդհանուր ռազմավարությունը և մարքեթինգային ռազմավարությունը իրենց բովանդակության բազմաթիվ հատվածներում համընկնում են: Այսպես, մարքեթինգը խնդիր է դնում ապահովել սպառողների պահանջմունքների բավարարումը և հիմնավորել դրա իրականացման ձեռնարկության հնարավորությունները: Այդ նույն առաքելությանն է հավակնում նաև ձեռնարկության ընդհանուր ռազմավարությունը: Ընդհանուր ռազմավարության մշակման գործընթացում բազմիցս օգտագործվում են մարքեթինգային այնպիսի հասկացություններ, ինչպիսիք են «շուկայի մասնահատված» /սեգմենտ/, «շուկայի զարգացում», «զնային և ապրանքային մարքեթինգային քաղաքականություն» և այլն:

Մարքեթինգը կազմակերպության ընդհանուր ռազմավարությունը մշակողներին ապահովում է ելակետային տվյալներով և հաշվարկային նյութերով՝ համապատասխան ռազմավարական պլաններ մշակելու և որոշումներ ընդունելու համար: Այս առումով դժվար է խիստ սահմանազատել կազմակերպության ռազմավարական պլանավորումը մարքեթինգայինից:

Մարքեթինգային ռազմավարությունը տրամաբանական հաջորդայնությամբ իրականացվելիք մարքեթինգային այն միջոցառումների համախումբն է, որոնք նպատակաուղղված են կազմակերպության մարքեթինգային խնդիրների հանձնարարվող լուծումների միջոցով հիմնավորել կազմակերպության հեռանկարային զարգացման ընդհանուր ռազմավարությունը՝ հստակեցնելով նրա առաքելությունը, գործունեության հիմնական նպատակները, նախանշելով դրանց իրականացման հնարավոր ուղիներն ու միջոցները: Մարքեթինգի ռազմավարությունը հիմնական ուշադրությունը բևեռում է հեռանկարում նպատակային գնորդներին և սպասարկյալներին: Դրա համար, հետազոտելով շուկան, կազմակերպությունը նախընտրում է շուկայի առավել հեռանկարային մասնահատվածներ՝ մշտապես ուշադրության կենտրոնում պահելով շուկայի հետազոտումն ու սպառողների պահանջմունքների բավարարումը: Կազմակերպությունը մշակում է մարքեթինգային համալիր, որը ներառում է այնպիսի տարրեր, ինչպիսիք են՝ ապրանքը, գինը, ապրանքի տարածումը /վաճառահանումը/ և ապրանքաշարժը [1, էջ 132]: Ապրանքը մարքեթինգում դիտվում է որպես բուն ապրանքի և մի շարք սպասարկումների ու ծառայությունների անխզելի միասնություն, որը կազմակերպությունն առաջարկում է նպատակային շուկային՝ առուծախի միջոցով մարդկանց, կազմակերպությունների, ձեռնարկությունների պահանջմունքների բավարարման համար: Օրինակ, *ապրանքը*՝ ավ-

տոմոքիլի տեսքով, բավարարելով մարդկանց անձնական, կազմակերպությունների արտադրական պահանջմունքները, ներառում է պահեստամասերն ու այն ծառայությունները, որոնք ֆիրման ստանձնում է իրականացնել դա գնելու դեպքում: *ԳիՆՆ* այստեղ փողի այն քանակն է, որը գնորդը վճարելու է տվյալ ապրանքը ձեռք բերելու համար: *Սպրանքի տարածման մեթոդները* ներառում են այն գործողությունները, որոնք ապրանքը դարձնում են մատչելի նպատակային սպառողների համար: *Սպրանքաշարժի մեթոդները* գործողություններ են, որոնց միջոցով կազմակերպությունը տեղեկություններ է սփռում /տարածում/ ապրանքի արժանիքների մասին և հանդգում նպատակային գնորդներին գնել [1, էջ 137, 138]: Այդպիսի համալիր կազմելու և այն կենսագործելու համար կազմակերպությունը կատարում է մարքեթինգային տեղեկատվության վերլուծություն, մշակում մարքեթինգի պլան, ձևավորում մարքեթինգի ծառայություն և իրականացնում մարքեթինգային վերահսկողություն:

Մարքեթինգային ռազմավարությունը կարելի է դիտել որպես կազմակերպության առաքելության, նպատակների հստակեցման, դրանց իրականացման հնարավորությունների բացահայտման ու հիմնավորման վերահսկողության միասնական գործընթաց [3, էջ 23-32], որը կարելի է պատկերել հետևյալ գծանկարի տեսքով /գծ. 18.1/:



Գծանկար 18.1. Մարքեթինգային ռազմավարության մշակման փուլերը

Մարքեթինգային ռազմավարությունը մշակելիս հաճախ հարց է առաջանում, թե որն է լինելու դրա առաջին փուլը՝ շուկայի համակողմանի հետազոտումը և դրա հիման վրա կազմակերպության առաքելության, զարգացման ու նպատակների հստակեցումը, թե՞ նախապես ընտրված առաքելության կամ նպատակների իրականացման շուկայական հնարավորությունների բացահայտումն ու հիմնավորումը: Առավել ճիշտը այդ երկու տարբերակների միաժամանակյա դիտարկումն է:

Կազմակերպության առաքելության և հիմնական նպատակների բնագավառում ռազմավարական բնույթի որոշումների ընդունումը ձեռնարկության բարձրագույն ղեկավարության պարտականությունն է: Մարքեթինգային ծառայության միջին ու ստորին մյուս օղակների ղեկավարները բարձրագույն ղեկավարությանն են ներկայացնում դրանց շուրջ այլընտրանքային տարբերակներ, տեղեկատվություն և ապահովում հետադարձ կապ: Մարքեթինգային ծառայության ղեկավարությունը, հաշվի առնելով ձեռնարկության գործունեության արտաքին ու ներքին պայմանները, մասնավորապես մշակում է մարքեթինգային ռազմավարության հայեցակարգը՝ այն համապատասխանեցնելով ձեռնարկության ընդհանուր ռազմավարական նպատակներին: Մարքեթինգի մշակվող ռազմավարության հիմքում դրվում է հինգ ռազմավարական հիմնադրույթ. շուկայի մասնահատվածավորում /սեգմենտավորում/, ամբողջական շուկայում որոշակի նպատակային շուկաների առանձնացում, նպատակային շուկայի /շուկաների/ ընտրություն, շուկա դուրս գալու /ելքի/ մեթոդների

ընտրություն, մարքեթինգի մեթոդների ու միջոցների ընտրություն, շուկա դուրս գալու ժամանակի ընտրություն [2, էջ 59]:

Շուկայում սպառողները մեծամասամբ միասեռ չեն: Սրանք, որպես կանոն, տարբերվում են իրենց պահանջմունքներով, նախասիրություններով և ֆինանսական միջոցներով: Այդ բնութագրիչներին համապատասխան՝ կազմակերպությունը ամբողջական շուկան տրոհում է առանձին մասնահատվածների՝ նպատակային շուկաների: Նպատակային շուկան համանման պահանջմունքներ և ընդհանուր բնութագրեր ունեցող գնորդների մի այնպիսի միակցություն է, որոնց ձեռնարկությունը մտադիր է սպասարկել: Ամբողջական շուկայի տրոհումը այդպիսի մասնահատվածների հնարավորություն է ընձեռում ճիշտ պատկերացնել ու խորը ճանաչել շուկան /տարողությունը, գնորդների վարքը շուկայում, մրցակիցների ուժեղ ու թույլ կողմերը և այլն/, առավել լավ բավարարել գնորդների պահանջմունքները, նպատակաուղղված և արդյունավետ օգտագործել հատկացված բյուջեն: Այսպիսի մոտեցման դեպքում ձեռնարկության ղեկավարության առջև խնդիր է դրվում պարզել, գնահատել ու հիմնավորել, թե որ մասնահատվածներն են ընտրվելու որպես նպատակային: Այդպիսի որոշումներ ընդունելիս հաշվի են առնվելու նաև կազմակերպության ռեսուրսները, առանձին մասնահատվածների տնտեսական նշանակությունը, պետության տնտեսական քաղաքականությունը, մրցակիցների վարքի փոփոխության միտումները: Նպատակային շուկայի ընտրությունը կանխորոշում է ձեռնարկության գործունեության այնպիսի ուղղություն, որն առավելագույն հնարավորություններ է ընձեռում իր առջև դրված գլխավոր նպատակին հասնելու համար /օրինակ, առավելագույն շահույթ կամ լիզերություն շուկայում/:

Եթե ձեռնարկությունը իր ճիգերը գործադրում է միայն մեկ նպատակային մասնահատվածում, այդպիսի ռազմավարությունը կոչվում է *մեկ մասնահատվածային համակենտրոնացում* կամ *համակենտրոնացված մարքեթինգ*, իսկ երբ ճիգեր է գործադրում միաժամանակ մի քանիսում՝ *բազմամասնահատվածային համակենտրոնացում* կամ *մասնատված մարքեթինգ*: Վերջին դեպքում շուկայի յուրաքանչյուր նպատակային մասնահատվածի համար միաժամանակ մշակվում է առանձին մարքեթինգային ռազմավարություն [1, էջ 466 և 2, էջ 61]: Առանձին-առանձին համապատասխան ռազմավարություններ են մշակվում նաև մարքեթինգի համալիրի բաղադրիչների՝ նոր ապրանքների, վաճառահանման բնագավառի, գովազդի, վաճառահանման խթանման և ապրանքի տարածման համար:

Մարքեթինգային ռազմավարություններն անհրաժեշտ է արտահայտել կոնկրետ գործողությունների ծրագրերով, որոնք պատասխանեն մի քանի հարցերի. ի՞նչ է արվելու, ե՞րբ է արվելու, ո՞վ է պատասխանատու այդ աշխատանքի համար: Այսպես, եթե կազմակերպությանը պատկանող շուկայի ընդլայնման համար որպես գլխավոր ռազմավարություն մենեջերը հանձնարարում է վաճառահանման խթանման միջոցառումների ծավալի մեծացումը, ապա նա պետք է կազմի համապատասխան պլան՝ նախատեսելով կոնկրետ խթանիչ գործողություններ /իջեցված գներով ապրանքների վաճառք, մրցույթներ, վիճակախաղեր և այլն/ և դրանց իրականացման ժամկետները, մասնակցությունը ցուցահանդեսներին, վաճառահանումը խթանող այլ միջոցներ [1, էջ 143,144]:

Կազմակերպության՝ շուկա ելքի /դուրս գալու/ ուղիներն ու մեթոդները տարբեր են. այլ կազմակերպություններին պատկանող բաժնետոմսերի ձեռք բերում, շուկայի կոնկրետ մասնահատվածում սեփական գործունեության ծավալում և զարգացում, այլ ձեռնարկությունների հետ համագործակցում և այլն [2, էջ 61]: Այս բնագավառում մենեջմենթի խնդիրն այդ ուղիներից առավել արդյունավետի ընտրությունն

է: Անկասկած, նոր շուկա ելքի արագ ու հեշտ ուղին մեկ այլ կազմակերպության համապատասխան բաժնետոմսերի ձեռք բերումն է: Այն կարող է լինել ցածր արդյունավետ, սակայն ձեռնտու, եթե բաժնետոմսեր ձեռք բերող ձեռնարկությունը գործունեության տվյալ բնագավառում չունի փորձ և ձգտում է շտապ ներգրավվել այդ նոր շուկայում, կամ նոր շուկա ելքի ճանապարհին առկա են այնպիսի խոչընդոտներ, որոնց հաղթահարումը կապված է ֆինանսական անհամեմատ խոշոր չափերի հասնող միջոցների առկայության ու նոր արտադրանքի արտադրության կազմակերպման ու յուրացման, հումքի հայթայթման դժվարությունների, թանկարժեք գույվազդի անհրաժեշտության հետ:

Ձեռնարկությունների գերակշիռ մասը նախընտրում է նոր շուկա կամ առկա շուկայի նոր մասնահատված ներթափանցել սեփական գործունեության ծավալման ու զարգացման ուղիով: Այս ուղին նպատակահարմար ու ձեռնտու է, եթե ձեռնարկությունը համոզված է, որ նոր շուկայում կարելի է առաջատար դառնալ միայն սեփական հետազոտությունների ու մշակումների հենքի վրա նոր արտադրությունների կազմակերպման միջոցով, ունի անհրաժեշտ ռեսուրսներ այն իրականացնելու համար, իսկ մրցակից ձեռնարկություններից բաժնետոմսեր ձեռք բերելը, անգամ եթե հնարավոր է, սակայն հուսալի չէ:

Նոր շուկա կամ շուկայի նոր մասնահատված կարելի է ներթափանցել նաև համագործակցելով այլ կազմակերպությունների հետ: Դա առավել իրապուրիչ է և ընդունելի, երբ առանձին դեպքում համագործակցության մասնակիցներից յուրաքանչյուրն ընդհանուր գործում ներդնում է շուկա ներթափանցելու իր առաջավոր փորձը և առկա ռեսուրսները, որը ապահովում է համագործակցության բոլոր մասնակիցներին հուսալի գործունեություն և անհաջողության ռիսկի նվազում [2, էջ 61]:

Մարքեթինգի ռազմավարության հիմքում ընկած մարքեթինգային միջոցների /ապրանք, վաճառքի վայր, ապրանքաշարժ շուկայում, գին/ ընտրության հիմնադրույթը հենվում է շուկայի որոշակի մասնահատված ելքի եղանակի ընտրության վրա [2, էջ 62]:

Մարքեթինգի ռազմավարության հիմնգերորդ տարրը՝ կազմակերպության շուկա ելքի նպատակահարմար ժամանակի որոշումն է, հաշվի առնելով, թե երբ և որքանով են ներքին ու արտաքին պայմանները առավել նպաստում նախանշված հիմնական նպատակի ամբողջությամբ իրականացմանը:

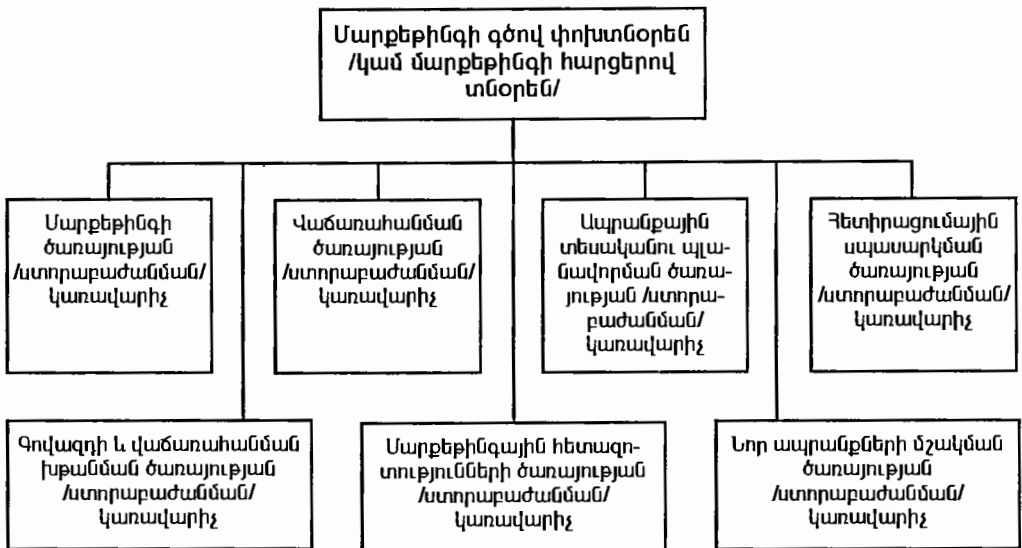
Մարքեթինգային ռազմավարությունը պետք է ժամանակի առումով լինի հնարավորին չափ կայուն՝ ապահովելու համար ձեռնարկության կանխատեսվող առաքելության ու հիմնական նպատակների իրականացումը: Սակայն դա չի նշանակում, որ մարքեթինգային ռազմավարական պլաններում հաշվի չեն առնվելու դրա մշակման փուլում ձեռնարկության արտաքին պայմանների չկանխատեսված փոփոխությունները: Այս առումով որոշակի է դառնում մարքեթինգային ռազմավարության իրականացման վերահսկումը և, անհրաժեշտության դեպքում՝ ճշտումը: Վերահսկողության խնդիրն է պարզել, թե որքանով է ձեռնարկության նպատակին հասնելու համար ընտրված մարտավարությունը համապատասխանում ժամանակի ընթացքում արտաքին պայմանների /կառուցվածքային, սոցիալ-տնտեսական, գիտատեխնիկական, սղաճի և այլն/ չկանխատեսված նոր մարքեթինգային պայմաններին: Այդ նպատակով կազմակերպություններն իրականացնում են իրենց շուկայական գործունեության վերահսկումը երեք հիմնական ուղղություններով՝ պլանների կատարողականի, շահութաբերության և մարքեթինգային ռազմավարության: Հետևապես, վերահսկողությունը մարքեթինգային նպատակների իրականացումն ապահովող ռազմավարական և մարտավարական պլանների արդյունքները գնահատելու,

դրանք վերանայելու և դրա հիման վրա համապատասխան կառավարչական որոշումներ ընդունելու գործընթաց է: Փաստորեն, վերահսկողությամբ ավարտվում է մարքեթինգի կառավարման տվյալ փուլը և միաժամանակ սկիզբ է դրվում մարքեթինգային պլանավորման մի նոր փուլի [4, էջ 573]:

### 18.3. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՌՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱԶՄԱՎԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ

Մարքեթինգի ընտրված հայեցակարգի և ձեռնարկության մարքեթինգային ռազմավարության բարեհաջող իրականացման գործում մեծ է կազմակերպությունում մարքեթինգային գործունեության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի դերը: Մարքեթինգի տարաբնույթ գործառույթների համակարգված իրականացման նպատակով կազմակերպություններում ստեղծվում է համապատասխան մարքեթինգային ծառայություն, որի վրա է դրվում մարքեթինգի ողջ աշխատանքը՝ ներառելով նաև պլանավորումը [3, էջ 20]: Այդպիսի ծառայության կազմակերպական կառուցվածքի մի այնպիսի ընդհանրական մոդել, որն ընդունելի լինի բոլոր ձեռնարկությունների համար, գոյություն չունի:

Փոքր կազմակերպություններում մարքեթինգային բոլոր պարտականությունները շատ հաճախ դրվում են մեկ մարդու՝ մարքեթոլոգի, վաճառահանման ծառայության կառավարչի, մարքեթինգի կառավարչի կամ մարքեթինգի տնօրենի վրա: Նա զբաղվում է ինչպես մարքեթինգային հետազոտություններով, արտադրանքի իրացումով, այնպես էլ գովազդի, գնորդների հետիրացումային սպասարկումների կազմակերպումով, մարքեթինգի պլանավորումով ու վերահսկողությամբ և այլ մարքեթինգային գործունեությամբ:

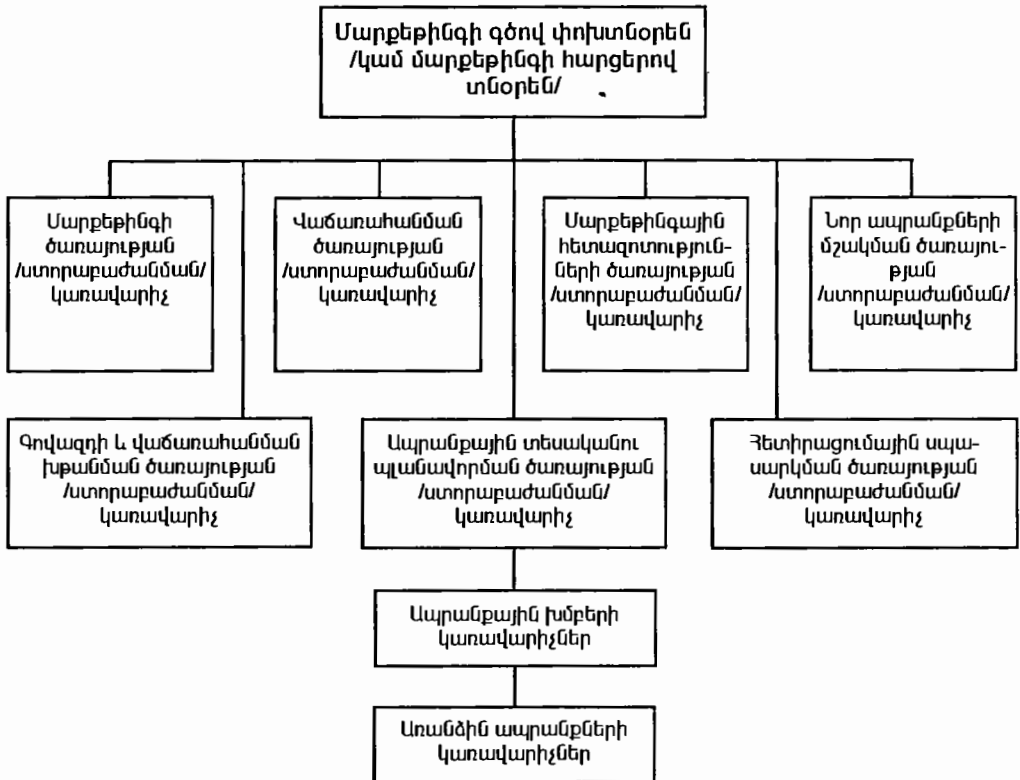


Գծանկար 18.2. Մարքեթինգի կառավարման կառուցվածքը ըստ կազմակերպման գործառույթային սկզբունքի

Միջին չափերի և խոշոր կազմակերպություններում մարքեթինգային գործունեության համակարգման և գործառույթների իրականացման համար ստեղծվում է մարքեթինգային հատուկ ծառայություն՝ համապատասխան ստորաբաժանումներով /բաժիններ, խմբեր/՝ դրանցում ընդգրկելով բազմաթիվ համապատասխան մասնագետներ: Այս դեպքում կազմակերպությունը ձգտում է ձևավորել մարքեթինգային ծառայության այնպիսի կառուցվածք, որն առավելագույն չափով նպաստի իր առջև դրված մարքեթինգային նպատակների իրագործմանը:

Այսօր գործնականում մարքեթինգային գործունեության կառավարման ծառայություն ձևավորվում է հետևյալ սկզբունքներից որևէ մեկին համապատասխան. ըստ գործառույթների, ըստ ապրանքների, ըստ աշխարհագրական տարածաշրջանների, ըստ շուկայական և ապրանքաշուկայական սկզբունքների [5, էջ 99-103]:

Այն կազմակերպությունների համար, որտեղ ապրանքների և շուկաների քանակը մեծ չէ, նպատակահարմար է մարքեթինգի գործունեության կառավարման կազմակերպումը *գործառութային* սկզբունքով: Այս դեպքում մարքեթինգի մասնագետները ղեկավարում են մարքեթինգային գործունեության ոլորտները և ենթարկվում են կազմակերպության մարքեթինգի գծով փոխտնօրենին /կամ մարքեթինգի հարցերով տնօրենին/: Դա կարելի է պատկերել հետևյալ գծանկարի տեսքով /գծանկար 18.2.:



**Գծանկար 18.3. Մարքեթինգային գործունեության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը ըստ ապրանքային սկզբունքի**



Գործառուբային կազմակերպման հիմնական առավելությունը պարզությունն է: Այն արդյունավետ է սուսկ արտադրանքի սահմանափակ տեսականու արտադրության և կայուն, սակավաթիվ շուկաների առկայության պայմաններում: Սակայն, կազմակերպությունում թողարկվող ապրանքային տեսականու ընդլայնմանը և շուկաների թվի ավելացմանը զուգընթաց, ավելի դժվար է դառնում ամեն մի ապրանքատեսակի և շուկայի համար առանձին, հատուկ մարքեթինգային պլանների մշակումը, մարքեթինգային գործունեության համադասումը /կոորդինացումը/: Դրա պատճառներից մեկն այն է, որ չի պլանավորվում որոշակի շուկաներում առանձին ապրանքատեսակների իրացում: Մարքեթինգի կառավարման կազմակերպման այսպիսի կառուցվածքում չկա որևէ մեկը, որը անմիջականորեն զբաղվի և ամբողջովին պատասխանատու լինի որոշակի ապրանքի արտադրության ու իրացման կամ որոշակի շուկայի համար: Միաժամանակ, գործառուբային ստորաբաժանումներից, խմբերից յուրաքանչյուրը իր առջև դրված խնդիրները և դրանց լուծումները համարում է առավել նշանակալի և էժան, քան մյուս ստորաբաժանումներինը: Որպես հետևանք՝ ամբողջությամբ մարքեթինգային գործունեությունը ղեկավարող փոխտնօրենը ստիպված է լինում մշտապես մանրամասն վերլուծել դրանցից յուրաքանչյուրի կատարած աշխատանքը, արծագանքել մասնագետների պահանջներին ու հավակնություններին և դժվարությամբ համադասել նրանց գործունեությունը:

Այն կազմակերպություններում, որտեղ թողարկվում է ապրանքների լայն տեսականի և առկա են արտադրության ու վաճառահանման առանձնահատուկ պայմաններ, մարքեթինգային գործունեության կառավարումը կենսագործվում է կազմակերպական *ապրանքային* կամ *ապրանքամակնիշային* սկզբունքով: Մարքեթինգի կառավարման կազմակերպական այսպիսի համակարգը, չփոխարինելով մարքեթինգային գործառուբային կազմակերպմանը, որը հենքային է նաև մնացած բոլոր ձևերի համար, լրացնում է այն /գծանկար 18.3/:



**Գծանկար 18.4. Մարքեթինգային գործունեության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը ըստ տարածաշրջանային սկզբունքի**

Առանձին ապրանքային խմբերի և ապրանքատեսակների համար պատասխանատու կառավարիչները դառնում են համապատասխան մարքեթինգային ծրագրերի ղեկավարներ [5, էջ 101]: Նրանց պարտականություններից հիմնականներն են. որևէ ապրանքի մարքեթինգային երկարաժամկետ և տարեկան պլանների կազմումը ու վաճառքի ծավալների կանխատեսումը, դրանց իրացման վերահսկողությունը և, անհրաժեշտության դեպքում, այդ պլանների վերանայումը, ապրանքաշարժի հետազոտումը, սպառողների փոփոխվող պահանջները բավարարելու նպատակով ապրանքի կատարելագործման ուղղությամբ աշխատանքների ծավալումը, մրցակիցների գործունեությանը վերաբերող տեղեկատվության հավաքագրումը և վերլուծությունը, շուկայում նոր ապրանքների ներդրումը և արտադրությունից հների դուրս հանումը, գների փոխհարաբերության վերահսկումը և այլն: Միաժամանակ՝ առանձին ապրանքների կառավարիչները համադասում /կոորդինացնում/ են դրանց մարքեթինգի ողջ համալիրը և արագ արձագանքում շուկայի իրավիճակի փոփոխություններին:

Թողարկված արտադրանքը երկրի տարբեր տարածաշրջաններում և արտերկրում իրացնող կազմակերպություններում մարքեթինգի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը ձևավորվում է *աշխարհագրական տարածաշրջանային* սկզբունքով: Այդպիսի կառուցվածք բնորոշ է երկրի ներսում և արտերկրում ընդարձակ, լայնածավալ շուկաներ ունեցող խոշոր ձեռնարկություններին ու միջազգային կազմակերպություններին: Դրանցում գործառութային սկզբունքով ձևավորված մարքեթինգի կառավարման կառուցվածքը լրացվում է համապատասխան տարածաշրջանային ստորաբաժանումներով /գծանկար 18.4/:

Տարածաշրջանային այդ ստորաբաժանումները կարող են կազմակերպվել ինչպես անմիջականորեն ձեռնարկություններում, այնպես էլ թողարկված արտադրանքի իրացման շուկաների տարածքում /երկրի տարածաշրջաններում և արտերկրում/: Մարքեթինգային այսպիսի կառուցվածքի, ինչպես նաև ապրանքներն ու շուկաները կողմնորոշող կառուցվածքների հիմնական թերությունը այլ ստորաբաժանումներում կատարվող աշխատանքների կրկնումն է, ինչպես նաև դրանց գործունեության համադասման դժվարությունները:

Շատ հաճախ կազմակերպության արտադրանքը միաժամանակ իրացվում է վաճառահանման ամենատարբեր շուկաներում: Այսպես, շաքարի գործարանն իր արտադրանքը վաճառահանում է ինչպես անձնական սպառման, այնպես էլ արդյունաբերական ձեռնարկությունների և սպասարկման ոլորտի կազմակերպությունների շուկաներում: Այն դեպքերում, երբ արտադրանքի գնորդներին կարելի է միավորել որոշակի խմբերում, նպատակահարմար է մարքեթինգի կառավարման կազմակերպական *շուկայական* կողմնորոշմամբ կառուցվածքը: Մարքեթինգի կառավարումն այս սկզբունքով իրականացնելիս՝ գործառութային ստորաբաժանումների շարքը լրացվում է մի նոր ստորաբաժանումով՝ շուկաների աշխատանքի գծով ծառայությանը /ստորաբաժանումով/, որը ղեկավարվում է համապատասխան կառավարչի կողմից: Այդ ծառայության ներսում կազմակերպվում են առանձին շուկաների գծով խմբեր:

Մարքեթինգի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ընտրությունն առավել բարդանում է, երբ ձեռնարկություններում արտադրված լայն տեսականու արտադրանքը նախատեսվում է իրացնել բազմազան շուկաներում: Ճիշտ է, ձեռնարկությունը կարող է նախընտրել ապրանքային սկզբունքով ձևավորվող կառուցվածքային տարբերակը, սակայն այս դեպքում ապրանքի համար պատասխանատու կառավարիչը պետք է միաժամանակ տիրապետի որոշակի տեղեկատվության ու

գիտելիքների՝ իրարից խիստ տարբերվող շուկաների մասին: Մարքեթինգային ծառայությունը շուկայական սկզբունքով կազմակերպելիս՝ դրա կառավարիչը պետք է տեղյակ լինի շուկաներից յուրաքանչյուրում վաճառահանվող ամենատարբեր ապրանքների մասին: Երրորդ ուղին այս երկու ուղիների համատեղումն է *ապրանքաշուկայական սկզբունքով* ծառայության մեջ՝ դրանում նախատեսելով համապատասխան գործառության ստորաբաժանումներ ինչպես ապրանքների, այնպես էլ շուկաների գծով, այսինքն՝ կիրառելով մարքեթինգի կառավարման մատրիցային կազմակերպում:

Մարքեթինգի կառավարման մատրիցային կազմակերպումն առավել հաճախ է իրականացվում կազմակերպության կողմից ռազմավարական որոշակի ծրագիր կամ նախագիծ մշակելու համար: Այսպես, եթե առաջադրանք է տրվում մշակելու ծրագիր որոշակի արտադրանքի շուկայի յուրացման համար, ձեռնարկության ղեկավարության կողմից ծրագրի մարքեթոլոգ-ղեկավարին տրվում են որոշակի լիազորություններ՝ ձեռնարկության ռեսուրսների բաշխման և ծրագրի իրականացման միջոցառումների բնագավառում: Մարքեթինգային ծրագրի ղեկավարին ժամանակավորապես ենթարկվում են ինչպես մարքեթինգային համապատասխան ծառայությունների աշխատակիցները, այնպես էլ իրացվելիք արտադրանքը մշակողներն ու մինչև արտադրության մեջ ներդրմամբ զբաղվողները: Այս պայմաններում, մարքեթինգային ծրագրի մշակման աշխատանքի յուրաքանչյուր մասնակից, միաժամանակ լինելով ձեռնարկության կառավարման այլ ստորաբաժանումների հաստիքային աշխատող, ունի երկակի ենթակայություն. անմիջականորեն լինելով իր գծային ղեկավարության ենթակայության ներքո, նա միաժամանակ ենթարկվում է մարքեթինգային ծրագրի ղեկավարին:

Եթե կազմակերպությունում միաժամանակ մշակվում են մի քանի ծրագրեր, ապա ծրագրային գործունեության համակարգման և ընդհանուր ղեկավարման համար ստեղծվում է մարքեթինգային ծրագրերի կառավարման կենտրոնի ղեկավարի պաշտոն: Այս դեպքում, առանձին ծրագրերի ղեկավարները անմիջականորեն ենթարկվում են այդ կենտրոնի ղեկավարին:

Ջարգացած երկրներում վերջին տարիներին ձևավորվել և գործում են նաև զուտ մարքեթինգային ընկերություններ, որոնք զբաղվում են միայն այլ ձեռնարկություններում թողարկվելիք արտադրանքի մարքեթինգային հետազոտություններով, դրա վաճառքի և հետիրացումային սպասարկման հարցերով [4, էջ 610]:

Այս սկզբունքներից որևէ մեկով մարքեթինգի կառավարման ծառայության տարբերակի ընտրությունից հետո կարևորվում է դրա ներքին կառուցվածքի ձևավորումը և կադրերով համալրումը:

Մարքեթինգի ծառայությունների, դրանց բաժինների, խմբերի ղեկավարները և առաջատար մասնագետները, կառավարչական անձնակազմին ներկայացվող ընդհանուր պահանջները /իրազեկություն, բարձր բարոյական հատկանիշներ և այլն/ բավարարելու հետ մեկտեղ, պետք է բավարարեն աշխատանքների առանձնահատկություններով պայմանավորված մի շարք յուրահատուկ պահանջներ: Դեկավար և առաջատար մարքեթոլոգը միաժամանակ պետք է տիրապետի համակարգված գիտելիքների՝ գիտատեխնիկական առաջադիմության վերջին նվաճումների, առևտրային գործունեության, արտադրության և այլ բնագավառներում: Նա պետք է կարողանա հաղորդակցվել և ընդհանուր լեզու գտնել ամենատարբեր աշխարհայացք, սովորույթներ, բնավորություն ունեցող մարդկանց հետ, դիվանագիտորեն հարթել և լուծել առանձին հարցերի շուրջ առկա տարածայնություններն ու հակասությունները, ունակ պետք է լինի վարելու ռացիոնալ մարքեթինգային քաղաքականություն և այլն [4, էջ 543-544]:

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Ինչպե՞ս կմեկնաբանեք մարքեթինգի էությունը և բովանդակությունը:
2. Ի՞նչն է մարքեթինգային ռազմավարությունը, որո՞նք են դրա խնդիրները և մշակմանը ներկայացվող հիմնական պահանջները:
3. Որո՞նք են մարքեթինգային ռազմավարության մշակման հիմնական փուլերը:
4. Որո՞նք են մարքեթինգի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքին ներկայացվող հիմնական պահանջները և սկզբունքները:

---

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. М., СПб. "Вильмс", 1998
2. Котлер Ф. Управление маркетингом. М., Экономика, 1980
3. Евдокимов Ф. И., Гаава В. М. Азбука маркетинга. Д., Сталкер, 1998
4. Голубков Е. П. Основы маркетинга, М., Финпресс, 1999
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. М., Прогресс, 1992

**19.1. ԱՐՏԱԴՐՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐԸ**

Արտադրության կառավարման որպես մարդկանց նպատակաուղղված անհրաժեշտ գործունեության առանձնացված տարատեսակի, ձևավորումը արտադրական գործընթացում աշխատանքի բաժանման և ապրանքային արտադրության զարգացման հետևանք է: Աշխատանքի բաժանման ու մասնագիտացման հետագա խորացումը, արտադրության մասշտաբների մեծացումը և կոոպերացված կապերի ձևավորումը հանգեցրին այն բանին, որ միևնույն իրի կամ առարկայի արտադրությանը մասնակցում են մի խումբ մարդիկ, ովքեր արտադրության գործընթացում սերտորեն համագործակցում են միմյանց հետ և միայն նրանց համատեղ աշխատանքով կարող է ստեղծվել վերջնական արդյունք: Ինչպես արդեն նշվել է, յուրաքանչյուր նպատակաուղղված համատեղ աշխատանք իրականացվում է ձևական կազմակերպության շրջանակներում, իսկ արտադրական գործընթացներում ընդգրկված առանձին անհատները կազմում են ձևական խումբ, որտեղ յուրաքանչյուրն ունի ընդհանուր նպատակից բխող իր խնդիրները և, բնականաբար, անհրաժեշտություն է առաջանում ըստ ժամանակի ու տարածության կազմակերպել ու կորդինացնել առանձին անհատների ու խմբերի աշխատանքը: Երկար ժամանակ արտադրության կառավարումն իրականացվում էր սեփականատիրոջ կողմից, բայց արտադրության ծավալների մեծացմանը, համակենտրոնացման և կոոպերացված կապերի ընդլայնմանը զուգընթաց բարդանում էին կառավարման գործառույթները և անհրաժեշտություն էր առաջանում այդ գործընթացներում ընդգրկել առանձին աշխատողներ կամ աշխատողների խմբեր, որոնք իրականացնում էին կառավարման տարբեր գործառույթներ՝ ձևավորելով կառավարման ապարատ:

Մինչև XX դարը կառավարման գործառույթները այս կամ այն չափով պարզ էին, համընդհանուր, որը հնարավորություն էր տալիս համեմատաբար փոքր աշխատանքային ծախսումներով իրականացնել դրանք: XIX դարի վերջերից տեղի է ունենում արտադրության ու կապիտալի աննախընթաց կուտակում, հատկապես ապրանքային արտադրության բնագավառում մեծանում է մասնագիտացման դերը, ընդլայնվում են կոոպերացված կապերը, որոնք հանգեցնում են կառավարման գործընթացների խիստ բարդացմանը: Կառավարման գործառույթները ընդլայնվում ու տարբերակվում են, իսկ այդ գործընթացներում ընդգրկված աշխատողների թիվը՝ մեծանում: Նրանց գործունեությունը աստիճանաբար ավելի մեծ ազդեցություն է

գործում ոչ միայն արտադրական գործընթացի, այլև վերջնական արդյունքի ձևավորման և իրացման վրա:

Արտադրական /օպերացիոն/ գործընթացը այն միջոցառումների ու գործողությունների միասնությունն է, որի արդյունքում թողարկվում է արտադրանք կամ մատուցվում ծառայություն: Այդ գործընթացն ընդգրկում է արտադրության միջոցները /հատկապես դրանց ակտիվ մասը/ և աշխատանքը, որոնց միակցման ու համատեղ գործունեության արդյունքում ձևավորվում է արտադրական համակարգը: Դրանում են իրականացվում կազմակերպության ռեսուրսների ձևափոխումը և արտադրանքի թողարկումը, պահանջարկ վայելող բարիքների ստեղծումը: Իսկ արտադրության կառավարման հիմնական խնդիրը այնպիսի համակարգի ստեղծումն ու օպերատիվ ղեկավարումն է, որը հնարավորություն կտա անհրաժեշտ ժամանակահատվածում և պահանջվող արդյունավետությամբ իրականացնել ռեսուրսների ձևափոխման գործընթացը:

Ինչպես արդեն նշվել է, կազմակերպությունը բաց համակարգ է և ամբողջությամբ կախված է արտաքին միջավայրից: Նրա գործունեությունն իմաստավորվում, արդարացվում է միայն այն դեպքում, երբ ստացված ապրանքը կամ ծառայությունը իրացվում է արտաքին միջավայրում: Առաջին խնդիրը, որ դրվում է կազմակերպության /անհատ ձեռներեցի/ առջև, այն է, թե ինչ է արտադրում կամ ինչ է նպատակադրվել արտադրել՝ արտաքին միջավայրում իրացնելու համար: Հետևաբար, նա պետք է ընտրի և նախագծի թողարկման ենթակա արտադրանքը /ծառայությունը/:

Ընտրություն կատարելիս պետք է ելակետ ընդունել սպառողների պահանջները՝ հաշվի առնելով որոշակի չափանիշներ՝ գինը, որակը, օգտագործման շահավետությունը, ծառայության ժամկետը, շահագործման անվտանգությունը և այլն: Չափանիշների ընտրությունը պայմանավորված է գործունեության ոլորտով և արտադրանքի /ծառայության/ նշանակությամբ:

Արտադրատեսակի /մատուցվող ծառայության/ ընտրությունից և նախագծումից հետո անհրաժեշտ է որոշել թողարկվող արտադրանքի ծավալը: Արտադրատեսակի ընտրությունը և թողարկման ծավալի որոշումը իրագործվում են մարքեթինգի միջոցով /տես՝ գլուխ 19/: Բայց միայն մարքեթինգային տեղեկությունները բավարար չեն արտադրական ծրագիրը մշակելու համար, քանի որ բացի պահանջարկից հարկ է հաշվի առնել անհրաժեշտ ռեսուրսները, թողարկվելիք արտադրանքի ինքնարժեքը, ինչպես նաև վաճառքի գինը, որը, մի կողմից՝ թույլ կտա շուկայում դիմանալ մրցակցությանը, ունենալ որոշակի մասնաբաժին, մյուս կողմից՝ կազմակերպությանը կապահովի համապատասխան շահութաբերություն:

Ընդհանուր ճանաչում գտած մոտեցումներից մեկը, որը պատասխանում է առաջադրված հարցերին, արտադրության ծավալների ու գների որոշման մեթոդն է՝ անվնասաբերության գծանկարի օգնությամբ: Անվնասաբերության վերլուծությունը նպատակ ունի պարզելու արտադրության ծավալների, թողարկվող արտադրանքի, գնի և շահույթի կապը:

Անվնասաբերության վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս տեսականու ընտրության և արտադրության ծավալների սահմանման գործընթացում ընդունել հիմնավորված որոշումներ, գնահատել ֆինանսական գործունեության հնարավոր արդյունքները: Անվնասաբերության կետի որոշման, դրա գծանկարի օգնությամբ գնի և ակնկալվող շահույթի հաշվարկման համար անհրաժեշտ են հաստատուն ծախսերի և միավորի փոփոխական ծախսերի մեծությունները:

Փոփոխական են համարվում այն ծախսերը, որոնք ուղիղ համեմատական են արտադրական գործունեությանը, այսինքն՝ գտնվում են արտադրության ծավալնե-

րից ուղղակի կախվածության մեջ: Միավոր արտադրատեսակի համար հաստատուն են այն ծախսերը, որոնք կախված չեն թողարկվող արտադրանքի ծավալից: Որպես հաստատուն ծախսեր են ընդունվում արտադրական նշանակության անուղղակի ծախսերի, վարչական ծախսերի ընդհանուր գումարը և այլն:

Հաստատուն և փոփոխական ծախսերը կազմում են համախառն ծախսերը, որոնք էլ արտահայտվում են անվնասաբերության գծանկարում:

Անվնասաբերության գծանկարի /կետի/ օգնությամբ հնարավոր է հաշվարկել թողարկվող արտադրանքի այն քանակը, որի իրացումից ստացված հասույթը հավասար է կատարված ծախսերին: Այլ կերպ ասած՝ դա թողարկման այն քանակն է, որի դեպքում կազմակերպությունը չունի ո՛չ վնաս, ո՛չ շահույթ:

Այդ նույն գծանկարը հնարավորություն է տալիս նաև հաշվարկել արտադրատեսակի թողարկման այն ծավալը, որի դեպքում կազմակերպությունը կարող է ապահովել շահույթի ցանկալի մեծությունը, կամ՝ թե ինչ գին պետք է սահմանել ցանկալի կամ ընդունված մեծության շահույթ ստանալու համար, երբ արդեն որոշված է արտադրատեսակի թողարկման և իրացման կոնկրետ ծավալը /հնարավորությունը/:

Անվնասաբերությունը հաշվարկվում է հետևյալ բանաձևով. [1, էջ 248].

$$NP = P \cdot X - (a + bx)$$

որտեղ՝ NP - գուտ շահույթն է,

P - արտադրատեսակի գինը,

X - արտադրատեսակի իրացման /վաճառքի/ քանակը,

b - միավորի փոփոխական ծախսերը,

a - արտադրատեսակի ընդհանուր հաստատուն ծախսերը:

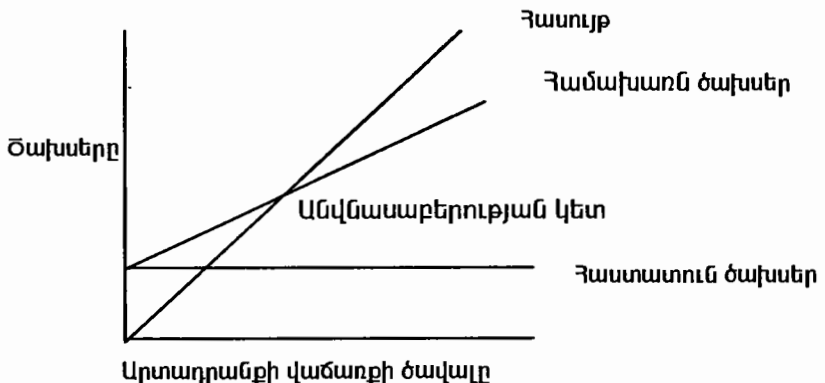
Անվնասաբերության կետը, որի դեպքում կազմակերպությունը չունի ո՛չ վնաս և ո՛չ էլ շահույթ, որոշվում է հետևյալ բանաձևով.

$$P X = a + dx,$$

$$NP = 0$$

Անվնասաբերության գծանկարն ունի հետևյալ տեսքը /տես՝ գծանկար 19.1/:

Անվնասաբերության կետից ձախ և աջ գտնվող հասույթի և համախառն ծախսերի միջև ընկած դաշտը արտացոլում է վնասաբերության և շահութաբերության միջակայքը:



Գծանկար 19. 1. Անվնասաբերության գրաֆիկ

Նույն մոտեցմամբ կարելի է հաշվարկել թողարկվող արտադրատեսակի այն գինը, որը կարող է վաճառքի տվյալ ծավալի դեպքում ապահովել ակնկալվող շահույթը: Այս տարբերակում հայտնի է ակնկալվող շահույթի մեծությունը, իսկ հաշվարկվողը գինն է:

Նույն տրամաբանությամբ կարելի է հաշվարկել արտադրատեսակի իրացման այն ծավալը, որը սահմանված գնի դեպքում կարող է ապահովել ակնկալվող շահույթը:

Հաջորդ խնդիրը թողարկվող արտադրանքի արտադրական գործընթացի նախագծումն ու իրականացումն է: Երբ արդեն ընտրվել կամ նախագծվել է արտադրանքը (արտադրատեսակները), ձևակերպվել են դրան ներկայացվող պահանջները (որոշվել թողարկման ծավալները), անհրաժեշտ է մշակել (սահմանել) արտադրության իրականացման կարգն ու եղանակները, ձևավորել արտադրական կառուցվածքը՝ ելնելով համակարգային մոտեցման պահանջներից:

Արտադրական գործընթացների դիտարկման ժամանակ պետք է ուշադրություն դարձնել այնպիսի հարցերի, ինչպիսիք են՝ արտադրական հզորությունները, արտադրողականությունը, տնտեսական արդյունավետությունը, աշխատանքի անվտանգությունը և այլն:

Արտադրական գործընթացների և կառուցվածքների ձևավորման հիմքում դրվում են արտադրական հզորությունները, որոնք բնորոշվում են որպես կազմակերպության արտադրանքի թողարկման ներուժային հնարավորությունը ժամանակի միավորի ընթացքում:

Արտադրության /ծառայության մատուցման/ գործընթացն ամբողջությամբ կոչվում է արտադրական /օպերացիոն/ համակարգ, որը բաղկացած է հետևյալ երեք ենթահամակարգերից [2, էջ 596].

- Վերամշակող ենթահամակարգ, որտեղ իրականացվում են ռեսուրսների մշակման հետ կապված բոլոր աշխատանքները: Մեքենաշինական ձեռնարկությունում այն ընդգրկում է նախապատրաստական արտադրամասում իրականացվող աշխատանքներից մինչև հավաքման, ներկման ու փաթեթավորման ստորաբաժանումներում իրականացվող աշխատանքները:
- Սպասարկող /ապահովող/ ենթահամակարգ, որն անմիջականորեն կապված չէ ռեսուրսների վերամշակման գործընթացի հետ, բայց իրագործում է դրա սպասարկումը՝ ապահովելով վերջինիս բնականոն գործունեությունը: Այդ համակարգում են ընդգրկվում նորոգման ու փոխադրումների, բուժական ու սննդի ապահովման, հանգստի կազմակերպման ու պահակային ծառայությունները և այլն:
- Պլանավորման ու վերահսկողության ենթահամակարգ, որտեղ իրականացվում են օպերատիվ կառավարումն ու անհրաժեշտ տեղեկատվության ստացումը, մշակումն ու շրջապտույտի կազմակերպումը:

Վերամշակող ենթահամակարգը, ամբողջությամբ ներառելով արտադրական հզորությունները, կազմակերպության գործունեության հիմքն է, որի վրա հիմնվում են մյուս ենթահամակարգերը: Որպես արտադրանքի թողարկման ներուժային հնարավորություն՝ արտադրական հզորությունների նախագծումն ու կազմավորումը շատ բարդ ու պատասխանատու գործընթաց է:

Առաջին խնդիրը, որ դրվում է նոր ստեղծվող կամ վերակառուցվող կազմակերպության առջև, այն է, թե որտեղ և ինչ քանակի հզորություններ պետք է տեղադրվեն: Այդ խնդիրների լուծման ժամանակ առաջնահերթ նշանակություն են ստանում շուկայի ուսումնասիրման արդյունքները, որով էլ փաստորեն որոշվում է թողարկվելիք արտադրանքի /ծառայության/ ծավալը և դրան համապատասխան



արտադրական կարողությունների պահանջը: Դրանց տեղաբաշխման վրա ազդում են որոշակի գործոններ, որոնցով էլ որոշվում է արտադրական կարողությունների կենտրոնացման կամ ապակենտրոնացման հարցը: Այն կազմակերպությունները, որոնց արտադրական գործընթացները պահանջում են խոշոր կապիտալ ներդրումներ, թանկարժեք մեքենաների ու սարքավորումների առկայություն, նախընտրում են արտադրական կարողությունների կենտրոնացումը: Որպես օրինակ կարող են ծառայել էլեկտրակայանները, ավտոհավաքման ձեռնարկությունները և այլն:

Դրան հակառակ, այն կազմակերպությունները, օրինակ՝ հանրահայտ Մակ-Դոնալդը, որոնք սպասարկում են տարբեր տարածքներում գտնվող հաճախորդների, գերադասում են արտադրական կարողությունների ապակենտրոնացումը:

Որոշ կազմակերպություններ ստիպված են հաշվի առնել վերը նշված երկու տարբերակները միաժամանակ, քանի որ մի կողմից՝ գործ ունեն տարբեր տարածքներում գտնվող հաճախորդների հետ, մյուս կողմից՝ արտադրական գործընթացները պահանջում են թանկարժեք, հզոր արտադրական կարողություններ ունեցող մեքենաների ու սարքավորումների կիրառում: Օրինակ կարող է հանդիսանալ հագուստի քիմիական մաքրման կազմակերպությունը, որտեղ բուն օպերացիոն գործընթացները կենտրոնացվում են, իսկ հաճախորդների սպասարկումը՝ ապակենտրոնացվում:

Արտադրական հզորությունների տեղաբաշխման վրա ազդում են նաև այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են՝ շուկայի տարողությունը, հումքի, նյութերի, էներգիայի հայթայթման աղբյուրներն ու տեղափոխման ծախսերը, աշխատանքային ռեսուրսների քանակն ու որակը, հարկային քաղաքականությունը, մրցակիցների առկայությունը, հողի ու շինարարության արժեքը, բնապահպանության պահանջները և այլն:

Հաջորդ խնդիրը կոնկրետ արտադրական /օպերացիոն/ գործընթացի /ձեռնարկության/ նախագծումն ու արտադրական կառուցվածքի ձևավորումն է, ընդ որում, յուրաքանչյուր կոնկրետ արտադրական օբյեկտ /ձեռնարկություն/ ինքնին բարդ համակարգ է և իր կազմում ընդգրկում է տեխնիկական ու տեխնոլոգիական ենթահամակարգեր:

Տեխնիկական ենթահամակարգը մեքենաների, սարքավորումների և փոխանցող հարմարանքների միասնությունն է: Բայց բոլոր դեպքերում չէ, որ նույնիսկ մեկ տարածքում տեղադրված մեքենաները, սարքավորումներն ու փոխանցող հարմարանքները կարող են համարվել տեխնիկական ենթահամակարգ: Այդպիսին կոչվելու համար դրանք պետք է ընտրված ու տեղադրված լինեն ըստ մշակված նախագծի, կապված լինեն միմյանց հետ, լրացնեն իրար և ծառայեն մեկ ընդհանուր վերջնական նպատակի:

Որպես կանոն, արտադրական գործընթացն իրականացվում է փոխադարձաբար կապված բազմաթիվ փուլերով, որոնցից յուրաքանչյուրը հագեցված է տարբեր նշանակության ու հզորության մեքենաներով ու սարքավորումներով, որոնք, իրականացնելով որոշակի, իրար հետ կապված գործառույթներ, իրենք են հանդես գալիս որպես ենթահամակարգ: Այն կարող է արդյունավետ գործել միայն այն դեպքում, երբ ընդգրկված մեքենաները /դրանց խմբերը/ իրենց հզորություններով այնպես են ընտրվել, որպեսզի միանման մասնակցություն ունենան արտադրանքի թողարկմանը ժամանակի միավորի ընթացքում: Այդ ենթահամակարգում համամասնությունների պահպանումը օբյեկտիվ անհրաժեշտություն է, իսկ դրա խախտումը մի կողմից հանգեցնում է, այսպես կոչված, «նեղ տեղերի» առաջացմանը, մյուս կողմից՝ հզորությունների թերբեռնվածությանը:

Տեխնոլոգիական ենթահամակարգը, ինչպես արդեն նշվել է, ռեսուրսների (հումքի) մշակման, ձևափոխման և աշխատանքների իրականացման մեթոդների ու

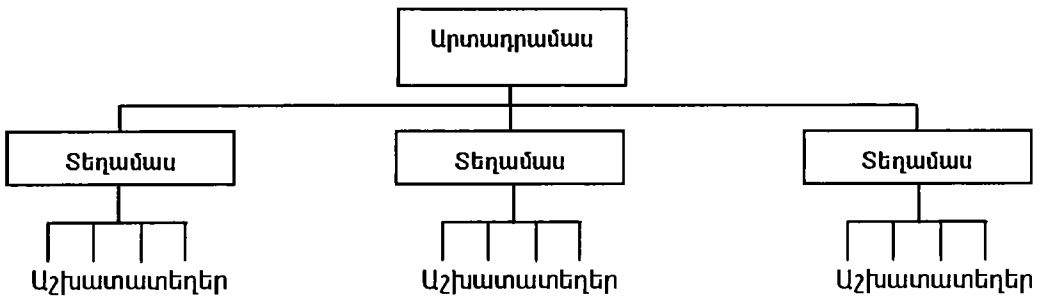
եղանակների միասնությունն է: Տեխնոլոգիական գործընթացների նախագծման ընթացքում պետք է հստակ սահմանվեն արտադրության գործընթացի տարատեսակը /անհատական, մասսայական, հոսքային և այլն/ կամ տարատեսակների միակցումը, հումքի, նյութերի մշակման աշխատանքների իրականացման մեթոդներն ու եղանակները, մեքենայացման ու ավտոմատացման, աշխատատեղերի մասնագիտացման մակարդակը, անվտանգության պահպանման կանոնները և այլն: Միաժամանակ, պետք է պատասխան տրվի մի շարք հարցերի, որոնց թվում են, մասնավորապես, գնովի առանձին հանգույցների ու կիսաֆաբրիկատների ձեռքբերման կամ դրանց սեփական արտադրության կազմակերպման արդյունավետությունը, գործընթացով նախատեսված որոշ խնդիրների իրականացումը այլ կազմակերպություններին պատվիրելու նպատակահարմարությունը և այլն:

Տեխնիկական ու տեխնոլոգիական ենթահամակարգերը սերտորեն կապված են միմյանց: Մի դեպքում, ելնելով առկա տեխնիկական ենթահամակարգի պայմաններից, մշակվում է տեխնոլոգիան, մյուս դեպքում, ելնելով տեխնոլոգիայի պահանջներից, վերակառուցվում է տեխնիկական ենթահամակարգը կամ ստեղծվում նորը: Երկրորդ ուղղությունն ավելի առաջավոր է, բայց պահանջում է մեծ ներդրումներ:

Արտադրական հզորությունները, արտադրանքի թողարկման հնարավոր կամ պահանջվող չափերը պայմանավորված են տեխնիկական ու տեխնոլոգիական ենթահամակարգերով, որոնք էլ հիմք են արտադրական կառուցվածքների նախագծման ու ձևավորման համար:

Ելնելով տեխնիկական /աշխատանքային/ միջոցների տեղադրման և տեխնոլոգիական գործընթացների պահանջներից՝ որոշվում են հիմնական ու օժանդակ արտադրության, բանվորական տեղերի, տեղամասերի ու արտադրամասերի կազմն ու արտադրական կապերը: Այսպես, մեքենաշինական ձեռնարկությունում ստեղծվում են ծուլվածքային, նախապատրաստական, մեխանիկական, ջերմամշակման, հավաքման, ներկապատման, փաթեթավորման, էներգասպասարկման ու վերանորոգման և այլ տեղամասեր ու արտադրամասեր, կազմվում է դրանց տեղակայման նախագիծ, տեխնոլոգիայի պահանջներին համապատասխան սահմանվում են աշխատանքների իրականացման կարգն ու հաջորդականությունը:

Արտադրական կառուցվածքի հիմնական օղակը արտադրամասն է, որտեղ ձևավորվում են աշխատատեղերն ու տեղամասերը, սահմանվում գործունեության կարգը /հերթափոխերը/ /գծապատկեր 19.2/:



Գծանկար 19.2. Արտադրամասի կառուցվածքը

Արտադրամասերի կազմը /քանակը/, չափերը, ներքին կառուցվածքը պայմանավորված են թողարկվող արտադրանքի և կիրառվող տեխնոլոգիայի առանձնահատկություններով, որով էլ կազմակերպությունները տարբերվում են միմյանցից:

## 19.2. ԱՐՏԱԴՐՈՒԹՅԱՆ ՕՊԵՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Արտադրական ամենօրյա գործընթացում ընդգրկված են բազմաթիվ աշխատողներ /բանվորներ/, և իրականացվում են իրար հետ կապակցված հազարավոր աշխատանքներ, որոնք առանց կոորդինացման չեն կարող ապահովել արտադրանքի թողարկումն անհրաժեշտ ժամանակահատվածում և պահանջվող արդյունավետությամբ:

Դեռևս 1912 թ. Յ. Էներսոնն իր «Արտադրողականության 12 սկզբունքները» աշխատությունում [3, էջ 290, 292] ուշադրություն է դարձրել «գործակարգավորման» /դիսպետչերացման/ և «արագ, ամբողջական, ճշգրիտ ու մշտական հաշվառման» անհրաժեշտությանը, որոնք պետք է դրվեն արտադրության օպերատիվ կառավարման հիմքում:

Հանդիսանալով կազմակերպման ընդհանուր գործունեության կարևորագույն բաղկացուցիչ մասը, օպերատիվ կառավարումը պետք է հստակ սահմանի՝ ով, որտեղ և երբ պետք է կատարի կազմակերպության շրջանակներում իրականացվող հազարավոր առաջադրանքներից յուրաքանչյուրը, հսկողություն սահմանի առաջադրանքների կատարման ընթացքի վրա, բացահայտի տեղ գտած շեղումները, հնարավորության սահմաններում կարճ ժամկետում վերացնի դրանք: Օպերատիվ կառավարումն իրականացվում է կառավարման բոլոր հարթություններում, բայց, ի տարբերություն վերին հարթության, կառավարման ստորին հարթության ղեկավարների հիմնական գործունեության առանցքն է:

Արտադրության օպերատիվ կառավարման գործընթացում իրականացվում են այնպիսի աշխատանքներ, ինչպիսիք են՝ օրացուցային պլանների մշակումը, գործակարգավորումը, կատարվելիք աշխատանքի /առաջադրանքի/ ժամկետների որոշումը, ծրագրերի կատարման ընթացքի վրա հսկողության սահմանումը և այլն:

Օպերատիվ կառավարման շրջանակներում որոշվում է միաժամանակ մշակվող ու թողարկվող արտադրանքի քանակը, ձևակերպվում են որոշակի անձին տրվող աշխատանքային կարգագիրն ու անհրաժեշտ նյութերի, գործիքների, կոմպլեկտավորող իրերի պահանջագիրը և այլն:

Օպերատիվ պլանավորումը կազմակերպությունում իրականացվող պլանավորման գործառույթի վերջնական, ավարտական փուլն է, որը հսկայական նշանակություն ունի կոնկրետ արտադրական /օպերացիոն/ համակարգերի կառավարման գործընթացում:

Օպերատիվ կառավարման գործընթացում կիրառվում են տարբեր մեթոդներ ու միջոցներ, որոնց ընտրությունը պայմանավորված է թողարկվող արտադրանքի ծավալներով ու տեխնոլոգիայով :

Այդ առումով ուշագրավ է Հանթի պլանահաշվային գծանկարը /առյուսակ 19.1/, որը լայն ճանաչում է գտել և օգտագործվում է ինչպես պլանավորման ու գործակարգավորման, այնպես էլ վերահսկողության իրականացման գործընթացում: Գծանկարի հիմքում դրված է ամբողջական աշխատանքի բաժանումը խնդիրների, տարրերի և գործողությունների: Ելնելով առկա տեխնոլոգիայի պահանջներից՝ որոշվում /պլանավորվում/ է յուրաքանչյուր տարրի, գործողության իրականացման վայրը և տևողությունը /սկիզբն ու ավարտը/:

Բերված օրինակում պլանավորված է «Ա» խմբի աշխատանքները սկսել թիվ 1 տեղամասում, երկրորդ ամսվա առաջին տասնօրյակում և ավարտել նույն ամսվա երրորդ տասնօրյակում, «Բ» խմբի աշխատանքները՝ թիվ 4 տեղամասում, երկրորդ ամսվա երրորդ տասնօրյակում և ավարտել չորրորդ ամսվա առաջին տասնօրյակում և այլն:

Հ Ա Ն Թ Ի Գ Ծ Ա Ն Կ Ա Ր Ը

Աշխատանքային գործողության անվանումը	Իրականացման վայրը	2 ամիս			3 ամիս			4 ամիս		
		I	II	III	I	II	III	I	II	III
Ա	1 տեղամաս									
Բ	2 տեղամաս									
Գ	4 տեղամաս									

Նույն գծանկարը կազմվում է կատարման ընթացքի վրա վերահսկողություն սահմանելու համար: Հաճախ օգտագործվում է միևնույն գրաֆիկը՝ կիրառելով տարբեր պայմանական նշաններ:

Բերված օրինակից երևում է, որ «Ա» խմբի աշխատանքները թիվ 1 տեղամասում սկսվել են ժամանակին, բայց ավարտվել են մեկ տասնօրյակ ուշացումով, «Բ» խմբի աշխատանքները թիվ 2 տեղամասում սկսվել և ավարտվել են ժամանակին, իսկ «Գ» խմբի աշխատանքները թիվ 4 տեղամասում սկսվել են մեկ տասնօրյակ ուշացումով և ավարտվել ժամանակին:

Գծանկարները կազմվում են ելնելով արտադրական գործընթացների առանձնահատկություններից, ամենատարբեր ժամանակահատվածների ընդգրկումով՝ սկսած ժամերից, օրերից ու հերթափոխներից մինչև ամիս, եռամսյակ ու տարի:

Հանքի գծանկարները լայն կիրառում են գտել զանգվածային, խոշոր սերիական և անընդհատ արտադրություններում:

Օպերատիվ կառավարման դերը էլ ավելի է մեծանում այն կազմակերպություններում, որտեղ ըստ նախագծի իրականացվում են բավական մեծ ռեսուրսներ պահանջող եզակի կամ անհատական ծրագրեր և որոնց իրականացման համար ներգրավվում են բազմաթիվ կազմակերպություններ ու ստորաբաժանումներ: Բնական է, որ բազմաթիվ ստորաբաժանումներում խոշոր չափերի ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործումը, ըստ ժամանակի ու տարածության, պահանջում է ավելի լուրջ մոտեցում:

Հիտունական թվականներին «Լոկսիդ» կորպորացիան «Պոլարիս» հրթիռային համակարգի ստեղծման համար մշակեց և կիրառեց պլանների վերանայման ու գնահատման (ՎՃԾԾ) մեթոդը, որը կարճ ժամանակում ապացուցեց իր արդյունավետությունը և լայն տարածում գտավ ամբողջ աշխարհում [14, էջ 104]: Այն կիրառվել և կիրառվում է ոչ միայն խոշոր ծրագրերի իրականացման, այլև շատ թե քիչ խոշոր չափերով իրականացվող յուրաքանչյուր աշխատանքի պլանավորման ու օպերատիվ կառավարման գործընթացում: Վերը նշված մեթոդը, որը հաճախ կոչվում է ցանցային պլանավորման ու կառավարման մեթոդ, հիմնվում է իրականացվող բոլոր աշխատանքները երեք խմբի բաժանելու սկզբունքի վրա.

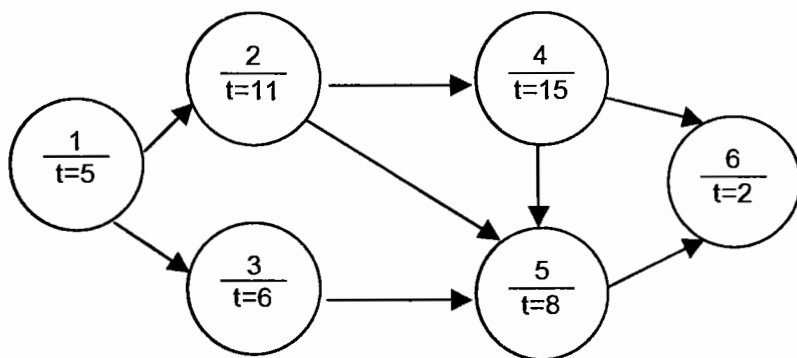
- աշխատանքներ, որոնք կարող են իրականացվել միայն հաջորդաբար, մինչև ամբողջությամբ չավարտվի նախորդ աշխատանքը /գործողությունը, տարրը/, հաջորդը սկսվել չի կարող,

- աշխատանքներ, որոնք կարող են իրականացվել զուգահեռաբար, իրարից անկախ,
- աշխատանքներ, որոնց մի մասը կարող է իրականացվել հաջորդաբար, մյուսը՝ զուգահեռաբար:

Ցանցային պլանավորումը կիրառվում է միայն երրորդ տարբերակի դեպքում: Ցանցային գծանկար կազմելու համար ամբողջական աշխատանքը բաժանվում է մասերի /տարրերի, գործողությունների/ և որոշվում /սահմանվում/ դրանցից յուրաքանչյուրի իրականացման տևողությունն ու հաջորդականությունը: Տևողությունը որոշվում է ուղղակի հաշվարկների կամ մասնագիտական գնահատման մեթոդներով: Վերջինս լայն տարածում է գտել խոշոր ծրագրեր իրականացնող կազմակերպություններում, որտեղ հրավիրվում են մասնագետներ, նրանց տրամադրվում է համապատասխան տեղեկատվություն և առաջարկվում տալ կոնկրետ աշխատանքի իրականացման տևողության իրենց գնահատականը: Մասնագետները պարտավոր են տալ երեք գնահատական՝ հնազի առնելով աշխատանքների իրականացման վատագույն, լավագույն և իրական /հավանական/ պայմանները: Նրանց տված գնահատականները /տևողությունները/ ենթարկվում են հատուկ մշակման և սահմանվում են պլանային տևողությունները: Բազմամյա փորձը ցույց է տվել, որ մասնագիտական գնահատման եղանակով ստացված արդյունքները շատ մոտ են իրականին:

Նույն մեթոդներով որոշվում է նաև աշխատանքների հաջորդականությունը:

Ունենալով աշխատանքների իրականացման տևողությունն ու հաջորդականությունը, կարելի է կազմել ցանցային գծանկար: Յուրաքանչյուր աշխատանք /տարր, գործողություն/ համարակալվում է, ընդգրկվում օղակում, որը բաժանվում է երկու մասի: Վերևում դրվում է հերթական համարը, ներքևում՝ իրականացման տևողությունը: Ելնելով գործողությունների հաջորդականությունից՝ օղակները սլաքով միացվում են /գծանկար 19.3/:



Գծանկար 19.3. Ցանցային գծանկար

Բերված ցանցային գծանկարի տարրերից երևում է, որ թիվ 2 և թիվ 3 տարրերը թիվ 1-ի նկատմամբ հաջորդական են և կարող են իրականացվել միայն այն ժամանակ, երբ ավարտվել է թիվ 1 աշխատանքը: Թիվ 2 և թիվ 3 տարրերն իրար նկատմամբ զուգահեռ են, կարող են իրականացվել իրարից անկախ: Թիվ 4 տարրը հաջորդական է թիվ 2-ի նկատմամբ և կարող է իրականացվել դրա ավարտից հետո:

Ցանցային գծանկար կազմելուց հետո հաշվարկվում են ամբողջական աշխատանքի իրականացման սկզբից մինչև ավարտն ընկած բոլոր հնարավոր ուղիներն ու դրանց տևողությունը:

Բերված օրինակում գոյություն ունեն հետևյալ ուղիները.

$$1/ 1, 2, 4, 6, - t_1 + t_2 + t_4 + t_6 = 33, R = 8$$

$$2/ 1, 2, 4, 5, 6, - t_1 + t_2 + t_4 + t_5 + t_6 = 41, K$$

$$3/ 1, 3, 5, 6, - t_1 + t_3 + t_5 + t_6 = 21, R = 20$$

$$4/ 1, 2, 5, 6, - t_1 + t_2 + t_5 + t_6 = 26, R = 15$$

Այն ուղին, որն ըստ իրականացման տևողության ամենաերկարն է, կոչվում է ճգնաժամային /կրիտիկական-Ք/, իսկ մյուս ուղիներն ունեն ժամանակի պահուստներ /ռեզերվներ-Ր/, որոնց մեծությունը հավասար է սեփական ուղու և կրիտիկական ուղու տևողությունների տարբերությանը: Բերված օրինակում երրորդ ուղու ռեզերվը հավասար է 20 միավորի:

Ցանցային գծանկարները հնարավորություն են տալիս ոչ միայն պլանավորել արտադրական գործընթացները և հսկել դրանց իրականացումը, այլև շատ ավելի ճկուն ու արդյունավետ օգտագործել ռեսուրսները: Եթե աշխատանքներն իրականացվեն առանց խափանումների, լավագույն դեպքում դրանք կավարտվեն 41 միավոր ժամանակի ընթացքում, քանի որ ճգնաժամային ուղու վրա գտնվող բոլոր աշխատանքները /գործողությունները/ միմյանց նկատմամբ հաջորդական են: Այդ ուղու վրա գտնվող ցանկացած օղակում աշխատանքի /գործողության/ իրականացման ժամանակի խախտումը ուղղակիորեն կհանգեցնի ամբողջ աշխատանքի իրականացման վերջնական ժամկետի նույն չափով խախտման: Մնացած օղակներում ժամկետների խախտումը, եթե չի գերազանցում տվյալ ուղու պահուստը, ամբողջ աշխատանքի իրականացման վերջնական ժամկետի վրա չի ազդի: Իսկ դա նշանակում է, որ ցանկացած ուղու վրա գտնվող /օգտագործվող/ ռեսուրսները պահուստային ժամանակահատվածում կարող են օգտագործվել այլ ուղիների վրա, եթե կա դրա անհրաժեշտությունը:

Օրինակ, եթե ճգնաժամային /Ք/ ուղու վրա աշխատանքներ կատարելու ընթացքում խափանվել է որևէ սարքավորում, որից օգտագործվում է նաև 3-րդ ուղում, ապա կարելի է այդ ուղու վրա դադարեցնել աշխատանքները և մինչև 20 միավոր ժամանակահատվածում սարքավորումն օգտագործել ճգնաժամային ուղու աշխատանքները շարունակելու համար, և դա բոլորովին չի ազդի աշխատանքների իրականացման վերջնական ժամկետների վրա: Ցանցային գծանկարի արդյունքները տեղադրվում են աղյուսակում, որն ունի հետևյալ տեսքը /աղյուսակ 19.2/.

Աղյուսակ 19.2

Ց Ա Ն Ց Ա Յ Ի Ն Գ Ծ Ա Ն Կ Ա Ր Ի Ա Ր Ժ Ե Ք Ն Ե Ր Ը

Գործողության հերթական համարը	Գործողության անվանումը	Իրականացման տևողությունը (t)	Հաջորդ գործողությունները
1	Ա	5	2,3
2	Բ	11	4,5
3	Գ	6	5
4	Դ	15	5,6
5	Ե	8	6
6	Զ	2	-

Ունենալով վերը նշված տվյալները, կարելի է վերականգնել ցանցը, անհրաժեշտության դեպքում՝ վերահաշվարկել և ցանկացած /մնացած/ ժամանակահատվածի համար գտնել նոր ճգնաժամային ուղի:

Եթե հաշվի առնենք, որ ցանցային պլանավորման մեթոդը հիմնականում օգտագործվում է խոշոր ծավալների աշխատանքներ իրականացնելիս, որտեղ գործողությունների թիվը հաշվարկվում է հազարներով, ապա պարզ կդառնա մեթոդի կիրառման արդյունավետությունը:

Գործնականում կիրառվում են ցանցային պլանավորման ու կառավարման բազմաթիվ տարբերակներ ու մեթոդներ, բայց բոլորի հիմքում ընկած են նույն մոտեցումները:

Օպերատիվ պլանավորման ու կառավարման վերը նշված մեթոդները լայն տարածում են գտել արտադրության, շինարարության և այլ ոլորտներում: Ինչ վերաբերում է ծառայությունների ոլորտին, ապա այն ունի մի շարք առանձնահատկություններ, որոնք սահմանափակում են արդեն դասական համարվող այդ մեթոդների կիրառման շրջանակները:

Առաջին հերթին, դրանք պայմանավորված են այն հանգամանքով, որ, նախ, ծառայություն մատուցողն ու սպառողը շատ ավելի սերտորեն են կապված միմյանց, իսկ թողարկված արտադրանքը /ծառայությունը/ կրում է շատ ավելի անհատական բնույթ, ավելի քիչ է ստանդարտացված, մեքենայացված ու ավտոմատացված և ավելի աշխատատար է:

Բացի այդ, ի տարբերություն արտադրության, ծառայության օբյեկտները հիմնականում գտնվում են ոչ թե հունքի, նյութերի և այլ ռեսուրսների մոտ, այլ սպառողների տեղաբաշխման վայրերում: Արտադրական հզորությունները հաշվարկվում են ոչ թե հավասարաչափ ծանրաբեռնվածությամբ աշխատելու, այլ ամենալարված ժամանակահատվածի համար: Որպես կանոն, ծառայությունների ոլորտում բացակայում են խոշոր կազմակերպությունները, իսկ օպերատիվ պլանավորումն ու կառավարումը պայմանավորված են հաճախորդների թվով:

Արտադրության կառավարումը ընդգրկում է մի շարք այլ որոշակի գործառույթներ, ինչպիսիք են՝ արտադրության ու ծառայության օբյեկտների տեխնիկական նախագծումը, պաշարների ու որակի կառավարումը, աշխատատեղերի կազմակերպումն ու աշխատանքի նորմավորումը:

### 19.3. ՆՈՐՄԱՎՈՐՈՒՄ

Նորմաների ու նորմատիվների հստակ ձևավորված ու գործող համակարգը կազմակերպության կողմից բոլոր ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման երաշխիքն է:

Կառավարման գործընթացում կառավարչական ապարատի կողմից ընդունվող գրեթե բոլոր որոշումներն այս կամ այն չափով առնչվում են աշխատանքային ծախսումների գործոնի հաշվառման հետ, որի հիմքում ընկած են աշխատանքի նորմաները: Դրանք անհրաժեշտ են արտադրատնտեսական գործունեության բոլոր ոլորտներում:

Աշխատանքի նորմավորումը կառավարչական աշխատանքի տարատեսակ է, հատուկ գործառույթ, որը, որպես կանոն, միջին ու խոշոր կազմակերպություններում իրականացնում են մասնագիտացված ստորաբաժանումները:

Նորմավորման գործընթացում այդ ստորաբաժանումները պետք է պատասխանեն հետևյալ հիմնական հարցերին.

- նորմաների ի՞նչ տարատեսակներ են օբյեկտիվորեն անհրաժեշտ արտադրության արդյունավետ կառավարման համար,
- ի՞նչ գործոններ են ազդում աշխատանքային ծախսումների մեծության և աշխատանքի արդյունքների վրա,
- ի՞նչ մեթոդներով կարելի է հաշվարկել նորմաները,
- ինչպե՞ս գնահատել նորմաների որակը:

Անկախ մշակման, հաշվարկման ու սահմանման մեթոդներից, աշխատաժամանակի նորմաները կազմակերպության համար պետք է լինեն տնտեսապես հիմնավորված, իսկ կոնկրետ աշխատողի համար՝ իրական, հասանելի, այնպիսին, որ կատարվեն առանց ավելորդ լարվածության:

Աշխատանքի նորմավորման իմաստն այն է, որ որոշվում (սահմանվում) է պահանջվող կոնկրետ աշխատանքի իրականացման համար անհրաժեշտ ժամանակը: Յենց այդ հաշվարկված սպասվելիք ժամանակն էլ համարվում է աշխատանքի նորմա, որը հաշվարկվում է կամ որպես արտադրանքի միավորի վրա ծախսվող ժամանակ, կամ ժամանակի միավորի ընթացքում թողարկվող արտադրանքի քանակ:

Կազմակերպություններում կիրառվում է աշխատանքի նորմաների համակարգ, որն ընդգրկում է ժամանակի, արտադրանքի, սպասարկման, թվաքանակի նորմաները, նորմավորված առաջադրանքները և այլն:

Դրանցից յուրաքանչյուրն ունի հաշվարկման իր առանձնահատկություններն ու մեթոդները:

Արտադրական գործընթացում առավել կարևոր նշանակություն ունի աշխատաժամանակի նորմավորումը, որի հիմնավորվածությունը մեծ չափով կախված է նորմաների մշակման ու հաշվարկման մեթոդների ընտրությունից: Ներկայումս կիրառվում են աշխատաժամանակի ուսումնասիրման ու հաշվառման հետևյալ եղանակները՝ քրոնոմետրաժը, աշխատանքային ժամանակի նկարահանումը և ֆոտոքրոնոմետրաժը, որոնք հնարավորություն են տալիս գնահատել գործող նորմաների որակը, անհրաժեշտության դեպքում վերանայել դրանք:

Գործնականում լայն տարածում են գտել նորմաների հաշվարկման վերլուծական և գումարային մեթոդները (գծանկար 19.4):

Վերլուծական մեթոդները ենթադրում են (նախատեսում են) աշխատանքային գործընթացի, աշխատաժամանակի և տեխնիկայի օգտագործման մանրամասն ուսումնասիրություն և յուրաքանչյուր տարրի (օպերացիայի) համար նորմայի սահմանում:

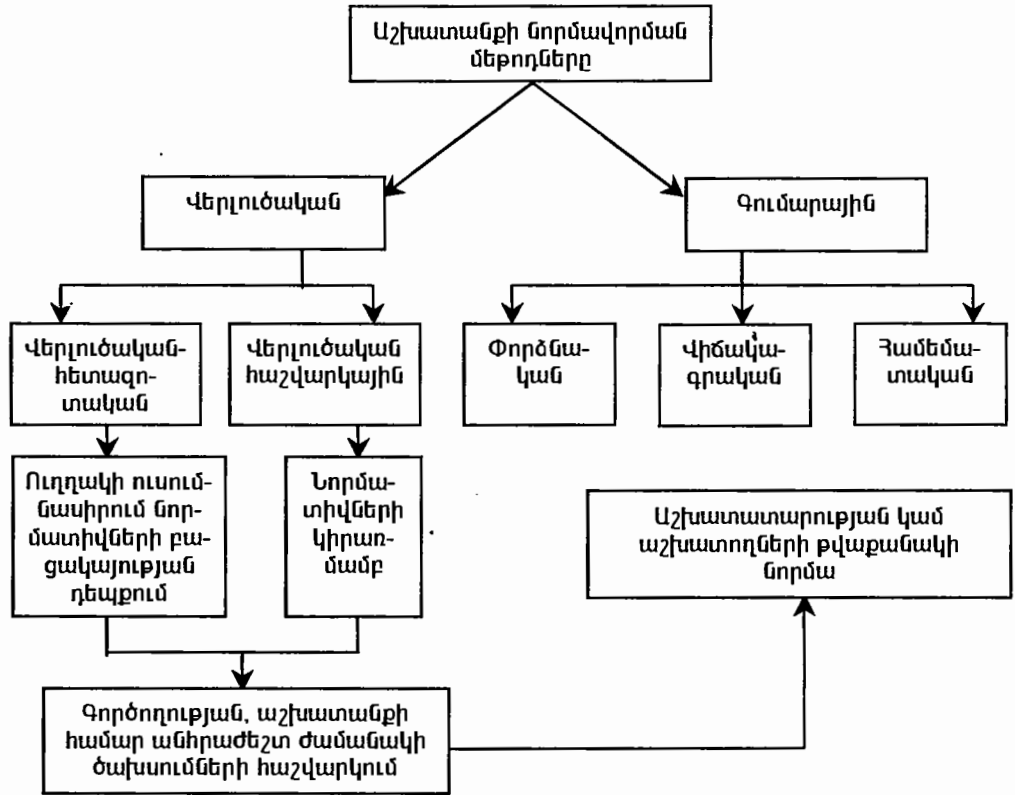
Վերլուծական մեթոդները բաժանվում են վերլուծական-հաշվարկայինի և վերլուծական-հետազոտականի: Առաջինի դեպքում որպես հիմք են ծառայում նորմատիվային նյութերն ու հատկորոշումները, իսկ երկրորդի դեպքում՝ ուսումնասիրվող աշխատատեղերում աշխատանքային գործընթացների հետազոտման արդյունքում ստացված տեղեկատվությունը:

Գումարային մեթոդների կիրառման դեպքում նորմաները սահմանվում են ամբողջ գործողության, աշխատանքի կամ գործառույթի համար: Դրանք որոշվում են առանց փաստացի իրականացվող և աշխատանքային գործընթացի վերլուծության, նորմավորողի անձնական գիտելիքների, փորձի հիման վրա (այսպես կոչված փորձնական մեթոդ), նմանօրինակ աշխատանքների բարդության և աշխատաժամանակի ծախսերի հետ համեմատելու օգնությամբ (համեմատական մեթոդ) կամ փաստացի ծախսումների վիճակագրական հաշվառման օգնությամբ (վիճակագրական մեթոդ):



Գումարային մեթոդը հիմնականում կիրառվում է այն աշխատանքների նորմավորման համար, որոնք իրականացվում են որոշակի ծավալներով և, որպես կանոն, ունեն չկրկնվող բնույթ:

Աշխատանքի նորմավորումը, աշխատաժամանակի նորմաների սահմանումը հնարավորություն է տալիս որոշել արտադրական ծրագրի աշխատատարությունը և դրա հիման վրա հաշվարկել անձնակազմի աշխատանքի փոխհատուցման և աշխատուժի պահպանման համար անհրաժեշտ աշխատավարձի ֆոնդի ու ֆինանսական ռեսուրսների պահանջը:



**Գծանկար 19.4. Աշխատանքի նորմավորման գործընթացը և մեթոդները**

Պլանավորման, հատկապես հեռանկարային պլանավորման ժամանակ մանրակրկիտ, անհատական հաշվարկներ կատարելը նպատակահարմար չէ, քանի որ այն բավական աշխատատար է:

Աշխատավարձի ֆոնդի պլանավորման համար կարելի է նախ հաշվարկել հիմնական աշխատողների /բանվորների/ աշխատավարձի ֆոնդը: Աշխատավարձի ֆոնդի հաշվարկման համար հիմք են տարիֆային ցանցը և առաջին կարգի տարիֆային դրույքը, որոնք ամրագրվում են տարիֆային համաձայնագրում:

Առաջին կարգի ամսական տարիֆային դրույքը, որի հիման վրա հաշվարկվում է մեկ ժամվա տարիֆային դրույքը, չի կարող փոքր լինել օրենսդրորեն սահմանված նվազագույն աշխատավարձից:

Օրինակ կարող է ծառայել ՁԱԿ գործարար խաղում ընտրված տարիֆային ցանցը [5, էջ 122].

Կարգը	1	2	3	4	5	6
Տարիֆային գործակիցը	1.0	1.3	1.69	1.91	2.16	2.4

Աշխատավարձի ֆոնդը կարելի է հաշվարկել ինչպես ուղղակի, այնպես էլ միջին տարիֆային դրույքի օգնությամբ:

Միջին տարիֆային դրույքը / T/ որոշվում է հետևյալ կերպ՝

$$T = \frac{\sum T_i \cdot x_i P_i}{\sum P_i}$$

որտեղ՝  $T_i$  -  $i$  տարակարգի տարիֆային դրույքն է,

$P_i$  -  $i$  տարակարգի աշխատողների թիվը:

Տարիֆային դրույքի և արտադրանքի նորմայի հարաբերությունը կազմում է միավոր արտադրատեսակի գործավարձային գնահատումը, իսկ հիմնական աշխատողների աշխատավարձի ֆոնդը հավասար է յուրաքանչյուր արտադրատեսակի արտադրական ծրագրի և միավորի գործավարձային գնահատման արտադրյալների գումարին:

Հիմնական աշխատողների թիվը և աշխատավարձի ֆոնդը հիմք են ծառայում սպասարկող անձնակազմի, արտադրական ստորաբաժանումների կառավարչական ապարատի և վարչակառավարչական ապարատի աշխատողների աշխատավարձի ֆոնդի հաշվարկման համար:

Անձնակազմի աշխատանքի փոխհատուցման ու պահպանման ծախսերի անբաժանելի մասն են կազմում պարտադիր սոցիալական հատկացումները:

Սոցիալական հատկացումների համար անհրաժեշտ միջոցների պահանջը կարելի է հաշվարկել աշխատողների յուրաքանչյուր կատեգորիայի համար պլանով սահմանված միջին աշխատավարձի / $Z_k$ / հիման վրա.

$$Z_k = Z_h : H : 12,$$

որտեղ՝  $Z_h$  - աշխատավարձի տարեկան ֆոնդն է,

$H$  - աշխատողների թվաքանակը:

ՀՀ օրենքով սահմանված է ամսական աշխատավարձի նկատմամբ պարտադիր սոցիալական վճարումների հետևյալ սանդղակը.

$$\begin{aligned} 0 < Z_k \leq 20\,000 \text{ դրամ} & - 5000 \text{ դրամ,} \\ 20\,001 < Z_k \leq 100\,000 & - 5000 + (Z_k - 20\,000) \times 0.15, \\ Z_k > 100\,000 & - 17000 + (Z_k - 100\,000) \times 0.05: \end{aligned}$$

Հիմնական աշխատողների աշխատավարձին / $Z_h$  / համապատասխան սոցիալական հատկացումները / $Y_i$ / հավասար են՝

$$Y_i = Z_{ki} \times (S) \times H \times 12:$$

Նույն տրամաբանությամբ՝ սոցիալական հատկացումները հաշվարկվում են սպասարկող անձնակազմի, արտադրական ստորաբաժանումների, կառավարման ապարատի և վարչական ապարատի աշխատողների համար:

Հիմնական աշխատավարձի և պարտադիր սոցիալական հատկացումների համար նախատեսվող միջոցների գումարը անձնակազմի օգտագործման ու պահպանման ուղղակի ծախսերն են: Եթե կազմակերպությունը նախատեսում է կիրառել պարզևատրման որոշակի համակարգ, ապա, ունենալով հիմնական աշխատավարձը ըստ աշխատողների կատեգորիաների, դժվար չէ կատարել անհրաժեշտ միջոցների հաշվարկը: Ներկայումս արտադրական կազմակերպություններում գերակշռում է աշխատանքի վարձատրման ժամանակային-պարզևատրական համակարգը՝ ԱՄՆ-ում մոտ 70%, Ֆրանսիայում՝ 80% և այլն [6, էջ 45]: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն ինքն է մշակում պարզևատրման համակարգը, սահմանում պարզևատրման սանդղակը, որն էլ դրվում է հաշվարկի հիմքում:

Նորմաների և նորմատիվների արդյունավետ մշակված համակարգը միայն աշխատանքային ռեսուրսներով չի սահմանափակվում: Այն ընդգրկում է կազմակերպության գործունեության բոլոր ոլորտները:

Կազմակերպությունների և հատկապես արտադրական ոլորտի կազմակերպությունների համար կենսական նշանակություն ունի նյութական ռեսուրսների ծախսերի նորմավորումը, որն էլ դրվում է դրանց պահանջի պլանավորման և օգտագործման ընթացքի վրա հսկողության սահմանման հիմքում:

Նյութական ռեսուրսների ծախսը նորմավորվում է հիմնականում երեք մեթոդներով՝ հաշվարկային /տեխնիկական փաստաթղթերով և տեխնիկական հաշվարկներով/, փորձնական և վիճակագրական: Դրանցից ամենաճշգրիտը, հիմնավորվածը առաջինն է, որով էլ հիմնականում իրականացվում է նորմավորումը:

Յուրաքանչյուր արտադրատեսակ, որպես կանոն, բաղկացած է տարբեր մանրամասերից, դետալներից, որոնց պատրաստման համար օգտագործվում են տարբեր հատկությունների ու չափատեսակի նյութեր: Ավելին՝ հաճախ մեկ դետալի պատրաստման համար պահանջվում է մի քանի տեսակի նյութ, օրինակ՝ տարբեր բաղադրամասերի համաձուլվածքով պատրաստվող դետալները:

Ինչպես յուրաքանչյուր նորմա, նյութական ծախսի նորման ևս ունի իր կառուցվածքը:

Նյութական ծախսի նորմայի առաջին, հիմնական տարրը դետալի ծախսի նորման է, որը, որպես կանոն, որոշվում է հաշվարկային մեթոդով և հավասար է պատրաստի դետալում օգտագործված կոնկրետ նյութի զանգվածին: Ծախսի այդ նորման ընդունված է անվանել ծախսի մաքուր, հիմնական նորմա:

Հաջորդ տարրը այն լրացուցիչ ծախսերն են, որոնք պայմանավորված են մշակման գործընթացում ձևավորվող անխուսափելի թափոններով ու կորուստներով: Օրինակ՝ մետաղի խառատային մշակման ժամանակ առաջացող տաշեղները: Դրանք անվանվում են տեխնոլոգիական թափոններ:

Երրորդ տարրը այլ կազմակերպատեխնիկական թափոններն ու կորուստներն են, որոնք տվյալ արտադրության պայմաններում անխուսափելի են և չեն կարող օգտագործվել այն նույնատիպ դետալների պատրաստման համար, որոնց մշակման ընթացքում առաջացել են:

Միավոր դետալի պատրաստման նյութական ծախսի նորման հաշվարկվում է համընդհանուր ճանաչում գտած հետևյալ բանաձևով.

$$H_g = q_0 + \sum_{i=1}^m q_1 + \sum_{j=1}^n q_2 .$$

- որտեղ՝  $H_g$  - դետալի ծախսի նորման է,  
 $q_0$  - դետալի մաքուր ծախսի նորման,  
 $q_1$  - տեխնոլոգիական թափոններն ու կորուստները,  
 $q_2$  - այլ կազմակերպատեխնիկական թափոններն ու կորուստները:

Միավոր դետալի ծախսի նորման սահմանվում է յուրաքանչյուր դետալի և յուրաքանչյուր նյութի համար և դրվում պահանջի հաշվարկման, ըստ ստորաբաժանումների ու աշխատատեղերի բաշխման և ռեսուրսների օգտագործման հետ կապված այլ հաշվարկների հիմքում:

Նորմաների ու նորմատիվների սահմանման ու կիրառման հաջորդ կարևոր ոլորտը կապված է մեքենաների ու սարքավորումների պահանջի հաշվարկման և դրանց բնականոն գործունեության ապահովման հետ:

Մասնագիտացված մեքենաների ու սարքավորումների մեքենայական մշակման նորմաների հաշվարկը դժվարություն չի ներկայացնում: Օրինակ, «Ռինալդի» ֆիրմայի RSSV մեքենայի, որը նախատեսվում է կոշիկի արտադրության համար, տեխնիկական բնութագրերում նշված արտադրողականությունը՝ կանացի կոշիկների համար ժամում 75 զույգ է, տղամարդկանցը՝ 150 զույգ: Ձուտ մեքենայով մշակման նորման համապատասխանաբար կկազմի կանացի մեկ զույգ կոշիկինը՝ 0,8 րոպե ( 60 : 75), տղամարդկանցը՝ 0,4 րոպե ( 60 : 150) [7, էջ 110]:

Ոչ մասնագիտացված, ունիվերսալ /համապիտանի/ մեքենաների ու սարքավորումների մեքենայական մշակման նորման սահմանելու համար յուրաքանչյուր առանձին դետալի, շինվածքի համար անհրաժեշտ է կատարել առանձին հաշվարկ: Այսպես, ունիվերսալ խառատային հաստոցի վրա հնարավոր է պատրաստել անհամար դետալներ, որոնցից ամեն մեկի համար կպահանջվի տարբեր ժամանակ, իսկ մեքենայական մշակման նորման սահմանելու համար կատարվում են առանձին հաշվարկներ՝ ելնելով տեխնոլոգիական փաստաթղթերով ամրագրված աշխատանքային ռեժիմի պահանջներից /հաստոցի թմբուկի պտույտների թիվը, կտրիչի շարժման արագությունը և այլն/:

Մեքենաներն ու սարքավորումները և, ընդհանրապես, հիմնական միջոցները, ունեն ծառայության որոշակի ժամկետներ, որի ընթացքում ենթարկվում են ֆիզիկական ու բարոյական մաշվածքի: Դրանց փոխարինումը, վերականգնումը, որպես կանոն, իրականացվում է ամորտիզացիոն հատկացումներից առաջացած միջոցների հաշվին, իսկ ամորտիզացիայի նորման հաշվարկվում է հետևյալ բանաձևով.

$$A = \frac{P - S}{n},$$

- որտեղ՝ A - ամորտիզացիայի նորման է,  
 P - մեքենայի սկզբնական / ձեռքբերման / գինը,  
 S - ծառայության վերջում մնացորդային արժեքը,  
 n - մեքենայի ծառայության ժամկետը / տարի /:

Կազմակերպությունները սահմանում են այն ժամանակահատվածները, կազմում ժամանակացույց, որի ընթացքում որոշակի մեքենան, սարքավորումը ենթարկվում կամ ենթարկվելու են տեխնիկական զննման, ընթացիկ ու կապիտալ վերանորոգման, նորմավորում ու հաշվարկում են դրանց իրականացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսները:

## 19.4. ՊԱՇԱՐՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Նյութատեխնիկական մատակարարումը կառավարման կոնկրետ գործառույթներից մեկն է, իրականացվում է բոլոր տնտեսավարող սուբյեկտներում և առանձնահատուկ նշանակություն է ստանում արդյունաբերական ձեռնարկություններում, որոնք, որպես կանոն, օգտագործում են խոշոր ծավալներով ամենատարբեր տեսակի ռեսուրսներ:

Նյութատեխնիկական մատակարարման խնդիրը արտադրական բոլոր ստորաբաժանումների անխափան մատակարարումն է, ընդ որում, հավասար ուշադրության են արժանի այն բոլոր նյութերը, հումքը և գնովի կիսաֆաբրիկատները, որոնք ուղղակիորեն առնչվում են արտադրական գործընթացին:

Ձեռնարկությունում օգտագործվող նյութական ռեսուրսները բաժանվում են երկու խմբի: Առաջին խմբում ընդգրկվում են հումքը և հիմնական նյութերը: Իսկ «հումք և նյութեր ասելով նկատի են առնվում բոլոր գնովի ապրանքները, որոնք դառնում են արտադրանքի մաս» [8, էջ 162]:

Երկրորդ խումբը հիմնական միջոցների գործունեությունը ապահովող և այլ արտադրական նպատակներով օգտագործվող նյութերն են:

Նյութատեխնիկական մատակարարումն իրականացվում է հստակ կանոնակարգված հետևյալ փուլերով:

Նախ, ըստ արտադրական ծրագրի, որոշվում է ռեսուրսների յուրաքանչյուր տեսակի պահանջը: Պահանջի հաշվարկը, կախված գործունեության մասշտաբներից և առանձնահատկություններից, կարող է կատարվել կենտրոնացված և ապակենտրոնացված՝ երբ առանձին արտադրական ստորաբաժանումներն են որոշում իրենց պահանջը:

Բոլոր դեպքերում, հաշվարկի հիման վրա կազմվում են պահանջագրեր, որտեղ նշվում է, թե նյութական որոշակի ռեսուրսը ինչ քանակով և երբ պետք է մատակարարվի արտադրությանը:

Հաջորդ փուլում պահանջագրերը խմբավորվում և վերլուծվում են, որոշվում, թե ինչ տեխնիկական պահանջներ են ներկայացվում ռեսուրսներից յուրաքանչյուրին:

Նյութական ռեսուրսների նկատմամբ պահանջի որոշումից հետո անհրաժեշտ է ընտրել այն մատակարարին, որի առաջարկն առավել գրավիչ է: Այդ գործընթացում անհրաժեշտ է հաշվի առնել, թե ինչպիսին են առաջարկվող նյութական ռեսուրսների որակական ցուցանիշները, մատակարարման ժամկետը, գինը: Կարևոր նշանակություն ունի նաև մատակարարի հուսալիությունը, սպասարկումը, տրամադրվող զեղչերն ու արտոնությունները և այլն:

Մատակարարի ընտրությունից հետո, երբ արդեն որոշված է միավոր ռեսուրսի գինը, հաշվարկվում է նյութական ռեսուրսների նկատմամբ պահանջը՝ արժեքային արտահայտությամբ:

Կազմակերպության անխափան գործունեությունը պայմանավորված է արտադրական գործընթացներում պահանջվող նյութական ռեսուրսների առկայությամբ, իսկ քանի որ նյութական ռեսուրսները ձեռք են բերվում որոշակի խմբաքանակներով, ապա բնական է, որ առաջանում են պաշարների ձևավորման ու պահպանման հարցեր:

Պաշար ասելով հասկացվում է երկու մատակարարումների միջև ընկած ժամանակահատվածում օգտագործվելիք ռեսուրսները: Պաշարների առկայությունը կազ-

մակերպություններին հնարավորություն է տալիս բացառել անընդհատ մատակարարման անհրաժեշտությունը:

Բոլոր արտադրական կազմակերպությունները և ծառայության ոլորտի կազմակերպությունների մեծ մասը ունեն ռեսուրսների որոշակի պաշարներ:

Նույնիսկ այնպիսի հզոր կազմակերպություն, ինչպիսին է ճապոնական «Տոյոտան», որը համարվում է արդեն ամբողջ աշխարհում ճանաչում գտած «ճիշտ ժամանակին» կամ «կանբան» կոչվող համակարգի հեղինակը, ընդունում է, որ արտադրությունն առանց պահեստային պաշարների, երազանք է և հնարավոր է միայն այն դեպքում, երբ ամբողջ կազմակերպությունում իրականացվել է անտեսանելի հարահոսի (կոնվեյեր) գաղափարը, որից ինքը՝ «Տոյոտան», դեռ շատ հեռու է [9, էջ 77]:

Պաշարներն արտադրության գործընթացի ապահովման անբաժանելի մասն են, իսկ պաշարների կառավարումը՝ արտադրության կառավարման կարևորագույն կոնկրետ գործառնություններից մեկը:

Պաշարների ձևավորման, դրանց չափի, ստեղծման ժամանակի ու պահպանման վրա ազդում են մի շարք գործոններ: Նյութական ռեսուրսների պաշարները իրենց արժեքի և պահպանման ծախսերի չափով, ներառյալ պահեստային տնտեսության ու ապահովագրության համար անհրաժեշտ ծախսերը, սառեցնում են կազմակերպության ֆինանսական միջոցները՝ նրանց գրկելով առնվազն բանկային տոկոսադրույքով շահույթ ստանալու կամ նոր ներդրումներ կատարելու հնարավորությունից: Եվ բնական է, որ կազմակերպությունները շահադրդված են նվազագույնի հասցնել պաշարների քանակը: Բայց կազմակերպությունները միաժամանակ ստիպված են հաշվի առնել այն հավանական կորուստները, որոնք պայմանավորված են պաշարների բացակայությամբ կամ ոչ բավարար չափերով, և որոնց հետևանքով կարող է խաթարվել արտադրության բնականոն ընթացքը: Միաժամանակ, անհրաժեշտ քանակի պաշարների բացակայությունը կարող է բացասաբար անդրադարձնալ իրացման գործընթացի վրա՝ պահանջարկի տատանման պատճառով:

Կազմակերպություններում ստեղծվում են պաշարների հետևյալ հիմնական տեսակները [2, էջ 625].

- հումքի, գնովի մասերի ու համալրող իրերի պաշարներ, որոնք կոչված են թափարգելի դեր կատարելու գնման ծավալների ու արտադրության գործընթացում դրանց օգտագործման միջև,
- անավարտ արտադրության պաշարներ, որոնք թափարգելի դեր են կատարում հաջորդաբար իրականացվող օպերացիաների միջև,
- պատրաստի արտադրանքի պաշարներ, որոնցով կարգավորվում են օպերացիոն համակարգի արտադրողականության և առաքման կամ վաճառքի միջև եղած տատանումները:

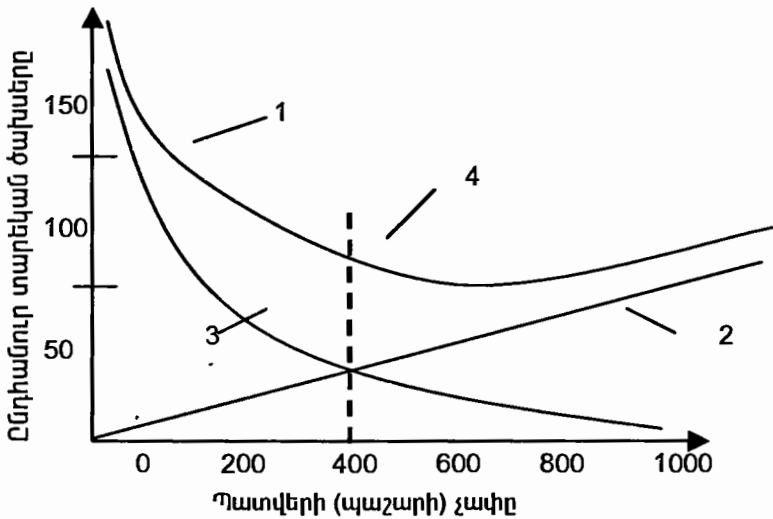
Կազմակերպության համար կարևոր նշանակություն ունի այն գործոնների հաշվառումը, որոնք ձևավորում են պաշարների ստեղծման ու պահպանման հետ կապված ծախսերի մեծությունը: Դրանց թվին են դասվում.

- Գինը. պահպանվող ռեսուրսների արժեքը կամ ձեռքբերման գնով է որոշվում, երբ ստացվում է արտաքին միջավայրից, կամ էլ արտադրության ծախսերով, եթե պատրաստվում է կազմակերպություններում, ընդ որում, արտադրության ծախսերի արժեքի մեծությունը կախված է տեխնոլոգիական մշակման մակարդակից, քանի որ թողարկման յուրաքանչյուր պարբերաշրջանում դրանց արժեքը մեծանում է: Գնի վրա ազդում է նաև զեղչերի համակարգը, ինչը պայմանավորված է ձեռք բերվող արտադրանքի քանակով:

- Պատվերի ձևակերպման ծախսերը, որոնք լինում են հաստատուն և փոփոխական /հայտագրերի նախապատրաստումն ու ձևակերպումը, ներկրումն ու բաշխումը և այլն/:
- Պահպանման ծախսերը. պաշարների պահպանման համար անհրաժեշտ է ունենալ կամ վարձակալել պահեստային տարածքներ և ստեղծել պահեստային տնտեսություն: Բացի տարածքներին առնչվող ծախսերից, այստեղ ընդգրկվում են մուտքագրման, պահեստում տեղափոխումների, դուրսգրման ու հանձնման, աշխատավարձի, էներգամատակարարման, ապահովագրման, պահպանվող ռեսուրսների հատկությունների փոփոխման, փչացման հետ կապված ծախսերը և այլն:
- Պաշարների բացակայությամբ պայմանավորված ծախսերը, որոնցում ընդգրկվում են պարապորդների ու արտաժամյա աշխատանքի, մասնակի կամ շտապ պատվերի ձևակերպման, իրացման ծավալների կորուստների հետ կապված ծախսերն ու կորուստները:

Վերը նշված ծախսերը փոխկապակցված են և տարբեր կերպ են անդրադառնում պաշարների ձևավորման ու պահպանման ընդհանուր, համախառն ծախսերի վրա, իսկ կազմակերպությունները, բնականաբար, ձգտում են նվազագույնի հասցնել այն:

Պատվերի ձևակերպման ծախսերը, պահպանման ծախսերը և պաշարների ընդհանուր արժեքը ու վերջինիս կախվածությունը պատվերի ծավալից կարելի է ներկայացնել հետևյալ գծանկարի տեսքով.



1. Ընդամենը տարեկան ծախսերը
2. Պահպանման ծախսերը
3. Պաշարների ստեղծման ծախսերը
4. Նվազագույն տարեկան ծախսերին համապատասխանող խմբաքանակը

Գծանկար 19.5. Պաշարների ընդհանուր արժեքը

Ինչպես երևում է գծապատկերից, պատվերի չափը, որի դեպքում ծախսերը նվազագույնն են, գտնվում է համախառն ծախսերի կորի այն հատվածում, որն ունի համեմատաբար հարթ կառուցվածք:

Բերված օրինակում, որի հաշվարկների հիման վրա կազմվել է գծապատկերը, փոփոխականների գումարը կազմող համախառն ծախսերը, կախված պատվերի չափից, կազմում են՝ 400 միավորի դեպքում՝ 51.25, 500 միավորի դեպքում՝ 50.0, 600 միավորի դեպքում՝ 50.83, 700 միավորի դեպքում՝ 52.86 և այլն [10, էջ 93]:

Կազմակերպության համար կարևոր նշանակություն ունի պաշարների և պատվերների օպտիմալ չափի սահմանումը, ներկրման այն քանակի ու հաճախականության որոշումը, որի դեպքում պատվերների ձևակերպման և պաշարների պահպանման ծախսերը կլինեն նվազագույնը:

Գոյություն ունեն պատվերի, պաշարի օպտիմալ չափի հաշվարկման տարբեր մոտեցումներ ու մեթոդներ, բայց ամենահուսալիին, որը մոտ մեկ դար ընդունվում և օգտագործվում է թե՛ պրակտիկ աշխատողների և թե՛ տեսաբանների կողմից, 1915թ. Փ. Յարրիսի առաջարկած հետևյալ բանաձևն է.

$$Q = \sqrt{\frac{2OD}{H}}$$

- որտեղ՝ Q – պատվերի օպտիմալ չափն է,  
 O – մեկ պատվերի ձևակերպման ծախսերը,  
 D – տարեկան պահանջը,  
 H – միավորի պահպանման ծախսերը:՝

Պատվերի օպտիմալ չափի սահմանումը հնարավորություն է տալիս հաշվարկել պատվերների քանակը տարվա ընթացքում, պատվերների ձևակերպման ժամանակացույցը, պատվերների տրման միջև ընկած ժամանակահատվածը:

Պատվերի չափի որոշումը և պատվերների միջև ընկած /կրկնման/ ժամանակահատվածի հաշվարկումը պաշարների կառավարման գործընթացում այն կարևորագույն հիմնահարցն է, որն ուղղակիորեն առնչվում է կազմակերպության մարքեթինգի, ֆինանսական ու արտադրական գործառույթների հետ: Պաշարների կառավարման համակարգի ընտրությունը պայմանավորված է պահանջարկի այն ձևով, որը բնորոշ է պաշարի կոնկրետ տարատեսակին: Պահանջարկը կարող է լինել կախյալ և անկախ: Պաշարի տարատեսակի նկատմամբ պահանջարկը համարվում է կախյալ, եթե դրա պահանջը ուղղակիորեն կապված է այլ իրի կամ արտադրատեսակի թողարկման հետ: Հիմնականում դրանք այն հույսը, նյութերն ու համալրող իրերն են, որոնք օգտագործվում են արտադրական գործընթացում: Եվ քանի որ պահանջվող ռեսուրսների չափը պայմանավորված է թողարկվող արտադրանքի քանակով, որը պլանավորվում է, ապա պահանջարկը կարելի է հեշտությամբ հաշվարկել և բավական մեծ ճշտությամբ կանխատեսել: Օրինակ, պարզ հաշվարկով որոշվում է ավտոմեքենաների արտադրությունում պահանջվող ավտոդողերի քանակը և պաշարների այն չափը, որն անհրաժեշտ է արտադրության բնականոն ընթացքը նվազագույն ծախսերով ապահովելու համար:

Եթե մատակարարվող հույսի կամ իրերի պահանջարկը կապված չէ որոշակի արտադրատեսակի արտադրության պլանի հետ, ապա այն համարվում է անկախ պահանջարկ: Դա հիմնականում վերաբերում է պատրաստի արտադրանքին և այն պաշարներին, որոնք ձևավորվում են մեծածախ և մանրածախ առևտրի ոլորտում:



Անկախ պահանջարկի հաշվառումն ու կանխատեսումը կախյալ պահանջարկի համեմատ ավելի դժվար է:

Անկախ պահանջարկի պատվերների կառավարման գործընթացում սովորաբար կիրառվում է պաշարների ձևավորման երկու տարբերակ՝ պատվեր՝ ըստ կայուն, հաստատագրված քանակի և պատվեր՝ ըստ կայուն, հաստատագրված ժամանակի [2, էջ 627, 628]:

Առաջին տարբերակի կիրառման դեպքում միշտ հսկողության տակ է պահվում պաշարների մակարդակը, և երբ այն պակասում է նախատեսվածից, ձևակերպվում է լրացնելու պատվեր: Պատվերի քանակը միշտ հաստատուն է:

Ըստ հաստատագրված ժամանակի տարբերակի դեպքում կայուն է պատվերի ձևակերպման ժամանակը /շաբաթը, ամիսը, տարին մեկ անգամ/, իսկ պատվիրվող խմբաքանակը փոփոխական է և կախված է առկա մնացորդների չափից:

Պատվերների ձևակերպման մնացած ձևերն այդ համակարգերի տարատեսակներն են, իսկ որոշ կազմակերպություններում միաժամանակ կիրառվում են ինչպես կախյալ, այնպես էլ անկախ պահանջարկի հիման վրա ձևավորված համակարգերը: Օրինակ, ավտոմեքենաների արտադրությունում առանձին մասերի կամ շինվածքների պահանջարկը պայմանավորված է արտադրական պլաններով և համարվում է կախյալ: Բայց նույն կազմակերպությունում արտադրված մասերն ու շինվածքները կամ դրանց մի մասը կարող են իրացվել նաև որպես պահեստամաս՝ ավտովերանորոգման կամ առևտրական կազմակերպություններին:

Պաշարների կառավարման գործընթացում կարևոր նշանակություն ունի դրանց դասակարգումը ըստ առաջնային նշանակության: Հասկանալի է, որ տարբեր նյութական և ապրանքային ռեսուրսներ կազմակերպության համար ունեն կարևորության տարբեր աստիճան և, բնական է, որ պահանջում են տարբեր մոտեցումներ: Նպատակահարմար չէ նույն ուշադրությունը դարձնել բոլոր ռեսուրսների նկատմամբ պահանջի հաշվառմանն ու ձևակերպմանը: Նման մոտեցումը, որը լայն տարածում է ստացել որպես Պերտոյի սկզբունք, որպես ելակետ ընդունում է, որ արտադրվող, իրացվող, գնովի և պաշարվող ռեսուրսների հանրագումարի զգալի մասը կազմում է դրանց մի քանի տարատեսակը:

Կախված ձևակերպման ու պահպանման ծախսերից՝ պաշարները բաժանվում են երեք դասի: Որպես կանոն, ծախսերի մեծ մասը /75-80 տոկոսը/ բաժին է ընկնում առաջին դասին պատկանող՝ 15 - 20 տոկոս կազմող տեսականուն:

Այս դասի պաշարները գտնվում են մշտական հսկողության տակ: Յուրաքանչյուր առանձին դեպքում հանգամանորեն հաշվարկվում է պատվերի քանակն ու որոշվում պատվերի տրման ժամանակը: Ընդ որում, յուրաքանչյուր հաջորդ պատվերի համար հաշվարկվում է պատվերի տրման, ձևակերպման ու պահպանման ծախսերի մեծությունը:

Հաջորդ դասի պաշարների ձևավորման գործընթացում որոշվում են պատվերի ռացիոնալ չափն ու հաջորդաբար իրականացվող պատվերի տրման ժամկետները: Պաշարների մակարդակի վրա սահմանվում է սովորական հսկողություն, իսկ փոփոխական ծախսերը վերանայվում են եռամսյակը կամ կիսամսյակը մեկ անգամ:

Երրորդ դասի պաշարների համար, որոնց ձևակերպման ու պահպանման ծախսերն աննշան են, ոչ մի հաշվարկ չի կատարվում, իսկ պատվերի չափը սահմանվում է այն հաշվով, որ հաջորդ պատվերը ձևակերպվի 1-2 տարվա ընթացքում:

Պերտոյի սկզբունքի կիրառումը պաշարների կառավարման գործընթացում կազմակերպություններին և, հատկապես, խոշոր կազմակերպություններին, հնարավորություն է ընձեռում տնտեսել զգալի միջոցներ:

Պաշարների կառավարման բնագավառում զգալի հաջողությունների են հասել և առաջատար դիրք են գրավում ճապոնական կազմակերպությունները: Այստեղ մշակված պաշարների կառավարման «Կանբան» մեթոդն իրենից ներկայացնում է արտադրական պաշարների և առանձին արտադրական օպերացիաների միջև նյութական հոսքերի օպերատիվ պլանավորման համակարգ: «Կանբան» համակարգը որպես ելակետ ընդունում է, որ արտադրանքը պետք է պատրաստել և առաքել ճիշտ այն ժամանակ, երբ պետք է սպառողին, մասերը պատրաստել այն ժամանակ, երբ դրանք ուղղակիորեն անհրաժեշտ են հավաքման գործընթացին, իսկ սկզբնական հումքը մատակարարել ճիշտ այն ժամանակ, երբ անհրաժեշտ է նրանից մասեր պատրաստել: Գլխավոր պայմանը, որ դրվում է համակարգի կողմից, բացառապես բարձրորակ, անթերի մասերի ու համալրող իրերի միջօպերացիոն մատակարարումն է:

«Կանբան» համակարգի ներդրման իմաստն այն է, որ բացառվեն միջօպերացիոն պաշարներն ու անավարտ արտադրությունը նախ՝ ֆինանսական նկատառումներով և ապա, որ հիմնականն է, ապահովվի արտադրության ճկունությունը և շուկայի փոփոխվող պահանջներին լավագույն ձևով հարմարվելու հնարավորությունը [9, էջ 221]:

«Կանբան» համակարգի սկզբունքային տարբերությունը պաշարների կառավարման մյուս համակարգերից, մասնավորապես՝ ԱՄՆ-ում և եվրոպական երկրներում լայն տարածում ստացած նյութական ռեսուրսների պահանջարկի պլանավորման /MRP/ և նյութական ռեսուրսների ռեալ ապահովման պլանավորման /MAP/ համակարգերից այն է, որ պաշարների ձևավորման գործընթացում ելակետային է համարվում վերջնական արտադրանքը, իսկ բոլոր գործողությունների սկիզբը պայմանավորված է վերջնական թողարկումով, որին հարմարվում են նախորդ փուլերը:

Եթե MRP և MAP համակարգերում նյութական պահանջների պլանավորումը արտադրության գործընթացի յուրաքանչյուր փուլում իրականացվում է առաջինից մինչև վերջին փուլը, ապա «Կանբան» համակարգում իրականացվում է հակառակը՝ վերջին փուլից մինչև առաջինը:

«Կանբան» համակարգին, ի տարբերություն պաշարների կառավարման մյուս համակարգերի, բնորոշ է արտադրանքի թողարկումը փոքր խմբաքանակներով, պահեստավորումը համարվում է վնասաբեր, և պաշարները լրացվում են մեծ հաճախականությամբ այն դեպքում, երբ մյուսները պահեստավորումը համարում են ճկունության ապահովման հիմք, պաշարներ են կուտակում մեծ ժամանակահատվածի համար:

Եվ պատահական չէ, որ նույնիսկ այն եվրոպական կազմակերպությունները, որոնք «Կանբան» համակարգը հարմարեցնում ու ներդնում են սեփական արտադրության կառավարման համակարգում, պաշարների մակարդակը լավագույն դեպքում ապահովում են առնվազն 27 օրվա կտրվածքով, այն դեպքում, երբ ճապոնական համանման կազմակերպությունները բավարարվում են 3-5 օրվա պաշարով [11, էջ 223]:

## 19.5. ՈՐԱԿԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Որակը դասվում է այն հասկացությունների շարքը, որոնք տարբեր մարդկանց ու կազմակերպությունների կողմից տարբեր կերպ են ընկալվում:

Արտադրողի տեսակետից՝ «որակ» ասելով հաճախ հասկացվում է արտադրանքի համապատասխանության աստիճանը նախօրոք սահմանված պահանջներին, ինչպիսիք են՝ հուսալիությունը, անվտանգությունը և սպասարկման հարմարավետությունը, այն դեպքում, երբ սպառողին առաջին հերթին հետաքրքրում է դրա օգտագործման պիտանելիությունը: Արտադրողի և սպառողի տեսանկյուններն այդ հարցում կարող են ամբողջությամբ կամ մասամբ համընկնել կամ տարբերվել, ընդ որում, մասնագետների մեծամասնության կարծիքով առավել ընդունելին, ճշգրիտը՝ սպառողի մոտեցումն է: Այսպիսով, առանձնացվում է որակ հասկացության երկու հիմնական մոտեցում՝ որպես օգտագործման պիտանելիություն և որպես տեխնիկական ու այլ պահանջներին համապատասխանություն [9, էջ 376]:

Ճապոնիայում որակ հասկացությունը համադրվում է այնպիսի արտադրանքի մշակման, նախագծման և արտադրության հետ, որը նվազագույն ծախսերով բավարարում է սպառողի պահանջները [10, էջ 184]:

Որակի հսկողության եվրոպական կազմակերպությունը «որակ» տերմինը սահմանել է որպես «սպառողի պահանջներին արտադրանքի համապատասխանության աստիճան»: Արդյունաբերական ապրանքների համար որակը ենթադրում է արտադրանքի նախագծի որակի և դրա թողարկման որակի համակցում՝ «համապատասխանության որակ» [12, էջ 5]:

Նախագծի որակը, առաջին հերթին, կախված է արտադրանքի /արտադրատեսակի/ նախագծային-կոնստրուկտորական լուծումներից՝ որքանով են դրանք կատարյալ և որ չափով են համապատասխանում սպառողի պահանջներին:

Նախագծի որակին ներկայացվող պահանջները ձևավորվում են արտադրող կազմակերպության ղեկավարության կողմից ընդունված այն սկզբունքային որոշումներով, որոնք վերաբերում են սպառողի ընտրությանը, մասնավորապես՝ արտադրանքը նախատեսվում է հատուկ պահանջ ունեցող սպառողի, թե՛ զանգվածային իրացման համար: «Համապատասխանության որակը» ճշգրտության այն ցուցանիշն է, որով ընդունման կամ իրացման պահին որոշվում է արտադրանքի համապատասխանությունը տեխնիկական փաստաթղթերին:

Որակի ձևավորման վրա ազդում են մի շարք գործոններ, որոնց թվին են դասվում.

- **Շուկաները.** արտադրանքի իրացումը կախված է սպառողի պատրաստակամությունից՝ գնելու կոնկրետ արտադրանքը և այն պահանջներից, որոնք նա ներկայացնում է որակին: Եթե սպառողին պետք է բարձր դասի ավտոմեքենա, նա երբեք չի գնի փոքրածավալ, հասարակ մեքենա և՛ հակառակը: Հետևաբար, պետք է կատարվի հնարավորին չափ հավաստի կանխատեսում:
- **Աշխատանքային ռեսուրսները.** որակի ապահովման հիմնական պայմանը անհրաժեշտ որակավորում ունեցող աշխատակազմի առկայությունն է և այն պահանջների հստակ ձևակերպումը, որոնք ներկայացվում են կոնկրետ աշխատատեղերին:
- **Սարքավորումները.** դրանք պետք է համապատասխանեն տեխնիկական պայմաններով նախատեսված պահանջներին, չգերազանցեն ճշգրտության թույլատրելի շեղումները, լինեն հուսալի:

- **Չունքը.** նախագծային-կոնստրուկտորական փաստաթղթերում պետք է հստակ ձևակերպվեն նյութերին ու զնովի առարկաներին ներկայացվող պահանջները՝ հաշվի առնելով իրական հնարավորությունները: Դրանք ընդունման, մուտքագրման ժամանակ պետք է ենթարկվեն հսկողության:

Որակի համակարգի ձևավորման ու հուսալիության ապահովումը դասվում է կազմակերպության կառավարման բարձր հարթության առաջնային պարտականությունների թվին, որն էլ մշակում և իրականացնում է որակի ապահովման քաղաքականությունը՝ հիմք ընդունելով հետևյալ ցուցանիշները [2, էջ 637].

- որակի համապատասխանությունը տեխնիկական պայմաններին,
- շինվածքի կոնստրուկցիայի որակը. գնահատվում է, թե արտադրանքի կոնստրուկցիան համապատասխանում է, արդյոք, կազմակերպության պահանջներին, ընդ որում՝ առանձին արտադրատեսակների գծով այն կարող է համապատասխանել կազմակերպության կողմից ներկայացված պահանջներին, բայց հենց շինվածքը կարող է լինել ինչպես բարձրորակ, այնպես էլ ցածրորակ,
- գործառնական որակը. արտահայտում է կազմակերպության թողարկած արտադրանքի կամ մատուցած ծառայության համապատասխանությունը սպառողի իրական պահանջներին:

Վերջինիս դերը վճռորոշ է, քանի որ նույնիսկ իր տեսակի մեջ լավագույն, առաջավոր արտադրատեսակը, եթե ընդունելություն չի գտնում սպառողների շրջանում, կորցնում է արժեքը:

Որակի կառավարումը կազմակերպության, հատկապես՝ ապրանք արտադրող կազմակերպության կարևորագույն կոնկրետ գործառույթ է, որի շրջանակներում մշակվում և իրականացվում է որակի ապահովման ռազմավարությունը: Կառավարման գործընթացում կարևոր նշանակություն է ստանում ինչպես սեփական արտադրանքի, այնպես էլ զնովի համալրող իրերի ու օգտագործվող հումքի որակի ստանդարտների մշակումն ու ձևակերպումը: Ստանդարտների առկայությունը հնարավորություն է տալիս հսկողություն սահմանել թողարկվող արտադրանքի որակի վրա՝ դրա ձևավորման բոլոր փուլերում:

Պլանների ու ստանդարտների մշակումից հետո հաջորդ փուլը որակի գնահատման ցուցանիշների ու պահանջների հետ փաստացի արդյունքների համեմատման գործընթացի կազմակերպումն է: Որակը պետք է չափվի, իսկ դրա համար անհրաժեշտ է նախօրոք մշակել որակի գնահատման ցուցանիշներ ու մեթոդներ՝ հաշվի առնելով կոնկրետ արտադրանքի կամ ծառայության առանձնահատկությունները:

Ներկայումս կառավարման պրակտիկայում որակի ապահովման նպատակով կիրառվում է վերահսկողության երկու հիմնական մեթոդ:

Առաջին մեթոդի իմաստն այն է, որ արտադրանքից առանձնացվում է որոշակի քանակ, համեմատվում չափանիշների հետ և ստացված գնահատականը տարածվում ողջ խմբաքանակի վրա: Այս մեթոդը, որը կոչվում է ընտրանքային, լայն տարածում է գտել հումքի ու համալրող իրերի ընդունման գործընթացում: Կիրառվում է նաև այն կազմակերպություններում, որոնք թողարկում են բավական մեծ խմբաքանակներով արտադրանք: Ավելին, որոշ դեպքերում որակի հսկողությունը հնարավոր է իրականացնել միայն ընտրանքային մեթոդով, օրինակ՝ հրազենի գնդակների կամ դեղահաբերի արտադրությունը:

Չաջորդ մեթոդը, որ ստացել է տեխնոլոգիական գործընթացների հսկողության քարտ անվանումը, կիրառվում է այն դեպքերում, երբ անհրաժեշտ է արտադրանքի

որակի վրա հսկողություն սահմանել դրա արտադրության բոլոր փուլերում: Այդ մեթոդի կիրառումը նպատակ ունի բացահայտել որակական ցուցանիշներից կատարված շեղումները հենց արտադրության գործընթացում և ոչ թե պատրաստի արտադրանքի թողարկումից հետո, ժամանակին կանխել խտանի առաջացումը:

Տեխնոլոգիական գործընթացներում հսկողության իրականացման դերը աստիճանաբար մեծանում է հատկապես խոշոր արդյունաբերական կազմակերպություններում, որտեղ առանձին հանգույցների արտադրության և հավաքման գործընթացներում կիրառվում են կիսավտոմատ ու ավտոմատ սարքավորումներ, հոսքային գծեր: Եթե այդ գործընթացում խտանը արագ չի հայտնաբերվում, ապա ազդում է վերջնական արտադրանքի որակի վրա:

ԱՄՆ-ի և եվրոպական երկրների կազմակերպություններում որակի կառավարումն իրականացվում է կառավարչական ապարատի հատուկ մասնագիտացված ստորաբաժանման կողմից, որը, սովորաբար, կոչվում է որակի վերահսկողության ծառայություն: Այդ երկրներում շեշտը դրվում է անկախ վերահսկողության սկզբունքի վրա: Որակի վերահսկողության ստորաբաժանումները առանձնացված են արտադրական ստորաբաժանումներից: Ի տարբերություն դրա, Ճապոնիայում, հաճախ, որակի հսկողությունը դրվում է հենց արտադրողի, մասնավորապես՝ բանվորի վրա:

Սկզբնական շրջանում ուղեցույց ունենալով որակի հսկողության ամերիկյան համակարգը, ճապոնական մասնագետները հետագայում հանգեցին այն եզրակացության, որ այդ ավանդական եղանակներն ունեն հետևյալ հիմնական թերությունները.

- որակի հսկողության տեսուչները չեն դասվում ուղղակի արտադրական անձնակազմի շարքը, նրանց առկայությունը հանգեցնում է աշխատանքի արտադրողականության իջեցման,
- տեսուչների կողմից արտադրանքի որակի հսկողությունն ունի սահմանափակ արժեք, քանի որ ուղղված է ոչ թե խտանի կանխարգելմանը, այլ դրա բացահայտմանը,
- թերությունների ավելի մանրագնին, հանգամանալից բացահայտումը հսկիչների կողմից հանգեցնում է միայն վերափոխումների աճին ու մնացուկների տոկոսի մեծացմանը և այլն:

Հաշվի առնելով վերոհիշյալ հանգամանքները՝ ճապոնական կազմակերպությունները եկան այն համոզման, որ որակի հսկողության բնագավառում ուշադրության կենտրոնը պատրաստի արտադրանքից պետք է տեղափոխել արտադրական գործընթացներ և կիրառել որակի համալիր կառավարման համակարգ, որը հիմնավորվում է հետևյալ հիմնադրույթներով.

- որակը չի կարելի ապահովել ստուգումներով, տեխնիկական հսկողության գործառույթի օգնությամբ, այն պետք է դրվի արտադրանքի հիմքում նրա կոնցեպտուալ մշակման հենց առաջին փուլերից սկսած,
- որակի հետ կապված հիմնահարցերի միայն 15 - 20 տոկոսն է առաջանում արտադրական գործընթացներն ուղղակիորեն իրականացնողների մեղքով, իսկ 80 - 85 տոկոսը՝ կառավարման համակարգի մեղքով, որի գործունեության պատասխանատվությունը կրում է բարձր մակարդակի ղեկավարությունը,
- արտադրանքի որակը ձևավորվում է կազմակերպության ողջ արտադրատնտեսական գործունեության ընթացքում և կարող է ապահովվել միայն այն դեպքում, երբ ամբողջ աշխատակազմը պատասխանատվության զգացումով մասնակցում է այդ գործընթացին [9, էջ 415]:

Գործնականում կիրառելով նոր մոտեցումները՝ նրանք հասան զգալի հաջողությունների:

Որակի համալիր կառավարման համակարգի ձևավորման գործընթացում կարևոր դեր կատարեցին որակի խմբերը, որոնք ձևավորվեցին 1962 թ. և լայն տարածում գտան բազմաթիվ կազմակերպություններում:

Որակի խմբերը փոքր են /մինչև 10 մարդ/, որտեղ, որպես կանոն, ընդգրկվում են մեկ արտադրամասի կամ բաժնի բանվորները: Նրանք, սովորաբար, հավաքվում են շաբաթը մեկ անգամ՝ աշխատանքից առաջ կամ հետո, և մոտ մեկ ժամվա ընթացքում քննարկում որակի, աշխատանքի արտադրողականության, անվտանգության ապահովման և այլ հարցեր: Այդ մեկ ժամվա դիմաց նրանք ստանում են որոշակի փոխհատուցում: Բարձր որակի ապահովումը պահանջում է տեղեկատվության փոխանակում կառավարման տարբեր հարթություններում և ստորաբաժանումներում: Որակի խմբերի օգնությամբ իրականացվում է տեղեկատվության հորիզոնական փոխանակումը, իսկ ենթակա - վերադաս փոխհարաբերությունները ապահովում են տեղեկատվության ուղղահայաց փոխանակում, արդյունքում ձևավորվում է որակի տեղեկատվության միասնական համակարգ, որում ընդգրկված են բոլորը՝ բանվորից մինչև վերին մակարդակի ղեկավարները:

Որակի ապահովման հիմնահարցերը նաև պետական կառավարման գործառույթներից են: Որակի կառավարման պետական մարմինները սահմանում են ստանդարտներ ու տեխնիկական պայմաններ, որոնց պետք է համապատասխանի արտադրանքը, ընդունում են օրենսդրական ակտեր, իրագործում արտադրանքի պետական ատեստավորում և այլն: Միաժամանակ սահմանվում են այն պահանջները, որոնք ներկայացվում են հումք ու նյութեր, առանձին հանգույցներ ու համալրող իրեր մատակարարող կազմակերպությունների որակի կառավարման համակարգերին:

Ներկայումս ձևավորվել են միջազգային, ազգային և ներկազմակերպական ստանդարտների որոշակի համակարգեր, որոնք անընդհատ ենթարկվում են փոփոխության, ճշգրտվում՝ սպառողի կողմից որակին ներկայացվող պահանջների ազդեցությամբ:

Որակի արդյունավետ կառավարման համակարգը ենթադրում է ոչ միայն միջազգային, ազգային ու այլ ստանդարտների պահանջների բավարարում, այլ նաև սպառողների պահանջների բավարարում, որը, է. Դեմինգի բնորոշմամբ, պարբերաշրջանային գործընթաց է՝ բաղկացած հետևյալ փուլերից՝ շուկայի ուսումնասիրում, նախագծում, արտադրություն, իրացում, որին պետք է հաջորդի նոր պարբերաշրջանը՝ նույն փուլերով՝ հենվելով նախկինում ձեռք բերված փորձի վրա [11, էջ 378]:

## 19.6. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆԸ

Կառավարման գործառույթները, մեթոդներն ու կառուցվածքները, կոմունիկացիաներն ու որոշումների ընդունման գործընթացը, վերջին հաշվով, ծառայում են մեկ հիմնական նպատակի՝ կազմակերպության գործունեության արդյունավետության ապահովմանը:

Ինչպես պրակտիկ աշխատողների, այնպես էլ կազմակերպության գործունեությունն ուսումնասիրող ու վերլուծող տեսաբանների համար հիմնականը եղել ու

մնում է արդյունավետությունը. նրանք որոնում ու գտնում են արդյունավետ կամ համեմատաբար արդյունավետ գործող կառավարման կառուցվածքներ, կառավարման մեթոդներ, կոմունիկացիոն համակարգեր, խմբերի ձևավորման ու դրանց հետ համագործակցման եղանակներ և այլն:

Շահույթ հետապնդող կազմակերպություններն իրենց գործունեության արդյունավետությունը գնահատելու համար հաճախ օգտագործում են այնպիսի ցուցանիշներ, ինչպիսիք են՝ ֆոնդահատույցը, շրջանառու միջոցների շրջապտույտը, ֆինանսական գործունեության արդյունքները, շահութաբերությունը և այլն:

Անհրաժեշտ է նշել, որ դրանցից յուրաքանչյուրը հնարավորություն է տալիս գնահատել գործունեության այս կամ այն ոլորտը և չի ապահովում կազմակերպության գործունեության արդյունավետության ամփոփ գնահատումը որոշակի ժամանակահատվածում:

Ներկայումս ձևավորվել են կազմակերպության արդյունավետության բնորոշման որոշակի մոտեցումներ, որոնք հիմնականում տեսական են և կրում են բանավեճային բնույթ:

Այսպես, Պենիդգաը և Յուդանը, որոնց ներդրումը բավականին բարձր է գնահատվում, տալիս են արդյունավետության հետևյալ բնորոշումը. «Կազմակերպություններն արդյունավետ են, եթե նրանք կարող են բավարարել համապատասխան սահմանափակումները, և եթե կազմակերպության գործունեության արդյունքները մոտենում կամ գերազանցում են մեծաքանակ նպատակների հանձնարարականների ցուցակին», ընդ որում, սահմանափակում ասելով հասկացվում է «շուկայի մասնաբաժնի պահպանումից...մինչև...այն երկրներում բիզնեսի վրա դրված արգելքները, որոնք պահանջում են քաղաքական կաշառք» [13, էջ 417], իսկ արդյունավետության նպատակային մոդելը արդյունավետությունը սահմանում է որպես «աստիճան /սահման/, որում կազմակերպությունը իրականացնում է իր նպատակները», բայց հենց հեղինակներն էլ նշում են, որ «կազմակերպությունն ունի բազմաթիվ և հաճախ իրար հակադրվող նպատակներ» [13, էջ 401]:

Ներկայումս արտադրական /ծառայության մատուցման/ բնագավառում լայն ճանաչում է ստացել արդյունավետության որոշման այն մոտեցումը, որի հիմքում արտադրողականության ցուցանիշն է:

Այդ մոտեցումը, կազմակերպությունը դիտելով որպես բաց համակարգ, արտադրողականության ցուցանիշը սահմանում է որպես «ելքի միավորների քանակի հարաբերություն մոնոքի միավորների քանակին» [2, էջ 50]:

Ինչքան արդյունավետ է կազմակերպությունը, այնքան բարձր է արտադրողականությունը:

Կազմակերպության յուրաքանչյուր ենթահամակարգ, յուրաքանչյուր ստորաբաժանում, եթե նույն ծախսերով թողարկում է ավելի շատ արտադրանք կամ ավելի քիչ ծախսերով իրականացնում նույն գործառույթը, նպաստում է արդյունավետության բարձրացմանը և արտադրողականության աճին:

Արտադրողականությունը այն կարևորագույն գործոնն է, որը հնարավորություն է տալիս կազմակերպությանը շուկայական տնտեսավարման պայմաններում պահպանել կենսունակությունը, և եթե այդ ցուցանիշով նա զիջում է մրցակիցներին, ապա, վերջին հաշվով, կործանվում է: Հենց դա էր ոչ թանկ համբուրգերներ վաճառող ճաշարանների «Ուետսոն» կորպորացիայի սնանկացման պատճառը: «Ուետսոնը» չկարողացավ մրցակցել չափազանց բարձր արտադրողականություն ունեցող «Մակ Դոնալդս» և «Բուրգեր Քինգ» ընկերակցությունների հետ [2, էջ 50]:

Հարկ է նշել, որ ինչքան սրվում է մրցակցությունը, այնքան մեծանում է արտադրողականության գործոնի դերը:

Արտադրական /ծառայության ոլորտի/ կազմակերպությունների համար, փաստորեն, արտադրողականությունը հասույթի հարաբերությունն է կատարած ծախսերին:

Ի տարբերություն մյուս մոտեցումների, արտադրողականության ցուցանիշը ենթարկվում է հստակ քանակական գնահատման, որը մեծ առավելություն ունի մյուս մոտեցումների համեմատ:

Արտադրողականության ցուցանիշը հնարավորություն է տալիս ոչ միայն գնահատել որոշակի կամ նախատեսվող գործունեության արդյունքը համադրելի արժեքային արտահայտությամբ, այլև համեմատել այն տարբեր ժամանակահատվածների կամ կազմակերպությունների ցուցանիշների հետ:

Կազմակերպության գործունեության հիմնական իմաստը ռեսուրսների ձևափոխումը, մշակումն է, որն իրականացվում է կազմակերպության ներքին միջավայրում, իսկ դա նշանակում է, որ արտադրողականության ցուցանիշը հիմնականում ձևավորվում է հենց այդ միջավայրում: Բնական է, որ ներքին միջավայրի բոլոր ենթահամակարգերը անմիջականորեն առնչվում և ուղղակի ազդում են կազմակերպության արտադրողականության վրա: Արտադրողականության վրա ներքին միջավայրի ազդեցությունը գնահատելու համար, բացի ընդհանրացնող ցուցանիշներից /ելքի ու մուտքի հարաբերությունը/, կարևոր, եթե չասենք՝ որոշիչ, նշանակություն ունի առանձին-առանձին վերցրած օգտագործվող ռեսուրսների արդյունավետության գնահատումը: Այսպես, նյութական ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետությունը պայմանավորված է ոչ միայն արտադրության /մշակման/ բուն գործընթացով կամ տեխնոլոգիայով, այլ նաև պաշարների ձևավորման համակարգով, կազմակերպության ներսում դրանց տեղաշարժերով և այլն:

Ներքին միջավայրի արդյունավետության բնութագրման համար կարևոր նշանակություն ունեն ոչ միայն և ոչ այնքան թողարկվող արտադրանքի կամ մատուցվող ծառայության տեխնիկական ցուցանիշները, այլ այն, թե դրանք ինչքանով են համապատասխանում սպասարկողների պահանջներին: Իսկ դա նշանակում է, որ ներքին միջավայրում առանձնահատուկ նշանակություն են ստանում որակի կառավարման, որակի ու զնի համակցման հարցերը, որոնք, վերջին հաշվով, բնութագրում են կազմակերպության կողմից ստեղծված /առաջարկվող/ արժեքը:

Թողարկված արտադրանքի կամ մատուցվող ծառայության արժեքի ընկալումը սպառողի կողմից միայն որակի ու զնի չափանիշներով չի սահմանափակվում: Արժեքի ընկալման վրա ազդում են նաև այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են՝ արտադրանքի կամ ծառայության վերաբերյալ ձևավորված համբավը, վարկը, ընդհանուր ճանաչումը, կազմակերպության վարկանիշը և այլն, որոնք հնարավորություն են տալիս մի կողմից՝ ստանալ մրցակցային առավելություններ, մյուս կողմից՝ բարձրացնել շահութաբերությունը՝ ի հաշիվ գնային քաղաքականության:

Արտադրողականությունը՝ որպես արդյունավետության գնահատման ընդհանրացնող ցուցանիշ, միայն ներքին միջավայրով, ռեսուրսների վերամշակմամբ կամ ձևափոխմամբ չի պայմանավորված: Այդ գործընթացը կարևորագույնն ու որոշիչն է, բայց արտադրողականության վրա, բացի ներքին միջավայրի գործոններից, ազդում են նաև արտաքին միջավայրի գործոնները: Բնական է, որ կազմակերպության համար մեծ նշանակություն ունեն ռեսուրսների որակն ու ձեռքբերման ծախսերը, աշխատանքի շուկայում տեղի ունեցող տեղաշարժերը և այլն: Յուրաքանչյուր ռեսուրսի գծով ծախսերի տատանումն իր արտահայտությունն է գտնում արտադրողականության ցուցանիշում: Միաժամանակ, արտաքին միջավայրում գնահատվում են ոչ թե ռեսուրսների վրա կատարած ծախսերն ու վերամշակման կամ ձևափոխման արդյունքը, այլ կազմակերպության կողմից ստեղծված սպառողական արժեքը:



Թողարկվող արտադրանքը կամ մատուցվող ծառայությունը սպառողին, անկախ նրանից՝ անհատ է, թե՛ կազմակերպություն, հետաքրքրում է ոչ թե կատարելության աստիճանը, այլ այն, թե ինչպիսին են շահագործման /օգտագործման/ բնութագրերն ու գինը: Ընդ որում, որպես կանոն, սպառողը կազմակերպության արտադրանքը համեմատում է մրցակիցների կողմից թողարկվող կամ այլ նմանատիպ պահանջներ բավարարող արտադրանքի ու ծառայությունների հետ:

Արտաքին միջավայրի գործոնները, դրանց փոփոխությունները նույն կամ համարյա նույն ուժով ազդում են թե՛ կազմակերպության և թե՛ նրա մրցակիցների վրա: Ավելին, այդ գործոնների ազդեցությունը հաճախ դուրս է գալիս որոշակի շուկայի և նույնիսկ երկրի սահմաններից: Այսպես, ժամանակ առ ժամանակ տեղի ունեցող էներգետիկ ճգնաժամը ուղղակիորեն անդրադառնում է արտադրողականության ցուցանիշների վրա ԱՄՆ-ում, Ճապոնիայում, Իտալիայում, Կանադայում և այլն:

«Արտաքին միջավայրը սահմանում է արտադրողականության խաղադաշտի միայն հիմնական կանոնները: Ներքին միջավայրը, որ ստեղծվում է ղեկավարության անհամար որոշումներով /և անվճռականությամբ/, որոշում է, թե ով կհաղթի» [2, էջ 655]:

Ամբողջ հարցն այն է, թե կազմակերպությունը ինչպես է կարողանում հարմարվել արտաքին միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխություններին, ինչպես է իրականացնում կառավարման գործընթացները և ինչպես է ձևավորում ներքին միջավայրը, ապահովում դրա ճկունությունը:

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Ի՞նչ խնդիրներ են դրվում կազմակերպության /անհատ ձեռներեցի/ առջև:
2. Ի՞նչ գործոններ են ազդում արտադրական կարողությունների կենտրոնացման կամ ապակենտրոնացման վրա:
3. Ի՞նչ հիմնական խնդիրներ են լուծվում օպերատիվ կառավարման համակարգում:
4. Որո՞նք են նորմավորման հիմնական ոլորտները:
5. Ինչպե՞ս են հաշվարկվում աշխատակազմի օգտագործման ու պահպանման ծախսերը:
6. Ի՞նչ խնդիրներ է լուծում նյութատեխնիկական մատակարարումը:
7. Ի՞նչ հիմնական գործոնների ազդեցության տակ են ձևավորվում պաշարները:
8. Բնութագրեք կախյալ և անկախ պահանջարկ հասկացությունները:
9. Բնութագրեք «որակ» հասկացության տարբեր մոտեցումները:
10. Այարագրեք որակի կառավարման համակարգը:
11. Ինչպե՞ս է գնահատվում կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը:
12. Բնութագրեք կազմակերպության արդյունավետության գնահատման հիմնական մոտեցումները:
13. Ինչպե՞ս է հաշվարկվում արտադրողականության ցուցանիշը:
14. Ինչպե՞ս է ազդում կազմակերպության ներքին միջավայրը արտադրողականության ցուցանիշի վրա:
15. Ինչպե՞ս է ազդում արտաքին միջավայրը արդյունավետության վրա:
16. Ի՞նչ կապ կա որակի ու գնի համակցման և արդյունավետության միջև:

**ԻՐԱՎԻՃԱԿԱՅԻՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐ**

**ԽՆԴԻՐ 1**

Ամսվա համար ներկայացված տվյալներով կազմել Հանթի գծանկարը, վերլուծել պլանի կատարման ընթացքը:

Աշխատանքային գործունեության անվանումը	Իրականացման վայրը /տեղամաս/	Պլան		Փաստացի	
		Աշխատանքների սկիզբը	Աշխատանքների վերջը	Աշխատանքների սկիզբը	Աշխատանքների վերջը
Ա	N 1	2-ին	10-ին	2-ին	10-ին
Բ	N 2	8-ին	19-ին	10-ին	17-ին
Գ	N 3	16-ին	22-ին	18-ին	23-ին
Դ	N 4	22-ին	30-ին	23-ին	30-ին

**ԽՆԴԻՐ 2**

Տրված տվյալներով կազմել ցանցային գծանկարը, գտնել կրիտիկական ուղին, հաշվարկել ռեզերվները:

Աշխատանքի, օպերացիայի հերթական համարը	Հաջորդող աշխատանքները	Իրականացման տևողությունը (t)
1	2, 3, 4	3
2	3, 5	5
3	5, 7, 8	7
4	5	12
5	6, 7, 8	20
6	8, 9	4
7	9	30
8	9	9
9	-	2

**ԽՆԴԻՐ 3**

Ներկայացված տվյալներով որոշել անվնասաբերության կետը, կազմել անվնասաբերության գծապատկերը և որոշել միավոր արտադրատեսակի այն գինը, որը կազմակերպությանը կապահովի 25 մլն դրամ շահույթ:

- Արտադրատեսակի գինը - 3000 դրամ
- Արտադրատեսակի իրացման քանակը - 35 հազ. միավոր
- Միավորի փոփոխուն ծախսերը - 1800 դրամ
- Հաստատուն ծախսերը - 22500 հազ. դրամ:

#### ԽՆԴԻՐ 4

Ներկայացված տվյալներով հաշվարկել պատվերի օպտիմալ չափը, որոշել պատվերների քանակը և ներկրման ժամկետները.

Տարեկան պահանջարկը	- 90 հազ. հատ
Մեկ պատվերի ձևակերպման ծախսերը	- 1200 միավոր (դրամ, \$)
Միավորի պահպանման ծախսերը	- 3 միավոր (դրամ, \$):

---

#### ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. М., 1998
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992
3. Научная организация труда и управления. М., Экономика, 1965
4. Риггс Дж. Производственные системы. М., Прогресс, 1972.
5. Ձեռնարկության արդյունավետ կառավարում: Տ.գ.դ., պրոֆ. Յու.Մ.Սուվարյանի ընդհանուր խմբագրությամբ: Եր., Տնտեսագետ, 2001
6. Գրիգորյան Յ. Աշխատանքի և աշխատավարձի կազմակերպումը արտասահմանյան երկրներում: Եր., Դար, 2001
7. Набалов Т.А. Оборудование сборочных цехов обувных фабрик. М., Легпромиздат., 1987
8. Гэловей Л. Операционный менеджмент. Санкт-Петербург, 2001
9. Монден Я. «Тоета». Методы эффективного управления. М., Экономика, 1989
10. Бигель Дж. Управление производством. М., Мир, 1973
11. Гончаров В. Руководство для высшего управленческого персонала. М.,
12. Робертсон А. Управление качеством. М., Прогресс, 1974
13. Холл Ричард Х. Организации. Санкт-Петербург, Питер, 2001

**20.1. ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԸ, ՆՐԱ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՓՈՒԼԵՐԸ**

Անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքը կառավարման հատուկ կամ որոշակի գործառույթներից է: Այն կարևորագույն նշանակություն ունի արդյունավետ տնտեսավարման համար: Ինչպես արդեն նշվել է, յուրաքանչյուր կազմակերպությունում ընտրված ռազմավարության հիման վրա մշակվում է կառավարման կազմակերպական որոշակի կառուցվածք, ըստ այդմ՝ նաև հաստիքային ցուցակ: Այդ ցուցակում առկա հաստիքների համալրումը համապատասխան կադրերով և նրանց արդյունավետ օգտագործումը անձնակազմի կառավարման հիմնական նպատակն է:

Կադրերը տնտեսության կառավարման համակարգի գլխավոր տարրն են, կարող են հանդես գալ ինչպես կառավարման օբյեկտի, այնպես էլ սուբյեկտի դերում: Կազմակերպության աշխատողները կառավարման օբյեկտ են՝ որպես արտադրական գործընթացի բաղկացուցիչ մաս: Դրանով հանդերձ՝ անձնակազմը, նախ և առաջ, մարդիկ են՝ անհատական բնութագրերի բարդ համալիրով, որոնց մեջ գլխավոր դեր են կատարում սոցիալ-հոգեբանական որակները:

Անձնակազմի կառավարումը աշխատանքային գործընթացների իրականացման ժամանակ նրա ներուժի արդյունավետ օգտագործման նպատակով աշխատողների շահերի, վարքագծի և գործունեության վրա կառավարչական ներազդեցության սկզբունքների, մեթոդների, միջոցների և ձևերի ամբողջությունն է: Կազմակերպության անձնակազմ ասելով պետք է հասկանալ ինչպես վարձու, այնպես էլ սեփականատեր աշխատողների համախումբը, որոնց աշխատանքային ներուժը համապատասխանում է արտադրական հզորություններին և ապահովում է արդյունավետ տնտեսական գործունեություն:

Կազմակերպությունում բոլոր զբաղվածները ստորաբաժանվում են հետևյալ կատեգորիաների՝ բանվորներ, ղեկավարներ, մասնագետներ, գրասենյակային ծառայողներ կամ սպասարկող անձնակազմ [1, էջ 219]:

Բանվորները այն անձինք են, ովքեր ուղղակիորեն մասնակցում են նյութական արժեքների ստեղծման գործընթացին, ինչպես նաև զբաղված են սարքավորումների նորոգմամբ, բեռների փոխադրմամբ, ծառայությունների մատուցմամբ և այլն:

Ղեկավարներն այն աշխատողներն են, ովքեր կազմակերպություններում և դրանց կառուցվածքային ստորաբաժանումներում ղեկավար պաշտոններ են զբաղեցնում, օրինակ՝ տնօրեն, կառավարիչ, բաժնի վարիչ, վարպետ, գլխավոր հաշվա-

պահ, գլխավոր ինժեներ, գլխավոր մեխանիկ, գլխավոր էլեկտրիկ, գլխավոր խմբագիր, ինչպես նաև նրանց տեղակալները:

Մասնագետների թվին են դասվում այն աշխատողները, ովքեր զբաղված են ինժեներատեխնիկական, տնտեսագիտական և այլ աշխատանքներով, մասնավորապես՝ հաշվապահները, ինժեներները, տնտեսագետները, սոցիոլոգները, իրավախորհրդատուները և այլն:

Սպասարկող անձնակազմը կամ գրասենյակային ծառայողներն այն աշխատողներն են, ովքեր իրականացնում են փաստաթղթերի ընդունումը, ձևակերպումը, առաքումը, տնտեսական սպասարկումը և այլն: Այդ կատեգորիայի աշխատողներն են, մասնավորապես՝ գործակալները, գործավարները, գանձապահները, պարետները, քարտուղարուհիները, վիճակագիրները և այլն:

Ղեկավարները, մասնագետները և գրասենյակային ծառայողները կամ սպասարկող անձնակազմը միասին կազմում են կազմակերպության կառավարչական անձնակազմը: Կառավարման անձնակազմի այս դասակարգումը պայմանավորված է խմբերից յուրաքանչյուրի կողմից իրականացվող լիազորությունների շրջանակներով և կառավարման գործընթացում նրանց ֆունկցիոնալ պարտականություններով:

Արդյունաբերական զարգացած երկրների կազմակերպություններում տարբերում են աշխատողների հետևյալ կատեգորիաները՝

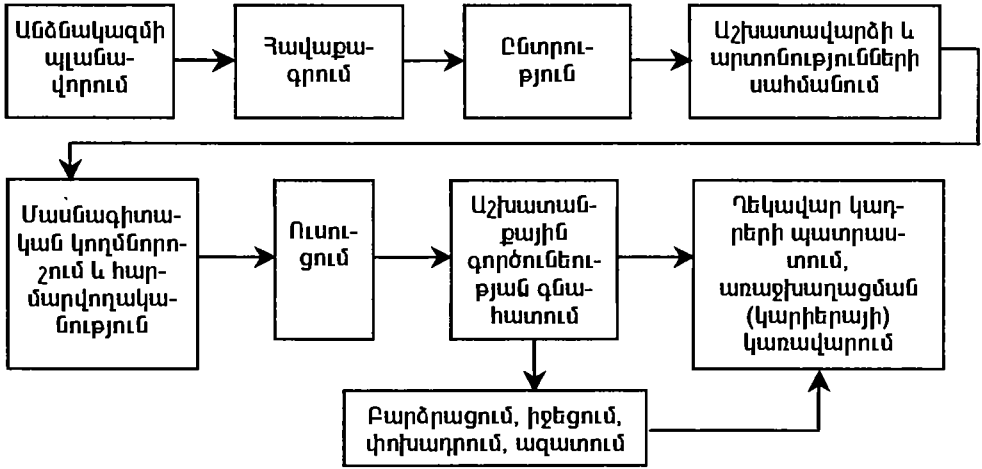
1. կառավարման բարձրագույն օղակի աշխատողներ (top management)՝ տնօրենների խորհրդի նախագահ, գործադիր տնօրեն և վարչության այլ անդամներ,
2. կառավարման միջին օղակի աշխատողներ (middle management)՝ վարչությունների և ինքնուրույն բաժինների ղեկավարներ,
3. կառավարման ստորին օղակի աշխատողներ (lower management)՝ բաժինների և նմանօրինակ այլ ստորաբաժանումների ղեկավարներ,
4. ինժեներատեխնիկական անձնակազմ և գրասենյակային ծառայողներ,
5. ֆիզիկական աշխատանքով զբաղվածներ,
6. սոցիալական ենթակառուցվածքի աշխատողներ [2, էջ 363]:

Կազմակերպության աշխատողները դասակարգվում են ըստ մասնագիտությունների, մասնագիտացման և որակավորման մակարդակի:

Մասնագիտությունը բնութագրվում է տեսական գիտելիքներով և փորձով, որն անհրաժեշտ է որոշակի աշխատանքների կատարման համար: Այն կանխորոշվում է աշխատանքի ստեղծվելիք արդյունքի բնույթով և արտադրության տվյալ ճյուղի առանձնահատուկ պայմաններով: Մասնագիտացումը՝ աշխատանքի հետագա բաժանումն է մասնագիտության շրջանակներում: Որակավորումը կախված է աշխատողի մասնագիտական գիտելիքների և փորձի մակարդակից և բնութագրում է նրա կատարած աշխատանքի որոշակի տեսակի բարդության աստիճանը:

Կազմակերպության, ինչպես նաև դրա ստորաբաժանումների կադրերի կառուցվածքը բնութագրվում է տարբեր կատեգորիայի աշխատողների և նրանց ընդհանուր թվի հարաբերակցությամբ: Կադրերի կառուցվածքի վերլուծության նպատակով հաշվարկվում է յուրաքանչյուր կատեգորիայի աշխատողների տեսակարար կշիռը ձեռնարկության անձնակազմի միջին ցուցակային թվի մեջ: Կադրերի կառուցվածքը հաշվարկվում և վերլուծության է ենթարկվում ըստ յուրաքանչյուր ստորաբաժանման: Այն կարող է դիտարկվել նաև ըստ հետևյալ գործոնների՝ տարիքի, սեռի, կրթական աստիճանի, աշխատանքային ստաժի, որակավորման, նորմաների կատարման մակարդակի և այլն: Նպատակահարմար չէ սահմանափակվել անձնա-

կազմի կառուցվածքի սոցիալ-ժողովրդագրական ցուցանիշների հաշվարկներով, քանի որ անհրաժեշտ է ապահովել աշխատողների մասնագիտական որակավորման կազմի և արտադրության տեխնիկա-կազմակերպական մակարդակի ու դրան համապատասխան կատարվելիք աշխատանքների համապատասխանությունը: Անձնակազմի կառավարումը, որպես կանոն, ներառում է հետևյալ հիմնական փուլերը (գծանկար 20.1):



Գծանկար 20.1. Անձնակազմի կառավարման փուլերը [3, էջ 566]

## 20.2. ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ՉԱՎԱՔԱԳՐՈՒՄԸ, ԿԱԴՐԵՐԻ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՎԱՐՉԱՏՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

Անձնակազմի պլանավորումը, ըստ էության, հաստիքների համալրման միջոցառումների պլանավորումն է, որը ներառում է հետևյալ երեք փուլերը՝

1. կադրերի առկայության գնահատում,
2. կադրերի նկատմամբ ապագա պահանջի որոշում,
3. ապագա պահանջի բավարարման ծրագրի մշակում:

Պլանավորման ելակետը առկա անձնակազմի թվի և մասնագիտական որակավորման մակարդակի գնահատումն է:

Առաջավոր կազմակերպություններում մշակվում է աշխատանքային հմտություններին ներկայացվող պահանջների համակարգ և գնահատվում է այդ հմտություններին տիրապետող աշխատողների թիվը:

Կադրերի նկատմամբ ապագա պահանջի որոշումը անհրաժեշտ անձնակազմի թվի կանխատեսումն է:

Կադրերի նկատմամբ պահանջը (Պ) կարող է որոշվել երկու սկզբունքով. որպես համալրման ենթակա հաստիքային պաշտոնների (ներառյալ՝ բանվորական աշխատատեղերը) թիվ և որպես թողարկելիք արտադրանքի (ծառայությունների) ծավալի (Ծ) և աշխատանքի արտադրողականության մակարդակի (Ա) հարաբերություն՝ հետևյալ բանաձևով.

$$\eta = \bar{\sigma} : U$$

Կազմակերպությունում կադրերի նկատմամբ պահանջը հարկ է որոշել հեռանկարային 5 - 10 տարվա կտրվածքով, ինչը հնարավորություն կընձեռի ապահովել բարձր որակավորման մասնագետներով տնտեսական գործունեության ծավալումը և ընդլայնումը: Գործնականում անհրաժեշտություն է առաջանում որոշել նաև կադրերի նկատմամբ լրացուցիչ պահանջը ( $\Delta \eta$ ): Այն կարող է հաշվարկվել հետևյալ կերպ

$$\Delta \eta = \eta_{(t)} - \eta_{(t-1)} + \iota_{(t-1)}$$

որտեղ  $\eta_{(t)}$  – կադրերի նկատմամբ հեռանկարային պահանջն է կամ պահանջը  $t$ -րդ տարում,

$\eta_{(t-1)}$  – կադրերի առկա թիվը  $(t - 1)$ -րդ տարում,

$\iota_{(t-1)}$  – աշխատողների առկա թվի նվազումը  $(t - 1)$ -րդ տարում թոշակի անցնելու, աշխատանքից ազատվելու և նման այլ պատճառներով:

Կազմակերպությունում անհրաժեշտ է լինում նաև որոշել կադրերի նկատմամբ պահանջը ըստ աշխատողների հետևյալ կատեգորիաների՝ գործավարձային բանվորներ, ժամանակավարձային բանվորներ, մասնագետներ, ղեկավարներ, սպասարկող անձնակազմ:

Գործավարձային բանվորների նկատմամբ պահանջը կարելի է հաշվարկել՝ հիմք ընդունելով կա՛մ ժամանակի, կա՛մ արտադրանքի նորմաները: Առաջին դեպքում այն որոշվում է հետևյալ բանաձևով.

$$\text{Թ}_{\text{գ.բ.}} = \frac{\sum_{j=1}^n U_j \sigma_j}{\Phi_{\sigma} \cdot Q_{\text{ն.կ.}}}$$

որտեղ՝  $\text{Թ}_{\text{գ.բ.}}$  - գործավարձային բանվորների թվաքանակն է,

$U_j$  -  $j$  տեսակի արտադրանքի արտադրության ծավալը,

$\sigma_j$  -  $j$  արտադրատեսակի միավորի արտադրության ժամանակի նորման,

$\Phi_{\sigma}$  - մեկ բանվորի օգտակար աշխատաժամանակի ֆոնդը,

$Q_{\text{ն.կ.}}$  - ժամանակի նորմաների կատարման գործակիցը:

Միատարր արտադրանքի արտադրության պայմաններում գործավարձային բանվորների նկատմամբ պահանջը կարելի է որոշել՝ հիմք ընդունելով արտադրանքի նորմաները: Դա հաշվարկվում է հետևյալ բանաձևով.

$$\text{Թ}_{\text{գ.բ.}} = \frac{\bar{\sigma}}{U_{\omega} \times \Phi_{\sigma} \times Q_{\text{ն.կ.}}}$$

որտեղ՝  $\bar{\sigma}$  - թողարկելիք արտադրանքի (ծառայությունների) ծավալն է բնեղեն արտահայտությամբ,

$U_{\omega}$  - արտադրանքի նորման՝  $h/\sigma$ :

Ժամանակավարձային բանվորների նկատմամբ պահանջը նույնպես որոշվում է երկու եղանակով՝ հիմք ընդունելով թվաքանակի նորման կամ սպասարկման նորման: Այն որոշվում է հետևյալ բանաձևերով.



$$\text{Թ}_{\text{ժ.բ.}} = \frac{\text{Ք} \times \text{Հ}_{\text{բ.}} \times \text{Ն}_{\text{բ.}} \times \text{Ֆ}_{\text{ա.ժ.}}}{\text{Ֆ}_{\text{օ.ժ.}}} \quad \text{կամ} \quad \text{Թ}_{\text{ժ.բ.}} = \frac{\text{Ք} \times \text{Հ}_{\text{բ.}} \times \text{Ֆ}_{\text{ա.ժ.}}}{\text{Ն}_{\text{ա.}} \times \text{Ֆ}_{\text{օ.ժ.}}}$$

- որտեղ՝  $\text{Թ}_{\text{ժ.բ.}}$  - ժամանակավարձային բանվորների թվաքանակն է,  
 $\text{Ք}$  - մեքենաների, սարքավորումների, աշխատատեղերի քանակը,  
 $\text{Հ}_{\text{բ.}}$  - հերթափոխությունների թիվը,  
 $\text{Ֆ}_{\text{ա.ժ.}}$  - աշխատաժամանակի անվանական ֆոնդը,  
 $\text{Ֆ}_{\text{օ.ժ.}}$  - աշխատաժամանակի օգտակար ֆոնդը,  
 $\text{Ն}_{\text{բ.}}$  - թվաքանակի նորման,  
 $\text{Ն}_{\text{ա.}}$  - սպասարկման նորման:

Մասնագետների նկատմամբ պահանջը որոշվում է՝ հիմք ընդունելով մասնագետներով հագեցվածության նորմատիվային գործակիցը հետևյալ կերպ [2, էջ 369].

$$\text{Թ}_{\text{ձ.}} = \text{Թ}_{\text{ձ.ց.}} \times \text{Գ}_{\text{ձ.հ.}}$$

- որտեղ՝  $\text{Թ}_{\text{ձ.}}$  - մասնագետների թվաքանակն է,  
 $\text{Թ}_{\text{ձ.ց.}}$  - աշխատողների միջին ցուցակային թվաքանակը,  
 $\text{Գ}_{\text{ձ.հ.}}$  - մասնագետներով հագեցվածության նորմատիվային գործակիցը:

Մասնագետներով հագեցվածության գործակիցը հաշվարկվում է՝ մասնագետների նկատմամբ ընդհանուր պահանջի մեծությունը (աշխատատեղերի քանակը, որոնք պետք է համալրել մասնագետներով) հարաբերելով աշխատողների ընդհանուր թվաքանակին:

Պահանջը դեկավարների նկատմամբ որոշվում է՝ հիմք ընդունելով կառավարելիության նորմաները, սպասարկող անձնակազմի նկատմամբ՝ տիպային նորմաները և հաստիքացուցակը:

Կադրերի նկատմամբ պահանջի հաշվարկները ելակետ են մասնագետների պատրաստման ծրագրերի մշակման ու իրագործման, ինչպես նաև՝ նրանց հավաքագրման համար: Այն կարող է կատարվել ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին աղբյուրներից: Ներքին աղբյուրներից հավաքագրման մեթոդները բազմազան են: Ներքին աղբյուրներից հավաքագրման հնարավոր մեթոդներից են ներքին մրցույթը, պաշտոնների համատեղումը, ռոտացիան:

Անձնակազմի հավաքագրման արտաքին աղբյուրներից են՝ զբաղվածության կենտրոնները, կադրային գործակալությունները, պատահական դիմողները, ինքնուրույն հավաքագրումը զանգվածային լրատվության միջոցներում հայտարարությունների հրապարակման միջոցով:

Հավաքագրման ներքին և արտաքին աղբյուրներից յուրաքանչյուրի որոշ առավելություններ և թերություններ ներկայացված են աղյուսակ 20.1-ում [4, էջ 63]:

Թափուր պաշտոնների համար անհրաժեշտ կադրերը հարկ է հավաքագրել կազմակերպության աշխատողների թվից: Հավաքագրման և կադրերի ընտրության ընթացքում բարձր արդյունքների հասնելու, այսինքն՝ բարձրորակ կադրեր ներգրավելու համար նախընտրելի է մրցութային հիմունքների կիրառումը: Անհրաժեշտ է հիշել, որ ներքին աղբյուրներից թափուր պաշտոնների համալրումը նպաստում է աշխատողների աշխատանքի արդյունավետությանը՝ պաշտոնական առաջխաղացման սպասելիքների ակնկալությամբ, սակայն միայն նման մոտեցումը կարող է թուլացնել մրցակցությունը և հանգեցնել կադրային լճացման:

Կադրերի ընտրությունը կատարվում է հավաքագրվածներից (թեկնածուներից)՝ որոշակի չափանիշներով ու մեթոդներով: Առավել բնորոշ չափանիշներն են թեկնածուի կրթական մակարդակը, մասնագիտական կարողությունները, աշխատանքի փորձը, անձնական հատկանիշները, կոլեկտիվում աշխատելու ունակությունները:

Այդուսակ 20.1

**Հավաքագրման աղբյուրների համեմատությունը**

Աղբյուրներ	Առավելությունները	Թերությունները
Ներքին	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Աշխատողները տեսնում են հարևան աշխատակցի իրագործված հնարավորությունների վարակիչ օրինակները:</li> <li>- Աշխատողի գնահատման լավ հնարավորությունները:</li> <li>- Կազմակերպությունը գիտե աշխատողի առավելություններն ու թերությունները:</li> <li>- Հավաքագրման ծախսերի փոքր ծավալը:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Աշխատողների անձնական բարդ փոխհարաբերությունների վտանգը:</li> <li>- «Ընտանեվարությունը», որը կարող է հանգեցնել նոր գաղափարների և ստեղծագործական մտքի լճացման:</li> <li>- Մարդու նկատմամբ վատ վերաբերմունքը հին աշխատակիցների կողմից:</li> </ul>
Արտաքին	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Մեծ թվով թեկնածուներից ընտրության հնարավորությունը:</li> <li>- Նոր գաղափարների և աշխատանքի նոր մեթոդների առաջացումը:</li> <li>- Կազմակերպությունում հնարավոր միջադեպերի ծագման նվազագույն վտանգը:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Հարմարման երկարատև ժամանակահատված:</li> <li>- Հին աշխատողների շրջանում բարոյական մթնոլորտի վատթարացում:</li> <li>- Նոր աշխատողների աշխատանքի ճիշտ գնահատման հետ կապված դժվարություններ:</li> </ul>

Թեկնածուներից ընտրություն կատարելու ամենատարածված մեթոդներն են՝ հարցազրույցը, փորձարկումը, գնահատման կենտրոնների տեղեկատվության հիման վրա որոշում ընդունելը:

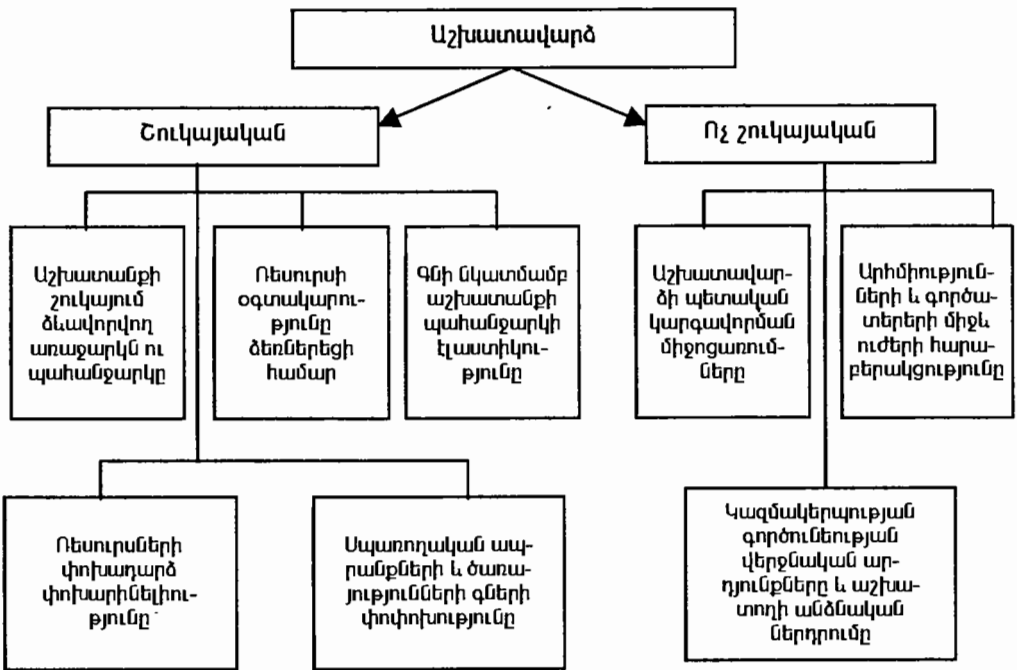
Հարցազրույցը նպատակասլաց և օբյեկտիվ կարող է լինել, եթե վարվում է ապագա աշխատանքին և թեկնածուի մասնագիտությանը վերաբերող՝ նախօրոք մշակված հարցաշարով:

Փորձարկումն իրագործվում է՝ առաջարկելով կատարել որոշ գործողություններ կամ աշխատանք, որոնք կարող են բացահայտել թեկնածուի աշխատանքային և մասնագիտական ունակությունները (աշխատանք հաստոցի վրա կամ համակարգչով, գործարար գրության մշակում և այլն):

Գնահատման կենտրոններում թեկնածուների մասնագիտական, աշխատանքային և մարդկային հատկանիշները բացահայտվում են, որպես կանոն, հարցաթերթիկների լրացման (տեստային) մեթոդով: Հաճախ կազմակերպվում են խմբային գործարար խաղեր, որոնք ընթացքում հարկ է ընդունել կառավարչական որոշումներ, առաջարկվում է լուծել վարժություններ փաստաթղթաշրջանառության վերաբերյալ: Կարևորվում է հոգեբանական հարցաթերթիկների լրացումը, ինչը հնարավորություն է ընձեռում բնութագրել անձնական հատկանիշները:

Կադրերի ընտրությունից հետո հաջորդ կարևոր խնդիրը նոր աշխատողի պաշտոնակալումն է, այսինքն՝ նոր աշխատավայրին հարմարվելու, կազմակերպության աշխատանքային պահանջներին և խնդիրներին, ավանդույթներին և արմատավորված վարքի նորմերին հաղորդակցվելու գործընթացը, որն իրականացվում է դեկավարության նախաձեռնությամբ:

Անձնակազմի կառավարման գործընթացում առանձնահատուկ նշանակություն ունի խթանման մեխանիզմի արդյունավետությունը: Յուրաքանչյուր բարձր որակավորման մասնագետ ձգտում է աշխատել այն կազմակերպությունում, որտեղ բարձր են վարձատրում: Ուստի կարևորվում է աշխատավարձի, պարգևատրման, լրացուցիչ արտոնությունների և բարոյական խթանների նպատակալաց կիրառությունը: Աշխատանքի վարձատրության խթանիչ գործառույթը կարող է ապահովվել, եթե աշխատավարձի չափը կախված է աշխատանքի արդյունքներից, աշխատողի մասնագիտական որակավորման մակարդակից և աշխատանքի ինտենսիվությունից, այսինքն՝ հաշվի են առնվում այն պայմանավորող շուկայական և արտաշուկայական գործոնները (գծանկար 20.2): Աշխատուժի հոսունությունը բացառելու կամ կրճատելու նպատակով հարկ է հետևել, որ աշխատավարձը ցածր չլինի տվյալ տարածաշրջանում ձևավորված միջին մակարդակից: Այլ կերպ ասած՝ աշխատավարձի դրույթները աշխատանքի շուկայում պետք է մրցունակ լինեն: Կազմակերպության վերջնական տնտեսական արդյունքների նկատմամբ աշխատողների շահադրվածությունն ապահովելու նպատակով պարգևատրությունը հարկ է իրագործել շահույթից կամ պարգևի չափը պայմանավորել վերջնական տնտեսական արդյունքներով (վաճառքի ծավալ, շահույթ):



Գծանկար 20. 2. Աշխատավարձի ձևավորման գործոնները [1, էջ 88]

## 20.3. ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՈՂՄՆՈՐՈՇՈՒՄԸ ԵՎ ԱՇԽԱՏՈՂՆԵՐԻ ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՀԱՐՄԱՐՈՒՄԸ

Որպես գործընթաց, մասնագիտական կողմնորոշումը բաղկացած է երեք փուլերից՝ ծանոթություն մասնագիտությանը, տվյալ մասնագիտության առումով իր շահերի և ունակությունների հստակ գիտակցում և որոշման կայացում (այսինքն՝ ընտրություն կամ մերժում)։ Հայտնի է, որ մասնագիտության գնահատման և ընտրության առավել նշանակալից չափանիշներն են՝ մտավոր և կրթական մակարդակը, աշխատանքի պայմանները և վարձատրությունը, սոցիալական հեղինակությունը, մասնագետի առաջխաղացման և կատարելագործման հեռանկարը, ստեղծագործական աշխատանքի հնարավորությունները և պայմանները, աշխատատեղի փոփոխության և ընտրության տարբերակները։ Յուրաքանչյուր ցանկացողի պետք է ընտրվող մասնագիտության վերաբերյալ մանրամասն տեղեկություններ հաղորդել։ Մասնագիտական կողմնորոշման իրականացման ուղիներն ու մեթոդները կարող են տարբեր լինել։ Օրինակ, տվյալ մասնագիտությունը լավ տիրապետող անձանց դասախոսություններն ու գրույցները։ Զրույցները կարող են լինել ընդհանուր, այսինքն՝ կազմակերպության ամբողջ անձնակազմի համար, կամ մասնակի՝ միայն որոշակի մասնագիտությունների համար։ Երիտասարդները, ովքեր վերջերս են ձեռք բերել մասնագիտություն և կուտակել են աշխատանքի որոշակի փորձ, լավ քարոզիչներ են։ Մասնագիտություն ընտրողները միշտ նրանց ունկնդրում են մեծ հետաքրքրությամբ։ Մասնագիտության վերաբերյալ անհրաժեշտ տեղեկություն կարելի է ստանալ մասնագիտական գրականությունից։

Որոշակի մասնագիտություն ընտրած անձինք ձեռնարկության կողմից կարող են ներգրավվել հատուկ հանձնարարականների կատարման մեջ։ Մասնագիտական կողմնորոշման իրականացման ժամանակ այդպիսի միջոցառումները բավական արդյունավետ են։ Կողմնորոշումն իրական է դառնում, երբ քարոզիչները մեթոդապես պատրաստված են և պարզ ու բովանդակալից պատմում են մասնագիտության մասին՝ օբյեկտիվորեն ներկայացնելով, թե ընտրված մասնագիտության առանձնահատկություններն ինչպես են դրսևորվում գործնականում։

Ընդունվելով աշխատանքի՝ մարդն ակտիվորեն ընդգրկվում է որոշակի աշխատանքային կազմակերպության մասնագիտական և սոցիալ-հոգեբանական հարաբերությունների համակարգում, յուրացնում է իր համար նոր սոցիալական դերեր, արժեքներ, նորմեր, փոխհամաձայնեցնում է իր անհատական դիրքորոշումը կազմակերպության (աշխատանքային կոլեկտիվի) խնդիրների և նպատակների հետ՝ դրանով իսկ ենթարկվելով կազմակերպությունում սահմանված ծառայողական կարգ ու կանոնին։

Սակայն աշխատանքի ընդունվելիս յուրաքանչյուր մարդ արդեն ունի որոշակի նպատակներ և վարքագծի արժեքային կողմնորոշումներ, որոնց համապատասխան՝ ձևավորում է իր պահանջները կազմակերպության նկատմամբ, իսկ վերջինս, էլնելով իր նպատակներից ու խնդիրներից, պահանջներ է ներկայացնում աշխատողին և նրա աշխատանքային վարքագծին։ Իրագործելով իրենց պահանջները, աշխատողը և ձեռնարկությունը փոխազդում են միմյանց վրա և հարմարվում մեկը մյուսին, որի արդյունքում ընթանում է աշխատանքային հարմարման (ադապտացիայի) գործընթացը։ Այսպիսով, աշխատանքային հարմարումը անհատի կողմից նոր աշխատանքային իրավիճակի յուրացման գործընթաց է, որի ընթացքում անհատը և աշխատանքային միջավայրը ակտիվորեն ներգործում են միմյանց վրա։

Սարդու հարմարվելը աշխատանքային միջավայրին դրսևորվում է նրա իրական վարքագծով, աշխատանքային գործունեության որոշակի ցուցանիշների՝ աշխատանքի արդյունավետության, սոցիալական տեղեկատվության յուրացման և գործնական իրագործման, ակտիվության բոլոր տեսակների աճի, աշխատանքային գործունեության տարբեր պայմաններից բավարարվածության մեջ: Աշխատանքային հարմարումը կարող է լինել առաջնային՝ արտադրական միջավայր աշխատողի նախնական մուտքի դեպքում և երկրորդային՝ մասնագիտության փոփոխության կամ առանց փոփոխության աշխատանքային տեղի կամ միջավայրի էական տեղաշարժերի դեպքում: Աշխատանքային հարմարումն ունի բարդ կառուցվածք և իրենից ներկայացնում է մասնագիտական, սոցիալ-հոգեբանական, հասարակական-կազմակերպական, կուլտուր-կենցաղային և հոգեբանակենսաբանական հարմարումների միասնություն:

Մասնագիտական հարմարումն արտահայտվում է մասնագիտական հմտությունների և կարողությունների տիրապետման որոշակի մակարդակի ձեռք բերումով, անհատի անհրաժեշտ մասնագիտական որակների ձևավորմամբ, աշխատողի մեջ՝ իր մասնագիտության նկատմամբ դրական, կայուն վերաբերմունքի արմատավորմամբ:

Սոցիալ-հոգեբանական հարմարումը հանգում է աշխատանքային խմբի սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունների յուրացմանը և անդամների միջև ձևավորված փոխհարաբերությունների համակարգ մուտք գործելուն: Դա աշխատողի ընդգրկումն է կազմակերպության աշխատանքային փոխհարաբերությունների համակարգում, վերջինիս սեփական սովորույթներով, կյանքի նորմերով, կողմնորոշման արժեքներով: Այդպիսի հարմարվողականության ընթացքում աշխատողն աստիճանաբար տեղեկություն է ստանում աշխատանքային խմբում ընդունված նորմերի, արժեքների, գործարար և անհատական փոխհարաբերությունների համակարգի, փոխհարաբերությունների կառուցվածքում խմբերի առանձին անդամների սոցիալ-հոգեբանական դիրքորոշումների, ինչպես նաև խմբերի առաջնորդների մասին: Այդ տեղեկությունը աշխատողն անգործունյա չի ընկալում, այլ համեմատում է անցած սոցիալական փորձի, արժեքային կողմնորոշումների հետ և դրա հիման վրա՝ գնահատում: Նախկին փորձին և կողմնորոշումներին համապատասխանող տեղեկությունը աշխատողը դրական է գնահատում, և սկսում է ընդունել խմբային նորմերը, որով պայմանավորված՝ աստիճանաբար տեղի է ունենում անհատի նույնականացման գործընթաց աշխատանքային կազմակերպության հետ: Սոցիալ-հոգեբանական հարմարվողականության ընթացքում աշխատողը մուտք է գործում կազմակերպության իրական կյանք, մասնակցում գործունեությանը, դրական փոխհարաբերություններ են ձևավորվում գործընկերների, անմիջական ղեկավարների և ադմինիստրացիայի հետ:

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

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

Հոգեբանակենսաբանական հարմարումը աշխատանքի ընթացքում աշխատողների համար անհրաժեշտ պայմանների յուրացման գործընթացն է: Ժամանակակից

արտադրության պայմաններում բարոյապես հնանում են ոչ միայն տեխնիկան ու տեխնոլոգիան, այլև արտադրական իրավիճակի սանիտարահիգիենիկ նորմերը: Ժամանակակից աշխատողը ոչուրազգաց է իր սուբյեկտիվ ընկալմանը համապատասխանող սանիտարահիգիենիկ նորմերի, աշխատանքի ռիթմերի, աշխատատեղի հարմարավետության շեղումների նկատմամբ:

Հաջող աշխատանքային հարմարման ամբողջական սուբյեկտիվ ցուցանիշ կարելի է համարել կոլեկտիվի բարոյահոգեբանական մթնոլորտից աշխատողի ընդհանուր բավարարվածությունը: Աշխատանքային հարմարման գործընթացի ժամանակ աշխատողի անհատական ներուժը վերջին տեղը չի զբաղեցնում: Դա աշխատողի որակական հատկանիշների համախումբն է, որը ձևավորում է վարքագծի որոշակի տիպ՝ ինքնավստահություն, մարդամոտություն, ինքնահաստատման ունակություն, հավասարակշռվածություն, օբյեկտիվություն և այլն: Վերը թվարկված բնութագրերի հետ մեկտեղ կարևոր տեղ են զբաղեցնում գիտելիքները, կրթությունը, փորձը: Անհրաժեշտ է օգտագործել սեփական փորձը և հետևություններ անել ապագայի վերաբերյալ: Այս բոլոր չափանիշներով կարելի է դատել և հարմարման մակարդակի մասին:

## 20.4. ԿԱԴՐԵՐԻ ՊԱՏՐԱՍՏՈՒՄԸ ԵՎ ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՈՒՄԸ

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

Կարողությունը դիտվում է որպես նախկինում ձեռք բերված գիտելիքների հիման վրա ժամանակային կապերի արդյունավետ կազմակերպման գործընթաց: Որքան լայնածավալ են գիտելիքները, նույնքան տարատեսակ է կարողությունը: Կարողությունը թույլ է տալիս կատարողին ձեռք բերել կարևոր որակներ՝ կազմակերպվածություն, գործելաձևերի և մեթոդների ճիշտ ընտրության ունակություն, ինչպես նաև իր գործունեության արդյունքների գնահատում: Դրանք կարող են ձեռք բերվել տարբեր միջոցներով՝ հրահանգավորմամբ, աշխատանքային լավագույն գործունեության ընդօրինակմամբ, անձնական որոնումներով: Այդ պատճառով տարբեր են և կարողությունները՝ ճանաչողական, կառուցվածքային-տեխնիկական, կազմակերպատեխնոլոգիական, օպերացիոն-հսկողական: Մակարդակով բարձր պետք է համարել այն կարողությունը, որը պահանջում է շատ գիտելիքներ և աշխատանքի տարաբնույթ գործողությունների և մեթոդների կիրառում:

Կարողությունը գիտելիքից տարբերվում է այն բանով, որ միշտ կապված է պրակտիկայի հետ: Կան գիտելիքներ, որոնք չեն ուղեկցվում կարողություններով: Սակայն ոչ մի գիտելիք չի կարող կիրառվել առանց կարողության:

Կարողությունների փոխակերպումը հմտության՝ բարդ գործընթաց է, որը պահանջում է ժամանակ և պայմաններ: Կարողության փուլում յուրաքանչյուր գործառույթ դանդաղ է իրականացվում, ուղեկցվում ստատիկ տարրերով, ռիթմի խախտմամբ, առավել մեծ ուժի ներդրմամբ, քան պահանջում է սովյալ գործառույթը: Հմտության փուլում նույն գործողությունները կատարվում են ոչ միայն արագ և ճշգրիտ, այլև՝ խնայողաբար, վստահ և կայուն: Այստեղից հետևում է, որ հմտու-

թյունը սահմանված միավոր ժամանակում որոշակի մասնագիտական գործողության փորձով ամրապնդված որակյալ կատարման կարողությունն է:

Կազմակերպությունը անհրաժեշտ հմտություններով և ընդունակություններով օժտված բավարար քանակության մարդկանցով համալրելու նպատակով ղեկավարությունը պետք է իրականացնի աշխատողների պատրաստման և ուսուցման համալիր ծրագիր՝ դրանով իսկ օգնելով նրանց հնարավորությունների լրիվ բացահայտմանը:

Ներարտադրական ուսուցման գործընթացը գծային ղեկավարության անմիջական խնդիրն է և կադրերի ներուժի զարգացման ռազմավարության անբաժան մասը: Անհրաժեշտ է մշակել պատրաստման և վերապատրաստման ինքնուրույն ենթահամակարգ աշխատողների յուրաքանչյուր կատեգորիայի համար:

Ուսուցման նկատմամբ պահանջի որոշումը կատարվում է տարբեր մակարդակներում (կազմակերպություն, ստորաբաժանում, աշխատատեղ): Այն կախված է նոր աշխատանքի յուրացման, այլ աշխատանքի փոխադրման, ծառայության մեջ առաջխաղացման, օրենսդրության մեջ փոփոխությունների կատարման արդյունքներից, վերակազմավորումից, ատեստացիայից և այլն: Վերջնական փուլը ուսուցման գնահատումն է, երբ անփոփոխ են արդյունքները, բացահայտվում նպատակին հասնելու աստիճանը, ուսուցման տնտեսական արդյունավետությունը, ծախսերի ինքնածածկման ժամկետները:

Ուսուցման մեթոդների շարքում նպատակահարմար է առանձնացնել ինքնակատարելագործումը, աշխատատեղում ուսուցումը, պաշտոնական պարտականությունների ստանձնումը, աշխատանքների փոփոխությունները, կատարելագործման կուրսերը, ակտիվ ուսուցումը, խորհրդատվությունների անցկացումը: Կազմակերպության ղեկավարությունը պետք է որոշի, թե ուսուցման որ մեթոդն է առավել ընդունելի այս կամ այն կատեգորիայի կամ նույնիսկ առանձին աշխատողների համար:

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

Գիտատեխնիկական առաջադիմությանը զուգընթաց, անհրաժեշտություն է առաջանում պարբերաբար հարստացնել մասնագետների գիտելիքները, բարձրացնել նրանց մասնագիտական որակավորման մակարդակը: Ահա թե ինչու, աշխարհի առաջավոր ձեռնարկություններում, հատկապես ԱՄՆ-ում և ճապոնիայում, գործում են աշխատողների վերապատրաստման սեփական համակարգեր: Բացի այդ, գործում են վերապատրաստման դասընթացներ՝ գործարարության դպրոցներին և համալսարաններին կից: Ճապոնիայում կրթությունն անընդհատ է, աշխատանքի գործընթացի մի մասը, որին յուրաքանչյուր աշխատող հատկացնում է շաբաթական 8 ժամ, այդ թվում՝ 4 ժամ՝ աշխատաժամանակի, 4 ժամ՝ անձնական ժամանակի հաշվին [5, էջ 494]: Գլխավորն այն է, որ գտնվեն կադրերի անընդհատ վերապատրաստման, նրանց որակավորման բարձրացման եղանակներ, քանի որ աշխատողների մասնագիտական որակավորման մակարդակը պայմանավորում է արտադրանքի (ծառայությունների) մրցունակությունը, արտադրական գործընթացում նորամուծությունների կիրառման տեմպերը:

Որակավորման բարձրացումը ուսուցում է՝ պայմանավորված մասնագետների աշխատանքի բնույթի և բովանդակության փոփոխությամբ: Դրա հետ մեկտեղ, նպատակներից կախված, արդեն ձեռք բերված որակավորումը պետք է պահպանվի,

համապատասխանեցվի փոփոխվող իրավիճակին կամ օգտագործվի մասնագիտական առաջխաղացման նպատակով: Որակավորման բարձրացման նկատմամբ տվյալ մոտեցումն անմիջականորեն բխում է անընդհատ ուսուցման հիմնադրույթից, որի հիմքում ընկած է անձնակազմի աստիճանական արտադրական ուսուցման կազմակերպման սկզբունքը:

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

Մասնագիտական վերապատրաստման տեսակները տարբեր են՝ փորձի ուղղորդված փոխանակումը, աշխատատեղի համաչափ և համակարգված փոփոխությունը, որոշակի փոփոխությունների անցկացումը նոր պաշտոնում, որը հաճախ կապված է ղեկավարության խնդիրների կատարման հետ, հրատապ աշխատանքային հարցերի վերաբերյալ բանավեճերը և այլն: Դրա հետ մեկտեղ, մեծ նշանակություն ունի անկազմակերպ կամ ինքնուրույն ձևը, երբ անհրաժեշտ գիտելիքները ստացվում են հատուկ ամսագրերից, դասախոսություններից, գործնական պարապմունքներից, գրույցներից, մասնագիտական բանավեճերից, գործնական շփումներից և այլն:

Մասնագիտական վերապատրաստման նպատակը աշխատողի որակավորման նոր մակարդակի ձեռք բերումն է: Սովորաբար, վերապատրաստումն իրականացվում է կազմակերպություններին սպասարկող կենտրոններում:

## 20.5. ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՌՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՐԱՏՈՒՄԸ

Անձնակազմի կառավարման գործընթացում հաջորդ կարևոր փուլը աշխատողների գործունեության գնահատումն է, ինչը հետապնդում է տեղեկատվական, վարչական և խթանման նպատակներ:

Կազմակերպություններում, ինչպես արդեն նշվել է, ընդունված և կենսագործվող ռազմավարությունից բխող առաջադրանքներ են սահմանվում բոլոր պաշտոնների ու դրանք զբաղեցնող աշխատողների համար, որոնք իրագործվում են փոխանցված լիազորությունների շրջանակներում: Այդ առաջադրանքները յուրօրինակ չափորոշիչներ են, որոնց հետ համադրվում են փաստացի աշխատանքային գործունեության արդյունքները, այսինքն՝ ապահովվում է առաջադրանքների կատարման վերահսկողությունը:

Ուստի, աշխատողների գործունեության գնահատումը վերահսկողություն է նրանց աշխատանքի արդյունավետության նկատմամբ: Վերահսկողության արդյունքների մասին, նախ, տեղեկացվում է աշխատողը, իսկ այնուհետև՝ ղեկավարությունը: Այդպիսով աշխատողին հնարավորություն է ընձեռվում ճանաչել իր աշխատանքի իրական արդյունքները, անշուշտ նաև՝ թերությունները, հաղթահարել դրանք, իսկ ղեկավարությանը՝ ընդունելու իր աշխատողների վերաբերյալ կառավարչական համապատասխան որոշումներ:

Աշխատանքի արդյունքների հիման վրա, աշխատողի նկատմամբ կիրառում են վարչական գործողություններ՝ բարձրացնում են պաշտոնը կամ հակառակը՝ փոխադրում են այլ աշխատանքի, դադարեցնում աշխատանքային պայմանագիրը, ինչ-



պես նաև լրացուցիչ խրախուսվում է արդյունավետ աշխատանքը: Խրախուսումն հրազործվում է թե՛ աշխատանքի խթանման ձևերով (աշխատավարձ, պարգև, սոցիալական արտոնություններ), թե՛ պաշտոնի բարձրացմամբ: Կազմակերպության գործունեության վերջնական արդյունքների աճի և բարգավաճման շահերի հայեցակետերից կարևոր է, որ ղեկավարը ի վիճակի լինի օբյեկտիվորեն գնահատել աշխատակիցների գործունեության արդյունքները՝ ելակետ չունենալով անձնական հարաբերությունները:

Քանի որ աշխատանքային գործունեության գնահատումը՝ որպես վերահսկողության եղանակ, ուղղված է կազմակերպության նպատակների կենսագործմանը, ապա այն, ինչպես ցույց են տալիս հետազոտությունները, չպետք է անմիջականորեն զուգակցել աշխատողի աշխատավարձի փոփոխության խնդիրների քննարկման հետ, աշխատանքի արդյունքների դիտարկումը հարկ չկա իրականացնել աշխատողի քննադատությամբ, քանի որ նման մոտեցումը առաջացնում է պաշտպանական ռեակցիա, գնահատման գործընթացը կորցնում է իր գործնական նպատակային ուղղվածությունը [3, էջ 579-580]:

## 20.6. ՂԵԿԱՎԱՐ ԿԱՂԻՐԻ ՊԱՏՐԱՍՏՈՒՄԸ ԵՎ ԱՌԱՋԻՆԱԴԱՑՄԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Անձնակազմի հետ աշխատանքի ոլորտում, հատկապես առաջավոր ձեռնարկություններում, առանձնահատուկ նշանակություն է տրվում բոլոր մակարդակների ղեկավար կադրերի պատրաստմանը: Աշխատանքի արդյունքների գնահատման հիման վրա առանձնացվում են այն ղեկավարները, ովքեր օժտված են այս կամ այն գծային կամ շտաբային ղեկավարի պաշտոնը լավագույնս վարելու ներուժային կարողություններով: Ղեկավար կադրերի պատրաստումը նպատակ ունի զարգացնելու հմտություններն ու կարողությունները, որոնք անհրաժեշտ են ապագայում պաշտոնեական պարտականությունների արդյունավետ կատարման համար: Սովորաբար, կադրային ռեզերվում գտնվողների համար կիրառվում է ծառայողական ռոտացիայի մեթոդը (երեքամսյա աշխատանք տարբեր ստորաբաժանումներում), ինչը հատկապես լայն տարածում ունի ճապոնիայում և հնարավորություն է ընձեռում հանգամանորեն ծանոթանալ և տիրապետել գծային և շտաբային ստորաբաժանումների աշխատանքի սկզբունքներին ու հիմնահարցերին: Կարևորվում է նրանց ուսուցումն ու վերապատրաստումը: Այդ նպատակով, առանց արտադրությունից կտրվելու կամ կտրված, գործուղվում են սովորելու բուհերում գործող տարածամկետ (2 - 4 շաբաթից մինչև 2 տարի) դասընթացներում, մասնակցելու կառավարման տեսական ու գործնական հիմնահարցերին նվիրված սեմինարներին, գործարար խաղերին: Ի դեպ, ուսուցման ծրագրերը բազմազան են և սովորաբար տարբերակվում են ըստ կառավարման բարձր, միջին և ստորին մակարդակների ապագա ղեկավարների [6, էջ 242-265]:

Կազմակերպություններում իրականացվում է պաշտոնական և մասնագիտական առաջխաղացման համակարգ՝ կախված աշխատողի կրթական մակարդակից, աշխատանքային ստաժից, ձեռք բերված մասնագիտական հմտություններից, որակյալ աշխատանքի արդյունքներում շահադրվածությունից և այլնից:

Տարբերում են առաջխաղացման երկու տեսակ՝ մասնագիտական և ներկազմակերպական:

Մասնագիտական առաջխաղացման ժամանակ աշխատողն իր մասնագիտական գործունեության ընթացքում անցնում է զարգացման տարբեր փուլեր՝ ուսուցում, աշխատանք, մասնագիտական աճ, անհատական մասնագիտական ունակությունների հետևողական զարգացում: Սովորաբար առաջխաղացման նշված փուլերին հաջորդում են աշխատանքից ազատումը կամ թոշակի անցումը: Բոլոր այդ փուլերը աշխատողը կարող է անցնել տարբեր կազմակերպություններում:

Ներկազմակերպական առաջխաղացումն ընդգրկում է աշխատողի ծառայողական աճի փուլերի հերթափոխը մեկ կազմակերպության շրջանակներում: Այն իրագործվում է 2 հիմնական ուղղություններով.

- ուղղահայաց՝ երբ կառուցվածքային աստիճանակարգում աշխատողը զբաղեցնում է առավել բարձր պաշտոն,
- հորիզոնական. տեղափոխումը գործունեության այլ ֆունկցիոնալ բնագավառ կամ ծառայողական որոշակի դերի կատարումը կազմակերպական կառուցվածքում չամրագրված աստիճանում (օրինակ, ժամանակավոր նպատակային խմբերում ղեկավարի դերի կատարումը և այլն): Գորիզոնական առաջխաղացմանը կարելի է դասել նաև նույն աստիճանում խնդիրների ընդլայնումը կամ բարդացումը՝ լրացուցիչ խրախուսմամբ:

Առաջխաղացման պլանավորման և իրականացման գլխավոր խնդիրը երկու տեսակների փոխներգործության ապահովումն է՝ մասնագիտական և ներկազմակերպական: Աշխատողը պետք է հստակ իմանա ոչ միայն իր կարծածածակետ և երկարածածակետ հեռանկարները, այլև այն, թե ինչ ցուցանիչների պետք է հասնի, որ հիմք ունենա ծառայության մեջ առաջխաղացում ակնկալելու: Առաջխաղացման տարբեր փուլերում աշխատողը տարբեր պահանջներն է բավարարում:

Այդ խնդրի լուծման համար խոշոր շատ կազմակերպություններ մշակում են կարիերայի կառավարման, այսինքն՝ ծառայության մեջ առաջխաղացման ծրագրեր [3, էջ 582]: Ծառայության մեջ առաջխաղացման կառավարման ծրագրերը օգնում են կազմակերպությանը լրիվ չափով օգտագործելու իրենց աշխատողների ներուժը, իսկ վերջիններիս հնարավորություն են տալիս առավել լրիվ դրսևորելու իրենց ունակությունները: Ծառայության մեջ առաջխաղացման ծրագրերը հնարավորություն են տալիս մարդկանց ընկալելու կազմակերպությունում իրենց աշխատանքը՝ որպես տարբեր պաշտոններով տեղափոխումների շարք, որը նպաստում է ինչպես կազմակերպության, այնպես էլ՝ անհատի զարգացմանը:

Անձնակազմի կառավարման ողջ գործընթացը, բնականաբար, իրագործվում է այն իրավական դաշտում, որը գործում է երկրում և տվյալ տարածաշրջանում: Այդ առումով հատկապես կարևորվում է աշխատանքային օրենսդրությունը, ինչը կանոնակարգում է գործատուի, արհմիության, աշխատողի իրավունքներն ու պարտականությունները աշխատանքի գործընթացի և վարձատրության, աշխատանքային պայմանների ստեղծման, տարիֆային համաձայնագրերի և աշխատանքային պայմանագրի կնքման ու լուծարման ոլորտներում: Ուստի, յուրաքանչյուր ձեռնարկատեր և մենեջեր պարտավոր է անձնակազմի հետ կատարվող աշխատանքում առաջնորդվել աշխատանքային օրենսդրության դրույթներով:

## 20.7. ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱԳԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԵՎ ԱՍԵՐԻԿԱՅԱՆ ՁԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ

Անձնակազմի կառավարման ճապոնական համակարգը աշխարհում հայտնի է որպես առավել արդյունավետ և համարվում է ճապոնական տնտեսության զարգացման անձնակարևոր գործոններից մեկը:

Անձնակազմի կառավարման ճապոնական մեթոդները տարբերվում են արևմտյան մեթոդներից:

Սենեջմենթի ճապոնական մոդելը հիմնված է «Սենք բոլորս մի ընտանիք ենք» փիլիսոփայության վրա, և այդ պատճառով ճապոնական մենեջմենթի անձնակարևոր խնդիրը աշխատողների հետ լավ հարաբերությունների հաստատումն է՝ ապացուցելու, որ բոլոր աշխատողները մի ընտանիք են [7, էջ 227]:

Ինչպես նշում է «Սոնի» կորպորացիայի հիմնադիր Ա. Մորիտան՝ «Ձեռնարկության ղեկավարի պարտականությունն այն է, որ աշխատողներին միշտ մղի կարևոր աշխատանք կատարելու, որը բավարարվածություն կպատճառի, և որ ընկերությունում աշխատեն մի ընտանիքի անդամների պես: Դրան հասնելու համար մենք հաճախ «Սոնի»-ի աշխատանքը վերափոխում ենք՝ բանվորների ընդունակություններին և տաղանդին համապատասխան» [8, էջ 264]:

Կառավարման ճապոնական համակարգը ձգտում է ուժեղացնել աշխատողների կապը ֆիրմայի հետ՝ ֆիրմայի շահերին նվիրվածությունը հասցնելով ինքնագոհության աստիճանի: Դրա շնորհիվ, ճապոնական կորպորացիաները առավելագույն չափով օգտագործում են աշխատողների նվիրվածությունը: Ճապոնացիները իրենց խիստ նույնացնում են վարձող ֆիրմային: Ինչպես բարձր պաշտոնյաները, այնպես էլ բանվորները իրենց համարում են ֆիրմայի ներկայացուցիչներ և յուրաքանչյուրը համոզված է, որ ինքը կարևոր ու անհրաժեշտ անձ է իր ընկերության համար, և որ ընկերության ճակատագիրը կախված է իրենից [9, էջ 97]:

Կորպորացիայի հետ աշխատողների նույնացումը ստեղծում է բարոյական առողջ մթնոլորտ և նպաստում բարձր արդյունավետությանը:

Սովորաբար, ճապոնացիները շատ են աշխատում իրենց ֆիրմայի համար: Նրանք հազվադեպ են օգտվում հանգստյան և ազատ օրերից, առանց պայմանի կատարում են արտաժամյա աշխատանք, ամբողջությամբ չեն օգտագործում վճարովի արձակուրդը՝ համոզված լինելով, որ իրենց պարտքն աշխատելն է, և որ դա անհրաժեշտ է ֆիրմային:

Ֆիրմայի հետ խիստ նույնացումը համարվում է աշխատանքային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման արդյունք:

Ճապոնիայում անձնակազմի կառավարման անձնակարևոր առանձնահատկություններն են.

- ցմահ վարձման համակարգը,
- աշխատավարձի յուրահատուկ համակարգը, որտեղ վարձատրությունն ավելանում է տարիքի և ստաժի հետ (ավագության սկզբունք),
- ձեռնարկության մասշտաբով գործող արհմիությունները (ի տարբերություն այլ զարգացած երկրների արհմիությունների, որոնք գործունեություն են ծավալում ճյուղի մասշտաբով),
- «Էգալիտարիզմը» (հավասարարությունը):

Ճապոնական խոշոր կորպորացիաներում անձնակազմի կայունության, ֆիրմային նվիրվածության ապահովման կարևոր մեթոդ է «ցմահ վարձման» համա-

կարգը: Այս համակարգի ելությունն այն է, որ ֆիրման միջնակարգ և բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների շրջանավարտներին, ավարտելուց անմիջապես հետո, աշխատանքի է ընդունում որպես հիմնական աշխատող՝ երաշխավորելով մշտական աշխատանք մինչև նրանց կենսաթոշակային տարիքի հասնելը: «Աշխատանքի ընդունումը հիմնվում է ոչ միայն որոշակի մասնագիտական հմտությունների և որակավորման վրա, այլ «մարդու վարձման», որի ուսուցումը և վերապատրաստումը կատարվում է նրա ամբողջ մասնագիտական կարիերայի ընթացքում» [10, էջ 144]:

«Ցմահ վարձման» համակարգով աշխատողը զգում է, որ իր բարեկեցությունը երկարաժամկետ հեռանկարում ուղղակիորեն կախված է ձեռնարկության բարգավաճումից, իսկ ձեռնարկության ղեկավարությունը իր հերթին գիտակցում է, որ ձեռնարկության ծաղկումը կախված է զբաղվածների աշխատանքի արդյունավետությունից, նրանց պարտաճանաչությունից, նախաձեռնողականությունից, գործնական և անձնական պարկեշտությունից: Այս համատեքստում բնական է աշխատողների առաջխաղացումը ծառայողական աստիճանով տվյալ ձեռնարկությունում, նրանց աշխատանքային ստաժին համապատասխան, մենեջերների ձգտումը առավելագույնս արդյունավետ օգտագործելու անձնակազմի հմտությունները և գիտելիքները [11, էջ 50]:

Սակայն այս համակարգը ճապոնական ոչ բոլոր կորպորացիաներում է գործում: «Ցմահ վարձման» համակարգը հիմնականում կիրառվում է խոշոր ֆիրմաներում, միջին ֆիրմաների մի մասում և պետական հաստատություններում՝ բայց ոչ մեծ չափով:

Օրինակ, «ցմահ վարձման» համակարգն ընդգրկում է խոշոր ֆիրմաներում զբաղվածների մոտավորապես 25-30% [5, էջ 481]: Ընդ որում «ցմահ վարձման» համակարգը ոչ մի տեղ իրավաբանորեն ամրագրված չէ, հիմնվում է միայն խոշոր ընկերությունների կառավարիչների և վարձվող աշխատողների բանավոր պայմանավորվածությունների վրա և հզոր աջակցություն ունի ներֆիրմային արհմիությունների կողմից:

Ցմահ վարձման համակարգով աշխատող հիմնական աշխատողների աշխատավարձը ամեն տարի ավելանում է, նրանք ընկերության սոցիալական ֆոնդերից ստանում են զգալի արտոնություններ և նպաստներ՝ մինչև կենսաթոշակի անցնելը:

Անձնակազմի աշխատանքի գնահատումը ճապոնական ֆիրմաներում (ի տարբերություն ԱՄՆ-ի) իրականացվում է խմբային, այլ ոչ թե անհատական նորմաների հիման վրա: Եվ աշխատողները միմյանց հետ մրցակցում են գլխավորապես որակավորման բարձրացման, ինչպես նաև ձեռնարկության նկատմամբ նվիրվածության ցուցաբերման ցուցանիշներով:

Ծառայության մեջ առաջխաղացումը նույնպես կախված է տարիքից և ստաժից, հետո հաշվի են առնվում մնացած հատկանիշները: Ճապոնիայում ղեկավար անձնակազմի ընտրությունը կատարվում է ընկերության աշխատողներից: Սրանով մի քանի նպատակ է հետապնդվում. գտնել այնպիսի մարդ, որը մանրամասն իմանա արտադրության առանձնահատկությունները, ամրապնդվի աշխատողի կապը ֆիրմայի հետ և պահպանվի նրա աշխատանքային ստաժը:

Ճապոնական մասնագետների կարծիքով՝ ծառայության մեջ պետք է առաջխաղացում ունենան այն մարդիկ, ովքեր ազնիվ են, պարկեշտ, համեստ և աշխատասեր [7, էջ 230]:

Հիմնական աշխատողը չի կարող հեռացվել աշխատանքից, եթե չի գործել ծանր հանցագործություն: Երբ նրան հեռացնում են կամ ինքն է հեռանում աշխա-

տանքից, ապա գրկվում է աշխատանքային ստաժից և նույն կարգի ֆիրմայում աշխատելու հնարավորությունից: Քանի որ մի ընկերությունում 5 - 20 տարի աշխատելուց հետո, մեկ այլ նման ֆիրմայում նույն պայմաններով չի կարող աշխատանքի ընդունվել, ապա ստիպված է աշխատանք փնտրել երկրորդ կարգի ֆիրմաներում, որտեղ համեմատաբար ցածր է աշխատավարձը և զբաղվածության երաշխիքը [12, էջ 33-34]: Դրա շնորհիվ խոշոր կորպորացիաներում չնչին է աշխատողների հոսունությունը:

Հիմնական աշխատողները ֆիրմայում աշխատում են մինչև 60 - 65 տարին լրանալը [11, էջ 49]: Թոշակի անցնելով՝ նրանք ստանում են արձակման միանվագ նպաստ, որը հավասար է նրանց 3 - 4 տարվա աշխատավարձին [13, էջ 113]: Այս վճարները աշխատողների կողմից ոչ մի նախնական մուծում չեն պահանջում, այլ իրականացվում են անհատույց՝ ձեռնարկության շահույթի հաշվին: Այն ստանալու իրավունք ունենալու միակ պայմանը տվյալ ձեռնարկությունում քսան տարուց ոչ պակաս անընդհատ ստաժն է: Արձակման նպաստի չափը կախված է ինչպես աշխատանքային ստաժից, այնպես էլ աշխատողի կրթական մակարդակից: Ֆիրման թոշակ կամ սոցիալական նպաստներ չի հատկացնում նրանց: Սահմանային տարիքում թոշակի անցած աշխատողը կարող է.

1. ավելի ցածր աշխատավարձով ժամանակավոր աշխատողի կարգավիճակով շարունակել աշխատանքը ֆիրմայում,
2. գործուղվել աշխատելու ֆիրմայի հետ համագործակցող երկրորդական ֆիրմա. նման առավելությունները չեն տարածվում մանր ու միջին ֆիրմաների վրա, որոնք չեն կիրառում «ցմահ վարձման» համակարգը,
3. համատեղել աշխատանքը իր և այլ ձեռնարկությունում,
4. ստեղծել իր գործը (եթե ֆինանսական հնարավորությունները թույլ են տալիս):

Խոշոր ֆիրմաները աշխատողներին խթանելու նպատակով լայնորեն կիրառում են պարգևատրման յուրահատուկ համակարգ. ձեռնարկության շահույթի մի մասը բաշխվում է դրամական պարգևների /բոնուսների/ ձևով [13, էջ112]: Տարվա մեջ 2 անգամ՝ ամռանը և ձմռանը, աշխատողները ստանում են բոնուսներ՝ աշխատավարձի հաստատագրված տոկոսի չափով, որը կախված է ֆիրմայի գործունեության արդյունքներից: Որոշ մանր ու միջին ձեռնարկություններ նույնպես կիրառում են այս համակարգը՝ աշխատողներին տրամադրելով դրամական ավելի փոքր պարգևներ: Որոշ խոշոր ձեռնարկություններում ամառային և ձմեռային «բոնուսների» ընդհանուր գումարը երբեմն կազմում է չորսից վեց ամսվա աշխատավարձ:

Ճապոնական ֆիրմաներում լայնորեն կիրառվում է ռոտացիայի յուրահատուկ համակարգ, այսինքն՝ աշխատողների աշխատատեղի փոփոխումը, աշխատանքային դերերի ընդհանրացումը կազմակերպության շրջանակներում՝ աշխատողների ամբողջ աշխատանքային գործունեության ընթացքում: Ճապոնական կազմակերպության բոլոր աշխատողները աշխատում են նրա բարգավաճման համար և պետք է պատրաստ լինեն կատարելու աշխատանքային բազմաթիվ դերեր: Նրանք իրենց աշխատատեղերի «սեփականատերերը» չեն և պետք է միշտ պատրաստ լինեն նաև այլ աշխատանք կատարելուն [14, էջ 128]:

Ճապոնացիները գտնում են, որ եթե երկար ժամանակ աշխատողը կատարում է միևնույն աշխատանքը, ապա կորչում է հետաքրքրությունը դրա նկատմամբ և նվազում է պատասխանատվության մակարդակը: «Երբ մարդիկ իրենց ամբողջ աշխատանքային գործունեության ընթացքում աշխատում են մեկ մասնագիտությամբ, նրանց մեջ հակվածություն է առաջանում դեպի այդ մասնագիտությունը և ոչ

թե՛ ֆիրման, ինչի հետևանքով նրանք խորությամբ չեն ճանաչում ո՛չ մարդկանց, ո՛չ էլ ֆիրմայի հիմնախնդիրները, և այդ պատճառով չեն կարող որակավորված օգնություն ցույց տալ սեփական կազմակերպության այլ մասնագետների» [12, էջ 47]: Յետևաբար, պետք է փոխել աշխատատեղը, աշխատանքի բնույթը, և ռոտացիան համարվում է նորմա: «Ամբողջ աշխատանքային գործունեության ընթացքում մի պաշտոնից մյուսը տեղափոխման գործընթացը հավասար չափով վերաբերում է ճապոնական ֆիրմայի բոլոր աշխատողներին»: Ռոտացիայի հաճախականությունը կախված է մի շարք գործոններից (տարիք, ստաժ, կրթություն, մասնագիտություն) և կարող է լինել 3 - 5 տարի [15, հտ. 1, էջ 127]: Արդյունքում յուրաքանչյուր աշխատող ձեռք է բերում մի քանի մասնագիտություն: Ռոտացիան ապահովում է ինչպես խմբի ներսում, այնպես էլ ամբողջ կազմակերպության ստորաբաժանումների միջև փոխգործունեությունը, փոխլրացումը, ինչպես նաև ծագող խնդիրների արագ լուծումը:

«Ներկայումս ռոտացիան, նոր աշխատատեղի գրավչության աճման հետ մեկտեղ (աշխատանքային գործընթացում ինքնարտահայտման տեսակետից առավել լայն հեռանկարներ, ծառայողական աճի մեծ հնարավորություններ), ճապոնիայում դիտարկվում է որպես աշխատանքի մոտիվացիայի ուժեղացման և արտադրությունում սոցիալական մթնոլորտի բարելավման կարևոր պայմաններից մեկը» [11, էջ 51]:

Ճապոնական ձեռնարկությունների կառավարմանը, ի տարբերություն զարգացած այլ երկրների, բնորոշ է ևս մեկ առանձնահատկություն՝ էգալիտարիզմը (հավասարարության սկզբունքը), որը այդ երկրում համարվում է հանրորեն ընդունված սոցիալական իդեալ: Այդ սկզբունքի էությունն այն է, որ մենեջերների համար չեն ստեղծվում հատուկ արտոնություններ, նրանց էկամուտները շատ չեն գերազանցում շարքային աշխատողների էկամուտները (2 - 2,5 անգամ):

Այս հանգամանքը նպաստում է անձնակազմի և վարչակազմի միջև վստահության առաջացմանը, առանց որի դժվար է ակնկալել ձեռնարկության գործունեության բարձր, կայուն տնտեսական և, հատկապես՝ սոցիալական ցուցանիշներ:

Անձնակազմի կառավարման ամերիկյան մեթոդները նույնպես շատ արդյունավետ են և աշխարհի շատ երկրներ կիրառում են անձնակազմի կառավարման ամերիկյան մոտեցումները:

Ի տարբերություն ճապոնական մեթոդների, ամերիկյանը խրախուսում է անհատականությունը, դինամիզմը, մրցունակությունը: Անձնակազմի կառավարման և՛ ճապոնական, և՛ ամերիկյան մոդելները հիմնական ուշադրությունը հատկացնում են մարդկային գործոնին, սակայն օգտագործում են անձնակազմի կառավարման տարբեր մեթոդներ:

Ինչպես ճապոնականում, ամերիկյան ձեռնարկություններում ևս կադրերի ուսուցմանը և զարգացմանը շատ մեծ նշանակություն է տրվում, սակայն կադրերի պատրաստման ռազմավարությունը տարբեր է:

Եթե ճապոնական կորպորացիաները նոր կադրերից որակավորված բանվորներ և լավ մասնագետներ պատրաստելու խնդիրը ամբողջությամբ վերցնում են իրենց վրա, ապա ամերիկյան կորպորացիաները հիմնականում ապավինում են համալսարաններին, քոլեջներին, բիզնեսի դպրոցներին: Ընդ որում, աշխատողների ուսուցման, վերապատրաստման, կատարելագործման համար կորպորացիաները, ընդհանուր առմամբ, պետությունից ավելի շատ միջոցներ են ծախսում: Ամեն տարի ամերիկյան կազմակերպությունները աշխատողների ուսուցման համար ծախսում են 100 մլրդ դոլար [16, էջ 417]:

ճապոնական ձեռնարկությունների՝ անձնակազմի վարձատրման և առաջխաղացման քաղաքականության մեջ կիրառվող «ավագության սկզբունքը» հակադրվում է ամերիկյան ձեռնարկություններում կիրառվող «արժանիքների, վաստակի սկզբունքին»: Սրան համապատասխան աշխատավարձի մակարդակը, պարգևները, պաշտոնում առաջխաղացումը կախված են ոչ թե տարիքից, ստաժից և սեռից, այլ աշխատանքի իրական արդյունքներից: Այս դեպքում միևնույն պաշտոնի աշխատողների աշխատավարձի և պարգևատրման տարբերակումը շատ մեծ է: Ամբողջ կադրային աշխատանքի կարևոր ուղղությունը աշխատողների աշխատանքի ամենամյա անհատական գնահատումն է և ատեստավորումը, որը հիմնված է հատուկ «ձևական» չափանիշների և դրա անցկացման հաստատված ընթացակարգի վրա [15, հտ. 1, էջ 594]:

Ամերիկյան ֆիրմաներում, ի տարբերություն ճապոնականի, աշխատանքային ռոտացիան և յուրաքանչյուր աշխատողի ծառայողական աճը կապված են միայն մեկ ոլորտի աշխատանքի հետ՝ ֆինանսներ, մարքեթինգ, հաշվապահություն, իրացման ծառայություն և այլն: Այսինքն՝ ամերիկյան ֆիրմաները ուղղորդված են դեպի նեղ մասնագետների պատրաստման խորացումը:

Ամերիկյան մասնագետները արհեստավարժ են գիտելիքների նեղ բնագավառում, և այդ պատճառով առաջխաղացումը կատարվում է միայն ուղղահայաց (այսինքն՝ հաշվապահը կարող է առաջխաղացում ունենալ միայն այդ բնագավառում), իսկ դա սահմանափակում է կառավարման մակարդակներով առաջընթացը և պայմանավորում է կադրերի հոսունությունը մի ֆիրմայից դեպի մյուսը:

Ի տարբերություն ճապոնացիների, որոնք հայտնի են իրենց ֆիրմային մեծ նվիրվածությամբ, ամերիկացիները պատրաստ են անմիջապես թողնել ֆիրման, եթե այլ ֆիրմայում ավելի բարձր վարձատրվող աշխատանք են առաջարկել:

Աշխատուժի հոսունությունը կրճատելու և աշխատանքի արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով, աշխատավարձի հետ զուգահեռ, ամերիկյան ձեռնարկությունները իրենց աշխատողներին տրամադրում են բազմապիսի լրացուցիչ արտոնություններ: Դրանցից են՝ կյանքի, առողջության և կենսաթոշակային ապահովագրումը, աշխատողների, նրանց երեխաների ուսման ծախսերի փոխհատուցումը, մանկական հիմնարկների ծախսերի փոխհատուցումը, բազմազավակ մայրերին տրվող նպաստները, գործազրկության, աշխատունակությունը կորցնելու դեպքում տրվող նպաստները: Ամերիկյան ձեռնարկություններում միևնույն մակարդակի աշխատողներին տրվում են միատեսակ արտոնություններ:

Տարբեր մարդկանց համար լրացուցիչ արտոնությունների տրամադրումը տարբեր նշանակություն ունի, այդ պատճառով որոշ ձեռնարկություններ մշակել են, այսպես կոչված՝ «սրճարանի սկզբունքով» արտոնություններից օգտվելու համակարգը, որի դեպքում աշխատողին իրավունք է տրվում ընդհանուրից ընտրել այն արտոնությունները, որոնք նրան ավելի անհրաժեշտ են [3, էջ 573]:

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Որո՞նք են կառավարչական անձնակազմի կատեգորիաները:
2. Բնութագրել «մասնագիտություն», «մասնագիտացում» և «որակավորման մակարդակ» հասկացությունները:
3. Որո՞նք են կառավարչական անձնակազմի կատեգորիաները:
4. Ի՞նչ սկզբունքով է որոշվում կադրերի նկատմամբ պահանջը:
5. Բնութագրել կադրերի հավաքագրման ներքին և արտաքին աղբյուրները:
6. Որո՞նք են կադրերի ընտրության առավել տարածված մեթոդները:
7. Ի՞նչ շուկայական և արտաշուկայական գործոններ են ազդում աշխատավարձի վրա:
8. Ո՞րն է մասնագիտական վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման տարբերությունը:
9. Ի՞նչ նպատակներ է հետապնդում աշխատանքային գործունեության գնահատումը:
10. Որոշել կադրերի նկատմամբ պահանջը ծրագրվող ժամանակաշրջանում և լրացուցիչ պահանջը, եթե հայտնի է, որ թողարկված արտադրանքի ծավալը 56 մլն դրամ է, աշխատանքի արտադրողականությունը՝ 448 հազ. դրամ: Հաջորդ ժամանակահատվածում պլանավորվել է արտադրանքի թողարկման ծավալն ավելացնել 20%-ով, արտադրողականությունը՝ 8%-ով, իսկ տարբեր պատճառներով աշխատանքից ազատվելու է 25 մարդ:
11. Գտնել կարի արտադրամասի գործավարձային բանվորների նկատմամբ պահանջը, եթե հայտնի է, որ տարեկան անհրաժեշտ է արտադրել 150,0 հազ. հատ վերնաշապիկ, մեկ բանվորի օգտակար աշխատաժամանակի ֆոնդը 1854 ժ., արտադրանքի ժամային նորման՝ 3, ժամանակի նորմաների կատարման գործակիցը՝ 1,15:
12. Գտնել կարի արտադրամասի գործավարձային բանվորների նկատմամբ պահանջը, եթե հայտնի է, որ տարեկան անհրաժեշտ է արտադրել 90 հազ. հատ մանկական, 140 հազ. հատ դեռահասների և 160 հազ. հատ մեծահասակների բաճկոն: Մանկական բաճկոնի պատրաստման ժամանակի նորման 0,45 ժամ է, դեռահասների բաճկոնինը՝ 0,52 ժ. և մեծահասակների բաճկոնինը՝ 0,61 ժ.: Մեկ բանվորի օգտակար աշխատաժամանակի ֆոնդը 1854 ժամ է, ժամանակի նորմաների կատարման գործակիցը՝ 1,05:
13. Գտնել արտադրամասի ժամանակավարձային բանվորների նկատմամբ պահանջը, եթե հայտնի է, որ արտադրամասում կա 20 աշխատատեղ, արտադրամասը աշխատում է 2 հերթափոխով, աշխատաժամանակի օգտակար ֆոնդը՝ 2082 ժ., աշխատաժամանակի փաստացի ֆոնդը՝ 1854 ժ., սպասարկման նորման՝ 3:

### ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. М., ЮНИТИ, 1999
2. Экономика труда и социально-трудовые отношения. Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. М., Изд-во МГУ, 1996



3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Дело, 1992
4. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., Дело, 2001
5. Герчикова И.Н., Менеджмент. М., ЮНИТИ, 2001
6. Кунц Г. О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. т. 2, М., Прогресс, 1981
7. История менеджмента (Под ред. Валового). М., ИНФРА, 1997
8. Морита А. Сделано в Японии. М., Прогресс, 1990
9. Как работают японские предприятия (Под ред. Я.Мондена, Р.Сибакавы...). М., Экономика, 1989
10. Куликов Т. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. М., Экономика, 2000
11. Российский экономический журнал., 2002/1
12. Оучи У. Методы организации производства. М., Экономика, 1984
13. Проблемы теории и практики управления, 1998/2
14. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. ПИТЕР, 1999
15. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. Т.1, 2. М., МНИНГУ, 1996
16. Дафт Р. Менеджмент. М., ПИТЕР, 2000

## 21.1. ՆՈՐԱՍՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԴԱՍԱԿԱՐԳՈՒՄԸ

Տնտեսավարման արդի պայմաններում, երբ շուկաների ինտենսիվ միջազգայնացումն էապես սրել է մրցակցությունն ու սպառողներն ավելի բծախնդիր են դարձել, նորամուծությունները վերածվել են տնտեսական կազմակերպության զարգացման որոշիչ գործոնի: Դրանք ամեն մի համակարգի (տնտեսական, կառավարչական և այլն) ճկունության, հետևաբար և կենսունակության գրավականն են: Այս իմաստով կարելի է պնդել, որ ժամանակակից մենեջմենթը մշտապես նորամուծությունների հիման վրա իրականացվող կառավարումն է:

Նորամուծությունների կառավարումը դիտարկվում է որպես առանձնահատուկ գործառույթ՝ ուղղված ստեղծագործական աշխատանքով զբաղված մարդկանց գործունեության կազմակերպմանը և դրա համար հատուկ ենթակառուցվածքային պայմանների ստեղծմանը:

Արդի տեսաբանները «նորամուծությունը» (անգլերեն՝ innovacion - նորամուծություն, նորույթ, նորարարություն) մեկնաբանում են որպես պոտենցիալ գիտատեխնիկական առաջընթացի վերածումը իրական առաջընթացի, ինչն առարկայացվում է նոր ապրանքների և տեխնոլոգիաների մեջ [2, էջ 6]:

Որպես տնտեսական նոր կատեգորիա՝ «նորամուծություն» հասկացությունը գիտական գործածության մեջ է մտցվել XX դարի առաջին տասնամյակում՝ ավստրիացի գիտնական Ջոզեֆ Ալտիզ Շումպետերի կողմից: «Տնտեսական զարգացման տեսությունը» աշխատության մեջ (1911թ.) Շումպետերը առաջին անգամ դիտարկել է զարգացման մեջ փոփոխությունների նոր զուգակցությունների հարցը (այսինքն՝ նորամուծությունների հարցը) և տվել նորամուծական գործընթացի ամբողջական նկարագիրը: Ավելի ուշ՝ XX դարի 30-ական թվականներին, Շումպետերը սկսեց օգտագործել «նորամուծություն» տերմինը: Նորամուծությունների՝ Շումպետերի սահմանումը չափազանց տարողունակ է և, տեխնիկական նորամուծություններից զատ, ներառում է նաև կազմակերպական, կառավարչական և մարքեթինգային նորամուծությունները, նոր շուկաները, մատակարարման նոր աղբյուրները, ֆինանսական նորամուծությունները և ռեսուրսների նոր զուգորդումները:

Մասնագիտական գրականության մեջ առկա են նորամուծությունների բազմաթիվ սահմանումներ: Այսպես, Բ. Թվիսը նորամուծությունը սահմանում է որպես գործընթաց, որտեղ գյուտը կամ գաղափարը ձեռք է բերում տնտեսագիտական բու-

վանդակություն: Ֆ. Նիքսոնը համարում է, որ նորամուծությունը տեխնիկական, արտադրական, առևտրային միջոցառումների ամբողջություն է, որի արդյունքում շուկայում առաջանում են նոր և բարելավված արդյունաբերական տեխնոլոգիաներ և սարքավորումներ: Բ.Սանթոյի կարծիքով, նորամուծությունը հասարակական-տնտեսական այնպիսի գործընթաց է, որը գյուտի և գաղափարի գործնական կիրառման ճանապարհով ստեղծում է իրենց հատկություններով ավելի լավ ապրանքներ, տեխնոլոգիաներ և այն դեպքում, երբ նորամուծությունը կողմնորոշված է դեպի տնտեսական օգուտը, շահույթը, դրա ի հայտ գալը շուկայում կարող է ապահովել լրացուցիչ եկամուտ [2, էջ 7]:

Ըստ Փ. Դրաքերի՝ նորամուծությունը մի գործողություն է, որի շնորհիվ ռեսուրսները հարստություն ստեղծելու նոր ունակություն են ձեռք բերում: Նորաստեղծությունն ինքնին նաև նոր ռեսուրս է ստեղծում: Ընդհանուր առմամբ, այն ամենը, ինչ դրական փոփոխություն է առաջացնում առկա ռեսուրսների՝ նյութական արժեք ստեղծելու ներուժի մեջ, նորամուծություն է: Այն կարող է շոշափելի «առարկա» չլինել: Տեխնիկական անգամ սակավաթիվ նորամուծությունները իրենց ունեցած ազդեցությամբ կարող են մրցել սոցիալական այնպիսի նորամուծությունների հետ, ինչպիսիք են, օրինակ՝ լրագիրը կամ ապահովագրությունը: Տարածամեկտ վճարումով գնումը բառացիորեն փոխակերպում է ամեն մի տնտեսություն: Դեկավարումը, այսինքն՝ այն «օգտակար գիտությունը», որն առաջին անգամ հնարավորություն տվեց տարբեր գիտելիքների ու հմտությունների տեր մարդկանց հավաքելու մի «կազմակերպության» մեջ՝ միասին արդյունավետ աշխատելու համար, մեր դարի նորամուծությունն է [1, էջ 47, 48, 49]:

Միջազգային ստանդարտներին համապատասխան՝ նորամուծությունը սահմանվում է որպես նորարարական գործունեության վերջնական արդյունք, որն առարկայացվում է շուկա մուտք գործած նոր կամ կատարելագործված ապրանքի, գործնական կիրառություն ունեցող տեխնոլոգիական գործընթացի կամ էլ սոցիալական ծառայությունների ոլորտում նոր մտտեցումների մեջ [4, էջ 15]:

Նորամուծությունը կարելի է դիտարկել ինչպես դինամիկ, այնպես էլ ստատիկ տեսակետից: Այս դեպքում նորամուծությունը հանդես է գալիս որպես գիտաարտադրական պարբերաշրջանի վերջնական արդյունք:

Նորամուծությունը ձեռնարկության հատուկ գործիքն է՝ նոր, տարբեր բնույթի գործարարություն կամ ծառայություն ստեղծելու համար: Նորամուծությունը կարող է ներկայացվել որպես տեսություն, կարող է յուրացվել, կարող է կիրառվել [1, էջ 35]:

Ամփոփելով կարելի է ասել, որ նորամուծությունը ենթադրում է ցանկացած ապրանքի, ծառայության, դրանց արտադրության եղանակի, կազմակերպական, ֆինանսական, գիտահետազոտական և այլ բնագավառներում այնպիսի կատարելագործում, որն ապահովում է ծախսերի տնտեսում կամ այդպիսի տնտեսման համար ստեղծում է պայմաններ: Նորամուծությունը գիտական հետազոտությունների և մշակումների արդյունքների օգտագործումն է, որն ուղղված է արտադրության, գիտության, մշակույթի, կրթության և հասարակության գործունեության այլ ոլորտներում տնտեսական, իրավական և սոցիալական հարաբերությունների կատարելագործմանը [4, էջ 4]: Նորամուծություններին բնութագրական են հետևյալ գործառույթները. ճանաչողական, վերափոխիչ, կազմակերպական, մոտիվացիոն, սոցիալ-սպառողական, ռեսուրսախնայողական, հետազոտական, տեղեկատվական [5, էջ 13]:

Նորամուծության յուրաքանչյուր տեսակ ունի բնորոշ գործառույթներ: Օրինակ, նոր տեխնոլոգիային հատուկ են վերափոխիչ, ռեսուրսախնայողական, կազմակեր-

պական գործառույթները, արտադրության կամ աշխատանքի կազմակերպման նոր եղանակին՝ կազմակերպական և վերափոխիչ, վերլուծության նոր եղանակին՝ հետազոտական, տեղեկատվական, ճանաչողական գործառույթները:

Մրցակցության պայմաններում շուկայի համար արտադրվող ապրանքների և ծառայությունների համար գերադասելի են այն նորամուծությունները, որոնք ունեն առավել բարձր կարգի վերափոխիչ, կազմակերպական, սոցիալ-սպառողական գործառույթներ:

Նորամուծության պարտադիր հատկություններն են գիտատեխնիկական նորությունը, արտադրական կիրառելիությունը և առևտրային իրացվելությունը:

Գործնականում «նորույթ» և «նորամուծություն» հասկացությունները հաճախ նույնացվում են, թեև դրանց միջև կան որոշ տարբերություններ:

Որպես *նորույթ* կարող է հանդես գալ նոր մեթոդը, գյուտը, կարգը: *Նորամուծությունը* նորույթի օգտագործումն է: Կիրառման պահից նորույթը ձեռք է բերում նոր որակ և վերածվում է նորամուծության [2, էջ 10]:

Յետևաբար, գիտատեխնիկական նորամուծությունները պետք է պարունակեն նորույթ, բավարարեն շուկայական պահանջը, արտադրողին ապահովեն շահույթ:

Նորամուծությունների կառավարման համար կարևորվում է դրանց դասակարգումը: Նորամուծությունների գիտականորեն հիմնավորված դասակարգումը հնարավորություն է տալիս հստակ որոշել յուրաքանչյուր նորամուծության դերը նորամուծությունների ընդհանուր համակարգում, ինչպես նաև տվյալ նորամուծության տարբերակիչ բնութագրիչները: Դրանով իսկ հնարավորություն է ստեղծվում նորամուծությունների կառավարման որոշակի՝ միայն տվյալ խմբին համապատասխանող եղանակների օգտագործման համար: Նորամուծությունների գիտականորեն հիմնավորված դասակարգումը հնարավորություն է տալիս նաև ռացիոնալ կազմակերպել նորամուծական գործընթացը: Տեսության մեջ առկա են նորամուծությունների տարբեր դասակարգումներ: Այսպես, ըստ տեխնոլոգիական հատկանիշների՝ նորամուծությունները լինում են ապրանքային և գործընթացային: *Ապրանքային* նորամուծությունները սկզբունքորեն նոր նյութերի և կիսաֆաբրիկատների, նոր կոմպլեկտավորող մասերի, նոր ապրանքների ստացումն է: *Գործընթացային* նորամուծությունները ենթադրում են նոր տեխնոլոգիա, ավտոմատացման ավելի բարձր աստիճան, արտադրության կազմակերպման նոր մեթոդներ:

Մեկ այլ դասակարգում իրականացվում է ըստ *շուկայի համար նորության աստիճանի*: Այս առումով տարբերում են. ճյուղի համար աշխարհում նոր, ճյուղի համար երկրում նոր, տվյալ կազմակերպության համար նոր նորամուծություններ:

*Ըստ փոփոխությունների խորության*՝ առանձնացվում են հետևյալ նորամուծությունները.

- հիմնարար,
- բարելավող,
- մոդիֆիկացիոն կամ մասնակի:

Այս բաժանման հիմքում ընկած են նորամուծական երկու գործընթաց՝ պիոներական և կատարելագործող: Պիոներականը՝ որպես հիմնական ուղղություն, հավակնում է համաշխարհային առաջատարության կարգավիճակի: Երկրորդ ուղղությունը՝ կատարելագործողը, ավելի էժան է և կարող է տալ արագ արդյունք: Այս ճանապարհով ստեղծվում են բարելավող նորամուծությունները, որոնք կապված են գոյություն ունեցող ապրանքների և արտադրական գործընթացների բարելավման հետ: Բարելավումը իրականացվում է գոյություն ունեցող ապրանքների որակական և արժեքային հատկանիշներն ավելի արդյունավետ բաղադրամասերով և նյութերով

փոխարհնելու հաշվին, կամ էլ երբ մեկ կամ մի քանի տեխնիկական ենթահամակարգեր մասնակի փոխարհնվում են նորերով (բարդ ապրանքների դեպքում): Բարելավող նորամուծությունները նպաստում են յուրացված տեխնիկայի և տեխնոլոգիայի կատարելագործմանը և տարածմանը, մեքենաների նոր տիպերի կամ նյութերի տարատեսակների ստեղծմանը, թողարկվող ապրանքների (ծառայությունների) և դրանց արտադրության տեխնոլոգիաների համապատասխան ցուցանիշների բարելավմանը: Առաջին կարգի բարելավող նորամուծություններն ապրանքի կառուցվածքի կամ դրա բնութագրերի ոչ էական փոփոխություններ են առաջացնում: Երկրորդ կարգի՝ ավելի բարդ նորամուծությունները ձևավորում են ապրանքներ, որոնց բնորոշ է բազմաթիվ տեխնիկատնտեսական ցուցանիշների փոփոխություն, սակայն նախկինի պես դրանք հիմնված են գործող տեխնոլոգիական և կոնստրուկտիվ սկզբունքների ու հիմնադրույթների վրա:

Նոր ապրանքի ներդրումը բնութագրվում է որպես հիմնարար նորամուծություն, եթե խոսքը վերաբերում է ապրանքին, որի օգտագործման հնարավոր բնագավառը, ինչպես նաև գործառական բնութագրերը, հատկությունները, կոնստրուկտիվ կառուցվածքը կամ օգտագործված նյութերը և բաղադրամասերը էապես տարբերվում են նախկինում թողարկվող նման ապրանքներից: Հիմնարար նորամուծությունները հաճախ անվանվում են նաև «դարի» նորամուծություններ, առաջատար կամ վճռորոշ տեխնոլոգիաներ: Դրանք հեղաշրջում են տնտեսական և սոցիալական կյանքը:

Ներդրման սկզբնական փուլում հիմնարար նորամուծությունների հիման վրա ստեղծված ապրանքի կամ արտադրական գործընթացի հաջողվելու հավանականությունը մեծ չէ: Սակայն հաջողության դեպքում այն տալիս է վճռորոշ արդյունքներ, իսկ երբեմն էլ կյանքի է կոչում մեկ կամ մի քանի նոր ճյուղեր:

Անհրաժեշտ է տարբերել նորամուծությունները մասնակի նորամուծություններից: Վերջիններիս են վերաբերում ապրանքի տեխնիկական, ինչպես նաև տեխնոլոգիական գործընթացների աննշան փոփոխությունները, որոնք անփոփոխ են թողնում դրա կոնստրուկտիվ կառուցվածքը, չեն ունենում բացահայտ ազդեցություն ապրանքի և դրա բաղադրամասերի հատկությունների վրա:

Նորամուծությունները դասակարգվում են նաև ըստ կազմակերպության գործունեության ոլորտների.

- տեխնոլոգիական,
- արտադրական,
- տնտեսական,
- առևտրային,
- սոցիալական,
- կառավարման բնագավառի [2, էջ 19]:

Նորամուծությունների առաջացման աղբյուր են հետևյալ 7 նորամուծական հնարավորությունները.

- անսպասելի՝ անսպասելի հաջողությունը, անսպասելի ձախողումը, անսպասելի արտաքին իրադարձությունը,
- անհամապատասխանությունը՝ առկա իրականության և թվացյալ կամ ցանկալի իրականության միջև,
- գործողության ընթացքով թելադրված անհրաժեշտության վրա հիմնված նորամուծությունը,
- արդյունաբերության և (կամ) շուկայի կառուցվածքում տեղի ունեցող՝ հանկարծակի, անսպասելի փոփոխությունները:

Նշված աղբյուրները, նախ և առաջ, տեսանելի են արդյունաբերության կամ սպասարկման տվյալ ճյուղում ներգրավված անձանց:

Նորամուծության հնարավորություն բացահայտող մյուս երեք աղբյուրների խումբը ընդգրկում է կազմակերպության կամ ճյուղից դուրս կատարվող փոփոխությունները.

- ժողովրդագրությունը (բնակչության կազմի ու թվաքանակի փոփոխությունները),
- մտածելակերպում, հասարակական կարծիքում և սովորույթների մեջ տեղի ունեցած փոփոխությունները,
- նոր գիտելիքները և աշխարհընկալման նոր արժեքները:

Նորամուծության հնարավորությունների այս յոթ աղբյուր - ոլորտների միջև եղած սահմանները հստակ չեն, և դրանք հաճախ փոխկապված են [1, էջ 53, 54]:

Որպես կանոն, նորամուծության արդյունավետությունն, առաջին հերթին, որոշվում է շուկայում ձեռք բերված հաջողությամբ: Նույնիսկ տեխնիկական և տեխնոլոգիական բարձրագույն նվաճումները, որոնք ապրանքի կամ տեխնոլոգիայի տեսքով շուկայում իրացում չեն գտնում, չեն կարող հանդիսանալ նորամուծությունների՝ անկախ դրանց գծով գրանցված արտոնագրերից կամ արդյունաբերական նմուշների քանակից:

Նորամուծություն իրականացնելու *դրդապատճառները* լինում են ներքին և արտաքին: Ներքին է կազմակերպության կողմից թողարկվող ապրանքի (ծառայության) փոխարինման անհրաժեշտությունը՝ դրա մրցունակությունը բարձրացնելու նպատակով: Կարևոր դրդապատճառը, իհարկե, սպառողների վարքն է և դրսևորվում է առաջարկի և պահանջարկի միջոցով: Այս իմաստով կարելի է ասել, որ հիմնարար նորամուծությունները որոշվում են առաջարկով, իսկ բարելավող նորամուծությունները՝ հիմնականում պահանջարկի գործոններով: Գործնականում առաջարկն ու պահանջարկը հավասարաչափ են խթանում նորամուծական ակտիվությունը շուկայական մրցակցության պայմաններում:

Նորամուծությունների համար արտաքին դրդապատճառ է պետության տնտեսական քաղաքականությունը:

Ամեն մի նորամուծության հիմքում ընկած է գիտելիքը: Գիտելիքների վերածումը նորամուծության՝ դիտվում է որպես *նորամուծական գործընթաց*: Այլ կերպ ասած, նորամուծական գործընթացը իրադարձությունների հաջորդական շղթա է, որի ընթացքում նորամուծությունը հասունանում է գաղափարից մինչև որոշակի ապրանք, տեխնոլոգիա կամ ծառայություն և ստանում գործնական կիրառում: Ի տարբերություն գիտատեխնիկական առաջընթացի՝ նորամուծական գործընթացը չի ավարտվում ներդրմամբ, երբ նոր ապրանքը, ծառայությունը առաջին անգամ հայտնվում է շուկայում, կամ էլ նոր տեխնոլոգիան հասցվում է պրակտիկ ներդրման: Այս գործընթացը չի ավարտվում նաև ներդրումից հետո, քանի որ նորամուծությունը կատարելագործվում է, դառնում ավելի արդյունավետ, ձեռք է բերում սպառողական նոր հատկություններ, ինչը նոր հնարավորություններ է ստեղծում դրա օգտագործման համար, ձևավորում նոր շուկաներ և, հետևաբար, սպառողներ: Այսպիսով, տվյալ գործընթացն ուղղված է ապրանքների, տեխնոլոգիաների կամ ծառայությունների համար շուկաների ստեղծմանը, իսկ դրա ուղղվածությունը, տեմպերը և նպատակները կախված են սոցիալ-տնտեսական միջավայրից, որտեղ այն ձևավորվում և զարգանում է:

Նորամուծական գործընթացը կարելի է դիտարկել տարբեր տեսանկյուններով:

Նախ, այն կարելի է դիտարկել որպես գիտահետազոտական, գիտատեխնիկական, նորամուծական, արտադրական գործունեության և մարքեթինգի հաջորդական իրականացում:

Երկրորդ, այն կարելի է դիտարկել որպես նորամուծության *կենսապարբերաշրջանի ժամանակագրական փուլեր*: Նորամուծության կենսապարբերաշրջան է կոչվում գաղափարի առաջացումից, նորության ստեղծումից և տարածումից մինչև դրա օգտագործումն ընկած ժամանակահատվածը: Միջազգային պրակտիկայում ընդունված է նորամուծության կենսապարբերաշրջանը բաժանել հետևյալ փուլերի.

- հետազոտում, մշակում և տեխնոլոգիական պահանջների սահմանում,
- ապրանքի նախագծում,
- փորձնական նմուշի պատրաստում, փորձարկումներ և ստուգումներ,
- մարքեթինգ,
- արտադրական գործընթացների նախապատրաստում,
- արտադրություն,
- փաթեթավորում,
- արտադրանքի իրացում և բաշխում,
- տեխնիկական օգնություն և հետիրացումային սպասարկում,
- ապրանքի օգտահանում (ուտիլիզացիա):

Երրորդ, նորամուծական գործընթացը կարելի է դիտարկել որպես մշակումների ֆինանսավորման, ներդրման և նոր ապրանքատեսակի կամ ծառայության տարածման գործընթաց: Այս դեպքում այն հանդես է գալիս որպես նորամուծական նախագիծ, ներդրումային նախագծի մասնավոր դեպք:

Ընդհանուր առմամբ, նորամուծական գործընթացը բաղկացած է մի շարք փուլակապակցված փուլերից, որոնք ձևավորում են միասնական համալիր:

Նորամուծական գործընթացի հիմքը կազմում է նոր ապրանքի (ծառայության), տեխնիկայի (տեխնոլոգիաների) *ստեղծման և յուրացման գործընթացը*: Այն սկսվում է հիմնարար հետազոտություններից, որոնք ուղղված են նոր գիտելիքների ձեռքբերմանը և առավել էական օրինաչափությունների բացահայտմանը: Հիմնարար հետազոտությունները լինում են տեսական և որոնողական բնույթի: *Տեսական* հետազոտությունների արդյունքները դրսևորվում են գիտական հայտնագործությունների, նոր գաղափարների հիմնավորման, նոր տեսությունների ստեղծման մեջ: Հետազոտությունների երկրորդ խմբին դասվում են այնպիսիները, որոնց խնդիրն է ապրանքների և տեխնոլոգիաների ստեղծման նոր սկզբունքների, նյութերի և դրանց նոր հատկությունների, վերլուծության և սինթեզի նոր մեթոդների բացահայտումը: Այս հետազոտություններում սովորաբար հայտնի է աշխատանքի նպատակը, որոշ չափով հայտնի են տեսական հիմքերը, բայց ոչ՝ կոնկրետ արդյունքները:

Որոնողական բնույթ ունեցող հետազոտությունների ընթացքում իրենց հաստատումն են ստանում տեսական վարկածներն ու գաղափարները: Հիմնարար գիտությունները նորամուծական գործընթացների զարգացման համար ունեն առաջնային նշանակություն, ինչը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ դրանք հանդես են գալիս որպես գաղափարների գեներատոր, ուղիներ բացում դեպի նոր ոլորտներ: Սակայն հիմնարար գիտությունների նվաճումների վերածումը նորամուծության համաշխարհային պրակտիկայում կազմում է միայն 5% [4, էջ 7]: Շուկայական տնտեսության պայմաններում հիմնարար հետազոտություններով չեն կարող զբաղվել ո՛չ ճյուղային, ո՛չ էլ առանձին ձեռնարկությունների գիտական լաբորատորիաները (կենտրոնները): Հիմնարար հետազոտությունները, որպես կանոն, ֆինանսավոր-

վում են պետական բյուջեի միջոցներից, մրցութային հիմունքներով, մասամբ էլ օգտագործվում են արտաբյուջետային միջոցներ:

Նոր տեխնիկայի ստեղծման և յուրացման գործընթացի երկրորդ փուլում կատարվում են *կիրառական հետազոտություններ*, որոնք ուղղված են բացահայտված երևույթների և գործընթացների օգտագործման ուղիների հետազոտմանը: Կիրառական բնույթի գիտահետազոտական աշխատանքը նպատակ ունի լուծել տեխնիկական հիմնախնդիրը, որոշակի գիտական արդյունք ստանալ:

*Փորձնական-կոնստրուկտորական* աշխատանքների ու կիրառական հետազոտությունների արդյունքները ներդնում են նոր տեխնիկայի, տեխնոլոգիայի, նմուշների ստեղծման կամ էլ արդիականացման համար: Փորձնական-կոնստրուկտորական աշխատանքների նպատակն է նոր տեխնիկայի, արտադրանքի, ծառայության նմուշների ստեղծումը, որոնք, անհրաժեշտ փորձարկումներից հետո, կարող են փոխանցվել սերիական արտադրությանը: Այս փուլում տեսական հետազոտություններն անցնում են իրենց վերջնական ստուգումը, մշակվում են տեխնիկական փաստաթղթերը, պատրաստվում և փորձարկվում են նոր տեխնիկայի նմուշները: Այն եզրափակվում է նոր ապրանքների արդյունաբերական արտադրության *յուրացմամբ*: Յուրացման ընթացքում անցկացվում են փորձնական աշխատանքներ՝ նոր ապրանքների և տեխնոլոգիական գործընթացների գնահատման համար:

Այս փուլի արագացման կամ արգելակման վրա ազդում են մի շարք գործոններ, ինչպիսիք են՝ սեփական ֆինանսական ռեսուրսների ծավալը, վարկային տոկոսադրույթները, ներքին պահանջարկի ծավալը, նոր արտադրանքի յուրացման տնտեսական ռիսկը և այլն:

Յուրացման փուլին հաջորդում է *արդյունաբերական արտադրությունը*, և հետազոտությունները ստանում են իրենց տրամաբանական ավարտը:

Այնուհետև տեղի է ունենում դրանց օգտագործումը սպառողի կողմից՝ զուգընթաց վերջիններիս տրամադրելով անհրաժեշտ ծառայություններ և ապահովելով նորամուծության անխափան օգտագործումը (շահագործումը):

Նորամուծական գործընթացները սերտորեն կապված են շուկայի հարաբերությունների հետ: Նորամուծությունների հիմնական մասն իրականացվում է որպես կազմակերպությունների արտադրական և առևտրային խնդիրների լուծման միջոց: Յետևաբար, նորամուծությունները կողմնորոշված են դեպի շուկան, կոնկրետ սպառող կամ պահանջմունքը:

Այսպիսով, նորամուծական գործընթացը որոշակի հաջորդականությամբ իրականացվող աշխատանքների համալիր է՝ սկսած տեսական գիտելիքների ստացումից մինչև այդ նոր գիտելիքների հիման վրա ստեղծված ապրանքի օգտագործումը սպառողի կողմից:

Նորամուծական գործընթացից զատ տարբերում են նաև «նորամուծական գործունեություն» հասկացությունը:

*Նորամուծական գործունեություն* է համարվում գիտական, գիտատեխնիկական արդյունքի և մտավոր ներուժի գործնական օգտագործմանն ուղղված գործունեությունը, որի նպատակն է նոր ապրանքի ստացումը կամ արտադրվող ապրանքի որակի բարելավումը, արտադրության նոր եղանակի ստացումը և մրցուձակ ապրանքների և ծառայությունների գծով պահանջարկի բավարարումը, սոցիալական սպասարկման կատարելագործումը: Նորամուծական գործունեության հիմքում ընկած է գիտատեխնիկական գործունեությունը: Նորամուծական գործունեության ընթացքում տարբերակային ընտրություն կատարելու դեպքում հաշվարկվում է նոր տեխնիկայի ներդրման տնտեսական արդյունավետությունը, ինչը կատարվում է ներդրումների արդյունավետության գնահատման սկզբունքներով (տես՝ գլուխ 22):



Նորամուծական գործունեության *օբյեկտ* են համապատասխան ապրանքը, ծառայությունը, տեխնիկան և տեխնոլոգիան, որոնք մշակվում են տվյալ երկրի տարածքում գտնվող կազմակերպությունների կողմից՝ անկախ դրանց կազմակերպարավական ձևից:

Նորամուծական գործունեության *սուբյեկտ* կարող են լինել ռեզիդենտ և ոչ ռեզիդենտ իրավաբանական և ֆիզիկական անձինք: Առաջին հերթին նորամուծական գործունեության սուբյեկտ են նորամուծողները՝ նորամուծության հեղինակները:

Նորամուծական գործընթացի հետ սերտորեն կապված են «նորամուծական ներուժ», «նորամուծական ակտիվություն» և «նորամուծական քաղաքականություն» հասկացությունները:

Նորամուծությունն առաջին անգամ իրագործելու և վերարտադրելու հարցում կազմակերպության պատրաստակամությունը և ունակությունը բնութագրում է դրա նորամուծական *ներուժը*:

Նորամուծական ներուժը (պետության, ճյուղի, կազմակերպության) նյութաարտադրական, ֆինանսական, մտավոր, գիտատեխնիկական և այլ տեսակի ռեսուրսների ամբողջությունն է, որն անհրաժեշտ է նորամուծական գործունեություն իրականացնելու համար:

Պետական նորամուծական *քաղաքականությունը* սոցիալ-տնտեսական քաղաքականության մասն է, որը սահմանում է նորամուծական ռազմավարության նպատակները և գերակայությունները և դրա իրականացման մեխանիզմը պետական իշխանության մարմինների կողմից: Պետական նորամուծական քաղաքականությունը պետք է ընդգրկի հասարակության զարգացման օպտիմալ ուղղությունները, հեռանկարային ճյուղերի և արտադրությունների ֆինանսական աջակցությունը, նորամուծական գործընթացների տնտեսական կարգավորումը, նորամուծությունների ներդրման կազմակերպական, իրավական և այլ ապահովումը:

Ժամանակակից նորամուծական գործընթացներին բնորոշ են որոշ միտումներ: Դրանք են.

1. Ժամանակակից նորամուծական գործընթացների իրականացման մեխանիզմի անընդհատ բարդացում և թանկացում: Այն դրսևորվում է փոքր և խոշոր կազմակերպությունների օպտիմալ հարաբերակցություն սահմանելու միջոցով, ինչն իրագործվում է տարբեր եղանակներով.

- ֆինանսարտադրական ընկերությունների ստեղծման միջոցով, որոնք ներառում են փոքր նորամուծական ձեռնարկություններ և ֆինանսական հաստատություններ,
- խոշոր ընկերությունների շուրջը նորամուծական ձեռնարկատիրական գոտիների ձևավորման միջոցով, որոնք ընդգրկում են իրավականորեն անկախ, սակայն զխամասային ընկերությունից ամբողջությամբ նյութապես կախված փոքր նորամուծական կազմակերպություններ,
- հզոր միջճյուղային և ճյուղային տեխնոլոլիսների, տեխնոպարկերի ստեղծման միջոցով, որտեղ կան նորամուծական բիզնեսի ինկուբատորների համակարգ, ընկերությունների լաբորատորիաներ, համալսարանական հետազոտական կենտրոններ,
- ազգային և միջազգային կոնսորցիումների ստեղծման միջոցով, որոնք ունեն ժամանակավոր բնույթ և ստեղծվում են խոշոր նորամուծական նախագծեր իրականացնելու համար:

2. Առանձին նորամուծական գործընթացների միջև աճում է փոխկապվածությունը, որի արդյունքում ձևավորվում են որոշ գիտատեխնոլոգիական գոտիներ,

առանց որոնց նորամուծական գործընթացները չեն կարող արդյունավետ իրականացվել:

3. Նորամուծական գործընթացների աճող միջազգայնացումը:

Ներկայացված միտումները էապես ազդում են շուկայի վրա: Նախ, այն է՛լ ավելի է հագեցվում տարբեր նորամուծություններով, այդ թվում՝ ոչ նյութական (գաղափար, տեխնոլոգիաներ, տեղեկատվություն, նախագծեր, արտոնագրեր, նոու-հաուներ): Երկրորդ, էապես փոխվում է մրցակցության բնույթը: Այն տեղափոխվում է համագործակցության, նորամուծական նախագծերի իրականացման, նորամուծական գործընթացների կազմակերպման գործում մրցակիցների միջև դերերի բաշխման դաշտը: Երրորդ, նորամուծությունների շուկան դառնում է կանխատեսելի և կարգավորվող:

Ժամանակակից նորամուծական գործընթացները ուժեղացնում են ազգային տնտեսությունների, ճյուղային և միջճյուղային տնտեսական համակարգերի տեխնոլոգիական փոխկապվածությունը:

## 21.2. ՆՈՐԱՍՏՈՒԾԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՌՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔՆԵՐԸ

Նորամուծական ոլորտում կազմակերպական կառուցվածքային ձևերի մասն ունի աստիճանակարգային բնույթ և հիմնված է համաստորադասության (սուբորդինացիայի) տարբեր աստիճանների ղեկավարների (կառավարման օղակների) լիազորությունների պատվիրակման և պատասխանատվության սահմանման վրա:

Նորամուծական գործունեության կազմակերպման ժամանակ, որպես կանոն, նախ ձևավորվում է կազմակերպության գիտատարտադրական կառուցվածքը, իսկ հետո՝ նորամուծությունների կառավարման կառուցվածքը: Նորամուծությունների կառավարման կազմակերպական կառուցվածքներն աչքի են ընկնում իրենց բազմազանությամբ: Կազմակերպական կառուցվածքի կոնկրետ ձևի ընտրությունը կախված է այնպիսի օբյեկտիվ գործոններից, ինչպիսիք են՝ նորամուծական գործունեության մասշտաբը, արտադրվող ապրանքի կամ մատուցվող ծառայության յուրահատկությունը, կոռպորացման մակարդակը և այլն:

Նորամուծական գործունեության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը բավական դինամիկ է և իր վրա կրում է արտաքին և ներքին միջավայրի փոփոխությունները: Հաճախ մեկ կազմակերպության շրջանակում օգտագործվում են մի քանի տեսակի նորամուծությունների կառավարման կազմակերպական կառուցվածքներ՝ տեխնիկայի և տեխնոլոգիայի արագ զարգացող ուղղությունների համար ստեղծվում են ծրագրա-նպատակային կառուցվածքներ, իսկ ավանդական ապրանքի համար օգտագործվում է շտաբային կառուցվածքը: Կառուցվածքների տարբեր տեսակների համակցումը մեկ ձեռնարկության շրջանակում պայմաններ է ստեղծում նորամուծությունների առավել ռացիոնալ կազմակերպման համար:

Ներկայումս խոշոր ընկերություններում ձևավորվում են նորամուծական գործունեության կառավարման կայուն մեխանիզմներ, որոնք արտահայտում են գիտության և արտադրության ինտեգրացման գործընթացի առանձնահատկությունները, հետազոտությունների և մշակումների կողմնորոշումը դեպի շուկայական պահանջ-

Նոր խնդիրները փոփոխություններ առաջացրին կառավարման համակարգի ինչպես ուղղահայաց՝ սուբորդինացիոն, այնպես էլ հորիզոնական՝ կոորդինացիոն կապերի միջև:

80 - ական թվականներին ձևավորվեցին և սկսեցին զարգանալ նորամուծական գործընթացների կառավարման ինտեգրացված համակարգեր, որոնք առանձնացան արտադրության և ավանդական արտադրանքի թողարկման կառավարման ընդհանուր համակարգից: Նորամուծությունների մշակումը և ներդրումը վերածվեցին անընդհատ կառավարվող գործընթացի, երբ նորարարական գաղափարներն ինտեգրացվում են հեռանկարային արտադրական պլանների և ծրագրերի մեջ, որոնք խթանում են գործարարության նոր ոլորտների առաջացումը:

Նորամուծությունների կառավարման նոր համակարգերը ընդունվել են աշխարհում բարձր համարում ունեցող խոշորագույն ընկերություններում՝ «Այբիեմ», «Մացուսիտա էլեկտրոնիկա», «Միցուբիշի», «Սոնի» «Բոինգ», «Յոֆման Լա Ռոշ», «Վերսաչի», «Դայմլեր Կրայսլեր», «Մայքրոսոֆթ» և այլն: Դրանց խնդիրն է նորամուծություններով և ֆիրմայի զարգացման հեռանկարային ուղղություններով զբաղվող ստորաբաժանումների առանձնացումը՝ որոշումների ընդունման գործընթացի պլանավորման և խթանման համակարգերի պարզեցման, նորամուծությունների մշակումն ու ներդրումն արագացնելու նպատակով: Լրոյունքում առաջացան նորամուծական գործունեության կառավարման ճկուն համակարգեր, որոնք օգտագործում են գիտահետազոտական և փորձնակոնստրուկտորական աշխատանքների, արտադրության և առաքման ստորաբաժանումների միջև հորիզոնական կապերը:

Նորամուծական գործընթացի կառավարման ժամանակակից համակարգը ենթադրում է.

- բարձր մակարդակում մասնագիտացված կառույցների ստեղծում՝ խորհուրդներ, կոմիտեներ կամ տեխնիկական քաղաքականության մշակման աշխատանքային խմբեր,
- նորամուծական գործունեությունը կոորդինացնելու նպատակով նոր ապրանքների ու տեխնոլոգիաների գծով կենտրոնական ծառայությունների կամ ստորաբաժանումների ստեղծում,
- նոր ապրանքի մշակման նպատակային նախագծային խմբերի կամ կենտրոնների առանձնացում,
- նորամուծական գործունեությամբ զբաղվող գիտական կենտրոնների, լաբորատորիաների, գիտահետազոտական բաժինների դերի բարձրացում,
- վենչուրային ստորաբաժանումների և նորամուծական գործունեության խթանման հատուկ ֆոնդերի ձևավորում,
- նորամուծությունների բնագավառում խորհրդատվական օգնության կազմակերպում,
- նոր տեխնիկայի յուրացման հիմնախնդիրներով զբաղվող հատուկ ճյուղային լաբորատորիաների, կոնստրուկտորական բյուրոների և այլնի ստեղծում:

Մասնագիտացված կառույցներ ստեղծվում են հիմնականում խոշոր ընկերություններում, որոնք թողարկում են գիտատար արտադրանք: Այսպիսի կառույցների խնդիրն է՝ որոշել նորամուծական գործընթացի հիմնական ուղղությունները և առաջարկություններ կատարել՝ տնօրենների խորհրդում որոշումներ ընդունելու համար: Սովորաբար այս կառույցների կազմի մեջ մտնում են արտադրամասերի ղեկավարները, կենտրոնական ծառայությունների, գիտահետազոտական և առաքման ծառայությունների ներկայացուցիչները: Կարևոր դեր են կատարում նաև առաջատար ուղղությունների կոորդինացնող կոմիտեները:

Նոր ապրանքների ստեղծման կենտրոնական ծառայությունները, որոնք կորոշվինացնում են նորամուծական գործունեությունը, ապահովում են նորամուծական գործունեության հանդեպ համալիր մոտեցում՝ միասնական տեխնիկական քաղաքականության մշակում, տարբեր արտադրական ստորաբաժանումներում, ինչպես նաև կենտրոնական ծառայություններում իրականացվող նորամուծական գործունեության կորոշվինացում և վերահսկողություն:

Նոր ապրանքների գծով ստեղծվում են ինքնուրույն ստորաբաժանումներ, որոնք կորոշվինացնում են կազմակերպության ամբողջ նորամուծական գործունեությունը, համաձայնեցնում են զարգացման նպատակները և ուղղությունները, դիտարկում են նոր ապրանքների ստեղծման նախագծերը:

Նախագծային - նպատակային խմբերը գիտական հետազոտությունների անցկացման, նոր արտադրանքի մշակման և ներդրման գծով ինքնուրույն ստորաբաժանումներ են, որոնք ստեղծվում են նորամուծական գործընթացի համալիր իրականացման համար: Դրանք ստեղծվում են կառավարման միջին մակարդակում և ենթարկվում են ընկերության ղեկավարությանը: Այդպիսի խմբերը կարող են ստեղծվել նաև որևէ կենտրոնական ծառայության կազմում՝ մարքեթինգի, գիտահետազոտական և փորձնակոնստրուկտորական, պլանավորման, ինժեներակոնստրուկտորական: Ժամանակավոր կամ մշտական հիմունքներով ստեղծված նպատակային խմբերը նպաստում են ստեղծագործական աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպմանը, հեռանկարային ապրանքի ստեղծմանը և շուկայում դրա ներդրմանը: Նպատակային խմբերը ստեղծվում են 2-ից մինչև 10 և ավելի տարի ժամկետով:

Նախագծային - նպատակային խմբերի ստեղծման գործում գոյություն ունի մեկ այլ մոտեցում ևս, երբ գյուտարարը՝ նոր ապրանք ստեղծողը, դառնում է նպատակային խմբի ղեկավար և կրում է պատասխանատվություն նոր ապրանքի մշակման ու ներդրման համար: Այդ դեպքում կիրառվում է նորամուծությունների ճկուն կառավարման սկզբունքը, որի հիմքը ներկազմակերպական կառավարման ապակենտրոնացումն է:

Նախագծային - նպատակային խմբերը պարտավոր են համաձայնեցնել իրենց գործողությունները ընկերության այլ ստորաբաժանումների հետ: Դրանք ունեն նորամուծությունների մշակման և յուրացման սեփական մոտիվացիայի համակարգ և ենթարկվում են միայն ընկերության բարձրագույն ղեկավարությանը:

**Զարգացման կենտրոնները** նորամուծական գործունեության կազմակերպման նոր ձև են, ստեղծվում են որպես տնտեսապես ինքնուրույն ստորաբաժանումներ, որոնք կապված չեն ձեռնարկության գործունեության հիմնական ոլորտի հետ: Կենտրոնների համար սահմանվում են տնտեսական գործունեության այնպիսի ցուցանիշներ, որոնք նոր ապրանքի ներդրման առաջին փուլում խթանում են վաճառքի ծավալի ընդլայնումը և նպաստում են շուկայական դիրքերի նվաճմանը: Միաժամանակ իրականացվում է ղեկավարների և անձնակազմի խթանում հետևյալ կերպ ենթադրվում է, որ աշխատակիցների աշխատավարձը և ղեկավարների պարգևատրումը կախված են կենտրոնի գործունեության առևտրային արդյունքներից, միևնույն ժամանակ առևտրային ռիսկը և անհաջողությունները, որոնք կապված են նոր ապրանքի արտադրության և իրացման հետ, որպես հետևանք չեն առաջացնում վարչական պատիժներ կամ տույժեր:

Գիտահետազոտական և փորձնակոնստրուկտորական բաժիններն արտադրական ստորաբաժանումներում սկսել են կատարել ավելի կարևոր դեր, քան նախկինում: Այս բաժինները ներկայումս իրականացնում են ոչ միայն նոր հեռանկարային գաղափարների որոնում և մշակում, այլև դրանց արագ յուրացում, ապրանքների արտադրություն և իրացում:

Նորամուծական գործունեության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքներում առանձնահատուկ տեղ են զբաղեցնում վեճաբարային (ռիսկային) ստորաբաժանումները: Դրանք հանդես են գալիս ինքնուրույն ոչ մեծ ֆիրմաների տեսքով, որոնք մասնագիտացված են հետազոտությունների, մշակումների, նոր ապրանքի արտադրության ուղղությամբ և ստեղծվում են հետազոտող-գիտնականների, ինժեներների, նորարարների կողմից: Վեճաբարային ֆիրմաները լայնորեն տարածված են ԱՄՆ-ում, Ճապոնիայում, Արևմտյան Եվրոպայում: Դրանք գործում են գյուտարարական ակտիվության աճի և հազցվածության փուլերում, ինչպես նաև գիտական հետազոտությունների դեռ պահպանվող, բայց արդեն անկում ունեցող ակտիվության փուլում: Վեճաբարային ներդրումների համար հիմնական խթան է հաջողության դեպքում դրանք բարձր եկամտաբերությունը: Ամերիկյան վեճաբարային ֆիրմաների եկամտաբերությունը կազմում է տարեկան 20%, ինչը 3 անգամ գերազանցում է ամերիկյան տնտեսության միջին եկամտաբերության մակարդակը [2, էջ 29]:

Վեճաբարային ֆիրմաները կարող են հանդիսանալ ավելի խոշոր ընկերությունների դուստր ընկերություններ: Վեճաբարային ֆիրմաների ստեղծումը ենթադրում է հետևյալ բաղադրամասերի առկայություն.

- նորամուծության նոր ապրանքի, տեխնոլոգիայի գաղափար,
- հասարակական պահանջարկի և ձեռնարկատիրոջ առկայություն, որը պատրաստ է առաջարկված գաղափարի հիման վրա կազմակերպել նոր ձեռնարկություն,
- ֆինանսավորման համար ռիսկային կապիտալ:

Վեճաբարային ֆինանսավորումն իրականացվում է երկու հիմնական ձևերով՝ նոր ֆիրմաների բաժնետոմսերի ձեռք բերման կամ էլ տարբեր տեսակի վարկ տրամադրելու ճանապարհով:

Վեճաբարային կապիտալը ոչ միայն խոշոր ընկերությունների, այլ նաև բանկերի, պետական, ապահովագրական, կենսաթոշակային և այլ ֆոնդերի միջոցների բարձր ռիսկային ներդրումն է նոր ընդլայնվող կամ կտրուկ փոփոխությունների ենթարկվող ձեռնարկատիրության ոլորտներ: Ի տարբերություն ներդրումների այլ ձևերի՝ սառնի մի շարք առանձնահատկություններ: Դրանցից են.

- ընկերության կապիտալում ներդրողի փայամասնակցությունն ուղղակի կամ միջնորդավորված ձևով,
- երկարաժամկետ միջոցների տրամադրումը,
- ֆինանսավորվող ընկերության կառավարման գործում ներդրողի ակտիվ դերը:

ԱՄՆ-ում, որտեղ ռիսկային կապիտալն ունի զարգացման բարձր մակարդակ, դրա ներդրման հիմնական ոլորտներն են գործարարության զարգացման սկզբնական փուլերը (վեճաբարային ներդրումների 39,2%) [2, էջ 27]:

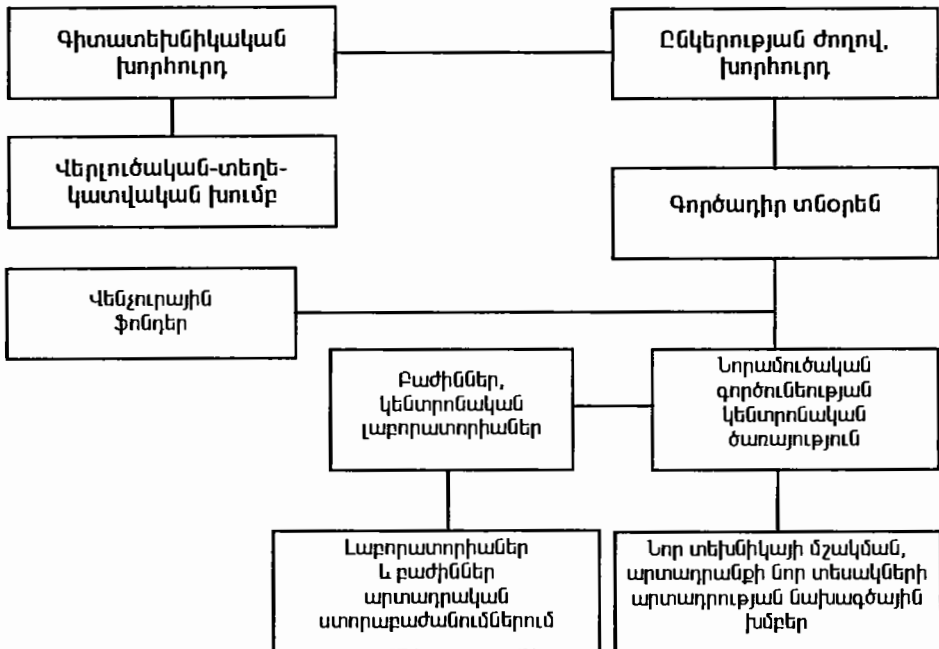
Փոքր նորամուծական ֆիրմաները հիմնում են գիտնականները, ինժեներները, գյուտարարները, որոնք նյութական շահ ստանալու ակնկալիքով ձգտում են իրացնել գիտության և տեխնիկայի նորագույն նվաճումները: Այդպիսի ֆիրմաների համար որպես սկզբնական կապիտալ կարող են ծառայել հիմնադրի անձնական խնայողությունները, որոնք ծավալը սովորաբար բավարար չի լինում ունեցած գաղափարների իրականացման համար: Նման իրավիճակներում անհրաժեշտ է լինում դիմել մեկ կամ մի քանի մասնագիտացված ֆինանսական ընկերությունների, որոնք պատրաստ են տրամադրել ռիսկային կապիտալ:

Ռիսկային ձեռնարկատիրության առանձնահատկությունն այն է, որ միջոցները տրամադրվում են անվերադարձ, անտոկոս հիմունքներով, և վարկավորման համար չի պահանջվում սովորական ապահովություն: Վենչուրային ֆիրմային հանձնաժմիջոցները ենթակա չեն դուրս գրման՝ պայմանագրի գործողության ողջ ժամանակահատվածում:

Որպես միջանկյալ ձև՝ զուտ ռիսկային գործարարության և ներքին ռիսկային նախագծերի միջև հանդես են գալիս նոր տեսակի համատեղ ձեռնարկությունները, որոնք փոքր գիտատար ֆիրմայի և խոշոր ընկերության միավորում են: Այդպիսի միավորման շրջանակում փոքր ֆիրման իրականացնում է նոր ապրանքի մշակում, իսկ խոշոր ընկերությունը ցուցաբերում է ֆինանսական աջակցություն, տրամադրում է անհրաժեշտ սարքավորում, ապահովում իրացման գործընթացը և կազմակերպում հաճախորդների հետիրացումային սպասարկումը:

Նորամուծական գործունեության կառավարման կազմակերպման ձև են խորհրդատվական խմբերը, որոնք ստեղծվում են խոշոր ընկերություններում և իրենց կազմում ունենում են հետազոտողներ, կառավարիչներ, ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ներկայացուցիչներ: Դրանց հիմնական գործառույթներն են՝ հեռանկարային գաղափարների և հետազոտությունների թեմայի ընտրությունը, գիտնականների և ինժեներների աշխատանքների կորոգիչնացումը: Այս խմբերը հանդես են գալիս որպես կազմակերպության գիտաարտադրական գործունեության լայն շրջանակի հարցերի խորհրդատու:

Նորամուծական գործունեության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ (գծանկար 21.1):



Գծանկար 21.1. Նորամուծական գործունեության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը

Վերջին ժամանակաշրջանում նորամուծական գործունեության բարդ հիմնախնդիրների լուծման նպատակով լայն տարածում են ստացել ինկուբատորները (բիզնես-ինկուբատորները, տեխնոլոգիական ինկուբատորները), տեխնոպարկերը և տեխնոպոլիսները:

Ինկուբատորը կազմակերպության կառուցվածքային ստորաբաժանումն է (բաժինը, լաբորատորիան), որը զբաղվում է ձեռնարկատիրության նոր ձևերի կամ նոր տեխնոլոգիաների մշակմամբ: Տեխնոպարկը կամ տեխնոլոգիական պարկը կազմակերպությունների համախումբ է, որոնք համատեղ զբաղվում են առաջատար տեխնոլոգիաների մշակմամբ: Տեխնոպոլիսները իրենցից ներկայացնում են մեկ տարածաշրջանում կենտրոնացված հիմնարար և կիրառական բնույթի գիտական հաստատությունների, բուհերի, նախագծային և ներդրումային կազմակերպությունների, ինչպես նաև նորույթների յուրացմանը կողմնորոշված մի շարք արդյունաբերական ձեռնարկությունների համալիրներ: Տեխնոպոլիսների շրջանակներում իրականացվում է ամբողջ նորամուծական պարբերաշրջանը, ներառյալ՝ կադրերի պատրաստումը: Տեխնոպոլիսների անբաժանելի մասն են կազմում վեներալային ֆիրմաները և բաժնետիրական առևտրային բանկերը: Տեխնոպոլիսները առաջին անգամ ձևավորվեցին 50-ական թվականներին ԱՄՆ-ում: Այնուհետև դրանք լայն տարածում ստացան Ֆրանսիայում, Գապոնիայում, Սեծ Բրիտանիայում, Սինգապուրում, Թաիլանդում և Կորեայում:

### 21.3. ՆՈՐԱՄՈՒԾԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՄԱՆ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐԸ

Նորամուծական գործունեության զարգացումը, ինչպես առանձին ձեռնարկության, այնպես էլ ինտեգրացված համակարգերի և ամբողջ պետության մակարդակով, ենթադրում է կանոնակարգված և հիմնավորված ֆինանսական համակարգի ստեղծում:

Նորամուծական գործունեության ֆինանսավորման համակարգը բավական բարդ է անընդհատ զարգացող մեխանիզմ է: Որպես ֆինանսավորման սուբյեկտ հանդես են գալիս ինքնուրույն և նորամուծական ձեռնարկությունները, ինտեգրված ֆինանսաարդյունաբերական կառուցվածքները, կառավարման տարածքային մարմինները, ֆիզիկական անձինք:

Արդի պայմաններում նորամուծական գործունեության ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրներն են.

- բյուջետային հատկացումները,
- գիտահետազոտական և փորձնակոնստրուկտորական աշխատանքների ֆինանսավորման հատուկ արտաբյուջետային ֆոնդերի միջոցները,
- կազմակերպության սեփական միջոցները,
- տարբեր առևտրային կառուցվածքների ֆինանսական ռեսուրսները,
- հատուկ լիազորված ներդրումային բանկերի վարկային ռեսուրսները,
- պաշտպանական համալիրի գիտատեխնիկական և արտադրական կազմակերպությունների համար տրվող կոնվերսիոն վարկերը,
- օտարերկրյա ներդրումները,
- ազգային և արտասահմանյան գիտական հիմնադրամների միջոցները,
- ֆիզիկական անձանց մասնավոր ներդրումները:

Յուրաքանչյուր դեպքում նորամուծական նախագծերի ֆինանսավորման կարգը ունի իր առանձնահատկությունը և անմիջականորեն կապված է ներդրվող նույթի բնույթի հետ:

Խոշորամասշտաբ գիտատեխնիկական հիմնախնդիրների լուծումն ապահովող կարևորագույն ֆինանսական աղբյուր են պետական բյուջեի միջոցները: Այս միջոցների հաշվին իրականացվում են նպատակային համալիր ծրագրեր, հիմնարար գիտական հետազոտություններ, ֆինանսավորվում է կադրերի գիտական որակավորման բարձրացումը, ինչպես նաև աջակցություն է ցուցաբերվում գիտատեխնիկական ոլորտում ձեռնարկությունների փոքր ձևերի զարգացմանը:

Պետբյուջեից նորամուծական գործունեությունը ֆինանսավորվում է ինչպես անվերադարձ, այնպես էլ վերադարձելիությամբ հիմունքներով: Անվերադարձ հիմունքներով պետբյուջեից կարող են ֆինանսավորվել հիմնարար գիտական հետազոտությունները, նպատակային համալիր ծրագրերը:

Պետբյուջեի միջոցներն օգտագործվում են նաև գիտատեխնիկական ոլորտում փոքր գիտատար ֆիրմաների, բիզնեսի ինկուբատորների, նորամուծական ինժինի-րինգային կենտրոնների և այլ նմանատիպ ձեռնարկությունների ստեղծմանն ու զարգացմանը նպաստելու համար:

Սկզբունքորեն նոր կոնստրուկտորական կառուցվածք ունեցող և տեխնոլոգիական նորամուծությունների ներդրումը հիմնականում իրականացվում է ձեռնարկության (հատկապես՝ խոշոր) սեփական որպես կանոն, արտադրության զարգացման և ամորտիզացիոն հատկացումների ֆոնդի միջոցների հաշվին: Բաժնետիրական ընկերությունների համար որպես աղբյուր կարող է հանդիսանալ նաև փոխառության պարտատոմսերի առաջնային կամ լրացուցիչ թողարկումը:

Արտադրության զարգացման ֆոնդի միջոցները կարող են օգտագործվել արտադրության նորացման և ընդլայնման, գիտահետազոտական, փորձնակոնստրուկտորական և տեխնոլոգիական նախագծերի, ինչպես նաև մրցուցակ նոր ապրանքի յուրացման ծրագրերի իրացման, սեփական շրջանառու միջոցների մեծացման և ձեռնարկության նյութատեխնիկական բազայի ամրացմանը նպաստող այլ նպատակների համար: Եթե ձեռնարկության սեփական միջոցներն անբավարար են, իսկ ձեռնարկությունը ունի բավարար գիտատեխնիկական ներուժ, կարելի է իրականացնել արժեթղթերի լրացուցիչ թողարկում (եմիսիա): Այս ճանապարհը մատչելի է բաժնետիրական ընկերությունների համար:

Նորամուծական գործունեության ֆինանսավորման կարևոր աղբյուր է առևտրային վարկը: Ինչպես ցույց է տալիս փորձը, բանկային վարկը թույլ է տալիս բարձրացնել նորամուծական միջոցառումների արդյունավետությունը և մի շարք դեպքերում կարող է հանդիսանալ երկար ժամանակահատվածում դրամական միջոցների հավաքագրման ավելի հարմար եղանակ, քան բաժնետոմսերի և պարտատոմսերի տեղաբաշխումը:

Երկարաժամկետ նորամուծական վարկ տրամադրելու համար բանկը վերլուծում է վարկավորվող ձեռնարկության տնտեսական աճի հեռանկարները, ապրանքի իրացման հնարավորությունները և եկամուտների սպասվելիք աճը:

Եթե անհրաժեշտ է իրականացնել թանկարժեք հաստոցներ, սարքավորումներ, հաշվողական տեխնիկա, տրանսպորտային և այլ միջոցներ պահանջող խոշոր տեխնիկական նորամուծությունների արագ արդյունաբերական յուրացում, ապա օգտագործվում է նաև ֆինանսական լիզինգը:



## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Ո՞վ է առաջին անգամ օգտագործել և գիտական շրջանառության մեջ դրել «նորամուծություն» հասկացությունը:
2. Նորամուծությունը գործընթաց է, թե՞ գործընթացի արդյունք:
3. Ինչո՞վ է տարբերվում նորույթը նորամուծությունից:
4. Թվարկեր և բնութագրեր նորամուծությունների տեսակները:
5. Բնութագրեր նորամուծական գործընթացն ըստ գոյություն ունեցող մոտեցումների:
6. Բնութագրեր նորամուծական գործունեության նշանակությունը տնտեսավարող կազմակերպության համար:
7. Բնութագրեր նորամուծական գործընթացի փուլերը:
8. Ներկայացրեք և բնութագրեք նորամուծական գործունեության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքները:
9. Բնութագրեք նորամուծական ռիսկի առանձնահատկությունները:
10. Որո՞նք են նորամուծական գործունեության ֆինանսավորման աղբյուրները:

---

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Դրաքեր Փ. Ձեռնարկիչը և նորի ստեղծումը: Երևան, Ապոլոն, 1993
2. Инновационный менеджмент. Под ред. С. Д. Ильенковой. М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997
3. Шумпетер Й. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. М., Прогресс, 1982, Shumpeter J. Business Cycles.- N.Y.L. McGraw-Hill Book Company, Inc., 1964.
4. Инновационный менеджмент. Справочное пособие. М., ЮНИТИ, 1997
5. Фоломьев А. Н., Гейгер Э. А. Менеджмент инноваций. Теория и практика. М., АИРО — XX, 1997
6. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995

22.1. ՆԵՐԴՐՈՒՄՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ, ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

Ներդրումների կառավարումը կազմակերպությունների կառավարման հատուկ կամ որոշակի կարևորություն ունեցող գործառույթներից է:

Ներդրումները շահույթ կամ սոցիալական արդյունք ստանալու նպատակով ձեռնարկատիրության ոլորտում կատարվող երկարաժամկետ ծախսերն են, որոնք կարող են իրագործվել ֆինանսական (փող, արժեթղթեր), գույքային (շինություններ, սարքավորումներ, մեքենաներ) և ինտելեկտուալ (արտոնագիր, լիցենզիա) եղանակներով: Ներդնել, լայն առումով, նշանակում է «այսօր բաժանվել փողից՝ ապագայում ավելի մեծ գումար ստանալու համար» [1, էջ 1]:

Ներդրումների սուբյեկտներ են իրավաբանական ու ֆիզիկական անձինք, այդ թվում՝ օտարերկրյա, ինչպես նաև պետությունը և միջազգային կազմակերպությունները: Ներդրումների օբյեկտներ են նոր գործարկվող, վերազինվող, վերակառուցվող և ընդլայնվող հիմնական միջոցները, արժեթղթերը, սեփականության այլ օբյեկտներ, գիտատեխնիկական արդյունքները, ինտելեկտուալ սեփականության իրավունքները [2, էջ 54]:

Ներդրումների գործընթացի հիմնական առանձնահատկությունները, որոնք էական են դրա կառավարման համար, երկուսն են՝ ժամանակը և ռիսկը: Առաջինը ներդրումների և դրանց հատուցման միջև ընկած ժամանակամիջոցն է, իսկ երկրորդը՝ սպասվելիք եկամուտների հոսքի կորստի վտանգի հավանականությունը, որի մեծությունը պայմանավորում է ռիսկայնության աստիճանը:

Ընդունված է ներդրումները դասակարգել երկու խմբերի՝ իրային և ֆինանսական:

Իրային են այն ներդրումները, որոնք կատարվում են նյութական, հիմնականում՝ անշարժ ակտիվների ստեղծման կամ ձեռքբերման համար (սարքավորումներ, ձեռնարկություններ, շինություններ, հող): Ֆինանսական ներդրումները ֆինանսական շուկայի գործիքներում կատարվող երկարաժամկետ ծախսերն են (բաժնետոմսեր, պարտատոմսեր և այլն): Ըստ այդմ տարբերվում են ներդրումային շուկայի առնվազն յոթ հատվածներ, որոնցից 5-ը վերաբերում են իրային, 2-ը՝ ֆինանսական ներդրումներին: Դրանք են.

- նոր հիմնական միջոցների գործարկման, գործող հիմնական միջոցների ընդլայնման, վերակառուցման ու վերազինման ուղղակի կապիտալ ներդրումների շուկա,
- մասնավորեցվող օբյեկտների շուկա (բաժնետիրացում, աճուրդ, մրցույթ),
- անշարժ գույքի շուկա (բնակարանների, գրասենյակների, ամառանոցների, ավտոտնակների, այլ շինությունների և հողամասերի վաճառք),
- նորամուծական գործունեության նպատակով ներդրումների շուկա (գիտատեխնիկական ծրագրեր, նոր տեխնիկայի ստեղծման և յուրացման նախագծեր, լիցենզիաների, արտոնագրերի գնում),
- գեղարվեստական ստեղծագործությունների ու հնաոճ իրերի, թանկարժեք մետաղների շուկա,
- ֆոնդային կամ արժեթղթերի շուկա (բաժնետոմսեր, պետական պարտատոմսեր և այլն),
- փողի շուկա (արտասահմանյան փոխարկելի արժույթի գնում, վարկեր, դեպոզիտներ):

Վարչահրամայական տնտեսական համակարգ կամ թույլ զարգացած տնտեսություն ունեցող երկրներում առավելապես տիրապետող է իրային ներդրումների առաջին հատվածը, իսկ ժամանակակից շուկայական տնտեսություններում կարևորվում են ֆինանսական ներդրումների հատվածները՝ հատկապես արժեթղթերի առաջնային և երկրորդային շուկաները:

Տարբերում են համախառն և զուտ ներդրումներ: Համախառն են կոչվում այն ներդրումները, որոնք նպատակաուղղվում են ոչ միայն նոր հիմնական միջոցների գործարկմանը, այլև գործողների մաշվածքի փոխհատուցմանը և վերազինմանը: Տվյալ դեպքում ներդրումների աղբյուր են նաև ամորտիզացիոն հատկացումները: Համախառն ներդրումներից (ՀՆ) հանելով ամորտիզացիոն հատկացումներից օգտագործված միջոցները (ԱՄ)՝ ստացվում են զուտ ներդրումները (ԶՆ): Այսինքն՝

$$\text{ԶՆ} = \text{ՀՆ} - \text{ԱՄ}$$

Ներդրումները բնութագրվում են որոշակի կառուցվածքով և կառուցվածքային փոփոխությունների միտումներով:

Ներդրումների ընդհանուր ծավալի առաջին կառուցվածքային ցուցանիշը, ըստ վերը բերված շուկայական հատվածների (ուղղությունների), ներդրումների կառուցվածքն է: Ներդրումների կառուցվածքը կարող է դիտարկվել նաև ըստ առանձին ուղղությունների: Մասնավորապես, ուղղակի կապիտալ ներդրումներին (առաջին հատված) բնորոշ է վերարտադրական, ճյուղային, տեխնոլոգիական և տարածքային կառուցվածքը:

Կապիտալ ներդրումների վերարտադրական կառուցվածքն արտահայտում է դրանց բաշխումը նոր հիմնական միջոցների գործարկման և գործողների մաշվածքի փոխհատուցման ու վերակառուցման նպատակներով:

Ճյուղային կառուցվածքը բնութագրվում է ըստ առանձին ճյուղերի (արդյունաբերություն, գյուղատնտեսություն, ծառայությունների ոլորտ) կապիտալ ներդրումների բաշխվածությամբ, որի լծակներն են այս կամ այն ճյուղի արտադրանքի նկատմամբ պահանջարկը և առաջարկը:

Կապիտալ ներդրումների տեխնոլոգիական կառուցվածքը պայմանավորում է հիմնական միջոցների ակտիվ և պասիվ տարրերի հարաբերակցությունը: Կապիտալ ներդրումները սովորաբար ծախսվում են հետևյալ երեք ուղղություններով՝ տեխնոլոգիական սարքավորումների ձեռք բերում, շինարարական-մոնտաժային

աշխատանքներ, նախագծա-նախահաշվային աշխատանքներ: Ներդրումների տեխնոլոգիական կառուցվածքը բնութագրվում է դրանց ընդհանուր ծավալում ծախսման ուղղությունների տեսակարար կշիռներով: Որքան մեծ է տեխնոլոգիական սարքավորումների համար կատարված ներդրումների բաժինը, այնքան մեծ է հիմնական միջոցներում այն տարրերի տեսակարար կշիռը, որոնք անմիջականորեն մասնակցում են արտադրանքի կամ ծառայությունների թողարկմանը:

Ներդրումների տարածքային կառուցվածքն արտացոլում է դրանց բաշխվածությունը ըստ տարածաշրջանների:

Վիթխարի է ներդրումների տնտեսական ու սոցիալական նշանակությունը. դրանց շնորհիվ ստեղծվում են նոր աշխատանքային տեղեր, նվազում է գործազրկության մակարդակը, ապահովվում տնտեսական աճ, ավելանում են բնակչության աշխատանքային և գործարարությունից ստացվող եկամուտները: Ինչպես վկայում է արևմտյան երկրների փորձը, տնտեսական կայուն աճ ապահովելու համար ներդրումները պետք է կազմեն համախառն ներքին արդյունքի շուրջ 20-25%-ը: Օրինակ, ԱՄՆ-ում, Մեծ Բրիտանիայում այդ ցուցանիշը հասնում է 15-20, Ֆրանսիայում՝ 20-25%-ի, Ճապոնիայում՝ ՅՆԱ-ի 1/3-ին [3, էջ 147]: Ի դեպ, ներդրումներն անհրաժեշտ են նաև մարդկային կապիտալի զարգացման, նորամուծությունների՝ նոր արտադրատեսակների և տեխնոլոգիաների գիտակոնստրուկտորական մշակման ասպարեզում:

Ներդրումների կառավարման ոլորտը ընդգրկում է մակրոմակարդակում ներդրումային ռազմավարության մշակումից, իրային ու ֆինանսական ներդրումների պահանջվող ծավալի որոշումից ու արբյուրների ընտրությունից մինչև դրանց արդյունավետ օգտագործումն ու շահույթի (սոցիալական արդյունքի) ստացումը: Սակրոմակարդակում ներդրումների կառավարման գլխավոր ռազմավարական խնդիրը դրանց համար նպաստավոր միջավայրի ստեղծումն է, մասնավորապես՝ ներդրումային ուղղվածության հարկային, դրամավարկային, ամորտիզացիոն քաղաքականության իրագործումը, ազատ տնտեսավարման ու տնտեսական կապերին նպաստող իրավական դաշտի ձևավորումը:

Չատկապես էական է հարկային քաղաքականության ազատականացումը, հարկերի (շահութահարկ, եկամտահարկ, ավելացված արժեքի հարկ և այլն) այնպիսի դրույքաչափերի սահմանումը, որն արդյունավետորեն է զուգակցում դրանց ֆիսկալ և կարգավորիչ գործառույթները: Դրամավարկային քաղաքականությունը նպաստավոր է ներդրումների համար, երբ ցածր են սղաճի տեմպերը՝, միաժամանակ բարձր չեն բանկային վարկի տոկոսադրույքները: Ներդրումային միջավայրի ակտիվացման համար կարևոր է ազատական, միաժամանակ՝ արագացված ամորտիզացիայի քաղաքականությունը, որը համապատասխանում է գիտատեխնիկական առաջադիմության բնականոն ընթացքին: Առանձնակի կարևորություն ունի ներդրումների պաշտպանվածության իրավական ու պետական երաշխավորվածությունը (ապահովագրական համակարգի, գրավադրման, պետական երաշխիքների մեխանիզմների գործադրման օրենսդրական ու նորմատիվային ապահովվածություն):

Սակրոմակարդակում ներդրումների կառավարման հաջորդ խնդիրը, ըստ անհրաժեշտության, համապետական ներդրումային նպատակային ծրագրերի մշակումը և իրականացումն է:

\* Որոշ գնահատումներով՝ ներդրումները կարող են աճել, եթե սղաճի տարեկան տեմպերը չեն անցնում 40 կամ ամսականը՝ 2,8%-ից [2, էջ 26]:

Ընդհանուր առմամբ, յուրաքանչյուր երկրի համար առանձնահատուկ խնդիր է լիազորված պետական մարմինների միջոցով վերահսկել ներդրումային միջավայրը, մշտապես վերլուծել ու գնահատել այն, օրենսդրորեն և կազմակերպատնտեսական միջոցներով նպաստել ներդրումների շուկայի գրավչության ու կոնյունկտուրայի բարելավմանը:

Միկրոմակարդակում կարևորվում է հիմնավորված ներդրումային ռազմավարության մշակումը և իրագործումը, որն ընդգրկում է.

- ներդրումային շուկայի հանգամանալից վերլուծությունը, դրա առանձին հատվածների գրավչության ու կոնյունկտուրայի գնահատումը և կանխատեսումը,
- կազմակերպության ֆինանսական կայունության ցուցանիշների, ներդրումների ներքին և արտաքին աղբյուրների այլընտրանքային հնարավորությունների, դրանց եկամտաբերության, հետզման ժամկետի և ռիսկայնության գնահատումը,
- արտադրանքի (ծառայությունների) նկատմամբ պահանջարկի և շուկայի տարողության ու կազմակերպության կանխատեսվող բաժնեմասի հաշվառումով ներդրումների ծավալի և ուղղությունների որոշումը (ներդրումների պորտֆելի ձևավորումը),
- ընդունված ներդրումային ծրագրերի իրականացման ապահովումը:

## 22.2. ՆԵՐԴՐՈՒՄՆԵՐԻ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՄԱՆ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐԸ

Ներդրումների ֆինանսավորման հնարավոր բոլոր աղբյուրները բաժանվում են երկու խմբի՝ ներքին կամ սեփական և արտաքին: Ներքին աղբյուրներն են շահույթի հաշվին կազմավորված կուտակված հիմնադրամը և չօգտագործված շահույթը, ամորտիզացիոն հատկացումներից գոյացած միջոցները: Այդպիսի աղբյուր են նաև բաժնետոմսերի թողարկումից և տեղաբաշխումից առաջացած միջոցները: Նոր բաժնետոմսերի թողարկումը բաժնետիրական ընկերության կանոնադրական հիմնադրամի չափը մեծացնելու նպատակով կանոնակարգվում է «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքի 37-րդ հոդվածով: Ի դեպ, նույն օրենքի 42-րդ հոդվածով բաժնետիրական ընկերություններին թույլատրվում է թողարկել պարտատոմսեր, որոնք պարտքային պարտավորություն հանդիսացող արժեթղթեր են: Որպես այդպիսիք՝ դրանք ներդրումների ֆինանսավորման արտաքին աղբյուրներ են: Կազմակերպությունների համար արտաքին աղբյուրներ են պետական բյուջեի միջոցները, բանկային վարկերը, ներդրումային հարկային վարկը, ֆրանչայզինգը, լիզինգը, վենչուրային կապիտալը:

*Պետական բյուջեի միջոցների հաշվին* կատարվող ներդրումները գլխավորապես նպատակաուղղվում են համապետական ներդրումային ծրագրերի ֆինանսավորմանը: Այդ ծրագրերը վերաբերում են ռազմավարական նշանակության և սոցիալական ոլորտի կարևորագույն օբյեկտների գործարկմանը: Դրանք կարող են լինել արտադրական ենթակառուցվածքի օբյեկտներ (էներգահամակարգի, տրանսպորտի, կապի), ճանապարհներ, ջրաշինարարական աշխատանքներ, սոցիալական են-

\* *Ներդրումների ներգրավման արտաքին աղբյուրների մանրամասն բնութագրությունը տես (4) աշխատությունում:*

թակառուցվածքի օբյեկտներ՝ կրթական, առողջապահական, մշակութային տարբեր համալիրներ, քաղաքաշինական բնույթի ծրագրեր և այլն:

Իր ֆինանսական հնարավորություններով պետությունը, սովորաբար, իրագործում է ձեռնարկատիրության աջակցության զանազան ծրագրեր՝ նպատակ ունենալով նպաստել տնտեսության զարգացմանը, աշխատանքային տեղերի ստեղծմանը, գիտահետազոտական կարևորագույն հիմնախնդիրների լուծմանը: Օրինակ, ԱՄՆ-ում կիրառվում են պետական ֆինանսավորման ծրագրերի 6 տեսակներ՝ ուղղակի վարկեր, երաշխավորական (ապահովագրական) վարկեր, առանձին նախագծերի համար շնորհներ, ապահովագրում, ուղղակի լրավճարներ, բաժնեմասային մասնակցություն [4, էջ 201]:

Ուղղակի վարկերը, որ տրվում են պետական ֆինանսավորման ծրագրերով, տարբերվում են առևտրային բանկերի վարկերից առավել ձեռնտու ժամկետներով և տոկոսադրույքներով:

Երաշխավորական վարկերի պարագայում առևտրային բանկային ինստիտուտները տրամադրում են վարկեր, իսկ պետական մարմինների կողմից տրամադրվելիք միջոցները հանդիսանում են որպես երաշխիք և ծախսվում են այն դեպքում, երբ վարկառուն չի կարող վերադարձնել, այսինքն՝ մարել ստացած վարկը:

Շնորհը և լրավճարը կոչված են լրացնելու գործարարի սեփական միջոցներից ներդրումը և տրվում են որոշակի նախագծերի համար:

Ապահովագրման ձևով պետական օգնությունը հատկացվում է այն գործարարներին, որոնք արտահանում են իրենց արտադրանքը և ունի ռիսկը մեղմացնելու նշանակություն:

Պետության բաժնեմասային մասնակցությունը կարող է վերաբերել կարևոր նորամուծական նախագծերին և կազմել ներդրումների ծավալի մինչև 50%-ը: Տվյալ դեպքում պետությունը հանդես է գալիս որպես գործընկեր և ներդրող:

Ներդրումների ֆինանսական աջակցության ծրագրերը իրագործվում են հստակ կանոնակարգերով, հետևյալ երեք կազմակերպությունների՝ Փոքր գործարարության գործերի վարչության (ստեղծվել է 1953 թ.), Ֆերմերներին օգնության վարչության և Տնտեսական զարգացման վարչության միջոցով:

*Բանկային վարկը*՝ որպես վերադարձելիության պայմանով և որոշակի տոկոսադրույքով ժամանակավոր օգտագործման համար տրվող փողային և գույքային միջոցներ, ներդրումների ֆինանսավորման հնագույն և ավանդական աղբյուրներից է: Վարկավորման բազմազան ձևերից (կարճաժամկետ, միջին ժամկետային, երկարաժամկետ, վարկային գիծ, հիփոթեքային վարկ, ֆակտորինգ, ֆորֆեյթինգ և այլն)՝ որպես ֆինանսավորման աղբյուր, օգտվելու և որևէ մեկն ընտրելու համար անհրաժեշտ է, որ բարձր լինի ձեռնարկության իրացվելիության գործակիցը (1 - 2-ի սահմաններում), սեփական կապիտալն իր մեծությամբ գերազանցի փոխառու միջոցները (շուրջ 60 : 40 տոկոս հարաբերակցությամբ), երաշխավորված լինի շահութաբերության այնպիսի մակարդակ և եկամուտների հոսք, որը հնարավորություն կընձեռի մարելու վարկը: Հարկ է հաշվի առնել, որ վարկի տոկոսների մարումը հաստատագրված ծախս է, այն ավելացնում է արտադրության ծախսերը (բարձրացնում ոչ շահութաբերության կետը), միաժամանակ նվազեցնում է շահույթի (եկամուտների) հարկվող մեծությունը:

\* Թեև արևմտյան համեմատաբար կայուն տնտեսությունում ընդունվում է փոխառությունների և սեփական կապիտալի 1,5:1, անգամ՝ 3:1 հարաբերություն [4, էջ 22]:

Լայն տարածում ունեն *Ներդրումային հարկային վարկի* զանազան տարատեսակները: Դրանց էությունն այն է, որ հարկային օրենսդրությամբ թույլատրվում է ներդրումային բնույթի որոշ ծախսերի կամ դրանց որոշակի մասի չափով կրճատել հարկվող շահույթը: ԳՅ Ազգային ժողովի կողմից 1997 թ. ընդունված և 1998 թ. ճշգրտված «Շահութահարկի մասին» ԳՅ օրենքում նախատեսվել է հիմնական միջոցների (այդ թվում՝ վարձակալած) վրա կատարված ընթացիկ ծախսերի չափով նվազեցնել հարկվող շահույթը (հոդված 13): Բացի այդ, 15-րդ հոդվածով սահմանվել է նվազեցնել հարկվող շահույթը գիտահետազոտական և փորձակոնստրուկտորական աշխատանքների վրա կատարված ծախսերի չափով, եթե դրանք համապատասխանում են ԳՅ կառավարության դասակարգմանը:

ԱՄՆ-ում գիտակոնստրուկտորական մշակումների համար հարկային վարկը հասնում է դրանց համար կատարված ծախսերի՝ նախորդ տարվա համեմատ գերազանցող մասի 20%-ին: Նման հարկային վարկեր նախատեսվում են նոր աշխատանքային տեղերի ստեղծման (յուրաքանչյուր աշխատողի աշխատավարձի /մինչև 6 հազար դոլար/ 40%-ի չափով), նոր սարքավորումների ձեռքբերման (առաջին տարում՝ 17,5 հազար դոլարի չափով), շենքերի նորացման (դրանց տարիքից կախված՝ ծախսերի մինչև 10-20%-ի չափով) դեպքերում [4, էջ 12, 401]:

Ներդրումային հարկային վարկը կարող է վերաբերել նաև նպատակային հարկային արտոնություններին, գույքահարկի նվազեցմանը՝ բանկային վարկի դիմաց վճարվող տոկոսների չափով: Այդ ձևերը հատկապես կիրառվում են Ռուսաստանի Դաշնությունում [5, էջ 78-79]:

*Ֆրանչայզինգը*<sup>\*</sup> որպես ներդրումների ֆինանսավորման եղանակ՝ կիրառվում է այն պարագայում, երբ կազմակերպությունը շուկայում զբաղեցնում է կայուն և զգալի բաժնեմաս, արտադրանքի նկատմամբ գոյություն ունի աճող պահանջարկ: Վաճառքի ծավալը ընդլայնելու նպատակով կազմակերպությունը ապրանքի արտադրության և վաճառքի իրավունքը (ֆրանչիզը), մասնավորապես՝ ապրանքային նշանը, տեխնոլոգիան, ժամանակավորապես տրամադրում է մեկ այլ կազմակերպության՝ նախօրոք սահմանված տարածաշրջանում գործարարություն ծավալելու համար՝ վճարելով թույլատրավճար (լիցենզավճար)՝ միանվագ վճար թույլտվության (լիցենզիայի) համար և պարբերական հատկացումներ շահույթից (ռոյալթի)՝ կախված վաճառքի ծավալից: Ներդրումների ֆինանսավորման այս եղանակը հնարավորություն է ընձեռում գործարարության ռիսկը կիսել գործընկերոջ հետ, առանց սեփական աղբյուրներից էական ներդրումների, արագ ավելացնել վաճառքի ծավալը և աշխարհագրությունը: Գոյություն ունեն ֆրանչայզինգի երկու հիմնական ձևեր՝ առևտրա-ապրանքային (վաճառքի իրավունք) և արտադրական (արտադրության և վաճառքի իրավունք):

*Լիզինգը* (ֆինանսական վարձակալությունը) սկսել է ձևավորվել 1950-ական թվականների սկզբից՝ գույքի ավանդական վարձակալության եղանակների զարգացմամբ: Այն ունի հետևյալ տնտեսագիտական բովանդակությունը. վարձատուն պարտավորվում է վարձակալի նշած կամ իր հայեցողությամբ ընտրված գույքը սեփականության իրավունքով ձեռք բերել վարձակալի կողմից որոշված կամ իր ընտրած վաճառողից ու վարձավճարի դիմաց հանձնել վարձակալի ժամանակավոր տիրապետմանը և ձեռնարկատիրական նպատակներով օգտագործմանը:

\* *Ֆրանչայզինգի և լիզինգի իրավական կարգավորումն ապահովվում է 1998 թ. մայիսի 5-ին ԳՅ Ազգային ժողովի կողմից ընդունված ԳՅ քաղաքացիական օրենսգրքի 53-րդ և 35-րդ գլխի 6-րդ մասի հոդվածներով [6, էջ 321-327, 225-227]:*

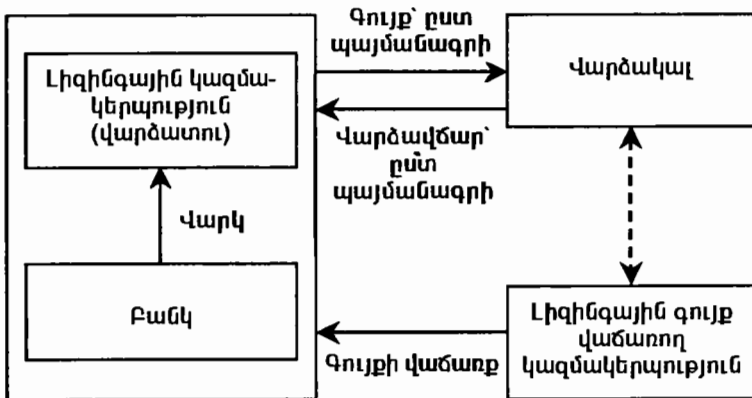
Ընդ որում, լիզինգի առարկա կարող է լինել ձեռնարկատիրական գործունեության համար օգտագործվող ամեն մի չսպառվող գույք (սարքավորումներ, մեքենաներ, սարքեր, փոխադրամիջոցներ, շենքեր, շինություններ և այլն):

Լիզինգային գործառնության սուբյեկտներ են վարձատու, վարձակալը, լիզինգային գույք վաճառողը (գծանկար 22.1):

Այդպիսի գործառնություններ իրականացնող առաջին սուբյեկտները (վարձատուները) լիզինգային առևտրային կազմակերպություններ են, որոնք ստեղծվում են որպես բաժնետիրական ընկերություններ կամ այլ իրավակազմակերպական տեսակի ձեռնարկություններ:

Ի տարբերություն ավանդական վարձակալության, լիզինգի դեպքում վարձակալած գույքի կորստի կամ պատահական վնասվածքի ռիսկը անցնում է վարձակալին գույքը նրան հանձնելու պահից, նա է ապահովագրում այն, վճարում գույքահարկ:

Լիզինգի առավելություններից է այն, որ առանց խոշոր կապիտալ ներդրումների ապահովվում է ձեռնարկատիրական գործունեության համար անհրաժեշտ հիմնական միջոցների նկատմամբ պահանջը:



Գծանկար 22.1. Լիզինգային գործառնություն

Եական է նաև, որ հարկվող շահույթի մեծությունը կրճատվում է վարձավճարի (որը բանկային վարկի տոկոսի նման դիտվում է որպես ծախս) չափով:

Վարձակալված սարքավորման կամ այլ գույքի բարոյական մաշվածության ռիսկը վերաբերում է սեփականատիրոջը՝ վարձատուին, այն չի փոխանցվում վարձակալին, ինչը նույնպես լիզինգի առավելություններից է:

Լիզինգի խթանման նպատակով կարող են կիրառվել զանազան եղանակներ, ինչպիսիք են լիզինգային ընկերություններին կամ գործարքին մասնակից բանկերին մինչև 3 տարի ժամկետով շահութահարկից ազատելը, լիզինգային ծառայություններ կատարելիս ավելացված արժեքի հարկով վարձատուներին չհարկելը և այլն: Այդ պրակտիկան, մասնավորապես կիրառվում է Ռուսաստանի Դաշնությունում [7, էջ 231]:

Աստիճանաբար լայն տարածում է ստանում միջազգային լիզինգը:

**Վենչուրային (ռիսկային) կապիտալը** ֆինանսավորում է բարձր ռիսկային նախագծերի (սովորաբար՝ գիտակոնստրուկտորական մշակումներ, նոր արտադրատե-



սակների արտադրություն և այլն) համար ներդրումները այն առանձնահատկությամբ, որ շահույթի տարեկան նորման շուրջ 2 և ավելի անգամ գերազանցում է սովորական բաժնետոմսերի միջին եկամտաբերությամբ: Այդպիսի ներդրումներ իրագործում են զանազան ընկերությունները (սահմանափակ պատասխանատվությամբ և բաժնետիրական ընկերությունները), ներդրումային հիմնադրամները և այլն:

### 22.3. ԱՐԺԵՐՈՒԹԵՐԸ ՈՐՊԵՍ ՆԵՐԴՐՈՒՄՆԵՐԻ ՕԲՅԵԿՏ

Արժեթղթերը ճկուն ֆինանսական գործիք են, որ գնվում և վաճառվում են ֆոնդային բորսայում կամ միջբանկային շուկայում: Արժեթղթերի շուկան բաղկացած է *առաջնային շուկայից*, ուր կատարվում է ֆինանսական միջոցների համակենտրոնացում՝ նոր արժեթղթերի վաճառքի ճանապարհով, և *երկրորդային շուկայից*, ուր շրջանառության մեջ են գտնվում վաղօրոք թողարկված արժեթղթերը:

Արժեթղթերի շուկան տարբերվում է մյուս շուկաներից նախ և առաջ իր ապրանքի առանձնահատկություններով: Արժեթուղթը յուրահատուկ ապրանք է՝ միաժամանակ հանդես գալով որպես սեփականության օբյեկտ, պարտքային պարտավորություն, եկամտի ստացման իրավունք և եկամտի վճարման պարտավորություն:

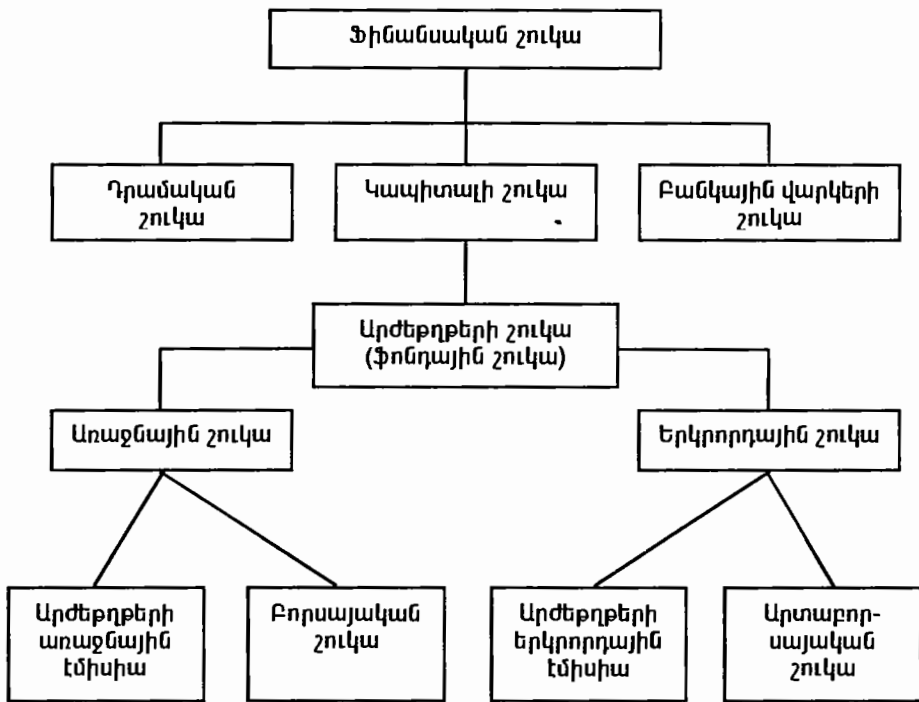
Օրինակ, ԱՄՆ-ում առ այսօր գործում է արժեթղթերի «չորս շուկաների» սկզբունքը: Առաջին շուկան ֆոնդային բորսան է, որն իրականացնում է բորսայում գրանցված արժեթղթերով գործարքներ: Երկրորդ շուկան այն արտաբորսայական շուկան է, ուր իրականացվում են բորսայում չգրանցված արժեթղթերով գործարքներ: Երրորդ շուկան դարձյալ արտաբորսայական շուկա է, ուր իրականացվում են գործարքներ ֆոնդային բորսայում միջնորդների կողմից գրանցված արժեթղթերով, իսկ չորրորդ շուկան կողմնորոշված է դեպի ինստիտուցիոնալ մակարդակի ներդրողները և գործում է համակարգչային միասնական համակարգով՝ առանց միջնորդների: Վերջին երեք շուկաները ձևավորում են արժեթղթերի արտաբորսայական շրջանառությունը [8, էջ 55-56]:

Արժեթղթերի շուկայի հիմնական գործառույթներն են.

- ներդրումային գործառույթը, այսինքն՝ ընդլայնված վերարտադրության և տեխնիկական առաջընթացի համար անհրաժեշտ ներդրումային հիմնադրամների ձևավորումը,
- առևտրային գործառույթը, այսինքն՝ այդ շուկայում հնարավորություն է ընձեռվում տնտեսավարող սուբյեկտին գործունեություն ծավալել և ստանալ շահույթ,
- գնային գործառույթը, ըստ որի՝ շուկան ապահովում է շուկայական գների ձևավորման գործընթացը,
- կարգավորող գործառույթը, այսինքն՝ շուկան ստեղծում է նրանում մասնակցության, առևտրի և ընդհանուր առմամբ, խաղի կանոնները,
- սեփականության փոխանցում արժեթղթերի փաթեթի կիրառման օգնությամբ,
- ռիսկերի վերաբաշխում կամ հեջավորում՝ ֆինանսական կապիտալի առջ ու վաճառքի ճանապարհով,
- «վենչուրային կապիտալի ձգողության» գործառույթը, որը շուկայի սուբյեկտներին հնարավորություն է ընձեռում իրականացնել բարձր ռիսկ պարունակող գործարքներ՝ մեծ շահույթի ստացման ակնկալիքով,

- վերաբաշխման գործառույթը, որը պայմանականորեն կարելի է բաժանել երեք ենթագործառույթների՝ դրամական միջոցների վերաբաշխում, խնայողությունների փոխանցում ոչ արտադրական ոլորտից արտադրականի և պետական բյուջեի պակասուրդի ֆինանսավորում,
- տեղեկատվական գործառույթը, որի դեպքում շուկան իր մասնակիցներին անհրաժեշտ տեղեկատվություն է տրամադրում ընթացիկ իրավիճակի վերաբերյալ:

Արժեթղթերում կատարվող ներդրումները մեծ չափերի հասան XIX դարի կեսերին: Այդ ժամանակ արժեթղթերի շուկան արդեն աստիճանաբար զարգանում էր, և ձևավորվում էին նրա հիմնական մասնակիցները: Սկզբնական շրջանում արժեթղթերի շուկայի հիմնական մասնակիցները ֆիզիկական անձինք էին՝ հանձինս տրեյդեր (վաճառական) - անհատների և բրոքերային տան տնօրենների: Այնուհետև, արժեթղթային գործառնություններում սկսեցին ներգրավվել իրավաբանական անձինք: Ֆինանսական շուկայի կառուցվածքը կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ (գծանկար 22.2).



Գծանկար 22.2. Ֆինանսական շուկայի կառուցվածքը

Արժեթուղթը փաստաթուղթ է, որը վկայում է այն թողարկող և ձեռք բերող անձանց միջև գույքային կամ փոխառության առնչությամբ սահմանված փոխհարաբերությունների մասին: Արժեթղթեր թողարկողը (էմիտենտը) այն իրավաբանական անձն է, որն արժեթղթերը շրջանառության մեջ է բաց թողնում իր անունից և պարտավորություն է կրում այդ արժեթղթերը ձեռք բերողների առջև [9, էջ 27]:

Համաձայն «Արժեթղթերի շուկայի կարգավորման մասին» ՀՀ օրենքի՝ արժեթուղթ է համարվում Հայաստանի Հանրապետության Քաղաքացիական օրենսգրքով և արժեթղթերի մասին այլ օրենքներով նախատեսված յուրաքանչյուր ինվեստիցիոն, վճարային կամ տիտղոսային արժեթուղթը, ինչպես նաև շահույթի բաշխման համաձայնությունը, նման համաձայնությանը մասնակցությունը կամ մասնակցություն վկայող փաստաթուղթը, օպցիոնը, ֆյուչերսը կամ ածանցյալ այլ արժեթուղթը, արժեթղթի ձեռքբերման նախապատվության իրավունքը, դեպոզիտային հավաստագիրը կամ ստացականը՝ անկախ դրանց ձևից (փաստաթղթային կամ ոչ փաստաթղթային), ինչպես նաև ցանկացած ներդրումային համաձայնությունը, որը ներառում է վերը նշված արժեթղթերի հատկանիշներն ամբողջությամբ կամ դրանց մի մասը, կապիտալի (միջոցների) ներգրավման նպատակով օգտագործվող ցանկացած այլ փաստաթուղթ՝ անկախ դրա ձևից (փաստաթղթային կամ ոչ փաստաթղթային), ինչպես նաև արժեթղթի նկատմամբ իրավունքը կամ նման իրավունքի կամ դրանում բաժնի կամ մասնակցության վկայականը, հավաստագիրը, ստացականը կամ նման այլ փաստաթուղթը՝ անկախ դրանց ձևից (փաստաթղթային կամ ոչ փաստաթղթային), եթե դրանցով նախատեսված իրավունքների իրականացումը կամ փոխանցումը հնարավոր է միայն դրանք ներկայացնելիս կամ հատուկ գրանցամատյանում (սովորական կամ համակարգչային) դրանց ամրագրման դեպքում [10, էջ 4]:

Ազատ շրջանառության իրավունքով արժեթղթերն այն արժեթղթերն են, որոնց սեփականատերերի փոփոխումը չի վերահսկվում դրանց թողարկողի կողմից: Արժեթղթերը թողարկվում են ինչպես անվանական, այնպես էլ՝ ըստ ներկայացնողի: Անվանական արժեթղթերի վաճառքը ենթակա է պարտադիր գրանցման, իսկ ըստ ներկայացնողի արժեթղթերը թողարկվում են միայն ազատ շրջանառության իրավունքով:

Մեր հանրապետությունում շրջանառում են արժեթղթերի հետևյալ տեսակները. *բաժնետոմսեր, պարտատոմսեր, մուրհակներ, չեկեր, կոնոսամենտներ, բանկային վկայագրեր, երկակի պահեստային վկայագրեր, հասարակ պահեստային վկայագրեր, այլ արժեթղթեր (ֆորվարդներ, ֆյուչերսներ, օպցիոններ)* [11, էջ 126]: Ընդ որում՝ բաժնետոմսերն ու պարտատոմսերը ներդրումային արժեթղթեր են, չեկերը, մուրհակներն ու բանկային վկայագրերը՝ վճարային, կոնոսամենտները, երկակի և հասարակ պահեստային վկայագրերը՝ տիտղոսային արժեթղթեր են:

Բաժնետոմսը բաժնետիրական ընկերության կողմից թողարկվող փաստաթուղթ է: Այն վկայում է ներդնողի՝ այդ ընկերության սեփականության որևէ մասի սեփականատերը լինելու և, որպես կանոն, եկամտի որոշակի մասնաբաժին ստանալու իրավունքի մասին, որը նախատեսվում է արժեթղթեր թողարկողի ազդագրում:

Բաժնետոմսերը կարող են լինել.

- *հասարակ*, որոնց սեփականատերերն իրավունք ունեն մասնակցել դրանք թողարկող բաժնետիրական ընկերության կառավարման գործընթացին և կարող են ստանալ դիվիդենդ (շահաբաժին)՝ ընկերության գործունեության ֆինանսատնտեսական վերջնական արդյունքներից կախված,
- *արտոնյալ*, որոնց սեփականատերերին պարտադիր կարգով (հիմնականում հաստատագրված դրույքաչափերով) վճարվում են շահաբաժիններ՝ անկախ ձեռնարկության ֆինանսատնտեսական գործունեության վերջնական արդյունքներից,
- *վերադարձվող*, որոնց թողարկողը դրանք հետ գնելու իրավունք ունի դրանց անվանական արժեքով՝ ներառյալ մարման օրվա դրությամբ նախատեսված և չվճարված շահաբաժինները,

- *անժամկետ*, որոնք ենթակա չեն մարման, քանի դեռ բաժնետոմսեր թողարկող սուբյեկտը չի վերակազմավորվել կամ չի լուծարվել:

Բաժնետոմսերի յուրատեսակ ձև է «ոսկե բաժնետոմսը», որը հանդես է գալիս որպես պետական սեփականություն: Այն բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի կողմից ընդունվող կառավարչական կարևորագույն որոշումների ժամանակ սեփականատիրոջը տալիս է վետոյի իրավունք հետևյալ հարցերի գծով.

- ընկերության կանոնադրության մեջ փոփոխություններ կամ լրացումներ կատարելու և այն նոր խմբագրությամբ հաստատելիս,
- ընկերության վերակազմավորման և լուծարման ժամանակ,
- ընկերության ունեցվածքի գրավադրման, վարձակալության հանձնման, վաճառքի կամ օտարման այլ եղանակների կիրառման դեպքում,
- ընկերության կողմից դուստր ձեռնարկությունների ստեղծման ժամանակ և այլն:

Ոսկե բաժնետոմսը, որպես պետության ռազմավարական շահերի պաշտպանության միջոց, առաջին անգամ կիրառվել է Մեծ Բրիտանիայում 1979 թ.՝ Մ. Թետչերի կառավարության կողմից բիրտանական ավիագծերի մասնավորեցման ժամանակ:

*Պարտատոմսը* արժեթուղթ է, որը վավերացնում է ներդնողի կողմից կատարված դրամական միջոցների ներդրումը և այն թողարկողի պարտավորությունները՝ կապված պարտատոմսի սեփականատիրոջը սահմանված ժամկետներում գումարների կամ տոկոսադրույքների վճարման և ներդրված գումարի վերադարձման հետ: Պարտատոմսեր թողարկողը դրանք հետ գնելու իրավունք ունի:

Պարտատոմսը կարող է լինել նպատակային: Այդ դեպքում դրա սեփականատիրոջը տրվում է որոշակի ապրանքներ ձեռք բերելու կամ որոշակի ծառայություններից օգտվելու իրավունք: Պարտատոմսը կարող է թողարկվել այն թողարկողի գույքի կամ արժեթղթերի գրավադրմամբ:

Պարտատոմսերի տեսակներն են.

- *կուտակման*՝ նախատեսում է վճարների կուտակում՝ թողարկման որոշմամբ նշված ժամկետի ընթացքում,
- *փոխարկելի*՝ ենթակա է փոխանակման այլ արժեթղթերի հետ,
- *վերադարձելի*՝ սեփականատիրոջն իրավունք է տալիս այն ներկայացնել մարման՝ թողարկման որոշմամբ սահմանված գներով ու ժամկետներում,
- *փոփոխական փոխարժեքով*՝ տոկոսադրույքի փոփոխությունը սահմանվում է պարտատոմսի թողարկման որոշմամբ ընտրված ֆինանսական որևէ ցուցանիշի մեծության փոփոխման հիման վրա:

Պետական պարտատոմսը արժեթուղթ է, որը վավերացնում է դրա սեփականատիրոջ կողմից պետական բյուջե կատարած միջոցների ներդրումը և հաստատագրված եկամուտներ ստանալու իրավունքը: Օրինակ, ՀՀ կառավարության կողմից թողարկվել են հետևյալ պետական պարտատոմսերը՝

- 1993 - 1994 թթ.՝ ներքին շահող փոխառության պարտատոմսեր,
- 1995 թ.՝ պետական (զանձապետական) կարճաժամկետ պարտատոմսեր,
- 1996 թ.՝ պետական արժեկտրոնային կարճաժամկետ թղթային պարտատոմսեր,
- 1997 թ.՝ պետական արժեկտրոնային էլեկտրոնային պարտատոմսեր,
- 1998 թ.՝ ՀՀ ԿԲ վարկային գծի դիմաց տրամադրված պարտատոմսեր,
- 2000 թ.՝ պետական միջին ժամկետայնության մասնակի մարումներով արժեկտրոնային պարտատոմսեր [12, էջ 6]:

**Մուրհակը** արժեթուղթ է, որը վավերացնում է մուրհակատուի կողմից որոշակի դրամական պարտավորությունների կատարումը՝ մուրհակում նշված ժամկետում: Մեր հանրապետությունում թողարկված ենթակա են հասարակ և փոխանցվող մուրհակներ (տրատտաներ): Մուրհակների թողարկման հիմքում ընկած գործարքների բնույթից և նպատակներից կախված՝ տարբերում են առևտրային, ֆինանսական և «շինծու» (ֆիկտիվ) մուրհակներ:

Առևտրային կամ ապրանքային մուրհակները երևան են գալիս շրջանառության մեջ ապրանքների առջ ու վաճառքի ժամանակ, երբ գնորդը, տվյալ պահին չունենալով անհրաժեշտ քանակության կանխիկ գումար, վաճառողին առաջարկում է վճարման այլ միջոց՝ մուրհակ: Ի դեպ, վերջինս կարող է լինել և՛ նրա անձնականը, և՛ ուրիշինը, սակայն պետք է պարտադիր կարգով ինդոսավորված լինի, այսինքն ունենա փոխանցման ստորագրություն:

Վարկային գործարքները դրամական տեսքով ձևակերպվում են ֆինանսական մուրհակներով: Իսկ այն մուրհակները, որոնց ծագումը կապված չէ ո՛չ ապրանքային, ո՛չ էլ փողային արժեքների իրական տեղաբաշխման հետ, համարում են «շինծու» կամ ֆիկտիվ մուրհակներ, որոնցից են՝ ընկերական, բրոնզե և հանդիպակաց մուրհակները: Ընկերական մուրհակը ծագում է այն դեպքում, երբ վճարումակ հանդիսացող մի ձեռնարկությունը «ընկերաբար» մուրհակ է տրամադրում ֆինանսական ծանր դրության մեջ գտնվող մեկ այլ ձեռնարկության: Եթե երկրորդ ձեռնարկությունն իր հերթին մուրհակ է տրամադրում որպես վճարման երաշխիք, կոչվում է հանդիպակաց մուրհակ: Իսկ այն մուրհակները, որոնք տրվում են անվճարումակ անձանց կողմից, կոչվում են բրոնզե մուրհակներ [13, էջ 38, 112-113]:

Փոխանցման մուրհակները գրավոր հրաման են, ուղղված մեկ անձից (մուրհակատուից) մյուս անձին (վճարողին) և ստորագրված՝ մուրհակը տվող անձի կողմից՝ վճարման պահանջներ ներկայացնելու կամ երրորդ անձին (բենեֆիցիարին) որոշակի գումար վճարելու վերաբերյալ:

Այսպիսով, մուրհակային գործարքին մասնակցում է 3 կողմ.

- մուրհակատուն (տրասսատը), այսինքն՝ այն անձը, ով ներկայացնում է մուրհակը և միևնույն ժամանակ ներկայացնում է հրաման՝ դրա վճարման համար,
- ըստ մուրհակի վճարումն իրականացնող անձը (տրասսատը), այսինքն՝ այն անձը, ում հասցեագրված է մուրհակի վճարման հրամանը,
- ըստ մուրհակի փող ստացողը (բենեֆիցիարը կամ շահառուն), այսինքն՝ այն անձը, ով ներկայացնում է մուրհակը վճարման և ստանում է գումարն ըստ մուրհակի:

**Չեկը** կամ վճարագիրը հաճախորդի անվերապահ հրամանն է իր հաշվարկային կամ ընթացիկ հաշիվը վարող բանկին՝ որոշակի գումար վճարել վճարագիրը ներկայացնողին կամ վճարագրում նշված անձնավորությանը: Տարբերում են վճարագրի հետևյալ տեսակները.

- անվանական (վճարեք Ա անձնավորությանը),
- օրդերային (վճարեք Ա անձնավորությանը կամ նրա հրամանով),
- ըստ ներկայացման (վճարեք ներկայացնող անձին):

Բացի այդ, ներկայումս լայնորեն կիրառվում են վճարագրերի հետևյալ տեսակները.

1) **կրոսավորված վճարագրեր**, որի դեպքում վճարագրի վրա կան զուգահեռ գծեր, իսկ դա նշանակում է, որ վճարագրում նշված գումարը անհրաժեշտ է վճարել վճարագիրը ներկայացնողի հաշվին կամ փոխանցել մեկ այլ բանկ: Վճարագրի

կրոսավորումը դժվարացնում է գողացված վճարագրերի օգտագործումը, քանի որ այս դեպքում անհնար է կանխիկ գումարներ ստանալ,

2) *վավերացնող վճարագրեր*, որոնց դեպքում բանկը, հատուկ մակագրությամբ, վավերացնում է հաճախորդի ստորագրության իսկությունը և գումարի առկայությունը: Բանկը կրում է որոշակի պատասխանատվություն և չի կարող հրաժարվել վճարումն իրականացնելուց:

Առանձնահատուկ պահ է վճարագրերի վճարման կանգնեցումը: Վճարագրի սեփականատերը իրավունք ունի բանկին տեղյակ պահել գումարի չվճարման վերաբերյալ: Եթե բանկն անտեսի այդ կարգադրությունը, ապա նա պետք է կրի վնասները: Դրա համար բանկում պահվում է հատուկ քարտարան, ուր նշվում են հաճախորդների կողմից վճարման կանգնեցումները (stop payment):

Վճարագրի և փոխանցվող մուրհակի հիմնական տարբերություններն են.

- վճարագիրը վճարվում է ըստ ներկայացման, իսկ մուրհակը՝ նաև ըստ ժամկետի,
- վճարագիրը գրվում է բանկին, իսկ մուրհակը՝ ոչ,
- վճարագիրը երբեք չի ակցեպտավորվում բանկի կողմից, իսկ մուրհակը պետք է ակցեպտավորվի վճարողի կողմից,
- վճարագիրը կարող է կրոսավորվել, իսկ մուրհակը՝ ոչ:

*Կոնոսամենտ* է համարվում ապրանքը տնօրինելու մասին փաստաթուղթը, որը հավաստում է դրա տիրապետողի իրավունքը՝ տնօրինելու կոնոսամենտում նշված բեռը և փոխադրելուց հետո ստանալու այն: Սա պայմանագրի յուրահատուկ ձև է ապրանք ուղարկողի և ապրանք փոխադրողի միջև: Կոնոսամենտը լինում է անվանական, երբ գրվում է կոնկրետ անձի անունով, օրդերային և ըստ ներկայացնողի:

*Բանկային վկայագիր կամ ավանդային հավաստագիրը* արժեթուղթ է, որը հավաստում է ավանդի գումարը և ավանդատուի իրավունքը՝ սահմանված ժամկետի ավարտից հետո վկայագիր տված բանկում կամ այդ բանկի ցանկացած մասնաճյուղում ստանալ ավանդի գումարը՝ համապատասխան տոկոսներով: Բանկային վկայագիրը կարող է լինել ըստ ներկայացնողի կամ անվանական:

*Երկակի պահեստային վկայագիր* է համարվում օրդերային այն արժեթուղթը, որը հավաստում է ապրանքային պահեստի կողմից ապրանքն ի պահ ընդունելը: Այն կազմված է երկու մասից. պահեստային վկայագրից և գրավային վկայագրից (վարանտից), որոնք առանձին-առանձին արժեթղթեր են:

*Չասարակ պահեստային վկայագիր* է համարվում ըստ ներկայացնողի այն արժեթուղթը, որը հավաստում է ապրանքային պահեստի կողմից ապրանքն ի պահ ընդունելը:

- ՀՀ-ում շրջանառության մեջ գտնվող այլ արժեթղթերն են.
- *Ֆյուչերսային պայմանագիր*, որով մի կողմը պարտավորվում է (սովորաբար՝ որոշակի գրավի դիմաց) սահմանված քանակով, հաստատագրված գներով և ժամկետներում մյուս կողմից ձեռք բերել կամ նրան վաճառել որևէ ապրանք, այդ թվում՝ նաև արժեթուղթ կամ արտաբժույթ,
  - *Ֆորվարդային պայմանագիր*, որով մի կողմը պարտավորվում է (սովորաբար՝ որոշակի գրավի դիմաց) սահմանված ժամկետում, գործարքի կնքման

պահին շուկայում ձևավորված գնով, մյուս կողմից ձեռք բերել կամ նրան վաճառել որևէ ապրանք, այդ թվում՝ նաև արժեթուղթ կամ արտարժույթ,

- *օպցիոն պայմանագիր*, որով մի կողմը (սովորաբար՝ որոշակի գրավի դիմաց) մյուս կողմին իրավունք է տալիս սահմանված ժամկետում և իր անունից ձեռք բերել կամ վաճառել որոշակի քանակի ապրանք, այդ թվում՝ ֆյուչերսային և ֆորվարդային պայմանագրեր [11, էջ 126-131]:

Արժեթղթերի տեղաբաշխման գործընթացն իրականացվում է կամավոր հիմունքներով (բացառությամբ՝ պետական արժեթղթերի): Այն կարող է իրականացվել հետևյալ եղանակներով.

- ա) արժեթղթերի բաց տեղաբաշխում՝ անվանական արժեքով բաժանորդագրություն կամ աճուրդային վաճառք,
- բ) արժեթղթերի փակ տեղաբաշխում՝ անվանական արժեքով արժեթղթերի վաճառք՝ նախապես հայտնի ներդրողների անվանացանկին համապատասխան:

ՀՀ տարածքում օտարերկրյա, պետական կառավարման մարմինները կամ իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող ձեռնարկություններն ու կազմակերպությունները կարող են հանդես գալ որպես արժեթղթերի տեղաբաշխման երաշխավորներ՝ արժեթղթեր գնելու միջոցով, ինչպես նաև նախասահմանված ժամկետում չիրացված արժեթղթեր գնելու պարտավորությամբ:

Արժեթղթերի շուկայի հիմնական մասնակիցներն են.

1. *ֆոնդային բորսան*, որն իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող ձեռնարկություն է, հիմնադրված սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության կամ բաժնետիրական ընկերության կարգավիճակով և սահմանված որոշակի տեղում ու ժամկետներում, իր կողմից հաստատված կանոններով, կազմակերպում է արժեթղթերի հրապարակային սակարկություններ և կատարում արժեթղթերի գնանշում,
2. *ներդրումային ընկերությունը*, որն արժեթղթերի թողարկմամբ, տեղաբաշխմամբ, վերավաճառքով զբաղվող և իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող ձեռնարկություն է,
3. *ներդրումային ֆոնդը*. իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող ձեռնարկություն է՝ հիմնադրված սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության կամ բաժնետիրական ընկերության կարգավիճակով և իրականացնում է ներդրողների դրամական միջոցների հավաքագրում ու արժեթղթերում այդ միջոցների ներդրում,
4. *թողարկման կազմակերպությունը*. իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող ձեռնարկություն է, որն արժեթղթեր թողարկողի կողմից լիազորված է կազմակերպել և իրականացնել արժեթղթերի թողարկում,
5. *ներդրումային խորհրդատվական գրասենյակը*. ձեռնարկություն է, որն իրականացնում է արժեթղթերի թողարկման, տեղաբաշխման և շրջանառության վերաբերյալ խորհրդատվական ծառայություններ,
6. *ներդրումային բրոքերային գրասենյակը*. ձեռնարկություն է, որն իր կամ այլ անձանց անունից և հաշվին իրականացնում է արժեթղթերի առուծախ,
7. *անկախ ներդրումային բրոքերը*. անհատ ձեռներեց է, որն իր անունից՝ այլ անձանց հաշվին կամ այլ անձանց անունից և վերջիններիս հաշվին իրականացնում է արժեթղթերի առուծախ,
8. *անկախ ներդրումային դիլերը*. անհատ ձեռներեց է, որն իր անունից և իր հաշվին իրականացնում է արժեթղթերի առուծախ,
9. *լիազորված առևտրային և մասնագիտացված բանկերը*, որոնք արժեթղթերի տեղաբաշխումը և վերավաճառքն իրականացնող բանկեր են [9, էջ 31]:

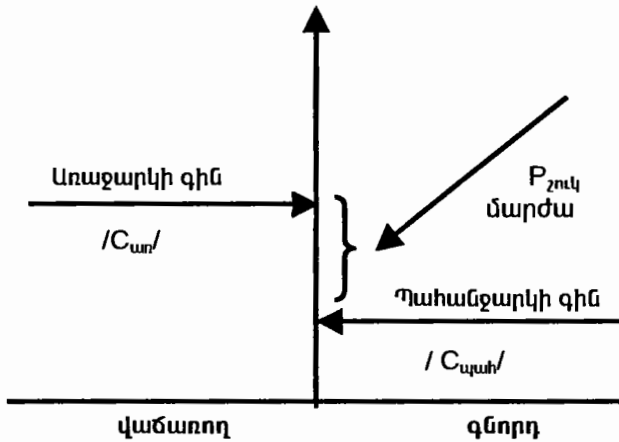
Արժեթղթերի առուծախն իրականացվում է ազատ գներով՝ արժեթղթերի շուկայի կանոններին համապատասխան:

Արժեթղթերի երկարատև շրջանառությունը շուկայում պայմանավորում է բաժնետոմսերի գների բազմազանությունը, այսինքն՝ տարբերում են անվանական գներ, էմիսիոն գներ և շուկայական գներ:

Բաժնետոմսի վրա նշվում է նրա անվանական արժեքը, որը որոշվում է՝ բաժնետիրական ընկերության կանոնադրական կապիտալը հարաբերելով թողարկվող բաժնետոմսերի քանակին: Բաժնետոմսի անվանական գինը հանդես է գալիս որպես արժեթղթի արժեքի չափանիշ, էմիսիոն և շուկայական գների որոշման նախապայման:

Այն գինը, որով թողարկվում է բաժնետոմսը, կոչվում է *բաժնետոմսի անվանական կամ նոմինալ գին*: Եթե բաժնետոմսը գնվում է էմիսիոնից (թողարկողից), ապա անվանական գինը երբեմն կոչվում է նաև *էմիսիոն գին* / $C_{էգ}$ /, իսկ եթե բաժնետոմսը գնվում է մեկ այլ ներդրողից, արժեթղթերի երկրորդային շուկայում, ապա կոչվում է *բաժնետոմսի շուկայական կամ փոխարժեքային գին* / $C_{շ}$ /: Էմիսիոն գներով, որպես կանոն, կատարվում է բաժնետոմսերի առաջնային տեղաբաշխման գործընթացը:

Ֆոնդային բորսայում և արտաբորսայական շուկայում բաժնետոմսերը սովորաբար իրացվում են շուկայական գներով, որ սահմանվում են առաջարկի և պահանջարկի հարաբերակցությամբ: Առաջարկի / $C_{առ}$ / և պահանջարկի / $C_{պահ}$ / գների միջև եղած տարբերությունը ձևավորում է մարժան: Մարժան (կամ անգլերենից փոխառված «սփրեդ» տերմինը) կիրառվում է արժեթղթերի շուկայում՝ գործարքի մասնակիցների հնարավոր եկամտի գնահատման համար: Մարժայի հիմքում ընկած է գործարքի փաստացի կատարման գինը, այսինքն՝ բաժնետոմսերի վաճառքի գինը կամ *փոխարժեքային (շուկայական) գինը*: Գրաֆիկական տեսքով այն կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ (գծանկար 22.3):



Գծանկար 22.3. Արժեթղթերի շուկայական գնի որոշումը

Բորսայի աշխատանքային օրվա ընթացքում բաժնետոմսերի վաճառքի գինը կարող է փոփոխվել: Այն գինը, որով իրականացվում է առաջին գործարքը, կոչվում է *բացման գին*, իսկ վերջին գործարքինը՝ *փակման գին*: Օրվա ընթացքում սահմանվում են բաժնետոմսերի առավելագույն և նվազագույն գներ, որոնք բորսայական ակտիվության ցուցանիշներից են:



*Այն ցուցանիշը, որն արտացոլում է մի շարք բաժնետիրական ընկերությունների բաժնետոմսերի և այլ արժեթղթերի միջին գինը, կոչվում է բորսայական ինդեքս:* Վերջինս արժեթղթերի մեջ ներդրումներ կատարող անձանց թույլ է տալիս գնահատել ինչպես ընդհանուր առմամբ ֆոնդային շուկայի վիճակը, այնպես էլ սեփական ակտիվների հուսալիությունը:

Բորսայական ինդեքսի հաշվարկման համար մշակվում է հաշվարկման մեթոդիկան, իսկ այնուհետև սահմանվում են ինդեքսային հավաքակազմում արժեթղթերի ընտրության չափանիշները:

Սովորաբար բորսայական ինդեքսը հաշվարկվում է միջին թվաբանականով.

$$\bar{C}_{2nկ} = \frac{\sum_{b=1}^m C_{2nկ} b}{n}, \text{ որտեղ}$$

- $\bar{C}_{2nկ}$  - բաժնետոմսի միջին շուկայական գինն է,
- $C_{2nկ} b$  - b-րդ անվանմամբ բաժնետոմսի շուկայական գինն է,
- m - բաժնետոմսերի այն քանակն է, որոնք ընտրված են բորսայական ինդեքսի հաշվարկման համար,
- n - ընկերությունների թիվն է [14, էջ 86-87]:

Ուշագրավ է Նյու Յորքի ֆոնդային բորսայում Դոու-Ջոնսի հանրահայտ բորսայական ինդեքսի հաշվարկման մեթոդիկան: Առաջին անգամ վերոհիշյալ ինդեքսը հաշվարկվել է XIX դարի վերջերին (1886 թվականին)՝ ամերիկացի գիտնականներ Չ. Դուլի և Է. Ջոնսի կողմից: Նրանք գումարել էին 11 տարբեր բաժնետոմսերի շուկայական գները և բաժանել 11-ի: 1928 թվականին ցուցանիշի հաշվարկման մեթոդիկան էական փոփոխությունների ենթարկվեց, և նրա հաշվարկային մեծությունն այդ տարում կազմեց 100: Իր ցածրագույն կետին Դոու-Ջոնսի ինդեքսը հասավ 1932 թվականի հուլիսի 2-ին, երբ նրա հաշվարկային մեծությունը կազմեց 41: 1987 թվականին ինդեքսի հաշվարկային մեծությունն անցավ 2400-ից [8, էջ 49]: Ավելի ուշ, ինդեքսի հաշվարկման մեթոդիկան կատարելագործվել է. ընկերակցությունների քանակի փոխարեն ներառվել է գործակից, և այդ տեսքով Դոու-Ջոնսի գործակիցը պահպանվել է առ այսօր՝ որոշակի վերապահումներով, ուղղակի կոնկրետ իրավիճակից ելնելով վերանայվում է գործակցի մեծությունը ինդեքսային համակազմի մեջ մտնող տվյալ ընկերակցության բաժնետոմսերի մասնատման դեպքում:

Գոյություն ունեն Դոու-Ջոնսի 4 ինդեքսներ.

1. արդյունաբերական ինդեքս,
2. տրանսպորտային ինդեքս,
3. կոմունալ ինդեքս,
4. համալիր ինդեքս:

Վերը հիշատակված անվանումները կապված են ինդեքսային համակազմում ընդգրկված ընկերակցությունների ճյուղային մասնագիտացումների հետ: Ամենահին և առավել տարածված ինդեքսը արդյունաբերական կամ ինդուստրիալ ինդեքսն է, որն արտացոլում է 30 խոշորագույն արդյունաբերական ընկերակցությունների բաժնետոմսերի փոխարժեքների շարժը (բացառություն են կազմում «American Express» և «American Telephon & Telegraph» ընկերակցությունները, որոնց չի կարելի համարել զուտ արդյունաբերական): Դոու-Ջոնսի արդյունաբերական ինդեքսի հաշվարկին ենթակա է Նյու Յորքի ֆոնդային բորսայում շրջանառվող բաժնետոմս-

սերի շուկայական արժեքների 15-20%-ը: Ամեն առավոտ ինդեքսի մեծությունը հրապարակվում է ամերիկյան թերթերում: Դոու-Ջոնսի ինդեքսի հաշվարկման ժամանակ օգտագործվող արդյունաբերական ընկերակցությունների ցուցակը կանոնավորապես թարմացվում է:

Դոու-Ջոնսի տրանսպորտային ինդեքսը բնութագրում է 20 ավիաընկերությունների, երկաթուղային և ավտոճանապարհային ընկերակցությունների բաժնետոմսերի գների փոփոխությունները:

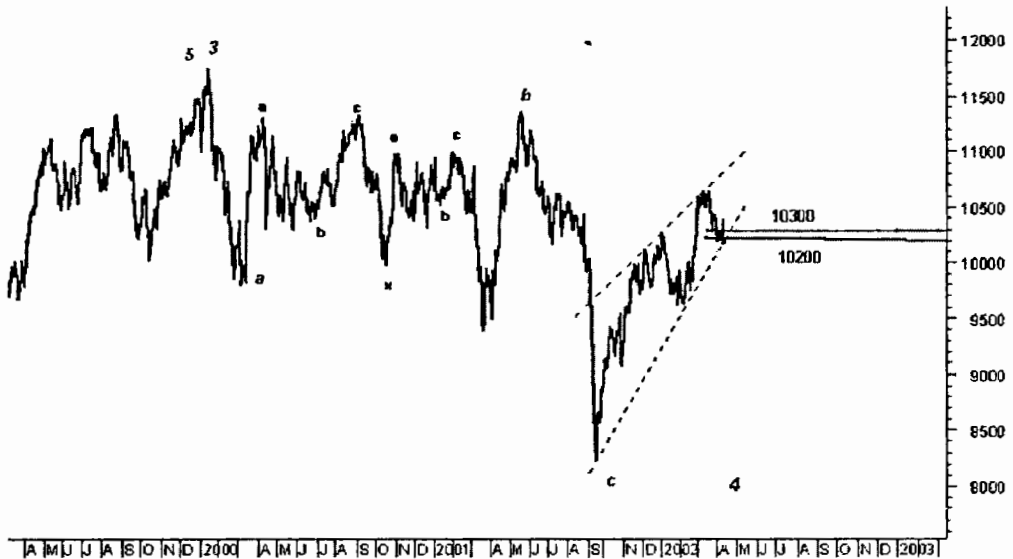
Կոմոնալ ինդեքսը հաշվարկվում է զազամատակարարման և էլեկտրամատակարարման 15 ընկերակցությունների բաժնետոմսերի փոխարժեքների հիման վրա:

Չամալիր ինդեքսը հայտնի է նաև «Ինդեքս-65» անվանմամբ, քանի որ միավորում է երեք նախորդ ինդեքսները: Այն վերջին տարիներին դրսևորել է նվազման միտում: Այսպես, 1981 թվականին հավասար էր 1,314-ի, իսկ 1994 թ.՝ 0,444-ի:

Դոու-Ջոնսի համալիր ինդեքսն ընդգրկում է բոլոր 65 ընկերակցությունները (արդյունաբերական, տրանսպորտային, կոմունալ):

Դոու-Ջոնսի ինդեքսն ունի ընթացիկ տեղեկատվական բնույթ: Բորսայական օրվա ընթացքում այն 7 անգամ արձանագրվում է՝ Նյու Յորքի ֆոնդային բորսայի բացման ժամանակ, առավոտյան ժամը 10-ին և 11-ին, կեսօրին, ժամը 13-ին, 14-ին և 15-ին [8, էջ 48, 97-98]:

2000-2002 թթ. Դոու-Ջոնսի ինդեքսն ունեցել է հետևյալ տեսքը (գծանկար 22.4).



Գծանկար 22.4. Դոու-Ջոնսի արդյունաբերական ինդեքսը 2000 - 2002 թթ. և կանխատեսվող մեծությունը 2003 թ. [www.marketswatch.spb.ru]

## 22.4. ՆԵՐԴՐՈՒՄՆԵՐԻ ՎՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՇՈՒԿԱՅԻ ԳՐԱՎՉՈՒԹՅԱՆ ԳԱԼՅԱՏՈՒՄԸ. ԴՈՐՏՖԵԼԱՅԻՆ ՆԵՐԴՐՈՒՄՆԵՐ

Ներդրումների վերաբերյալ կառավարչական որոշում ընդունելու համար չափազանց կարևոր է գնահատել ներդրումային նախագծի արդյունավետությունը, շուկայի գրավչությունը, այդ թվում՝ ռիսկը:

Ներդրումների արդյունավետությունը գնահատվում է ցուցանիշների համակարգով, որոնց թվում են՝ ներդրումների շահույթի նորման և հետզման ժամկետը: Դրանք, համապատասխանաբար, արտահայտում են ներդրումների եկամտաբերության սպասվելիք հաշվարկային մակարդակը և դրանց փոխհատուցման համար անհրաժեշտ ժամանակը (տարիներով):

Ներդրումների շահույթի նորման որոշվում է սովորական գործունեությունից ստացված շահույթի (P) և ներդրումների ծավալի (J) հարաբերությամբ.

$$Np = \frac{P \times 100}{J}$$

Հետզման ժամկետը (T) այդ ցուցանիշի հակադարձ մեծությունն է և որոշվում է հետևյալ կոտորակով.

$$T = \frac{J}{P}$$

Գրականության մեջ հանդիպում են վերջնական ֆինանսական արդյունքի գնահատման երկու այլ մոտեցումներ. սովորական գործունեությունից ստացված շահույթի փոխարեն առաջարկվում է կիրառել զուտ շահույթը (սովորական գործունեությունից ստացված շահույթ՝ հանած հարկային մուծումները) կամ դրամական եկամուտների հոսքը (զումարած ամորտիզացիան, ինչպես նաև ներդրումային հարկային վարկի կիրառման շնորհիվ հարկային մուծումների տնտեսումը [8, էջ 71-74]):

Յուրաքանչյուր ներդրումային նախագծի համար հաշվարկային ցուցանիշները համադրվում են չափանիշային մեծությունների հետ, որոնք իրենց հերթին որոշվում են շահութաբերության ակնկալվող մեծության, այլ ոլորտներում ներդրման դեպքում սպասվելիք եկամտաբերության գործոնների հաշվառմամբ և ըստ այդմ որոշում է ընդունվում ներդրում կատարելու վերաբերյալ:

Գործնականում հաճախ հարկ է լինում որոշել տարածամկետ ներդրումների տնտեսական արդյունավետությունը: Իսկ դրանք համադրելի չեն: Եթե ընդունենք, որ որևէ տարվա սկզբին կատարվել են X ներդրումներ, ապա K եկամտաբերության, մասնավորապես՝ փոխատվության տոկոսի պայմաններում դրանց մեծությունը կկազմի՝

- առաջին տարվա վերջին՝  $X + KX = X(1+K)$ ,
- երկրորդ տարում՝  $X(1+K)(1+K) = X(1+K)^2$ ,
- երրորդ տարում՝  $X(1+K)^3$ ,
- չորրորդ տարում՝  $X(1+K)^4$ ,
- n-րդ տարում՝  $X(1+K)^n$ :

Ուստի տարբեր տարիներին կատարված ներդրումները համադրելի դարձնելու համար անհրաժեշտ է վերահաշվարկել և բերել միևնույն ժամանակահատվածի բարդ տոկոսների բանաձևով.

$$J_0 = \frac{J_t}{(1 + \gamma)^n}, \text{ որտեղ՝}$$

- $J_0$  - նախնական ժամանակահատվածի բերված կամ ընթացիկ ներդրումներն են,
- $J_t$  -  $t$  ժամանակահատվածում կատարվելիք ներդրումներն են,
- $\gamma$  - դիսկոնտավորման տոկոսադույքն է, այլ կերպ ասած՝ եկամտաբերության այն մակարդակը, որը կարող էր ապահովվել առանց այդ ներդրումների (այն քանակապես հավասար է բանկային դեպոզիտների տոկոսադրույքին),
- $n$  - ներդրումների նախագծային տարիների թիվը:

Դիսկոնտավորման տոկոսադրույքի և եկամտաբերության ( $\alpha$ ) տարբերությունը դրանց օգտագործման ուղղությունն է: Առաջինը կիրառվում է ապագա ներդրումների ընթացիկ մեծությունը վերահաշվարկելու, երկրորդը՝ սպասվելիք եկամուտները և կապիտալի մեծությունը որոշելու համար: Դիսկոնտավորման տոկոսադրույքը այլ կերպ անվանվում է զեղչատոկոս կամ զեղչադրույք:

Ակնհայտ է, որ ընթացիկ ներդրումների արդյունքը՝ կապիտալը գումարած եկամուտները, կորոշվեն հետևյալ կերպ.  $J_t = J_0 + (1 + \alpha)^n$ :

Ներդրումային գործընթացում ներդրողն ամխուսապիելիորեն առնչվում է մեծ թվով և տարատեսակ արժեթղթերի հետ, որոնց ձեռք բերմամբ կազմավորում է իր արժեթղթերի պորտֆելը: Ձանազան ձեռնարկությունների և լիազորված պետական մարմինների (եմիտենտների) կողմից թողարկված արժեթղթերը տարբերվում են իրենց եկամտաբերության և ռիսկայնության մակարդակներով: Այդ պատճառով կարևոր է հնարավոր ներդրումների բաշխումը՝ ըստ ձեռք բերվելիք ակտիվների: Սովորաբար պորտֆելը կարող է լինել բազմատեսականի (դիվերսիֆիկացված) և համագործակցային (սիներգիկ): Պորտֆելի բազմատեսակացումը նպատակ ունի մեղմացնելու ռիսկը: Համագործակցային է համարվում այն պորտֆելը, որը բովանդակում է այնպիսի ձեռնարկությունների արժեթղթեր, որոնք համագործակցում են գիտատեխնիկական մշակումների և դրանց արդյունքների, արտադրական ենթակառուցվածքների (արտադրական կարողություններ, էներգետիկ համակարգ, օժանդակ այլ ստորաբաժանումներ և այլն) համատեղ օգտագործման համար:

Պորտֆելի կազմավորման համար չափազանց կարևոր է դրա եկամտաբերության որոշումը: Ընդունված է պորտֆելի եկամտաբերությունը ( $r_p$ ) հաշվարկել հետևյալ բանաձևով [1, էջ 170].

$$r_p = \frac{W_1 - W_0}{W_0}, \text{ որտեղ՝}$$

- $W_0$  - պորտֆելում պարունակվող բոլոր արժեթղթերի ձեռքբերման գինն է սկզբնական ժամկետում ( $t = 0$ ),
- $W_1$  - նույն այդ արժեթղթերի շուկայական գինն է հաջորդ ժամանակահատվածում՝ մեկ ամիս կամ մեկ տարի հետո ( $t = 1$ ): Ընդ որում, այն բովանդակում է նաև այն եկամուտը, որ ստացվել է արժեթղթերից (շահաբաժինները):

Վերը բերված բանաձևը կարող է ձևափոխվել և ներկայացվել հետևյալ տեսքով.

$$W_1 = W_0 (1 + r_p):$$

Ակնհայտ է, որ պորտֆելի շուկայական գինը պայմանավորված է դրա եկամտաբերությամբ:

Ներդրումների զգալի մասն իրականացվում է բաժնետիրական ընկերություններում՝ բաժնետոմսեր գնելու միջոցով: Այդ առումով հարկ է նախքան ներդրումը գնահատել բաժնետիրական կապիտալի օգտագործման արդյունավետությունը: Ընդունված է այդ նպատակով հաշվարկել և վերլուծել կապիտալի եկամտաբերության, մեկ բաժնետոմսի տեսակարար շահույթի, շահաբաժինների վճարման գործակցի ցուցանիշները:

Կապիտալի եկամտաբերությունը ( $\beta$ ) որոշվում է բաժնետերերի զուտ շահույթի (հաշվեկշռային շահույթից հանած հարկերը և փոխառությունների տոկոսները) ու բաժնետիրական կապիտալի միջին տարեկան մեծության հարաբերությամբ.

$$\beta = \frac{Z \times 100}{K}, \text{ որտեղ՝}$$

Z - բաժնետերերի զուտ շահույթն է,

K - բաժնետիրական կապիտալի միջին տարեկան մեծությունը:

Մեկ բաժնետոմսի տեսակարար շահույթը ( $S_z$ ) հաշվարկվում է բաժնետերերի զուտ շահույթի և բաժնետոմսերի միջին թվի ( $\pi$ ) հարաբերությամբ՝  $S_z = \frac{Z}{\pi}$ :

Շահաբաժինների վճարման գործակիցը ( $\alpha$ ) որոշվում է շահաբաժինների ֆոնդի ( $\phi$ ) և զուտ շահույթի ցուցանիշներով՝  $\alpha = \frac{\phi}{Z}$ :

Ներդրումներ կատարելու համար խիստ կարևորվում է շուկայի գրավչության գնահատումը և կանխատեսումը: Կախված ներդրումների սպասվելիք ոլորտից՝ այդ խնդիրները կարող են դիտարկվել ըստ շուկայի հատվածների, առանձին ճյուղերի, տարածաշրջանների, երկրների և ներդրումների օբյեկտ հանդիսացող ձեռնարկությունների: Շուկայի գրավչության գնահատման և կանխատեսման հիմնական ցուցանիշներ են՝ շահութաբերության մակարդակը, ոլորտի (ձեռնարկություն, ճյուղ, տարածաշրջան, երկիր) զարգացման հեռանկարայնությունը, ներդրումային ռիսկի աստիճանը:

Շահութաբերության մակարդակը գնահատվում է ըստ վաճառքի ծավալի և օգտագործվող ակտիվների, այսինքն՝ հաշվարկային շահույթը հարաբերվում է համապատասխանաբար վաճառքի ակնկալվող ծավալին և գործադրվելիք ակտիվների (հիմնական և շրջանառու միջոցների) մեծությանը: Կապիտալը, բնականաբար, ձգտում է դեպի այն ոլորտները, որտեղ բարձր է շահութաբերությունը:

Ձեռնարկության և ճյուղի հեռանկարայնությունը կարող է գնահատվել դրանց արտադրանքի նկատմամբ առկա և ներուժային պահանջարկով, ներքին միջավայրով և շուկայում ունեցած բաժնեմասով ու հեղինակությամբ (իմիջով): Պահանջարկը և կազմակերպության հեղինակությունը վաճառքի ապագա աճող ծավալի նախադրյալներ են:

Ներդրումների առումով տարածաշրջանի հեռանկարայնությունը պայմանավորված է առաջին հերթին անհրաժեշտ կադրերի, հումքային և վառելիքաէներգետիկ ռեսուրսների առկայությամբ, տրանսպորտային ցանցի, սոցիալական ենթակառուցվածքի (հյուրանոցներ, կրթության և մշակույթի օջախներ, բուժսպասարկում և այլն) զարգացման աստիճանով, բնակլիմայական պայմաններով և, իհարկե, նաև արտադրության շահութաբերության և ներդրումների ռիսկայնության մակարդակներով:

Առանձին երկրում, վերը նշված գործոններից բացի, հատկապես կարևորվում են սղաճի տեմպերը, իրականացվող դրամավարկային և հարկային քաղաքականությունները, օրենսդրական դաշտը, տնտեսական զարգացման տեմպերն ու կայունության աստիճանը, ներքաղաքական միջավայրը, կուլտուր-կրթական մակարդակը և այլն:

Հաշվի առնելով ներդրումային ռիսկի քանակական գնահատման հույժ կարևորությունը՝ այն կքննարկվի առանձին:

## 22.5. ՆԵՐԴՐՈՒՄԱՅԻՆ ՌԻՍԿԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Ռիսկը կորուստներ կրելու հնարավոր վտանգն է: Դրա ըմբռնումը ծնունդ է առել մարդկության զարգացման վաղ ժամանակաշրջանում: Մարդիկ վստահ չեն եղել, որ կբավարարվեն իրենց կենսաբանական, անվտանգության և այլ կարգի պահանջները: Հետագայում՝ ապրանքադրամական հարաբերությունների ձևավորմանն ու զարգացմանը զուգընթաց, ռիսկը դարձել է նաև տնտեսագիտական կատեգորիա: Կախված հետևանքների բնույթից՝ ռիսկերը բաժանվում են երկու խմբի՝ զուտ (մաքուր) և սպեկուլյատիվ: Զուտ համարվում են այն ռիսկերը, որոնց դրսևորման հետևանքով հնարավոր են միայն բացասական կամ զրոյական կարգի արդյունքներ: Սպեկուլյատիվ ռիսկերի հետևանքով, բացի նշվածներից, հնարավոր են նաև դրական ելքեր:

Առաջին խմբի մեջ մտնում են բնական, բնապահպանական, քաղաքական, տրանսպորտային ռիսկերը, ինչպես նաև կոմերցիոն ռիսկերի մի մասը (գույքային, արտադրական և առևտրային): Բնական ռիսկերը կապված են երկրաշարժերի, մրրիկների, ջրհեղեղների, հրդեհների, համաճարակների և համանման այլ իրադարձությունների տեղի ունենալու հետ: Բնապահպանական ռիսկերը պայմանավորված են շրջակա միջավայրի աղտոտմամբ: Քաղաքական ռիսկերը տեղի են ունենում պետության վարած քաղաքական կուրսի կտրուկ փոփոխությունների հետևանքով: Տրանսպորտային են այն ռիսկերը, որոնք կապված են բեռների տեղափոխման գործընթացի ձախողման հետ:

Կոմերցիոն ռիսկերը պայմանավորված են արտադրաֆինանսական գործունեության իրականացմամբ: Վերջինս դրսևորվում է գույքային, արտադրական, առևտրական և ֆինանսական ձևերով:

Գույքային ռիսկերը արտահայտվում են գողության, դիվերսիայի, անփութության և տեխնիկա-տեխնոլոգիական խախտումների հետևանքով հասցվող կորուստներով:

Արտադրական են այն ռիսկերը, որոնք կապված են արտադրական գործընթացի ընդհատման հետևանքով առաջ եկող վնասների, ինչպես նաև նոր տեխնիկայի ու տեխնոլոգիայի ներդրման հետևանքով առաջացող ժամանակավոր կորուստների հետ:

Առևտրային ռիսկերը առաջանում են վճարումների ժամկետները ուշացնելու և դրանցից հրաժարվելու դեպքում:

Ֆինանսական ռիսկերը կապված են ֆինանսական ռեսուրսների հնարավոր կորստի հետ: Դրանք կարող են առաջանալ փողի գնողունակության փոփոխման և ներդրումների իրականացման հետևանքով:

Փողի գնողունակության փոփոխմանը առնչվում են արժեզրկման, գնողունակության բարձրացման, արտարժույթային և իրացվելիության փոփոխման հետ կապված ռիսկերը:

Ներդրումային ռիսկերը երեքն են՝ շահույթի ստացման հնարավորության չօգտագործում, շահութաբերության մակարդակի նվազում և ուղղակի ֆինանսական կորուստներ:

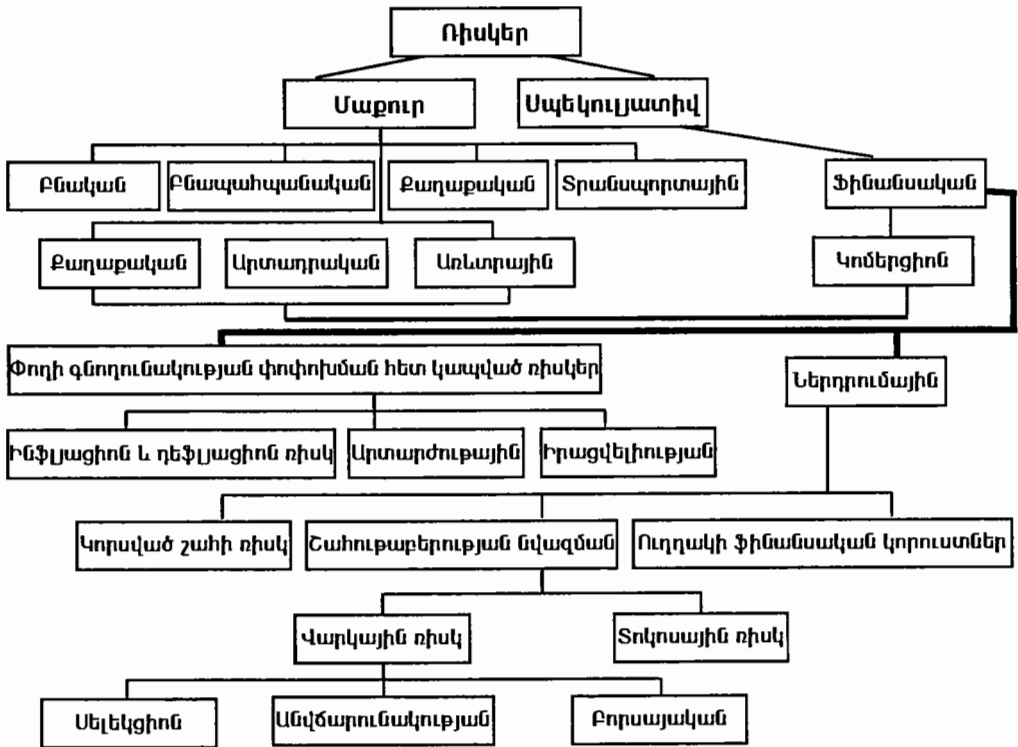
Շահութաբերության կրճատման հետևանքով տեղ գտնող ռիսկերից են տոկոսային և վարկային ռիսկերը: Վերջինս իր հերթին բաժանվում է բորսային, սելեկցիոն (ընտրանքային) և սնանկացման (անվճարունակության) հետ կապված ռիսկերի:

Ռիսկերի դասակարգումը կարելի է ներկայացնել 22.5 գծանկարի տեսքով [15, էջ 23]:

Յուրաքանչյուր ներդրում առնչվում է որոշակի աստիճանի ռիսկի հետ: Ֆինանսական ռիսկերի հիմնական պատճառներն են ռեսուրսների սահմանափակվածությունը և տնտեսական իրավիճակի անորոշությունը: Ձեռներեցներին ռիսկի է մղում շահույթ ստանալու ձգտումը:

Սովորաբար, ռիսկի ավելի բարձր աստիճանով է բնութագրվում ներդրումների իրականացման վեճիչության ձևը: Դա ներդրումների իրականացումն է գործունեության նոր ոլորտներում՝ նպատակ ունենալով արագ ապահովել միջին ճյուղային շահութաբերության մակարդակը գերազանցող եկամուտներ:

Ընդհանուր առմամբ, ռիսկի աստիճանն իրենից ներկայացնում է կորուստներ կրելու դեպքերի հանդես գալու հավանականությունը և հնարավոր կորուստների մասշտաբները: Ռիսկը քանակապես բնութագրվում է տվյալ ներդրման հետևանքով հնարավոր առավելագույն և նվազագույն շահույթ (վնաս) ստանալու հավանականության աստիճանի սուբյեկտիվ գնահատմամբ: Ընդ որում, որքան մեծ է այդ արժեքների տատանման միջակայքը, այնքան ավելի մեծ է ռիսկի աստիճանը:



Գծանկար 22.5. Ռիսկերի դասակարգումը

Գործարարության ոլորտում հավանականությունների տեսության մեթոդների կիրառումը հանգում է սպասվող իրադարձության հանդես գալու հավանականության որոշմանը և հնարավոր իրադարձություններից առավել նախընտրելի տարբերակի ընտրությանը՝ ելնելով վերջինիս համար մաթեմատիկական սպասումներից: Ամեն մի իրադարձության հանդես գալու հավանականության ցուցանիշը այդ պատահարի նպաստավոր և հնարավոր ելքերի թվաքանակների հարաբերությունն է: Կանայական իրադարձության հավանականության ցուցանիշը տատանվում է գրոյից-մեկ միջակայքում: Միաժամանակ պետք է հաշվի առնել, որ միևնույն պատահարի հնարավոր հետևանքների հանդես գալու հավանականության ցուցանիշների գումարը հավասար է 1-ի: Մաթեմատիկական սպասումը տվյալ իրադարձության բացարձակ մեծության և նրա հանդես գալու հավանականության ցուցանիշի արտադրյալն է: Այն կարելի է հաշվարկել հետևյալ բանաձևով.

$$X_i = A_i \times B_i [1], \text{ որտեղ՝}$$

- $X_i$  -  $i$ -րդ տարբերակի մաթեմատիկական սպասումն է,
- $A_i$  -  $i$ -րդ տարբերակի բացարձակ արժեքն է,
- $B_i$  -  $i$ -րդ տարբերակի հանդես գալու հավանականությունն է:

Այսպես, ենթադրենք՝ ունենք կապիտալ ներդրումների իրականացման հնարավորություն, իսկ զանազան տնտեսական իրավիճակների հանդես գալու տարբերակները երկուսն են: Ըստ հաշվարկների, առաջին տարբերակը 0,6 հավանականությամբ հնարավորություն է տալիս ստանալ 25000 դրամ շահույթ, իսկ երկրորդը՝ 0,4 հավանականությամբ թույլ է տալիս ստանալ 30000 դրամ շահույթ: Այդ դեպքում շահույթի ստացման մաթեմատիկական սպասումն այդ տարբերակների համար համապատասխանաբար կկազմի 15000 և 12000 դրամ: Եթե նույն տնտեսական իրավիճակներում զանազան գործարարության ծրագրեր բնութագրվում են շահութաբերության տարբեր ցուցանիշներով, անհրաժեշտություն է առաջանում որոշել միջին սպասումների արժեքը: Այն իրենից ներկայացնում է բոլոր հնարավոր արդյունքների միջին կշռված մեծությունը, որտեղ յուրաքանչյուր տարբերակի հավանականությունն օգտագործվում է որպես համապատասխան արժեքի հանդես գալու հաճախականություն: Վերջինս հաշվարկվում են հետևյալ բանաձևով.

$$\bar{X} = \sum_{i=1}^m A_i \times B_i [2], \text{ որտեղ՝}$$

- $\bar{X}$  - մաթեմատիկական սպասման միջին արժեքն է,
- $i = 1 \dots m$  - դիտարկվող տարբերակների թվաքանակը:

Օրինակ, ենթադրենք՝ առաջին տարբերակի դեպքում 100 դեպքից 25-ում ստացվել է 60000 դրամ շահույթ, 35-ում՝ 54000 դրամ, հաջորդ 40-ում՝ 50000 դրամ, իսկ երկրորդ տարբերակի դեպքում 100 ելքերից 20-ում ստացվել է 70000 դրամ շահույթ, 30-ում՝ 60000 դրամ և 50-ում՝ 50000 դրամ շահույթ: Տարբերակներից յուրաքանչյուրի համար շահույթի ստացման միջին սպասման արժեքը կկազմի.

$$X_1 = 53900 \text{ դրամ } (60000 \times 0,25 + 54000 \times 0,35 + 50000 \times 0,4),$$

$$X_2 = 57000 \text{ դրամ } (70000 \times 0,2 + 60000 \times 0,3 + 50000 \times 0,5):$$

Միջին սպասման արժեքը ընդհանրացված ցուցանիշ է, բայց հնարավորություն չի տալիս կողմնորոշվել գործարարության իրականացման տարբերակների ընտրության հարցերում: Որոշման ընդունման համար անհրաժեշտություն է առաջանում որոշել այդ ցուցանիշի տատանման (փոփոխման) չափը: Այդ նպատակով օգտա-



գործվում են իրար հետ սերտորեն կապված երկու ցուցանիշներ՝ դիսպերսիան և միջին քառակուսային շեղումը, որոնք հաշվարկվում են հետևյալ բանաձևերով.

$$\delta^2 = \frac{\sum (X - \bar{X})^2 \times n}{\sum n} \quad [3], \quad \delta = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2 \times n}{\sum n}} \quad [4], \quad \text{որտեղ՝}$$

- $\delta^2$  - դիսպերսիան է,
- $\delta$  - միջին քառակուսային շեղումը,
- $\bar{X}$  - յուրաքանչյուր դեպքի համար սպասվող արժեքը,
- $X$  - ճաթեմատիկական սպասման միջին արժեքը,
- $n$  - դեպքերի դիտարկման թիվը:

Ենթադրենք՝ ունենք ներդրումների կատարման երկու տարբերակներ: Միջին քառակուսային շեղման և դիսպերսիայի ցուցանիշների հաշվարկման համար անհրաժեշտ տվյալները առաջին և երկրորդ տարբերակների համար ներկայացված են 22.1 աղյուսակում:

Ներդրման առաջին տարբերակի դեպքում միջին քառակուսային շեղումը կկազմի՝  $\delta_1 = \sqrt{\frac{1539}{100}} = \pm 3,92$ , իսկ երկրորդ տարբերակի դեպքում՝

$$\delta_2 = \sqrt{\frac{6100}{100}} = \pm 7,81$$

Միջին քառակուսային շեղման ցուցանիշի ավելի փոքր արժեքով է բնութագրվում ներդրումների իրականացման առաջին տարբերակը: Հետևապես, ոիսկի առումով այն ավելի նախընտրելի է:

*Աղյուսակ 22.1*

Միջին քառակուսային շեղման և դիսպերսիայի ցուցանիշների հաշվարկման համար անհրաժեշտ տվյալները առաջին և երկրորդ տարբերակների համար

Իրադարձության հ/հ-ը	Շահույթը հազ. դրամ X	Դիտարկումների թիվը	(X - $\bar{X}$ )	(X - $\bar{X}$ ) <sup>2</sup>	(X - $\bar{X}$ ) <sup>2</sup> x n
<b>Առաջին միջոցառում</b>					
1.	60	25	6.1	37.21	930.25
2.	54	35	0.1	0.01	0.35
3.	50	40	-3.9	15.21	608.4
Ընդամենը՝	$\bar{X} = 53.9$	100			1539
<b>Երկրորդ միջոցառում</b>					
1.	70	20	13	169	3380
2.	60	30	3	9	270
3.	50	50	-7	49	2450
Ընդամենը՝	$\bar{X} = 57$	100			6100

Գործնականում տարբերակների համեմատման նպատակով օգտագործում են նաև վարիացիայի (տատանման) գործակիցը (V): Այն հաշվարկվում է հետևյալ բանաձևով.

$$V = \frac{\pm \delta}{\bar{X}} \times 100\% \quad [5]:$$

Այս ցուցանիշը կարող է փոփոխվել 0-ից 100%-ի միջակայքում: Որքան այդ ցուցանիշի արժեքը բարձր է, այնքան ավելի մեծ է ռիսկի աստիճանը: Ընդունված են այդ գործակցի արժեքի տարբերակման հետևյալ մոտեցումները.

1. Մինչև 10%. թույլ տատանում: Նման դեպքերում վստահորեն կարելի է գործարարության ծրագիրը ներդնել:

2. 10% – 25%. բավարար տատանում: Նման դեպքերում կարելի է ռիսկի դիմել, եթե շահութաբերության մակարդակը գերազանցում է միջին ճյուղային շահութաբերության մակարդակը:

3. 25%-ից բարձր. բարձր մակարդակի տատանում: Նման ցուցանիշ ունեցող գործարարության ծրագրերը խորհուրդ չի տրվում կիրառել:

Նման տարբերակումը թույլ է տալիս ավելի հեշտությամբ կողմնորոշվել տարբերակների ընտրության ժամանակ:

Առաջին և երկրորդ տարբերակների համար տատանման գործակիցը համապատասխանաբար կկազմի.

$$V_1 = \frac{\pm 3,92}{53,9} \times 100 = \pm 7,27\%; \quad V_2 = \frac{\pm 7,81}{57} \times 100 = \pm 13,7\%:$$

Գործարարության տեսակետից կարևոր նշանակություն ունի ռիսկի այն չափի որոշումը, որը կարող է հանգեցնել անվճարունակության: Այն գնահատվում է ռիսկի գործակցի միջոցով՝ ըստ հետևյալ բանաձևի.

$$K_n = \frac{y}{c} \quad [6], \text{ որտեղ}^a$$

$K_n$  - ռիսկի գործակիցն է,

$y$  - վնասների հնարավոր մեծագույն չափը (դրամ),

$c$  - գործարարի սեփական ֆինանսական ռեսուրսները՝ հաշվի առնելով հավաստի մուտքերը (դրամ):

Ակնհայտ է, որ անվճարունակության հասնելու հավանականությունը այնքանով ավելի փոքր է, որքանով ավելի փոքր է վերը նշված գործակցի արժեքը:

Բոլոր դեպքերում ներդրումների իրականացման հետ կապված ռիսկը հանդես է գալիս որպես ֆինանսական երևույթ, և դրա մեծության վրա կարելի է ազդել ֆինանսական մեխանիզմի (լծակների) միջոցով: Նման ներգործություն իրականացվում է ռազմավարության միջոցով: Վերջինիս հիմքում ընկած են ռիսկի աստիճանի կրճատմանն ուղղված նպատակային միջոցառումներ, որոնք կոչված են նվազագույնի հասցնել հնարավոր կորուստների մասշտաբները անորոշ տնտեսական իրավիճակի պայմաններում:

Սովորաբար կիրառվում են ռիսկի վերացման և կրճատման զանազան մեթոդներ: Այդ մեթոդներից են ռիսկից խուսափումը, ռիսկը ամբողջությամբ ներդրողին թողնելը, ռիսկի փոխանցումը և կրճատումը:

Ռիսկից խուսափել՝ նշանակում է հրաժարվել գործարարության այնպիսի ծրագրերից, որոնք այս կամ այն չափով առնչվում են որոշակի աստիճանի ռիսկի հետ: Սակայն ներդրողների համար ռիսկից խուսափել՝ նշանակում է հրաժարվել շահույթ ստանալու հնարավորություններից:

Երկրորդ դեպքում ներդրողը համոզված է, որ սեփական միջոցներով կարող է մարել հնարավոր վնասները և այդ պատճառով գործարարության ռիսկը ամբողջությամբ իր վրա է վերցնում:

Ռիսկի փոխանցում նշանակում է, որ ներդրողը ռիսկը թողնում է այլ կողմի, ասենք՝ ապահովագրական ընկերության վրա:

Ռիսկի աստիճանի կրճատում՝ նշանակում է հնարավոր կորուստների մասշտաբների փոքրացում: Այդ նպատակով կիրառում են տարբեր մոտեցումներ, որոնցից հիմնականներն են՝

- ռիսկի բաշխում (դիվերսիֆիկացում),
- տարբերակների ընտրությանը վերաբերող լրացուցիչ տեղեկությունների ձեռք բերում,
- սահմանափակում,
- ապահովագրում:

Ռիսկի բաշխում՝ նշանակում է տվյալ գործարարության ծրագրի իրականացման համար պահանջվող ամբողջ ներդրումների բաշխում այնպիսի տարբեր մասնակիցների միջև, որոնց տնտեսական գործունեությունն իրարից անկախ է:

Իրավիճակի անորոշության բարձր աստիճանը ներդրողներին հնարավորություն չի տալիս հիմնավոր որոշումներ կայացնել: Հետևաբար, տնտեսապես ավելի նպատակահարմար է լրացուցիչ ծախսեր կատարել իրավիճակի անորոշության աստիճանը կրճատելու համար, որպեսզի հնարավոր լինի խուսափել հետագա լայնամասշտաբ կորուստներից:

Սահմանափակումը իրենից ներկայացնում է ծախսերի, վաճառքի, վարկերի տրամադրման մեծագույն սահմանային արժեքների որոշումը:

Ռիսկի աստիճանի կրճատման առավել կարևոր և տարածված ձևը ապահովագրումն է: Այս դեպքում ներդրողը ռիսկից խուսափելու նպատակով հրաժարվում է շահույթի մի մասից: Փաստորեն, եթե ապահովագրական փոխհատուցման գումարը հավասար է հնարավոր կորուստներին, ներդրողները հակված չեն ռիսկի դիմելու:

Ապահովագրումը որոշակի իրադարձությունների տեղի ունենալու դեպքերում տնտեսավարող սուբյեկտների և քաղաքացիների գույքային և ոչ գույքային շահերի պահպանման կազմակերպումն է՝ նրանց կողմից այդ նպատակով մուծված դրամական միջոցներից գոյացած ֆինանսական ռեսուրսների հաշվին: Այն իրենից ներկայացնում է վնասի բաշխման ձև՝ ապահովագրման գործընթացի մասնակից կողմերի միջև: Դրան մասնակցում են երկու կողմեր՝ «ապահովագրվող» և «ապահովագրող»: Առաջինի դերում կարող են հանդես գալ այն տնտեսավարող սուբյեկտները և քաղաքացիները, որոնք մուծում են ապահովագրական գումար և ապահովագրող կողմի հետ մտնում են ապահովագրական հարաբերությունների մեջ: Որպես ապահովագրող կողմ կարող են հանդես գալ այն տնտեսավարող սուբյեկտները, որոնք այդ գործունեության իրականացման համար ունեն հատուկ թույլտվություն: Այդ երկու կողմերի միջև տնտեսական հարաբերությունները կարգավորվում են գործող օրենսդրության պահանջներին համապատասխան կնքված պայմանագրով:

Ապահովագրման օբյեկտ կարող են հանդիսանալ բոլոր այն գույքային և ոչ գույքային շահերը, որոնք չեն հակասում գործող օրենսդրությանը:

Ապահովագրումը՝ որպես ռիսկի կրճատման և գործարարության ձև, պայմանավորված է ապահովագրական շահերով: Ընդ որում, ապահովագրվող և ապահովագրող կողմերի տնտեսական շահերն իրենց բնույթով տարբեր են: Այսպես, ապահովագրվող կողմը, մուծելով ապահովագրական անդամավճար, հավակնում է պայմանագրով նախատեսված ռիսկային իրադարձությունների հանդես գալու դեպքում ապահովագրական փոխհատուցում ստանալ, դրանով իսկ փոխհատուցել հասցված վնասը կամ գոնե դրա մի մասը: Ապահովագրող կողմը նպատակ ունի ռիսկային

իրադարձությունների համաչափ զարգացման դեպքում ապահովագրական ֆոնդի միջոցների հաշվին փոխհատուցել այդ գործընթացի հետ առնչվող բոլոր ծախսերը և որոշակի շահույթ ստանալ:

Ապահովագրական անդամավճարի չափը կարելի է հաշվարկել հետևյալ բանաձևով [16, էջ 86].

$$ԱԱ = ԱԳ \times ԱՏ - Զ + Գ \quad [7], \text{ որտեղ՝}$$

- ԱԱ - ապահովագրական անդամավճարի չափն է՝ դրամական արտահայտությամբ,
- ԱԳ - ապահովագրման ներկայացվող օբյեկտի ապահովագրական գնահատման արժեքն է՝ դրամական արտահայտությամբ,
- ԱՏ - ապահովագրման սակագինն է: Վերջինիս միջոցով սահմանվում է, թե օբյեկտի արժեքի որ մասը պետք է կազմի ապահովագրական անդամավճարը,
- Զ - ապահովագրական անդամավճարի համար սահմանված զեղչն է՝ դրամական արտահայտությամբ: Այն սահմանվում է ապահովագրողի կողմից՝ երկարատև պայմանագրեր կնքելու գործընթացում ապահովագրվողին շահադրդելու և ռիսկային իրադարձությունների հանդես գալու հնարավորությունների կրճատմանն ուղղված միջոցառումների ֆինանսավորման համար,
- Գ - ապահովագրողի սահմանած հավելումն է՝ դրամական արտահայտությամբ:

Ռիսկային իրադարձության հանդես գալու դեպքում ապահովագրողը պարտավոր է ապահովագրական փոխհատուցում վճարել: Ընդ որում, վերջինիս չափը չի կարող գերազանցել ապահովագրվողի կրած ուղղակի կորուստներին: Դրա հաշվարկման համար հիմք է հանդիսանում ապահովագրման ներկայացվող օբյեկտի ապահովագրական գնահատման արժեքը: Բացի այդ, ապահովագրական փոխհատուցման մեծությունը կախված է նաև պայմանագրին համապատասխան կիրառվող ապահովագրական պատասխանատվության համակարգից, որի տարատեսակներից են [16, էջ 98].

1. Իրական արժեքի համակարգ: Այս դեպքում ապահովագրական փոխհատուցումը պետք է հավասար լինի օբյեկտի փաստացի հաշվեկշռային արժեքին՝ պայմանագրի կնքման պահին:
2. Համամասնական պատասխանատվության համակարգ: Ապահովագրական փոխհատուցումը հաշվարկվում է հետևյալ բանաձևով՝

$$ԱՓ = \frac{ԱՆ \times Վ}{ԱԳ} \quad [8], \text{ որտեղ՝}$$

- ԱՓ - ապահովագրական փոխհատուցման գումարն է (դրամ),
- ԱՆ - օբյեկտի արժեքի այն մասը, որը ապահովագրման է ներկայացվում (դրամ),
- ԱԳ - օբյեկտի ապահովագրման գնահատման արժեքը (դրամ),
- Վ - ռիսկային իրադարձության հետևանքով օբյեկտին հասցված փաստացի վնասը (դրամ):

3. Առաջին ռիսկի համակարգ: Ապահովագրական փոխհատուցման գումարը հավասար է լինում փաստացի վնասի չափին՝ օբյեկտի ապահովագրման ներկայացված արժեքի սահմաններում:
4. Կոտորակային մասի համակարգ: Այս դեպքում սահմանվում են ապահովագրվող օբյեկտի երկու արժեքներ՝ ապահովագրական գնահատման և ապահովագրման ներկայացվող: Եթե նշված երկու արժեքները համընկնում են, ապա փոխհատուցումը հաշվարկվում է իրական արժեքի համակարգին

համապատասխան: Այն դեպքում, երբ այդ արժեքները հավասար չեն՝ ապահովագրական փոխհատուցումը հաշվարկվում է [2] բանաձևով:

5. Վերականգնման արժեքի համակարգ: Այս դեպքում ապահովագրական փոխհատուցումը պետք է հնարավորություն տա ապահովագրվողին ձեռք բերել համանման ժամանակակից գույք: Ընդ որում, մաշվածքը հաշվի չի առնվում:
6. Սահմանային պատասխանատվության համակարգ: Փոխհատուցումը պետք է հնարավորություն տա ապահովագրվողին պահպանել պայմանագրով նախատեսված եկամտաբերության մակարդակը: Եթե նման ձևով ապահովագրվում է գյուղատնտեսական կուլտուրաների բերքատվությունը, ապա, որպես բերքատվության սահմանային ցուցանիշ, պայմանագրով նախատեսվում է նախորդ հինգ տարիների միջին մակարդակը: Ընդ որում, ռիսկային իրադարձության հանդես գալու դեպքում փոխհատուցվում է վնասի 70%-ը:

Ներկայումս ռիսկային համակարգում կարևոր տեղ ունեն արտարժույթային ռիսկերը: Դրանք հանդես են գալիս այն դեպքերում, երբ վճարման պահին, պայմանագրի կնքման ժամանակի համեմատ, դիտվում է գործարքի իրականացման համար օգտագործվող արտարժույթի փոխարժեքի փոփոխություն: Նման դեպքերում արտահանող կողմը կորուստներ է ունենում, եթե արտարժույթի փոխարժեքը իջել է: Ներմուծող կողմը վնասներ է կրում, եթե այն բարձրացել է:

Արտարժույթային ռիսկերը կարելի է նվազեցնել երկու մեթոդներով՝ արտարժույթի ճիշտ ընտրությամբ և պայմանագրի մեջ արտարժույթային մասը կարգավորելու հնարավորություն ընձեռելով:

Առաջին դեպքում կազմակերպությունները պետք է ձգտեն հաշվարկները իրականացնել այնպիսի արտարժույթով, որի գնողունակության փոփոխման միտումները իրենց ձեռնտու են: Ներմուծման համար ձեռնտու է թույլ արտարժույթը, որի կուրսը իջեցման միտումներ ունի, իսկ արտահանման համար՝ ընդհակառակը:

Երկրորդ մեթոդով աշխատանքներ կարելի է տանել հետևյալ երկու ուղղություններով.

- ա) եթե պայմանագրով նախատեսվում է մոտավորապես համարժեք ծավալներով ներմուծում և արտահանում կատարել միևնույն կողմերի միջև, ապա պարտադիր ձևով անհրաժեշտ է նախատեսել, որ վճարումները կատարվեն միևնույն արժույթով,
- բ) եթե գործարք է կնքվում միայն մեկ ուղղությամբ, ապա հաշվարկները նպատակահարմար է իրականացնել երկու տարաբնույթ արտարժույթներով, որոնցից մեկն ունի աճի, իսկ մյուսը՝ նվազման միտում:

Արտարժույթի փոխարժեքի փոփոխման հետևանքով հասցվող վնասներից կարելի է խուսափել նաև ապահովագրման միջոցով: Կիրառվում են արտարժույթային ռիսկերի ապահովագրման հետևյալ 2 մեթոդները.

- ա) արտարժույթային համաձայնություններ,
- բ) ֆորվարդային գործառնություններ:

Արտարժույթային համաձայնությունները լինում են անուղղակի, ուղղակի և բազմարտարժույթային: Անուղղակի դեպքում ապրանքի գինը ֆիքսվում է մեկ առավել տարածված արտարժույթով, իսկ վճարումն իրականացվում է մեկ այլ՝ սովորաբար՝ ազգային արտարժույթով: Ուղղակի արտարժույթային համաձայնությունները կիրառվում են այն դեպքերում, երբ վաճառող և գնող կողմերի արժույթների փոխարժեքները համընկնում են, բայց պայմանագրով վճարման չափը կախվածության մեջ է դրվում մեկ այլ, ավելի կայուն արտարժույթի հետ ունեցած հարաբերակցությունից:

Արտարժութային ռիսկերի ապահովագրումը ֆորվարդային գործառնությունների միջոցով կատարվում է հետևյալ ձևով: Արտահանման գործարքներ իրականացնելու նպատակով, նախօրոք իմանալով պատվիրատուի վճարումների ժամկետները և չափերը, արտահանող կողմն իր բանկի հետ պայմանագիր է կնքում՝ հաստատագրված կուրսով գնորդի արտարժույթ գնելու համար: Սահմանվող գինը կարող է բարձր կամ ցածր լինել գործարքը կնքելու պահին ձեռքբերման ենթակա արտարժույթի գնից: Դա արտահանող կողմին հնարավորություն է տալիս նախօրոք գնահատել գործարքների իրականացման տնտեսական նպատակահարմարությունը և համապատասխան որոշումներ կայացնել:

Ֆորվարդային գործառնություններ իրականացնում են համապատասխան թույլտվություն ունեցող բանկերը:

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Բնութագրել ներդրումների էությունը և կառավարման խնդիրները:
2. Պարզաբանել ներդրումների կառուցվածքը և կառուցվածքային ցուցանիշների փոփոխության միտումները:
3. Որո՞նք են ներդրումների ֆինանսավորման աղբյուրները:
4. Բնորոշել արժեթղթերը՝ որպես ճկուն ֆինանսական գործիքներ:
5. Քանի՞ հատվածից է բաղկացած արժեթղթերի շուկան:
6. Որո՞նք են ՀՀ-ում շրջանառող արժեթղթերի տեսակները:
7. Ովքե՞ր են արժեթղթերի շուկայի հիմնական մասնակիցները ՀՀ-ում:
8. Ի՞նչ է նշանակում բորսայական ինդեքս և ինչպե՞ս է այն հաշվարկվում:
9. Որո՞նք են ներդրումների արդյունավետության գնահատման ցուցանիշները և ինչպե՞ս են դրանք հաշվարկվում:
10. Բնորոշել ռիսկի էությունը, ներկայացնել դրա տեսակները:
11. Ի՞նչ ցուցանիշներով է գնահատվում ռիսկի աստիճանը:
12. Որո՞նք են ռիսկերի կառավարման մեթոդները:

## Ի Ր Ա Վ Ի Ճ Ա Կ Ա Յ Ի Ն Խ Ն Դ Ի Ր Ն Ե Ր

### ԽՆԴԻՐ 1

Բաժնետիրական ընկերության կանոնադրական կապիտալը 75,0 մլն դրամի չափով բաժանված է 10000 սովորական և 4500 արտոնյալ բաժնետոմսերի: Բաժնետերերի միջև բաշխման ենթակա շահույթի նախատեսվող չափը կազմում է 12,0 մլն դրամ: Արտոնյալ բաժնետոմսերի գծով շահաբաժնի հաստատագրված դրույքը կազմում է 14%:

Անհրաժեշտ է որոշել, թե սովորական և արտոնյալ բաժնետոմսերի սեփականատերերը որքան շահաբաժին կարող են ստանալ:

### ԽՆԴԻՐ 2

7500 դրամ անվանական արժեքով բաժնետոմսերը ձեռք են բերվել տարեկան 35 %-ով, իսկ մեկ տարի հետո փոխարժեքի գինը կազմել է 13000 դրամ:

Անհրաժեշտ է որոշել բաժնետոմսերի համախառն եկամտաբերությունը:

### ԽՆԴԻՐ 3

Առևտրային բանկն իրականացրել է ֆինանսական ներդրումներ 180 օր տևողությամբ՝ 3000,0 հազ. դրամ գումարով՝ տարեկան 54%-ով:

Հաշվարկել վարկատուի եկամուտը կարճաժամկետ ֆինանսական ներդրումների գծով.

ա) սովորական (առևտրական) տոկոսների մեթոդով,

բ) ճշգրիտ տոկոսների մեթոդով:

#### Խնդիր 4

Թիվ 1 բաժնետիրական ընկերության կողմից թողարկվել են 1000 հատ սովորական բաժնետոմսեր՝ 25.000 դրամ անվանական արժեքով, որոնց շուկայական գինը կազմել է 37.000 դրամ: Իրացվել է 750 հատ բաժնետոմս:

Թիվ 2 բաժնետիրական ընկերության կողմից թողարկվել են 700 հատ սովորական բաժնետոմսեր՝ 18.000 դրամ անվանական արժեքով, որոնց շուկայական գինը կազմել է 20.000 դրամ: Իրացվել է 540 հատ բաժնետոմս:

Իրացված բոլոր բաժնետոմսերը մտնում են խմբային ինդեքսի հավաքակազմի մեջ:

Որոշել բաժնետոմսերի խմբային ինդեքսի գումարը:

#### Խնդիր 5

Բաժնետիրական ընկերության բաժնետոմսերի ընդհանուր քանակը կազմել է 8000 հազ. սովորական բաժնետոմս՝ 5000 դրամ անվանական արժեքով և 2000 հատ արտոնյալ բաժնետոմս՝ 6500 դրամ անվանական արժեքով: Շահաբաժնային ընթացիկ եկամտի մեծությունը կազմել է 24.0 մլն դրամ:

Հաշվարկել շահաբաժնի (դիվիդենդի) դրույքը:

#### Խնդիր 6

Բաժնետիրական ընկերության ներդրումների ծավալը 1999 թվականին կազմել է 125.0 մլն դրամ: Կազմակերպության սովորական գործունեությունից ստացված շահույթի մեծությունը կազմել է 7.8 մլն դրամ:

Հաշվարկել ընկերության ներդրումների շահույթի նորման:

#### Խնդիր 7

Բաժնետիրական ընկերության ներդրումների ծավալը 1999 թվականին կազմել է 85.0 մլն դրամ, իսկ սովորական գործունեությունից ստացված շահույթի մեծությունը՝ 3.4 մլն դրամ:

Հաշվարկել ներդրումների հետզնման ժամկետը:

#### Խնդիր 8

Ներդրումների իրականացման հնարավոր 4 տարբերակներից երկրորդի, երրորդի և չորրորդի հանդես գալու հավանականության ցուցանիշները առաջինին գերազանցում են, համապատասխանաբար՝ 2, 3 և 4 անգամ: Գտնել տարբերակների մաթեմատիկական սպասման արժեքը, եթե դրանք համապատասխանաբար թույլ են տալիս ստանալ 12000, 10000, 9000 և 7000 միավոր շահույթ:

#### Խնդիր 9

Ներդրումների իրականացման դիտարկվող տարբերակը հնարավոր 180 ելքերից 70-ում, 80-ում և 30-ում համապատասխանաբար կարող է ապահովել 150000, 130000 և 220000 դրամ շահույթ: Գտնել մաթեմատիկական սպասման միջին արժեքը:



### Խնդիր 10

Հնարավոր է ներդրումներ կատարել 3 տարբեր գործարարության ծրագրերում: Դրանցից առաջինը 120 ելքերից 30-ում, 40-ում և 50-ում համապատասխանաբար ապահովում է 70, 50 և 40 միավոր շահույթ, երկրորդը՝ 20-ում, 60-ում և 40-ում, համապատասխանաբար՝ 80, 60 և 70 միավոր շահույթ, իսկ երրորդը՝ 10-ում, 40-ում և 70-ում, համապատասխանաբար՝ 110, 70 և 40 միավոր շահույթ: Գտնել ներդրումների իրականացման նպաստավոր տարբերակը ռիսկայնության առումով, ելնելով տատանման գործակցի արժեքից:

### Խնդիր 11

Ներդրումների իրականացման առաջարկվող երկու տարբերակներից առաջինը 170 ելքերից 70-ում, 40-ում և 60-ում համապատասխանաբար ապահովում է 140, 190 և 150, իսկ երկրորդը՝ 50-ում, 30-ում և 90-ում, համապատասխանաբար՝ 150, 220 և 120 հազար դրամ շահույթ: Որոշել ներդրումների իրականացման նպատակահարմար տարբերակը ռիսկայնության առումով, ելնելով տատանման գործակցի արժեքից:

### Խնդիր 12

Իրական արժեքի համակարգով գույքային ապահովագրման են ենթարկվել 12 տարի ծառայության ժամկետով հիմնական միջոցները, որոնց սկզբնական արժեքը 50 մլն դրամ է: Որոշել ապահովագրական փոխհատուցման գումարը, եթե պայմանագիրը կնքվել է հիմնական միջոցների ծառայության 4-րդ տարվա սկզբին և ռիսկային իրադարձության տեղի ունենալու հետևանքով դրանք ամբողջությամբ շարքից դուրս են եկել:

### Խնդիր 13

Համամասնական պատասխանատվության համակարգով ապահովագրվել են հիմնական միջոցները՝ արժեքի 50%-ի չափով: Ռիսկային իրադարձության հանդես գալու հետևանքով հասցված վնասի փաստացի չափը կազմել է 120, իսկ տրված ապահովագրական փոխհատուցումը՝ 60 մլն դրամ: Գտնել օբյեկտի ապահովագրական գնահատման արժեքը:

### Խնդիր 14

Առաջին ռիսկի համակարգով ապահովագրական գնահատման արժեքի 80%-ի չափով ապահովագրվել են 260 մլն դրամ արժեքով հիմնական միջոցները: Որոշել ապահովագրական փոխհատուցման գումարը, եթե ռիսկային իրադարձության հանդես գալու հետևանքով հասցված փաստացի վնասը կազմել է 20 մլն դրամ:

### Խնդիր 15

Կազմակերպության 400 մլն դրամ արժեքով հիմնական միջոցները ապահովագրվել են կոտորակային մասի համակարգով՝ արժեքի 70%-ի չափով: Ռիսկային իրադարձության հանդես գալու հետևանքով հասցված փաստացի վնասը կազմել է 230 մլն դրամ: Որոշել վճարման ենթակա ապահովագրական փոխհատուցումը:

### Խնդիր 16

Օբյեկտի ապահովագրական գնահատման արժեքը կազմել է 250 մլն դրամ, որը լրիվ արժեքով ապահովագրվել է կոտորակային մասի համակարգով: Որոշել ապահովագրական փոխհատուցումը, եթե ռիսկային իրադարձության հանդես գալու հետևանքով հասցված վնասը կազմել է նրա արժեքի 1/3 մասը:

### Խնդիր 17

Վերականգնման արժեքի համակարգով ապահովագրվել են 350 մլն դրամ ընդհանուր արժեքով արտադրական շենքերը, սարքավորումները և պահեստում գտնվող ապրանքային մնացորդը: Շենքերի արժեքը կազմում է այդ գումարի 60%-ը: Հրդեհի հետևանքով ապահովագրված օբյեկտը ամբողջությամբ շարքից դուրս է եկել: Որոշել ապահովագրական փոխհատուցման գումարը, եթե 5%-ով իջել է միայն համանման արտադրական կառույցների արժեքը:

### Խնդիր 18

Սահմանային պատասխանատվության համակարգով ապահովագրվել է 50 հեկտար մակերեսով ցորենի արոը: Ապահովագրական պայմանագրի կնքմանը նախորդող 5 տարիներին մեկ հեկտարի հաշվով միջին բերքատվությունը կազմել է 15, 20, 25, 15 և 13 ցենտներ: Որոշել ապահովագրական փոխհատուցումը, եթե եկամտաբերության մակարդակի ապահովագրման տարում մեկ հեկտարից փաստացի ստացվել է միջինում 17 ցենտներ ցորեն, իսկ մեկ ցենտների գինը կազմել է 10000 դրամ:

---

### ԳՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Шарп У. Ф., Александер Г. Дж., Бейли Д. В. Инвестиции. М., ИНФРА – М., 1997
2. Управление инвестициями, т. 1. М., Высшая школа, 1998
3. Сакс Д., Ларрен Ф. Макроэкономика. М., Дело, 1996
4. Гарнер Д., Оуен Р., Конвей Р. Привлечение капитала. М., Джон Уайли энд Санз, 1995
5. Управление инвестициями, т. 2. М., Высшая школа, 1998
6. Словарь – справочник менеджера. М., ИНФРА – М, 1996

7. Холт Р. Н. Основы финансового менеджмента. М., Дело ЛТА, 1995
8. Меньшиков И.С. Сделки с ценными бумагами. М., ИКЦ "ДИС", 2000
9. ՀՀ օրենքը «Արժեթղթերի շրջանառության մասին», Ե., 1996
10. ՀՀ օրենքը «Արժեթղթերի շուկայի կարգավորման մասին», Եր., «Փյունիկ», 2001
11. ՀՀ քաղաքացիական օրենսգիրք: ՀՀ պաշտոնական տեղեկագիր, 17: Եր., 1998
12. «ՀՀ կենտրոնական բանկի և ՀՀ ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության միջև փոխհարաբերությունների կանոնակարգ», 2001
13. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: Управление и операции. М., ЦПЦ "Вазар-Ферро", 1994
14. Рынок ценных бумаг: коммерческая азбука. М., 1994
15. П. Г. Грабовый и др. Риск в современном бизнесе. М., Анонс, 1994
16. Балабанов И.Т., Риск-Менеджмент. М., ИНФРА-М., 1996

**23.1. ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԷՌԵՅՈՒՄԸ, ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ  
ԵՎ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԸ**

Սոցիալական կառավարումը հասարակությունում իրականացվող կառավարչական գործունեության ձևերից մեկն է: Այն կապված է պետական, հասարակական, սոցիալական հարաբերությունների և գործընթացների հետ ու հանդես է գալիս կառավարման որպես ամբողջական համակարգի մի կարևոր բաղկացուցիչ մաս:

Հասարակության բնականոն կենսագործունեությունը, զարգացումը, պետական համակարգերի և հարաբերությունների կառավարումից բացի, պահանջում են նաև սոցիալական կյանքի կառավարում:

Ինչպես ցույց է տալիս համաշխարհային փորձը, միայն տնտեսական գործոնների դերի առաջնայնության և կարևորության ընդունումը չի կարող տանել զարգացման անհրաժեշտ արդյունավետության և ավելին՝ եթե տնտեսական աճը չի ուղեկցվում համապատասխան սոցիալական ծրագրերով և սոցիալական կառավարման մակարդակն անհրաժեշտ բարձրության վրա չէ, ապա չի կարող ապահովել անհրաժեշտ սոցիալ-տնտեսական առաջընթաց:

Սոցիալական կառավարման դերը կարևոր է հատկապես արդի ժամանակաշրջանում, երբ ՀՀ Սահմանադրությամբ Հայաստանը հռչակված է սոցիալական պետություն, երբ հասարակությունում ընթացող լայնածավալ վերափոխումներն առավել սուր են դրսևորվում նրա սոցիալական կյանքում:

Սոցիալական կառավարումը հասարակությունում ընթացող սոցիալական գործընթացների և հարաբերությունների կառավարումն է, բնակչության կյանքի որակի ապահովումը, սոցիալական խմբերի և խավերի, ընդհանուր առմամբ՝ սոցիումի, սոցիալական համակարգերի հիմնական կենսական ցուցանիշների կարգավորումը, սոցիալական խնդիրների լուծման ձևը [1, էջ 12]:

Սոցիալական կառավարման օբյեկտ են հասարակությունում, նրա տարբեր մակարդակներում գոյություն ունեցող սոցիալական հարաբերությունները, ինչպես նաև սոցիալական գործընթացները: Սոցիալական հարաբերությունները մարդկանց և նրանց ստեղծած սոցիալական ինստիտուտների, ինչպես նաև հենց իրենց՝ սոցիալական տարբեր ինստիտուտների միջև հարաբերություններն են:

Սոցիալական կառավարման սուբյեկտը նույնպես ունի բազմամակարդակ կառուցվածք և ներառում է կառավարման տարբեր մակարդակների բոլոր այն մար-

միճները (ղեկավար աշխատողներին), որոնց կառավարչական գործունեությունը ընդգրկում է ոչ միայն սոցիալական ոլորտի ճյուղերն իրենց ավանդական ընկալմամբ (առողջապահություն, կրթություն, սոցիալական ապահովություն և այլն), այլև մարդու կենսագործունեության այն բոլոր ոլորտները, որտեղ առկա են սոցիալական հարաբերություններ և սոցիալական գործընթացներ:

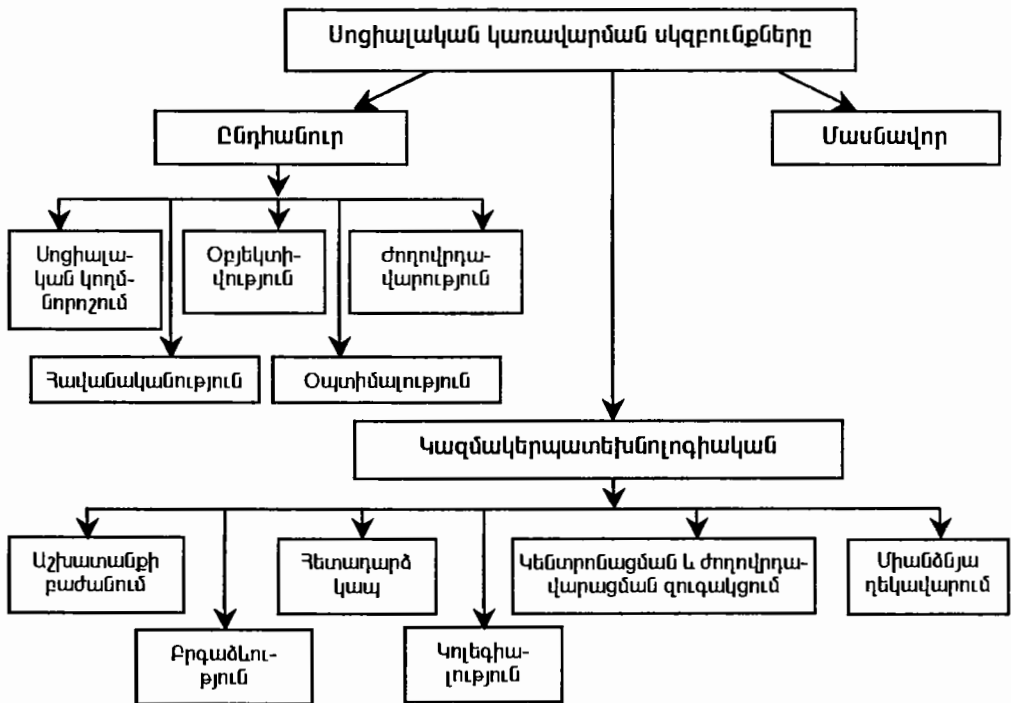
Սոցիալական կառավարման առարկան սոցիալական օբյեկտների կառավարչական փոխհարաբերություններն են, նրանց ձևերը, միջոցները, օրինաչափությունները, սոցիումի կազմակերպակառավարչական հարաբերությունները:

Այսպիսով, սոցիալական կառավարումը սոցիալական սուբյեկտի արտաքին, նպատակաուղղված ազդեցությունն է սոցիալական համակարգի վրա, նրա շահերով և պահանջմունքներով պայմանավորված՝ օբյեկտի վիճակի պահպանումը կամ փոփոխումը:

Սոցիալական կառավարման սկզբունքները և մեթոդները փոխկապակցված են: Սոցիալական կառավարման սկզբունքները ղեկավարների կողմից կառավարման գործառնություններ իրականացնելիս հիմնարար գաղափարներն են, վարքի կանոնները՝ կարևորագույն պահանջներ, որոնց պահպանումը կարող է ապահովել արդյունավետ սոցիալական կառավարում: Սկզբունքները ձևավորվում են օբյեկտիվ հիմքի վրա, սակայն, իրականացվելով կոնկրետ մարդկանց կողմից, կրում են սուբյեկտիվ բնույթ:

Գոյություն ունեն սոցիալական կառավարման սկզբունքների դասակարգման մի շարք մոտեցումներ [1, էջ 89-100, 2, էջ 28-33]:

Սոցիալական կառավարման սկզբունքներն են (գծանկար 23.1).



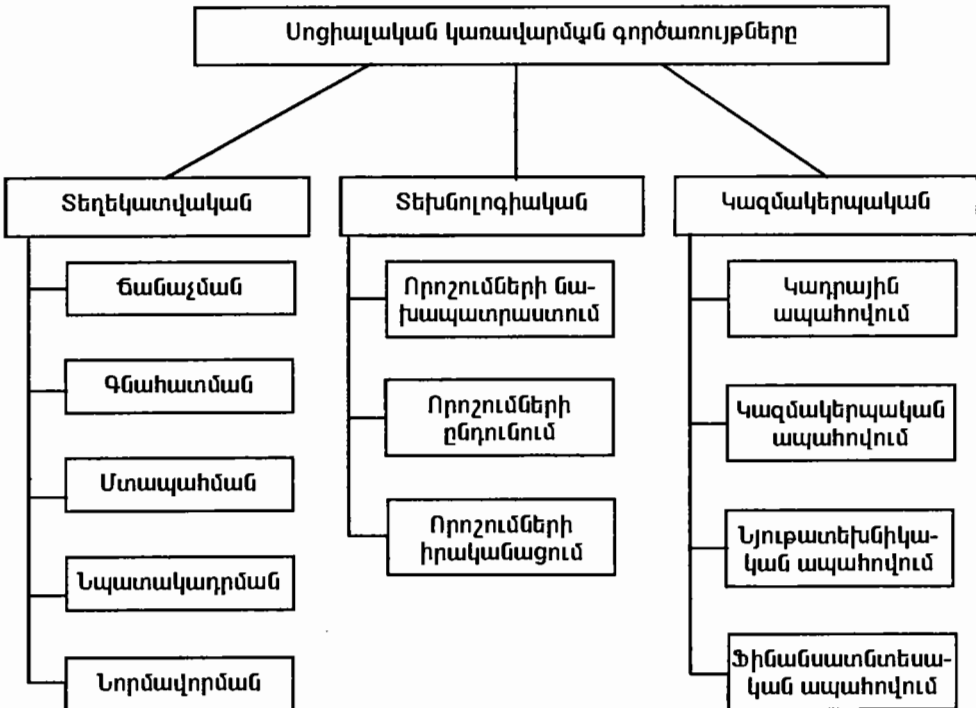
Գծանկար 23.1. Սոցիալական կառավարման հիմնական սկզբունքները

Մասնավոր սկզբունքների գործունեության ոլորտը սահմանափակ է և որոշվում է կառավարման տվյալ կազմակերպական կառույցի խնդիրներով և առանձնահատկություններով: Օրինակ, գոյություն ունեն պետական ծառայության սկզբունքներ, մարքեթինգի սկզբունքներ և այլն:

Սոցիալական կառավարման սկզբունքները քարացած չեն, զարգանում են, կատարելագործվում և բաց են այն փոփոխումների և լրացումների համար, որոնք հիմնվում են կառավարման նոր փորձի վրա:

Սոցիալական կառավարմանը նույնպես բնորոշ են կառավարման ընդհանուր գործառույթները:

Սոցիալական կառավարման հատուկ գործառույթները կարելի է բաժանել երեք հիմնական խմբի՝ տեղեկատվական, տեխնոլոգիական և կազմակերպական, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի իր ենթախմբերը: Այսպես՝ տեղեկատվական խումբը ներառում է հինգ հիմնական գործառույթ՝ սոցիալական ճանաչման, սոցիալական գնահատման, սոցիալական մտապահման, սոցիալական նպատակադրման և սոցիալական նորմավորման: Տեխնոլոգիական խմբի հիմնական գործառույթները երեքն են՝ սոցիալական կառավարչական որոշումների նախապատրաստում, դրանց ընդունում և կատարում, իսկ կազմակերպական խմբի գործառույթները չորսը՝ կադրային ապահովում, անմիջական կազմակերպական ապահովում, նյութատեխնիկական ապահովում, ֆինանսատնտեսական ապահովում [1 էջ 104-125]:



Գծանկար 23.2. Սոցիալական կառավարման գործառույթները

## 23.2. ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵԽՆՈԼՈԳԻԱՆԵՐ

Հասարակական հարաբերությունների զարգացմանը զուգահեռ, սոցիալական հարաբերությունները նույնպես բարդանում են, ավելանում են դրանց թիվը, ձևերը, փոխվում ընթացքի դինամիզմը, որն էլ օբյեկտիվորեն նոր պահանջներ է առաջադրում սոցիալական կառավարմանը: Միևնույն ժամանակ, համաշխարհային քաղաքակրթության զարգացումն ապացուցում է, որ էապես մեծանում է սոցիալական գործոնների դերը, որն էլ օբյեկտիվորեն պահանջում է սոցիալական ազդեցության նոր ձևերի կիրառում, սոցիալական առավել արդյունավետ կառավարման ապահովում:

Անհրաժեշտություն է առաջանում սոցիալական կառավարման պրակտիկայում կիրառել փորձի վրա հիմնված, ինչպես նաև գիտականորեն հիմնավորված հաջորդական գործողություններ: Խոսքը վերաբերում է սոցիալական տեխնոլոգիաներին: Տեխնոլոգիա բառը առաջացել է հունարեն «techno» բառից, որը նշանակում է վարպետություն, կարողություն, հմտություն և արտահայտում է օբյեկտիվ վիճակի փոփոխման գործողությունների, ձևերի, հնարքների, մեթոդների ամբողջություն: Այն անհրաժեշտ է սոցիալական պրակտիկայում, քանի որ թույլ է տալիս օպտիմալացնել կառավարման գործընթացը՝ հրաժարվելով այն գործողություններից և գործունեությունից, որոնք ավելորդ են անհրաժեշտ սոցիալական արդյունքի հասնելու համար:

Սոցիալական տեխնոլոգիաները սոցիալական կառավարման գործընթացի կարևոր տարր են, քանի որ թույլ են տալիս մտադրություններից անցնել կոնկրետ գործողությունների և իրականացել նախապես մշակված սոցիալական տարբեր ծրագրեր:

Սոցիալական տեխնոլոգիաների էությունը առավել ամբողջական է ներկայացվում Վ. Ս. Կարպիշևի և Լ. Ի. Յացենկոյի սահմանման մեջ, ըստ որի՝ սոցիալական տեխնոլոգիաները պարբերաշրջանային, նպատակային գործունեության ձևերի համախմբություն են ուղղված սոցիալական օբյեկտի /սոցիում, սոցիալական ինստիտուտ, անձ/ վիճակի փոփոխմանը, նախապես առաջադրված արդյունքների իրականացմանը, սոցիալական համակարգի ներուժի բացահայտման և օգտագործման մեթոդների և մեթոդիկայի համակարգ՝ դրա զարգացման նպատակներին, սոցիալական նորմատիվներին և չափանիշներին համապատասխան [1, էջ 294]:

Սոցիալական տեխնոլոգիաների բացարձակացումը բավական վտանգավոր է: Սոցիալական տեխնոլոգիաները պետք է սահուն ինտեգրվեն պետության և հասարակության բնականոն գործունեությանը, ունենան իրենց սահմանը և սահմանափակումները, քանի որ դրանց կիրառումը հաճախ կարող է առաջ բերել այնպիսի երկրորդային ազդեցություններ, որոնք երբեմն շատ դժվար է նախապես կանխատեսել: Սոցիալական տեխնոլոգիաների կիրառման կարևոր պայմաններից մեկն այն է, որ դրանք երբեք չպետք է հանդես գան որպես մարդկանց մանիպուլյացիայի /ձեռնաձուլություն/ ենթարկելու միջոց:

Սոցիալական տեխնոլոգիաների էական բնութագրիչներն են՝

- սոցիալական տեխնոլոգիաները առաջադրված հասարակական նպատակներին հասնելու միջոց են, որը ենթադրում է որոշակի գործունեության իրականացում ըստ գործողությունների,
- գործողությունները մշակվում են գիտական հիմքի վրա, նախապես, հիմնավորված և պլանաչափ,

- անհրաժեշտ պայման է այն ոլորտի առանձնահատկությունները հաշվի առնելը, որոնցում իրականացվելու է գործունեությունը,
- սոցիալական տեխնոլոգիաները հանդես են գալիս 2 ձևով՝ որպես նախագիծ, որն ընդգրկում է գործողություններ և ընթացակարգեր և որպես գործունեություն, որը կառուցված է ըստ համապատասխան նախագծի [3, էջ 295]:

Սոցիալական գործընթացների կառավարումն ունի իր սեփական տեխնոլոգիան, և կարևոր խնդիր է կառավարման սոցիալական տեխնոլոգիաների դասակարգումը:

Գոյություն ունի դասակարգման երկու հիմնական մոտեցում՝ ըստ կառավարման պարբերաշրջանի և ըստ կառավարման մակարդակների ու ձևերի:

Ըստ կառավարման պարբերաշրջանի՝ սոցիալական տեխնոլոգիաները լինում են՝ հետազոտական, կառավարչական որոշումների մշակման, կազմակերպական, հսկողական և ճշգրտման, ինչպես նաև կանխատեսման:

Իրենց հերթին ըստ կառավարման մակարդակների և ձևերի սոցիալական տեխնոլոգիաները դասակարգվում են՝

- ըստ մակարդակների՝ գլոբալ, միջպետական, պետական կառավարման, մարզային, համայնքային,
- ըստ լուծման ենթակա խնդիրների բնույթի՝ ռազմավարական կառավարման, իրավիճակային, հակաճգնաժամային, կայուն սոցիալական զարգացման, անձի ինքնազարգացման,
- ըստ պետական և հասարակական կյանքի ոլորտների՝ սոցիալ-տնտեսական, սոցիալ-քաղաքական, հոգևոր և հենց սոցիալական /նեղ իմաստով/ տեխնոլոգիաներ [1, էջ 297-298. 3, էջ 459-461]:

Սոցիալական տեխնոլոգիաների կիրառումը ենթադրում է մի քանի փուլերի իրականացում: Առաջին փուլում սահմանվում է նպատակը, առանձնացվում օբյեկտը: Երկրորդ փուլը ներառում է տեղեկատվության ստացման մեթոդները, եղանակները, ստացված տեղեկատվության վերլուծությունը, կոնկրետ առաջարկությունների, եզրակացությունների մշակումը: Երրորդ փուլը բովանդակում է սոցիալական տեխնոլոգիաների համալիր կիրառումը և չորրորդ փուլը՝ ստացված արդյունքների, իրականացման ընթացքի վերահսկողությունը:

Սոցիալական կառավարման պրակտիկայում սոցիալական տեխնոլոգիաների կիրառումը թույլ է տալիս լուծել մի շարք խնդիրներ: Մասնավորապես՝

- հաստատագրել սոցիալական գործընթացների կարգավորման համար անհրաժեշտ գործողությունների ցանկը,
- ապահովել կառավարման գործընթացի ստանդարտացում՝ գործողությունների թվի նվազեցման և անձնակազմի պատրաստման վրա կատարվող ծախսերի պակասեցման, առանձին խնդիրների լուծման վրա ծախսվող ժամանակի կրճատման, յուրաքանչյուր կատարողի գործողությունների շրջանակի հստակ սահմանման միջոցով,
- օգտագործել խթանման և պատասխանատվության մեխանիզմները, առավելագույնս կրճատելով սխալ և հապճեպ գործողությունները,
- բաժրացնել սոցիոլոգիական կուլտուրայի մակարդակը և ստեղծել օբյեկտիվ պայմաններ՝ մարդկանց սոցիալական կառավարման գործընթացում ներգրավելու համար և այլն [1, էջ 300]:



### 23.3. ՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԲԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԲՆԱԿՉՈՒԹՅԱՆ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԱՊԱՅՈՎՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Սոցիալական ոլորտի գործունեության բնույթը և զարգացման ուղղվածությունը սահմանվում են սոցիալական ռազմավարությամբ, որն արտահայտվում է պետության սոցիալական քաղաքականության մեջ:

Սոցիալական քաղաքականությունը պետության ներքին քաղաքականության բաղադրիչ մասերից է, քաղաքական գործունեություն, որն ուղղված է սոցիալական ոլորտի խնդիրների լուծմանը:

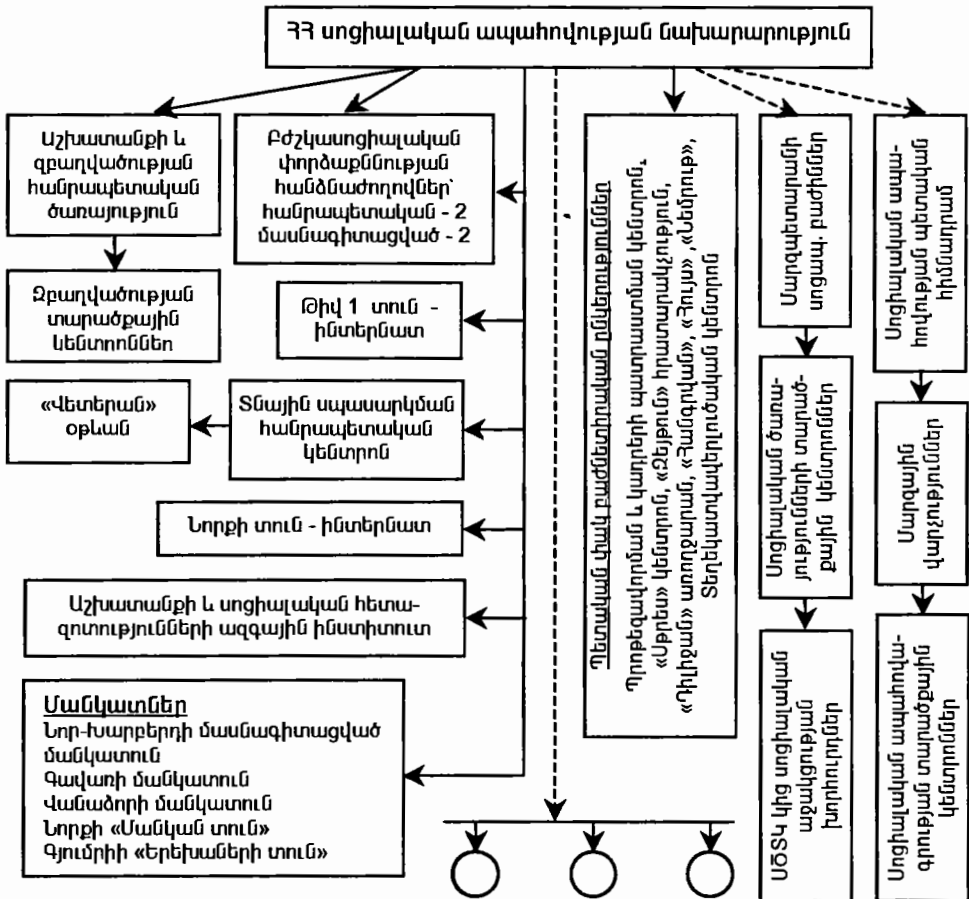
Մի շարք եվրոպացի և ռուս հեղինակներ առանձնացնում են սոցիալական քաղաքականության երեք հիմնական տիպեր:

1. Լիբերալ (կամ սահմանափակ) սոցիալական քաղաքականություն: Այս մոդելով սոցիալական քաղաքականություն իրականացնող պետություններում (ԱՄՆ, Բեժ Բրիտանիա, Կանադա, Ավստրիա) բյուջեի միջոցով և նպաստների տեսքով ֆինանսավորվում են բնակչության առավել անապահով խավերը: Նպաստի տրամադրման պայմանները սովորաբար լինում են բավական խիստ, նպաստի չափը՝ ոչ այնքան մեծ, իսկ աշխատունակ նպաստառուներին իշխանությունները ձգտում են տեղավորել աշխատանքի: Այդ երկրների սոցիալական քաղաքականությունը բնորոշվում է սոցիալական ապահովության միջոցների հատկացման մնացորդային սկզբունքներով և կառավարությունը սահմանափակ պատասխանատվություն է կրում իր քաղաքացիների սոցիալական ապահովության համար:
2. Կոնսերվատիվ (պահպանողական) սոցիալական քաղաքականություն: Որպես սոցիալական ապահովության երաշխավոր՝ հանդես է գալիս պետությունը, իսկ ֆինանսավորումը իրականացվում է տարբեր ապահովագրական ֆոնդերի միջոցով, որոնք բավական ակտիվ են գործում: Սոցիալական քաղաքականության այս մոդելում կարևոր դեր է հատկացված գործատուների և աշխատողների փոխադարձ պարտավորություններին, աշխատանքին, դրան մասնակցության սկզբունքներին (ստաժ, աշխատավարձի մեծություն, բնույթ և այլն), ըստ որի էլ որոշվում է անձի սոցիալական ապահովվածության վիճակը: Բնակչության այն խավերը, որոնք չունեն աշխատանք և ապահովագրություն, օգտվում են տարբեր բարեգործական ֆոնդերի և հասարակական կազմակերպությունների օժանդակությունից, որը, սովորաբար, այնքան էլ մեծաքանակ, մեծածավալ չի լինում: Այս իմաստով սոցիալական քաղաքականության կոնսերվատիվ մոդելը տանում է, այսպես կոչված՝ «կրկնակի» հասարակության: Որպես այսպիսի մոդելով առաջնորդվող պետություն՝ կարելի է նշել Գերմանիան, ուր ընդհանրապես, աշխարհում առաջին անգամ, կիրառվել է ապահովագրական համակարգը:
3. Սոցիալ-դեմոկրատական սոցիալական քաղաքականություն: Այս տիպի սոցիալական քաղաքականություն իրականացնող երկրների շարքը կարելի է դասել սկանդինավյան երկրները, ուր սոցիալական ապահովությունը հիմնականում իրականացվում է պետության բյուջեի միջոցների հաշվին, և որպես հիմնական սկզբունք է ընդունվում բոլոր քաղաքացիների համար սոցիալական ապահովության հավասարությունը: Այսպիսի մոդելի կիրառումը ենթադրում է ֆինանսական հզոր հիմքի առկայություն, հիմնվում է աշխատանքի կայուն բարձր արտադրողականության, գործատուների հզոր

միությունների ու աշխատողների արհմիությունների միջև պայմանագրային հարաբերությունների վրա, որոնք հսկվում և կարգավորվում են պետության կողմից:

Պետության սոցիալական քաղաքականությունը առավել արդյունավետ կարող է լինել, եթե նրա մշակման և իրականացման գործընթացում կարևորվեն այնպիսի հարցեր, ինչպիսիք են՝ սոցիալական քաղաքականության առաջադրված խնդրի սրվածությունը և հրատապությունը, դրա լուծմանն ուղղված միջոցառումների ռազմավարությունը, գործունեության հիմնական ուղղությունները, խնդրի հասցեատերերի շրջանակը, նախատեսված ծրագրերի ֆինանսական, նյութատեխնիկական ապահովվածությունը, ծրագրերի իրականացման արդյունավետությունը որոշող չափանիշները, սոցիալական մոնիտորինգի ցուցանիշները և այլն:

Պետության սոցիալական քաղաքականության գլխավոր ուղղություններից է բնակչության սոցիալական ապահովությունը: Վերջինիս դրսևորման հիմնական ուղղություններն են սոցիալական ապահովագրությունը և սոցիալական աջակցությունը: Հայաստանում որպես ոլորտի պետական կառավարման լիազոր մարմին, հանդես է գալիս ՀՀ սոցիալական ապահովության նախարարությունը:



Տեղական ինքնակառավարման մարմիններ

Գծանկար 23.3. ՀՀ սոցիալական ապահովության համակարգի կառուցվածքը

Սոցիալական ապահովագրությունը հիմք է սոցիալական ապահովության այն-պիսի ծրագրերի համար, որոնք ֆինանսավորվում են աշխատողների, գործատուների, պետության պարտադիր մուծումների հաշվին և ուղղված են տարբեր կարգի ռիսկերից պաշտպանությանը, օրինակ՝ ծերության, հիվանդության, զբաղվածության, հաշմանդանության ապահովագրական ծրագրեր:

Սոցիալական աջակցությունն ուղղված է սոցիալական ապահովագրության համակարգում չընդգրկված, ապրուստի խիստ սակավ միջոցներ ունեցող քաղաքացիներին կամ նրանց որոշակի խմբերին որոշակի օգնության ցուցաբերմանը:

ՀՀ սոցիալական աջակցության քաղաքականությունը, դեռևս 1992 թվականից, տարբեր տիպի նպաստների և դրամական փոխհատուցումների միջոցով փորձում էր լուծել բնակչության աղքատ և առավել անապահով խավերի կարիքները: Իսկ 1999 թ. հունվարի 1-ից սոցիալական աջակցության նպատակայնության ապահովման համար ՀՀ կառավարության որոշմամբ ներդրվեց ընտանեկան նպաստի համակարգը:

Արդյունավետ սոցիալական աջակցության ապահովման խնդրում կարևոր նշանակություն ունի սոցիալական աշխատողի ինստիտուտի ձևավորումը և կայացումը, որի հիմքը սոցիալական ծառայությունների համակարգն է: ՀՀ տարածքային և տեղական իշխանությունները՝ մարզպետարանները, քաղաքապետարանները, գյուղապետարանները, ուղղակիորեն և անուղղակիորեն մասնակցում են սոցիալական ծառայությունների կազմակերպման աշխատանքներին, մասնավորապես՝ մարզպետարանի և քաղաքապետարանի մակարդակով գործում են սոցիալական պաշտպանության բաժիններ և սոցիալական ծառայության տարածքային կենտրոններ: Ներկայումս ՀՀ-ում գործառու են սոցիալական ծառայության 54 տարածքային կենտրոններ՝ մոտ 700 աշխատակիցներով: Սոցիալական ծառայության տարածքային կենտրոնն ունի 2 բաժին՝ տեղեկատու-վերլուծական և սոցիալական աջակցության: Տեղեկատու-վերլուծական բաժինը զբաղվում է կարիքավոր ընտանիքների վերաբերյալ անհրաժեշտ տեղեկությունների հավաքագրմամբ, դրանց վերլուծմամբ, ինչպես նաև տեղական նշանակության սոցիալական ծրագրերի մշակմամբ: Սոցիալական աջակցության բաժինը զբաղվում է հանրապետական և տեղական նշանակության սոցիալական աջակցության ծրագրերի իրականացմամբ: Սոցիալական ծառայությունների աշխատակիցների գործունեությունը, ընդհանուր առմամբ, կարելի է դասել սոցիալական աշխատանքի ոլորտին:

«Սոցիալական աշխատանք է կոչվում այն գործունեությունը, որն ուղղված է օգնելու դրա կարիքն ունեցող մարդկանց, որոնք առանց կողմնակի օգնության ի վիճակի չեն լուծել իրենց կենսական խնդիրները, իսկ շատ դեպքերում՝ նույնիսկ ապրել» [4, էջ 16]:

Առավել ընդհանուր ձևով՝ սոցիալական աշխատանքի նպատակը կարելի է համարել անձի և հասարակության իրավական, տնտեսական և սոցիալական հարաբերությունների կարգավորումը, օգնության կարիք ունեցող մարդուն աջակցությունը:

Սոցիալական աշխատանքի գործառույթներն են՝ 1. բարոյամարդասիրական, 2. տեղեկատվական, կոմունիկատիվ, 3. վերլուծական-կանխատեսական, 4. ամստորոշիչ, 5. կազմակերպական-մեթոդական, 6. կառավարչական, 7. գովազդային, 8. կարգավորող կանխարգելիչ, 9. աֆեկտային-կոմունիկատիվ, 10. սոցիոինտեգրատիվ [1, էջ 343-344]:

Հարկ է նշել, որ սոցիալական աշխատանքի բովանդակությունը, դրա հիմնական ուղղությունները, նաև գործառույթները, վերջին հաշվով, պայմանավորված են տվյալ պետության սոցիալական քաղաքականությամբ:

Սոցիալական աշխատանքի կառավարումը սոցիալական կառավարման տարատեսակներից է: Այն պետական, հասարակական բարեգործական կազմակերպությունների համապատասխան կազմակերպական կառույցների միջոցով նպատաուղղված ազդեցությունն է բնակչության սոցիալական օգնության և աջակցության զարգացման և կազմակերպման գործընթացների վրա:

Եթե սոցիալական աշխատանքի օբյեկտը օգնության կարիք ունեցող և օգնություն ստանալու ակնկալիքով դիմած մարդն է, ընտանիքը կամ մարդկանց խումբը, ապա սոցիալական աշխատանքի կառավարման օբյեկտը սոցիալական աշխատանք իրականացնող կազմակերպական կառույցներն են, նրանց աշխատողները, ինչպես նաև այն փոխհարաբերությունների համակարգը, որոնք ձևավորվում են մարդկանց միջև՝ բնակչությանը սոցիալական օգնություն ցուցաբերելիս:

Սոցիալական աշխատանքի կառավարման մեջ հարկ է առանձնացնել նրա մակարդակները՝ հանրապետական, մարզային, համայնքային:

### 23.4. ԲՆԱԿՉՈՒԹՅԱՆ ԶԲԱՂՎԱԾՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Զբաղվածության քաղաքականությունը պետական կառավարման հարաբերականորեն ինքնուրույն ենթահամակարգ է, երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացման ռազմավարության անբաժանելի մասը: Եվ պետությունը, իր սոցիալական գործառույթով, մեծ դեր կարող է խաղալ բնակչության զբաղվածության կարգավորման խնդրում:

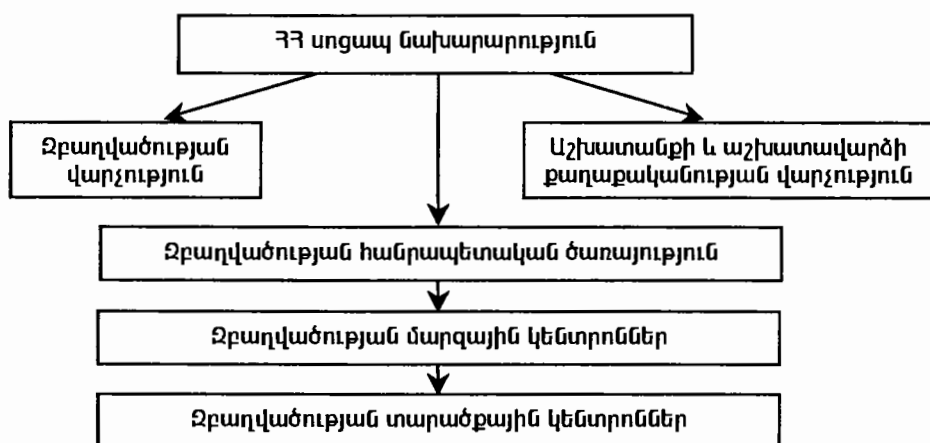
Զբաղվածության քաղաքականության դրույթներն իրենց գործնական արտահայտությունն են ստանում զբաղվածության ծրագրերում: Վերջիններս ներառում են աշխատաշուկայի առկա իրավիճակի նկարագրումը, այն գործոնների վերլուծությունը, որոնք կարող են ազդել զբաղվածության դինամիկայի վրա, աշխատաշուկայի և զբաղվածության զարգացման կանխատեսումը, ինչպես նաև ծրագրային նպատակները և խնդիրները:

Զբաղվածության ծրագրերը որոշակի միջոցառումների համակարգ են, որոնց նպատակը աշխատունակ բնակչության արդյունավետ զբաղվածության ապահովումն է՝ այն զուգակցելով գործազուրկներին անհրաժեշտ սոցիալական աջակցությամբ և երկարատև գործազրկության բացասական հետևանքների մեղմացմամբ:

Պետության զբաղվածության քաղաքականությունը կարող է լինել պասիվ կամ ակտիվ:

Եթե մինչև 1990-ական թվականների վերջը ՀՀ զբաղվածության քաղաքականությունը կարելի էր բնութագրել որպես առավելապես պասիվ, որը հիմնականում սահմանափակվում էր գործազուրկների հաշվառմամբ, նպաստի չափերի սահմանմամբ և նպաստի հատկացման համակարգի մշակմամբ, ապա 1999 թվականից սկսեց ձեռք բերել ակտիվ քաղաքականությանը բնորոշ ուղղվածություն: 1999-2002 թթ. սոցիալական ապահովության համակարգի զարգացման ծրագրում, աշխատանքի և զբաղվածության ոլորտի խնդիրներից առաջնային են համարվում մարդկանց աշխատանքային ակտիվության խթանումը և դրա համար նպաստավոր պայմանների ստեղծումը:

ՀՀ բնակչության աշխատանքի և զբաղվածության պետական կառավարումը իրականացնում է ՀՀ կառավարության կողմից լիազորված պետական մարմինը՝ ՀՀ սոցիալական ապահովության նախարարությունը:



**Գծանկար 23.4. ԴԴ-ում բնակչության աշխատանքի և զբաղվածության կառավարման պետական համակարգը**

Աշխատանքի և զբաղվածության ոլորտում ԴԴ սոցալ. նախարարության հիմնական գործառույթներն են՝ բնակչության զբաղվածության քաղաքականության մշակումը և իրագործումը, դրա կատարելագործման վերաբերյալ առաջարկությունների պատրաստումը, զբաղվածության ծրագրերի մշակումը, դրանց իրականացման ընթացքի վերահսկողության ապահովումը, աշխատանքային իրավահարաբերությունների կարգավորման կատարելագործման վերաբերյալ առաջարկությունների նախապատրաստումը, տեսչական գործառույթների իրականացումը և այլն:

Պետության զբաղվածության քաղաքականությունը հարկ է ընկալել որպես գործընթաց երեք մակարդակով՝ մակրոմակարդակ կամ ընդհանուր հանրապետական, մարզային և համայնքային մակարդակներ:

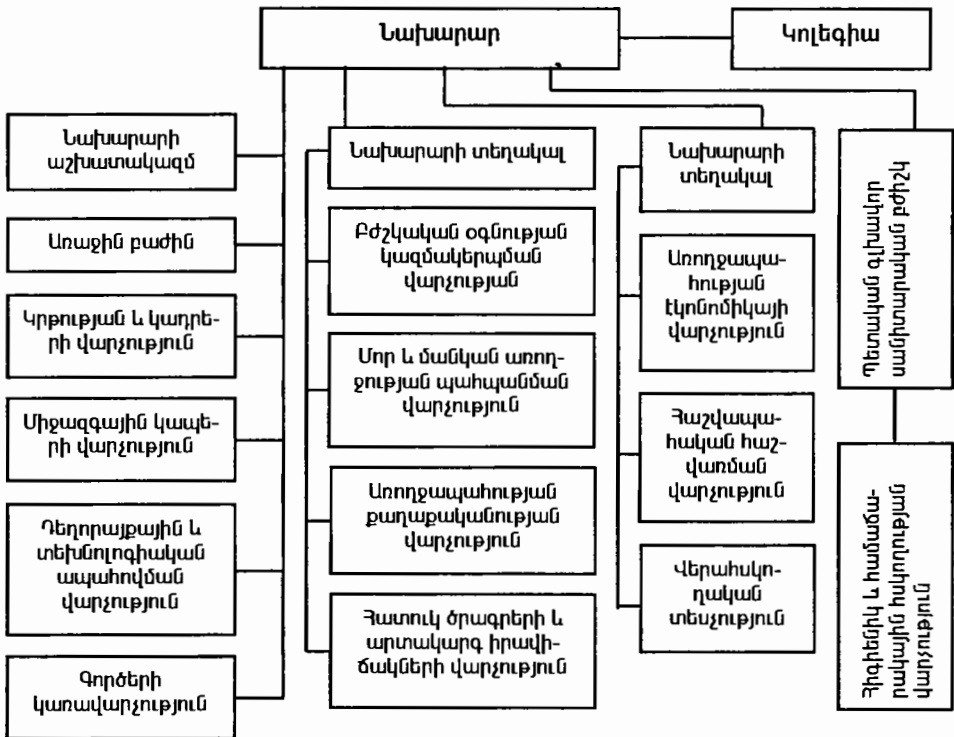
Զբաղվածության հանրապետական ծառայությանը վերապահված են զբաղվածության պետական կարգավորման մարտավարական և օպերատիվ գործառույթներ: ԴԴ-ում գործում են զբաղվածության ծառայության 51 տարածքային կենտրոններ, որոնցից 10-ը ունեն մարզային կենտրոնների կարգավիճակ: Երևան քաղաքում, ըստ համայնքների, գործում են 10 տարածքային կենտրոններ: Զբաղվածության կենտրոնների աշխատանքում կարելի է առանձնացնել հետևյալ հիմնական խնդիրները՝ աշխատաշուկայի վերաբերյալ տեղեկատվության տրամադրում, համապատասխան աշխատանքի տեղավորման աջակցում, գործազրկության նպաստների հատկացում, մասնագիտացված ուսուցման միջոցով աշխատանքային ռեսուրսների զարգացում: Նշված խնդիրների լուծումը ենթադրում է որոշակի միջոցառումների իրականացում, որոնք կարելի է ներառել 5 հիմնական համախմբերում.

1. աշխատանքի շուկայի կարգավորում, գործազուրկների զբաղվածության ապահովման աջակցություն, աշխատանքի տեղավորման միջնորդական ծառայություն,
2. աշխատաշուկային հարմարվելու և զբաղվածության ապահովման տարբեր սոցիալական միջոցառումներ, ծրագրեր,
3. ակտիվ զբաղվածության քաղաքականությանը բնորոշ միջոցառումներ,
4. գրանցված գործազուրկներին սոցիալական երաշխիքների ապահովում,
5. ֆինանսակազմակերպական ապահովմանն ուղղված միջոցառումներ [5 էջ, 105-107]:

Հանրապետության բնակչության զբաղվածության քաղաքականության արդյունավետությանը էապես կարող է նպաստել նաև ոլորտը կանոնակարգող օրենսդրական դաշտի կատարելագործումը: Այս առումով աշխատանքի և զբաղվածության ոլորտին առնչվող առկա օրենսդրական դաշտը չի համապատասխանում ՀՀ տնտեսության իրական վիճակին: Մասնավորապես՝ ՀՀ աշխատանքային գործող օրենսգիրքը ոչ միայն չի համապատասխանում ազատականացված տնտեսության պահանջներին, այլև չի երաշխավորում սեփականության տարբեր ձևերի գոյությունը և չի ապահովում վարձու աշխատողի իրավունքներն ու պարտականությունները:

### 23.5. ԱՌՈՂՋԱԿԱՑՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Առողջապահության ոլորտի պետական կառավարման լիազոր մարմին է առողջապահության նախարարությունը, որը սահմանում է քաղաքականության ուղղությունները, գերակա խնդիրները, առողջապահության համապետական ստանդարտներն ու չափանիշները, մշակում ամիրաժեշտ օրենսդրական և ենթօրենսդրական ակտերի նախագծերը, կազմակերպում առողջապահության վիճակագրական-վերլուծական համակարգը և այլն:



Գծանկար 23.5. ՀՀ առողջապահության նախարարության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը

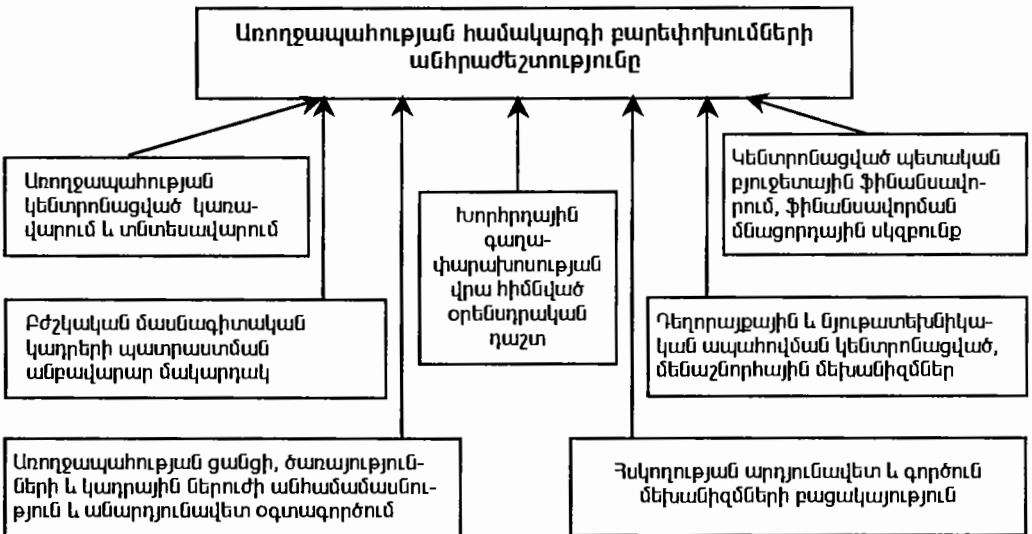
Նախարարությունը գլխավորում է նախարարը, որին նշանակում և պաշտոնից ազատում է ՀՀ նախագահը՝ ՀՀ վարչապետի առաջարկությամբ: Նախարարի տեղակալներին և ՀՀ գլխավոր սանիտարական բժշկին պաշտոնի նշանակում և ազատում է ՀՀ վարչապետը՝ խորհրդակցելով նախարարի հետ: Նախարարին առընթեր գործում է կոլեգիան, որը խորհրդատվական բնույթի լիազորություններով օժտված մարմին է և որի կազմում ի պաշտոնե մտնում են՝ նախարարը, նրա տեղակալները, նախարարության կառուցվածքային ստորաբաժանումների, համակարգի կազմակերպությունների ղեկավարները:

Յուրաքանչյուր վարչություն, կառուցվածքային ստորաբաժանում ունի իր գործառույթները: Բժշկական օգնության կազմակերպման վարչությունը նշակում է բժշկական օգնության և ծառայությունների, բուժօգնության որակի չափորոշիչները, կատարում դրանց նկատմամբ վերահսկողությունը: Կրթության և կադրերի վարչությունը նշակում և իրականացնում է բժշկական կադրերի պատրաստման, մասնագիտական և շարունակական վերապատրաստման քաղաքականությունը և այլն:

Առողջապահության կառավարման մարզային մակարդակի մարմինները իրականացնում են իրենց ենթակայության առողջապահական հաստատությունների աշխատանքի կազմակերպումը, մարզի առողջապահական կարիքների ուսումնասիրությունը, մարզի հիգիենիկ-համաճարակային միջոցառումների իրականացումը և այլն:

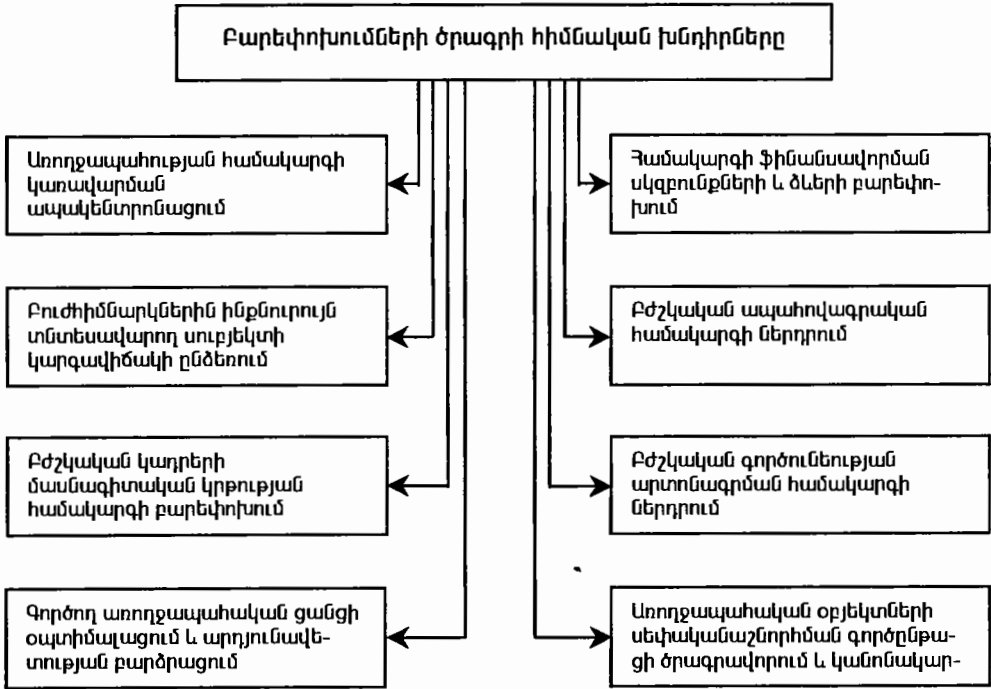
Համայնքային մարմինների գործառույթների շրջանակում են իրենց ենթակայության առողջապահական կազմակերպությունների աշխատանքի կազմակերպումը, համայնքային առողջապահական կարիքների որոշումը, համայնքային բյուջեի առողջապահության հատվածի պլանավորումը, համայնքային առողջապահական ծրագրերի մշակումն ու իրականացումը և այլն:

1996 թվականից ՀՀ առողջապահական համակարգում ընթանում են բարեփոխումներ, որոնք ընդհանուր սոցիալական վերափոխումների մի մասն են:



Գծանկար 23.6. Առողջապահության համակարգի բարեփոխումների անհրաժեշտությունը պայմանավորող գործոնները [6, էջ 5]

ՀՀ առողջապահության համակարգի բարեփոխումներն ընթանում են 4 հիմնական ուղղություններով՝ համակարգի կազմակերպական կառուցվածք և կառավարում, ցանցի կառուցվածք, առողջապահության ֆինանսավորում և բժշկական կրթություն [6, էջ 8 ]:



**Գծանկար 23.7. Առողջապահության համակարգի բարեփոխումների ծրագրի հիմնական ուղղությունները [6, էջ 8]**

ՀՀ առողջապահության համակարգի կառավարման բարեփոխումների ռազմավարական նպատակը կարելի է համարել կառավարման ապակենտրոնացումը և, դրան զուգընթաց, մի շարք գործառույթների կենտրոնացումը: Առողջապահության համակարգի ապակենտրոնացումը ենթադրում է ուլորտում նաև մասնավոր հատվածի ձևավորում: Միևնույն ժամանակ հարկ է հաշվի առնել միջազգային փորձը: Այն ցույց է տալիս, որ առողջապահության կառավարման լայնածավալ ապակենտրոնացումն ունի իր բացասական հետևանքները, ուստի անհրաժեշտ է պահպանել կենտրոնացված 4 հիմնական գործառույթները՝

1. առողջապահության պետական քաղաքականության որոշում,
2. տեղեկատվության հավաքագրում և պետական ծրագրերի մշակում,
3. պետական ստանդարտների սահմանում և վերահսկում,
4. կադրային ռեսուրսների պլանավորում:

Առողջապահության արդյունավետ կառավարումը ենթադրում է դրա կազմակերպման հետևյալ սկզբունքներով առաջնորդում՝ առողջության պահպանման իրավունքի, բուժօգնություն իրականացնողի ընտրության իրավունքի ապահովում, բժշկական օգնություն իրականացնողների սեփականության, ֆինանսական աղ-



բյուրերի բազմաձևություն, առողջապահական խնդիրների լուծմանը համայնքի մասնակցություն և այլն: Առաջիկայում հրատապ կլինի նաև բժշկական ապահովագրական համակարգի ներդրումը ապահովող օրենսդրական հիմքի ստեղծմանն ու ընդունմանն ուղղված աշխատանքների իրականացումը, որոնք կլրացնեն ոլորտը կանոնակարգող օրենսդրական դաշտը:

### 23.6. ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌՎԱՐՈՒՄԸ

Հայաստանում կրթությունն ունի բազմադարյան պատմություն և ավանդաբար դիտվում է որպես հայ հասարակության բարձրագույն արժեքներից մեկը:

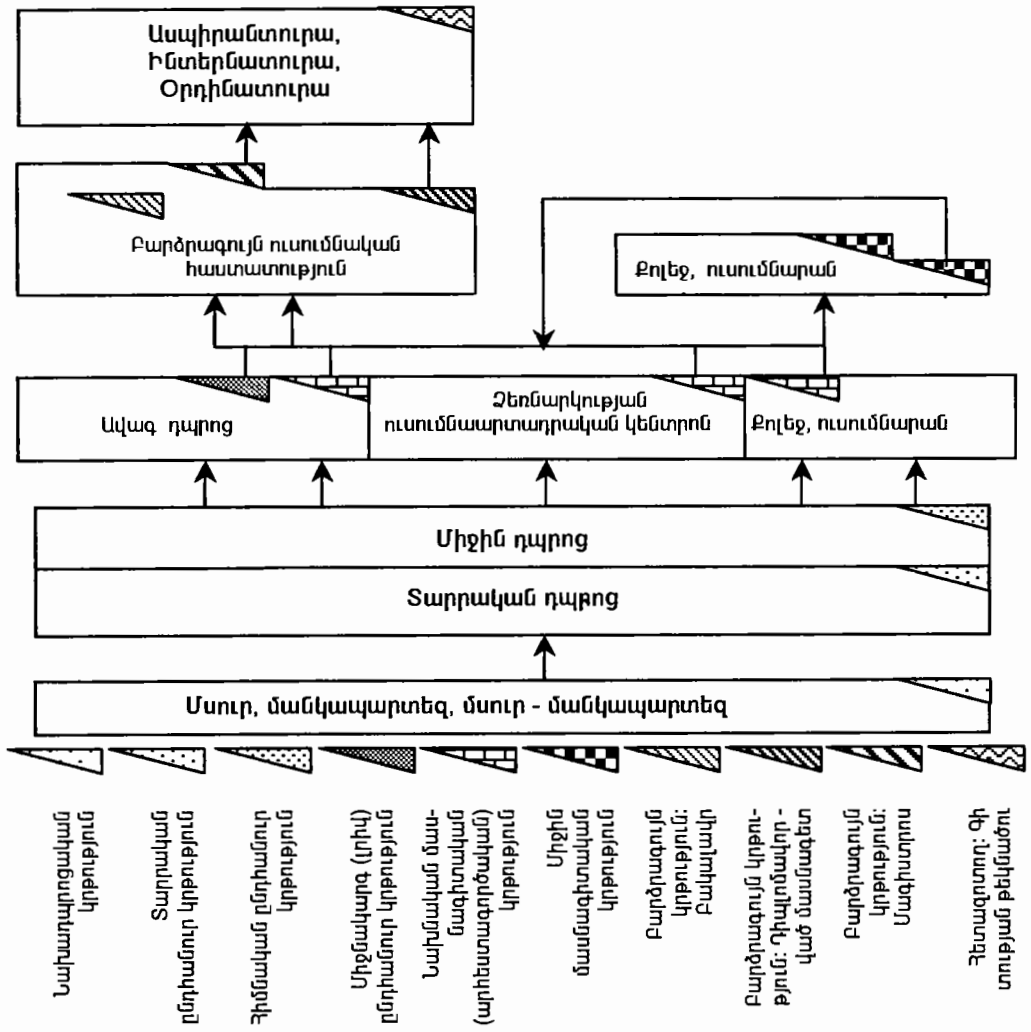
90-ական թվականների սկզբից Հայաստանում ընթացող վերափոխումները ընդգրկեցին նաև կրթության ոլորտը:

Շուկայական տնտեսակարգի ժամանակակից պայմաններում կրթական գործունեության ֆինանսավորման մեխանիզմների, աղբյուրների փոփոխությունը, կրթության ոլորտի ընդհանուր զարգացումը, կրթական հաստատությունների միջև մրցակցության սրումը, կրթական նոր չափորոշիչների առաջադրումը էապես ազդում են կրթության համակարգի կառուցվածքի և կառավարման վրա, փոխում կրթական գործունեության բնույթը: Ժամանակակից պայմաններում կրթության կառավարումն ունի այն առանձնահատկությունը, որ կրթական խնդիրները պետք է լուծվեն ոչ միայն կրթության համակարգի մակարդակով, այլ մաս կազմեն համապետական ծրագրերի, որոնք կընդգրկեն հասարակական կյանքի բոլոր ոլորտները: Այս իմաստով, կրթության բնագավառում միասնական պետական քաղաքականության վարումը կրթության կառավարման կարևոր խնդիրներից է: Որպես կրթության ոլորտի պետական կառավարման լիազոր մարմին՝ հանդես է գալիս ՀՀ կրթության և գիտության նախարարությունը: Այն մշակում է կրթության զարգացման պետական ծրագիրը և պետական կրթական չափորոշիչները, վերահսկում դրանց կիրառումը, իրականացնում է ուսումնական հաստատությունների լիցենզավորումը և պետական հավատարմագրումը, ձևավորում ուսումնական մասնագիտությունների ցանկերը, հաստատում ուսումնական հաստատությունների ընդունելության կանոնները, ապահովում պետական ուսումնական հաստատությունների զարգացման ծրագրերի ձևավորումը, իրականացումը և վերահսկումը, համաձայնություն տալիս մարզպետարանների և համայնքային կրթության վարչությունների ղեկավարների նշանակմանը և այլն: Իրենց լիազորությունների շրջանակներում, կրթության կառավարման խնդիրներով զբաղվում են նաև տարածքային կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինները:

Ուսումնական հաստատությունները կառավարվում են միանձնյա ղեկավարման և ինքնակառավարման սկզբունքների գույզորդմամբ: Ըստ «Կրթության մասին» ՀՀ օրենքի, ուսումնական հաստատությունների կառավարման մարմիններն են՝ հոգաբարձուների խորհուրդը, ուսումնական հաստատության խորհուրդը, ընդհանուր ժողովը, գիտական խորհուրդը, մանկավարժական խորհուրդը: Ուսումնական հաստատությունների կառավարման մարմինները, դրանց ձևավորման կարգը և լիազորությունները սահմանվում են ուսումնական հաստատության կանոնադրությամբ:

ՀՀ կրթության համակարգը ներառում է կրթության բոլոր մակարդակները՝ նախադպրոցական, միջնակարգ (լրիվ) ընդհանուր կրթություն, հատուկ ընդհանուր

կրթություն, արտադարձական դաստիարակություն, նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) կրթություն, միջին մասնագիտական կրթություն, բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթություն [ 8, էջ 54]:



**Գծանկար 23.8. Հայաստանի կրթության համակարգի կառուցվածքը**

Ժամանակակից կրթական համակարգի հիմնական ենթահամակարգերն են տեսամեթոդականը, մանկավարժականը, տեխնոլոգիականը, կազմակերպականը, տնտեսականը, որոնք միմյանց և հասարակական կյանքի այլ ոլորտների հետ գտնվում են բարդ փոխներգործության մեջ [ 7, էջ 37]:

Այդ պատճառով էլ կրթության կառավարման կարևորագույն սկզբունքը բոլոր մակարդակներում (միջպետական, համապետական, տարածքային, տեղական ինքնակառավարման) պետք է լինի համակարգվածությունը:

Կրթության համակարգում իրականացվող բարեփոխումների հիմնական ուղղություններում կարևոր տեղ է զբաղեցնում կրթության կառավարման համակարգի կատարելագործման հիմնահարցը, որի խնդիրներն են՝

1. կրթության ոլորտում պետական կառավարման լիազորված մարմնի և ճյուղային գերատեսչությունների, տարածքային կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների իրավասությունների վերանայում՝ լիազորությունների ու պարտականությունների հստակ տարանջատման և համադասման նպատակով,
2. միասնական պետական քաղաքականության իրականացում մասնագիտական կրթության ոլորտում,
3. կրթության կառավարման ժողովրդավարացում,
4. կրթության համակարգի կառավարման ապակենտրոնացում և ուսումնական հաստատությունների ինքնավարության աճ,
5. վերահսկման մեխանիզմների և հաշվետվական համակարգի կատարելագործում,
6. կրթության ոլորտի ղեկավար կադրերի կառավարման որակների զարգացում,
7. պետական և ոչ պետական ուսումնական հաստատությունների միջև իրավահավասար մրցակցության ապահովում [ 8, էջ 27]:

Այնուհանդերձ, կրթության համակարգի զարգացման կառավարումը կարող է արդյունավետ լինել միայն այն ժամանակ, երբ ժամանակակից կրթական տեխնոլոգիաների, դասավանդման նորագույն մեթոդների, համապատասխան կազմակերպական կառուցվածքների և ձևերի կայացումը, կրթության ոլորտում նոր տնտեսական մեխանիզմների մշակումը իրականացվում են միասնական և փոխապայմանավորված սկզբունքների հիման վրա:

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Որո՞նք են սոցիալական կառավարման օբյեկտը, սուբյեկտները և առարկան:
2. Որո՞նք են սոցիալական կառավարման հիմնական սկզբունքները և գործառույթները:
3. Բնութագրե՞ք սոցիալական տեխնոլոգիաների էությունը:
4. Որո՞նք են սոցիալական քաղաքականության հիմնական ձևերը և հիմնական բնութագրիչները:
5. Նկարագրե՞ք ՀՀ սոցիալական աջակցության քաղաքականության հիմնական ուղղությունները:
6. Ի՞նչ է սոցիալական աշխատանքը և որոնք են նրա կառավարման հիմնական խնդիրները:
7. Որո՞նք են ՀՀ զբաղվածության պետական կարգավորման մարմինները և ի՞նչ գործառույթներ են դրանք իրականացնում:
8. Ի՞նչով են պայմանավորված ՀՀ առողջապահության համակարգի բարեփոխումները:
9. Ի՞նչպիսի՞ն է առողջապահության համակարգի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը և որո՞նք են համակարգի կառավարման բարեփոխումների հիմնական ուղղությունները:
10. Ի՞նչպիսի՞ն է ՀՀ կրթության կառավարման կառուցվածքը և ի՞նչ լիազորություններով են օժտված կառավարման ճարմինները:
11. Որո՞նք են ժամանակակից կրթական համակարգի հիմնական ենթահամակարգերը և բարեփոխումների հիմնական խնդիրները կրթության կառավարման համակարգում:

---

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Социальное управление: Курс лекций. М., Издательство РАГС, 2000
2. Вулыгин Ю. Е., Волковский В. И. Основы теории организации социального управления. М., ЧеРо, 2000
3. Тощенко Ж. Т. Социология. Общий Курс. М., Прометей, 1999
4. Основы социальной работы: Учебник (Отв. ред. П. Павленок). М., ИНФРА, 1999
5. Социальный менеджмент: Учебник для вузов. Под. ред. С. Д. Ильенковой. М., ЮНИТИ, 1998
6. «ՀՀ առողջապահության համակարգի զարգացման և բարեփոխումների 1996-2000 թթ. ծրագիր»
7. Управление современным образованием: социальные и экономические аспекты. Под ред. А.Н.Тихонова. М., Вита-Пресс, 1998
8. ՀՀ օրենքը «Կրթության զարգացման 2001 - 2005 թթ. պետական ծրագիրը հաստատելու մասին»

**24.1. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԿՈՒՆՏՈՒՐԱՆ, ԴՐԱ ՏԱՐՐԵՐԸ ԵՎ  
ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԸ**

Գրականության մեջ հանդիպում է «կուլտուրա» (մշակույթ) երևույթի մի քանի տասնյակ սահմանում: Տարբեր գիտաճյուղերի շրջանակներում ուսումնասիրվում են «նյութական կուլտուրան», «հոգևոր կուլտուրան», «աշխատանքի կուլտուրան», «հաղորդակցման կուլտուրան», «սպասարկման կուլտուրան» և այլն: Որպես «կազմակերպության կուլտուրա» հասկացության հոմանիշ՝ գործածվում են նաև «կառավարման կուլտուրա», «կորպորատիվ կուլտուրա», «ձեռնարկության կուլտուրա» և նույնաբնույթ այլ հասկացություններ:

Կազմակերպության կուլտուրան ներառում է ինչպես համատեղ աշխատող մարդկանց փոխհարաբերությունների որակը, այնպես էլ դրանց առարկայական պայմանները, այսինքն՝ թե՛ «նյութական կուլտուրայի» (աշխատանքի և հաղորդակցության միջոցներ, կահավորանք, շինություններ, դիզայն, արտահագուստ), թե՛ «հոգևոր կուլտուրայի» տարրերը: Վերջինս տվյալ կազմակերպության աշխատողների համար ընդհանուր, նրանց կողմից անվերապահորեն ընդունվող արժեքների, համոզմունքների, բարոյական նորմերի, ընդհանուր պատկերացումների ու զգացումների, վարվելակերպի չափանմուշների, չգրված կանոնների ու համաձայնությունների, ավանդույթների, սովորույթների, խորհրդանիշների ամբողջությունն է:

Ավելի մանրամասն դիտարկենք կազմակերպության կուլտուրայի բաղադրատարրերը:

- Արժեքներ. Մարդկանց համար կենսականորեն նշանակալի երևույթներն ու առարկաներն են: Լինում են երեք տեսակի՝ արժեք-նպատակ, արժեք-միջոց և արժեք-պայման: Արժեքների ընդհանրությունը մարդկանց միավորող ամենահզոր գործոններից մեկն է:
- Ավանդույթներ. Կազմակերպությունում վարվելակերպի և գործելակերպի կայունացած առանձնահատկությունները, արմատավորված սովորույթները,

կազմակերպության անցյալի մասին զանազան պատմություններն են, որ փոխանցվում են սերնդեսերունդ՝ կազմելով տվյալ կազմակերպության յուրատեսակ «առասպելաբանական» հիմքը:

- Խորհրդանիշներ. Դրանք կազմակերպության անդամների համար ընդհանուր իմաստ ունեցող, որոշակի խորհուրդ բովանդակող, տվյալ կազմակերպության առավել նշանակալից արժեքները մարմնավորող առարկաները, երևույթները, պատմությունները, վարվելակերպի ձևերն են: Մարդիկ նույնպես կարող են խորհրդանիշ լինել՝ որպես տվյալ կազմակերպության շրջանակներում ընդօրինակելի վարք դրսևորողներ («հերոսներ», «խորհրդանիշառաջնորդներ»):
- Արարողակարգեր. Չանազան միջոցառումների, հանդիսությունների, հանդիպումների, ընդունելությունների անցկացման եղանակները, որոնցում դրսևորվում և ամրագրվում են կազմակերպության գերակա արժեքները:
- Կարգախոսներ. Դրանք հակիրճ ու տպավորիչ ձևակերպումներ են, որոնք ամփոփում են կազմակերպության նպատակները, հիմնական արժեքները, դավանած սկզբունքները: Շատ կազմակերպություններում դրանք ընդունում են պատվիրանների, յուրատեսակ «հավատո հանգանակի» տեսք, փակցվում ամենատեսանելի տեղերում, օգտագործվում գովազդային նպատակներով:

Կազմակերպության կուլտուրան կազմակերպությունն ամբողջացնող գործոն է, քանի որ կուլտուրայի բաղադրիչներն ինքնին համակարգային բնույթ ունեն և ընդգրկում են կազմակերպության բոլոր օղակները:

Կարող են առանձնացվել կազմակերպության կուլտուրայի հետևյալ գործառույթները.

– Միավորիչ - ամբողջականացնող (ինտեգրացիոն). Մշակույթն առհասարակ օժտված է միավորելու հատկանիշով. միևնույն հանրույթին (ազգ, խումբ, ընտանիք, կազմակերպություն) պատկանողներն իրենց ընդհանրությունը գիտակցում են ամենից առաջ մշակութային արժեքների միասնության շնորհիվ: Կազմակերպության մշակույթը նույնպես ամբողջացնում - միավորում է համատեղ գործունեությամբ զբաղվող անձանց:

– Ճանաչողական. Առկա արժեքների ու վարվելակերպի նորմերի միջոցով ճանաչելի են դառնում տվյալ կազմակերպությունը, դրա մշակութային յուրահատկությունները, հոգևոր կյանքի առանձնահատկությունները, բարոյականության մակարդակը, համախմբվածության աստիճանը: Դա հնարավորություն է տալիս թե՛ արտաքուստ գնահատել կազմակերպության անկրկնելիությունը, թե՛ ներքուստ, իրենց իսկ՝ աշխատակիցների կողմից ճանաչել ու ըստ արժանվույն գնահատել իրենց կառավարման ու ինքնակառավարման վիճակը:

– Հաղորդակցական (կոմունիկացիոն). Մշակութային ընդհանրությունը դյուրացնում է ինչպես ուղղաձիգ, այնպես էլ հորիզոնական միջանձնային ու գործարար հաղորդակցումը. տվյալ կազմակերպությանը բնորոշ արժեքները, խորհրդանիշները, վարվելակերպի նորմերը, դիմելաձևերը, լեզվական այլ կաղապարները օգնում են համատեղ աշխատողներին միմյանց մասին հավաստի պատկերացում կազմել, ճշգրտել տեղեկատվության ոճը, ծավալը և մատուցման եղանակները, հետադարձ կապը և այլն:

– Կարգավորիչ - մոտիվացիոն. Որպես վարքագծի նորմերի ամբողջություն՝ կազմակերպության կուլտուրան կարգավորում է աշխատակիցների վարքը՝ գնահատում դրանք ըստ կայունացած չափանիշների, դրվատանքի կամ պարսավան-

քի ենթարկում նրանց գործողությունները՝ դրանով իսկ նրանց մղում որոշակի արարքների կամ արգելում որոշ արարքներ: Ընդ որում կառավարման կուլտուրայի այդ կարգավորիչ գործառույթի ընդգրկումն ավելի մեծ է, քան զուտ իրավական նորմերով իրականացվող կարգավորումը. չգրառված, չձևայնացած կանոնները, ինչպես հայտնի է, ավելի հզոր կարգավորիչ ներգործություն են ունենում մարդկանց վարքուբարքի վրա:

– Տնտեսական. Մշակույթի կառավարումը արդյունավետ աշխատանքի նախապայմաններից մեկն է: Բարգավաճող ձեռնարկությունները ծախողակներից տարբերվում են ավելի բարենպաստ բարոյական մթնոլորտով, առաջնորդման առավել պատշաճ ոճով, աշխատակազմի ավելի մեծ համախմբվածությամբ՝ ընդհանուր արժեքների, պատկերացումների, ավանդույթների շուրջ: Աշխատանքի հանդեպ ավելի բարեխիղճ վերաբերմունքը, կազմակերպության կառավարման մեջ համաձայնակցության զգացումը, համատեղ հաջողություններով հպարտանալը, փոխադարձ օգնության ու վստահության հարաբերություններով չեն կարող չապահովել ավելի որակյալ ու արտադրողական աշխատանք, ավելի մեծ շահավետություն:

– Գովազդային. Սեփական բարի համբավի մասին հոգացող կազմակերպությունը մեծ ուշադրություն է դարձնում կուլտուրայի զարգացմանը, քանի որ հանրության մեջ այս կամ այն կազմակերպության, տնտեսավարող սուբյեկտի կերպարը (իմիջ) պայմանավորված է նաև դրանց ներքին կուլտուրայի մասին տարածված պատկերացումներով: Բարձր, առաջադեմ կուլտուրան ամեն մի կազմակերպության գովազդի, ինքնամատուցման կարևոր ձևերից մեկն է, այն յուրատեսակ «այցեքարտը», որով կազմակերպությունը ներկայանում է մի կողմից՝ սպառողներին ու ամբողջ հանրությանը, մյուս կողմից՝ իր իսկ աշխատակիցներին:

– Ժառանգորդման. Կազմակերպությունը վերարտադրվում - գործառում - ամրապնդվում է ոչ միայն վարչակազմակերպական կարգավորվածությամբ, ֆինանսատնտեսական ապահովվածությամբ և տեխնոլոգիական նորանվածություններով, այլև մշակութային ամբողջականությամբ: Տարբեր սերունդների ներկայացուցիչները միավորվում են, իրենց նույնացնում միասնական մշակութային դաշտում: Լավագույն արժեքներն ու ավանդույթները պահպանվում են, նորերն են ստեղծվում, ամրապնդվում, կուտակվում ու փոխանցվում հերթափոխվող աշխատակազմին:

– Հարմարման (ադապտացիոն). Նոր անդամն ըմբռնում է իրեն ներկայացվող նոր իրողությունը, վարքագծի չափանմուշները, միջավայրի մշակութային մյուս առանձնահատկությունները, և այդ ըմբռնման շնորհիվ է ամենից առաջ, որ մեղմանում են նոր կազմակերպությանը սոցիալ-հոգեբանական ու մասնագիտական հարմարման գործընթացները: Ընդ որում, կախված կազմակերպությանը բնորոշ կուլտուրայից ու դրա նպատակասլաց կարգավարմանն ուղղված գործունեությունից, անհատը կարող է ներդաշնակորեն մերվել նոր միջավայրին՝ ոչ միայն պահպանելով իր հարաբերական ինքնուրույնությունը (բացառված չէ, որ նրանից պահանջվի անվերապահ ենթարկում՝ ընդհուպ հրաժարում ինքնուրույնությունից), այլև, առավել լայն դրսևորման հնարավորություն ստանալով, հզորացնել թե՛ իր անձնական ներուժը, թե՛ աշխատակազմի հավաքական կարողությունը: Արձանագրված են դեպքեր, երբ կազմակերպության անդամը չի գայթակղվում մեկ այլ աշխատավայրի ավելի բարձր աշխատավարձով, այլ գերադասում է մնալ տվյալ՝ թեպետ ավելի ցածր վարձատրությամբ, սակայն բարձր կուլտուրայով բնութագրվող կազմակերպությունում:

– Վերականգնողական (ռեկրեատիվ). Կազմակերպության մշակութային միջավայրը կարող է բարենպաստ լինել առօրյա աշխատանքային լարվածության լիցքաթափման, սթրեսի դեմ պայքարի, աշխատակիցների ուժերի վերականգնման համար:

Թեպետ կուլտուրան ամեն մի կազմակերպության ներքին, ներկազմակերպական հատկանիշն է, սակայն չի կարող լիովին կտրված լինել արտաքին միջավայրից, մշակութային ընդհանուր շրջապատից, ժամանցի կուլտուրայից, կենցաղի կուլտուրայից և այլն:

Կուլտուրան ինքնանպատակ չէ, դրա գլխավոր գործառույթը, ի վերջո, տվյալ կազմակերպությանն անհրաժեշտ ճկունություն հաղորդելն է, այդ թվում՝ արտաքին միջավայրի մշակութային պահանջները բավարարելը: Սա նշանակում է, որ կազմակերպության կուլտուրան, մի կողմից, չի կարող չկրել արտաքին մշակութային ազդեցությունները, մյուս կողմից, ծառայում է այդ ազդեցություններին հարմարվելու, դրանք օգտագործելու կամ չեզոքացնելու և հաղթահարելու նպատակին:

Կուլտուրան ձևավորվում է մարդկանց համատեղ գործունեության ընթացքում: Ուստի կուլտուրայի ձևավորման մեջ դրսևորվում են և՛ ինքնաբուխ, և՛ նպատակադիր գործունեությամբ առաջացող տարրեր: Առանց ղեկավարության որոշակի ջանքերի էլ, համատեղ աշխատանքի ընթացքում մարդկանց միջև, ամենօրյա գործարար և միջանձնային հաղորդակցման շնորհիվ, ձևավորվում և կայունանում են վարվելակերպի ու գործելակերպի միասնական նորմեր, ընդհանուր պատկերացումներ գերադասելի արժեքների և բարոյական նորմերի մասին:

Միաժամանակ, կազմակերպության ղեկավարությունը հնարավորություն ունի կառավարելու կուլտուրայի ձևավորումը (կամ անտեսելու, բարձիթողի անելու այդ խնդիրը): Ժամանակակից կազմակերպությունների մեծ մասին բնորոշ է այն, որ կառավարման կուլտուրայի նպատակասլաց կարգավորումը դասվում է ռազմավարական նշանակության խնդիրների շարքը:

Կառավարել կազմակերպության կուլտուրան՝ չի նշանակում գործադրել իրավական լծակներ, սահմանել ձևայնացած կանոնակարգ կամ վերահսկողության վարչական եղանակներ: Որպես գործողությունների որոշակի ծրագիր՝ կուլտուրայի կառավարումը ներառում է՝

- ընդհանուր նպատակների և արժեքների սահմանում,
- ձևավորված ավանդույթների պահպանում և նոր աշխատակիցների շրջանում դրանց սերմանում,
- ներկազմակերպական ընդհանրության ապահովում, այսպես կոչված՝ «միասնականության ոգի» (esprit de corps),
- վարվելակերպի ընդհանուր չափանիշների ամրապնդում,
- ղեկավար - ենթակա փոխհարաբերությունների որոշակի որակի պահպանում,
- ժողովների, բանակցությունների, խորհրդակցությունների կազմակերպման ու անցկացման որոշակի ավանդույթների պահպանում և այլն:

Կազմակերպության կուլտուրայի գործառույթյան և զարգացման մեջ առանցքային դեր է խաղում արժեքների համակարգը. համատեղ աշխատողներն իսկապես համախոհներ են դառնում ամենից առաջ իրենց արժեքային կողմնորոշումների ընդհանրության շնորհիվ: Այս առումով կարևորվում են հետևյալ երկու հանգամանքները: Նախ՝ կազմակերպության ղեկավարների դավանած արժեքները, ընդ որում՝ ոչ սոսկ հայտարարությունների տեսքով, այլ փաստացի արարքների, վարվելակերպի մեջ. առաջնորդի սեփական օրինակը հզոր ազդեցություն է թողնում



ամբողջ համակարգի վրա, գործնականորեն մարդկանց համախմբում որոշակի գաղափարների շուրջ: Երկրորդ՝ մենեջմենթի տեսաբանները հորդորում են ապահովել ընդհանուր (կորպորատիվ) արժեքների բաց ու հրապարակային քննարկում, հաշվի առնելով դրա բարոյափոփոխական ներազդեցությունը, այն է՝ անձամբ մասնակցելով արժեքների ճշգրտմանը՝ մարդիկ պատրաստ են լինում նաև պատասխանատվություն կրել դրանց համար [1, էջ 77]:

Կազմակերպությունում աշխատողները հասուն անձինք են, և աշխատավայր են բերում արտաքին միջավայրում ձևավորված իրենց պատկերացումներն ու արժեքները: Ուստի կազմակերպության կուլտուրայի կառավարման խնդիրը ոչ թե ինքնին նոր մշակույթ ստեղծելն է, այլ առկա մշակույթի նպատակասլաց գործադրումը: Այլ կերպ ասած, կարելի է եզրակացնել, որ «կառավարման կուլտուրան իրենից ներկայացնում է կառավարում կուլտուրայի միջոցով» [2, էջ 301]:

Կազմակերպության կուլտուրայի նպատակասլաց կառավարման կարևոր մեթոդաբանական սկզբունքներից է ամեն մի մշակույթի անկրկնելիության ըմբռնումը՝ թե՛ ազգի, ժողովրդի և թե՛ առանձին կազմակերպության առումով: Սա նշանակում է «մշակութային ռեյատիվիզմի» ընդունում, այսինքն՝ այն, ինչ կարող է պիտանի ու արգասավոր լինել մի կազմակերպության (և հասարակության) համար, կարող է բնավ օգտակար չլինել մեկ ուրիշին [3, էջ 55; 4, էջ 58-59]: Իհարկե, ամեն լավ փորձ արժանի է ընդօրինակման, սակայն, իսկապես, միայն «ստեղծարար ընդօրինակման» [7, էջ 283]: Այս մոտեցումները կարևոր են հատկապես բազմամշակութային պայմաններում գործող կազմակերպությունների կուլտուրայի կառավարման, բազմազգ ընկերությունների արդյունավետ գործունեության, զանազան կուլտուրաներով բնութագրվող կազմակերպությունների հնարավորինս ոչ հիվանդագին միաձուլման, օտար մշակութային միջավայրից ընդօրինակած փորձի արմատավորման համար:

Այսպիսով, կազմակերպության կուլտուրան ամեն մի կազմակերպությանը բնորոշ ներքին միջավայրի կարևորագույն բաղադրիչն է՝ հոգևոր ու նյութական ներդաշնակության մեջ: Կազմակերպության կուլտուրայի առկա մակարդակը ինքնին արդյունավետ կառավարման վճռորոշ նախադրյալներից է, միաժամանակ, կառավարումը, որպես որոշակի գործողությունների շղթա, ներառում է նաև կազմակերպության կուլտուրայի ձևավորման, կարգավորման, զարգացման և նպատակասլաց գործադրման խնդիրը: Բացի այդ, մնացած, առերևույթ կարծես զուտ տնտեսական կամ տեխնիկական բնույթի խնդիրների լուծումը ևս միջնորդավորված ազդեցություն է գործում կուլտուրայի ընդհանուր վիճակի վրա:

## 24.2. ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ, ԲԱՐՈՅԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ

### ՊԱՏԱՍԻԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

Ժամանակակից հասարակության մեջ, XIX դարի վերջի - XX դարի սկզբի համեմատությամբ, էապես փոխվել են գործարարության, տնտեսական տարաբնույթ գործունեության, տնտեսական զանազան կազմակերպությունների հանրային դերի ու նշանակության մասին պատկերացումները: Հիմնականն այն է, որ թե՛ հասարակական կարծիքում, թե՛ տեսաբանների աշխատություններում գործարարությունը դիտվում է ոչ թե մեն-միայն տնտեսական շահավետության նպատակի հետա-

պնդման, այլև հասարակության որոշակի պահանջների ու ակնկալիքների բավարարման, սոցիալական պատասխանատվության առումով:

Առհասարակ, պատասխանատվության երևույթը ավանդաբար դիտարկվում է իրավաբանական գիտաճյուղերի շրջանակում: Տիրապետող հենց իրավական դիտարկումն է՝ իր տարատեսակներով՝ «քաղաքացիական պատասխանատվություն», «քրեական պատասխանատվություն», «վարչական պատասխանատվություն» և «կարգապահական պատասխանատվություն» [6, էջ 206-208, 356], «միջազգային-իրավական պատասխանատվություն», «նյութական պատասխանատվություն», «քաղաքական պատասխանատվություն» [7, էջ 212-216]: Իրավական բնույթի են տնտեսական հարաբերությունները կարգավորող հասկացությունները՝ «անձնական պատասխանատվություն», «սուբսիդիար (լրացուցիչ) պատասխանատվություն», «համապարփակ պատասխանատվություն», «սահմանափակ պատասխանատվություն» [8; 9, էջ 230] և այլն:

Իրավական առումով՝ պատասխանատվությունը ի հայտ է գալիս սուբյեկտի կողմից պարտականությունը խախտելիս, և համապատասխանաբար, գոյանում է մեղավոր կողմի «պատասխանատվությունը»: Անձին ենթարկել պատասխանատվության՝ նշանակում է նրանից պահանջել իր այս կամ այն գործողությամբ (կամ անգործությամբ) մեկ այլ անձին (կամ՝ պետությանը, կազմակերպությանը) պատճառած վնասի փոխհատուցում:

Գործարարության և կազմակերպության կառավարման ասպարեզում, անշուշտ, գործում է իրավական պատասխանատվությունը, քանի որ մարդիկ բազմաթիվ ծառայողական պարտականություններ են կատարում, մտնում գույքային փոխհարաբերությունների մեջ և այլն: Այսպես, արտադրական ձեռնարկությունը ենթարկվում է իրավական պատասխանատվության, եթե վնաս է տվել, ասենք՝ արտադրել է անորակ ապրանք, վնաս հասցրել շրջապատի բնությանը, տարածել անբարեխիղճ գովազդ և այլն: Նմանապես, իր հարկային, վարկային, օրենսդրությամբ նախատեսված ֆինանսական այլ պարտականությունները չկատարող կազմակերպությունը ենթարկվում է տնտեսական ու իրավական պատասխանատվության:

«Սոցիալական պատասխանատվություն» հասկացությունը շաղկապում է կազմակերպության և հանրության շահերը. «Սոցիալական պատասխանատվությունը ենթադրում է կազմակերպության ղեկավարության պարտականությունը կայացնելու այնպիսի վճիռներ և իրականացնելու այնպիսի գործողություններ, որոնք բարձրացնում են բարեկեցության մակարդակն ու համապատասխանում են ինչպես հասարակության, այնպես էլ բուն կազմակերպության շահերին» [10, էջ 157]: Կան այլ սահմանումներ, որտեղ հիմնականը դարձյալ կազմակերպության ղեկավարության պատրաստակամությունն է՝ գործելու հօգուտ հանրային շահերի [11, էջ 227; 12, էջ 359]:

Սոցիալական պատասխանատվությունը, այսպիսով, կարելի է համարել հասուն գործարարության հատկանիշներից մեկը, որ հարաճուն նշանակություն է ձեռք բերում տնտեսավարող կազմակերպությունների հանրային գնահատման համար, ազդում է նաև ներկազմակերպական ռազմավարության վրա, պարտադրում որոշակի լուծումներ:

Պատահական չէ, որ մենեջմենթի հռչակավոր տեսաբան Փիթեր Դրաքերը, դատելով 21-րդ դարի հասարակության պահանջների ու ակնկալիքների մասին կապված գործարարության սոցիալական պատասխանատվության հետ, հատկապես առանձնացնում է գործարարների մշտական կատարելագործման, ինքնազարգացման պատասխանատվությունը [5, էջ 336]:

Գործարարության բարոյական չափանիշների, գործարարների սոցիալական պատասխանատվության խնդիրը, թեպետ գիտականորեն նորովի է ձևակերպվում որպես մենեջմենթի դրույթ, սակայն հանդիպում է նաև կառավարման գիտության ակունքներում: Հիշենք Հենրի Ֆորդի աշխարհայացքային բնույթի այն պնդումը, թե ձեռնարկությունը փող չիներև մեքենա չէ, այլ՝ հանրային ծառայության գործիք [13, էջ 146]: Պատահական չէ, որ Ֆորդյան ձևակերպմանը շատ նման է ճապոնական մենեջմենթի փիլիսոփայական հիմնադրույթը. «Ձեռնարկությունը հասարակության ծառան է...Ով ամենալավ ձևով է ծառայում հասարակությանը, նա էլ ամենից ավելի է շահում» [14, էջ 44, 47]:

Առհասարակ, պատասխանատվության դիրքերից ձեռնարկատիրության դերի ու նշանակության ըմբռնումը վճռորոշ եղավ ճապոնական մենեջմենթի ձևավորման գործում: Արևմտյան արժեքային համակարգում տիրապետող և մասամբ ճապոնական միջավայր թափանցած այն դիրքորոշմանը, թե ձեռնարկատիրությամբ զբաղվելու գլխավոր դրդապատճառը շահույթն է, հակադրվեց գործարարների սոցիալական պատասխանատվության գաղափարը: Հստակորեն ձևակերպվեց և կառավարման ասպարեզ տեղափոխվեց ճապոնական մշակույթին ավանդաբար բնորոշ՝ բուլրի փոխադարձ պատասխանատվության, միմյանց հանդեպ պարտքի ըմբռնումը՝ կրտսերը՝ ավագի և ավագը՝ կրտսերի, ենթական՝ ղեկավարի և ղեկավարը՝ ենթականի հանդեպ և այլն: Ահա և պատասխանատվությունն ու շահութաբերությունը ներդաշնակորեն միահյուսվում են՝ ձեռնարկությունը, բացի շահույթ հետապնդելուց, պիտի որևէ այլ նպատակ էլ ունենա: Շահույթ ստանալն ինքնին օրինական և ազնիվ նպատակ է, լիովին համապատասխան մենեջերի խնդիրներին, սակայն վերջինս պիտի ենթարկվի առավել էական խնդրի լուծմանը՝ հասարակության և նրա բոլոր անդամների բարօրությանը նպաստելուն: Սրանից ածանցվում է կազմակերպական կարևոր սկզբունքը՝ ղեկավարը պատասխանատու է իր աշխատողների առջև և նրանց համար՝ հասարակության առջև, ուստի ղեկավարի խնդիրն է կազմակերպության նպատակները հասցնել իր աշխատակիցներին, օգնել նրանց իմաստավորելու կազմակերպության առաքելությունը և իրենց անձնական դերը, ըմբռնելու կազմակերպության իդեալները, նույնացնելու դրանք իրենց անձնական նպատակների և իդեալների հետ:

Այն կազմակերպական սկզբունքը, ըստ որի՝ ամեն մի մակարդակի ղեկավար պատասխանատու է իր վերադասի առջև սեփական աշխատանքի և իր ենթակաների աշխատանքի համար, բնորոշ է նաև արևմտյան համակարգի՝ ռացիոնալ-բյուրոկրատիայի տեսությանը, որին հետևում է կազմակերպությունների մեծամասնությունը: Ճապոնական ըմբռնման տարբերությունը պարզորոշ է հետևյալ օրինակից. համարվում է, որ կազմակերպության տվյալ օղակում թույլ տրված սխալների 60 - 80 տոկոսը հետևանք է ղեկավարի կամ նրա աշխատակազմի գործողությունների, լոկ 20 - 40 տոկոսի դեպքում են մեղավոր լինում ենթակաները, այնինչ հենց նրանց էլ սովորաբար մեղադրում են: Իսկ եթե ղեկավարները ընդունեն իրենց մեղավորությունը, այլ ոչ թե աճապարեն զեկուցելու վերադասին, փորձեն ենթակաների հետ համատեղ ուղղել սխալները, ապա և՛ տեղեկատվությունը ավելի հավաստի կդառնա (խոսքը վարից վեր հոսքի մասին է), և՛ ընդհանուր առմամբ միջանձնային հաղորդակցումը կբարելավվի [15, էջ 127-129]:

Այսպիսով, գլխավոր հանգամանքը կազմակերպությունների, գործարարների, ձեռներեցների կամովին բարոյական պարտավորվածությունն է, ինչն իր հերթին բխում է հանրային ընդհանուր կյանքի մեջ ընդգրկվածության ըմբռնումից: Սա գլխավոր փաստարկներից է հօգուտ սոցիալական պատասխանատվության. «Ձեռ-

նարկությունը հասարակության անդամ է, ուստի բարոյականության նորմերը պետք է կառավարեն նաև նրա վարքը. ձեռնարկությունը, հասարակության մյուս անդամների նման, պետք է գործի սոցիալապես պատասխանատու կերպով ու նպաստի հասարակության բարոյական հիմքերի ամրապնդմանը» [16, էջ 145]:

Սոցիալական պատասխանատվությունը կազմակերպության ղեկավարության բարոյական ընտրության խնդիր է: Շուկայական հարաբերությունների պայմաններում ամեն ինչ հնարավոր չէ խստիվ կանոնակարգել, այսինքն՝ տնտեսական կյանքի բոլոր երևույթներն անխտիր ու ամենայն մանրամասնությամբ ենթարկել իրավական կարգավորման: Արտաիրավական կարգավորման առկայությունը հենց կարևորում է բարոյական կարգավորման հանգամանքը, այն է՝ տնտեսավարողների փոխադարձ վստահությունը, գործարարի պատասխանատվությունը, պայմանագրերի հուսալիությունը, գործարքների ազնվությունը և այլն:

Բարոյականի ու տնտեսականի (նաև՝ իրավականի) ներդաշնակությունն է որոշ հեղինակների հանգեցրել, այսպես կոչված՝ «պատասխանատվության երկաթյա օրենքի» ձևակերպմանը, ըստ որի՝ հասարակության բարոյական ակնկալիքներն անտեսող գործարարությունը չի կարող երկարատև բարգավաճել [տե՛ս 16, էջ 143]: Իհարկե, մենաշնորհի պարագայում այս օրենքից հնարավոր են բացառություններ, սակայն հատկապես շուկան առարկայորեն ապացուցում է, որ բարոյականությունը ոչ թե վերացական մի հարցադրում է, այլ ներքնապես է կապված գործարարությանը:

Արտադրությունն ու ծառայությունների մատուցումը, կազմակերպությունների ռազմավարական ու մարտավարական նպատակադրումները, մրցակցային պայքարը, բանակցությունների ընթացքը, պայմանագրերի կնքումը, պարտականությունների կատարումը, տնտեսական կյանքի բոլոր երևույթները ենթակա են ոչ միայն տնտեսական, այլև բարոյական օրինաչափություններին: Երկարատև ժամանակաշրջանում հասնել տնտեսական հաջողությունների, գործել արդյունավետորեն՝ նշանակում է պահպանել նաև բարոյական կանոնները, ենթարկվել բարոյական նորմերի պահանջներին:

Նույն այդ գաղափարը ձևակերպված է որպես գործարարության «փիլիսոփայական-տնտեսական հիմնահարց» [17, էջ 110]։ Եթե տնտեսավարող սուբյեկտը հարստացել է նոր արտադրություն հիմնադրելով, նոր գաղափարներ իրականացնելով, որակյալ ծառայություններ մատուցելով, միաժամանակ կատարելով իր հարկային պարտականություններն ու հարստացնելով պետությանը, ապա միայն այդ դեպքում է դա անվերապահորեն բարոյական գործարարություն:

Սոցիալական պատասխանատվության հանգամանքը կարգավորիչ դեր է կատարում շնորհիվ այն իրողության, որ ներկայումս զարգացած, բարգավաճ հասարակություններն ամրագրել են որոշակի պատկերացումներ, գնահատման չափանիշներ՝ տնտեսավարող սուբյեկտների բարոյական պարտականությունների վերաբերյալ: Բարձր վարկանիշ ունեցող կազմակերպությունները, փաստորեն, ձևավորել են գործարարության հանրային գնահատման մի սանդղակ, որտեղ սոցիալական պատասխանատվության զանազան դրսևորումները իրենց տեղն ունեն:

Ժամանակակից պայմաններում գործարարության սոցիալական պատասխանատվության գիտակցումը, առհասարակ բարոյական բնույթի հիմնախնդիրների կարևորության ըմբռնումը մենեջերների շրջանում այնքան խորն է, որ հիմք է տվել եզրակացնելու կառավարչական հեղափոխության մասին [10, էջ 168]: Դրա հետ միասին, թե՛ տեսության մեջ և թե՛ իրականում արձանագրվում են նաև անպատասխանատու, հակաբարոյական բազում գործողություններ, որոնց համար մեղավոր

ծեռնարկությունները թեպետ արտաքուստ ենթակա չեն իրավական պատասխանատվության, սակայն հանրային կարծիքի կողմից արժանանում են պարսավանքի:

Այսպիսով, սոցիալական պատասխանատվությունը կազմակերպությունների տնտեսական գործունեության հանրային կարգավորիչներից մեկն է, գործարարության հանրային-բարոյական գնահատման տեսակ: Տնտեսավարող կազմակերպության պատասխանատու գործունեության և կառավարիչների բարոյական վարվելակերպի ձևավորման առումով կարևոր նշանակություն ունեն հանրային կարծիքը, հասարակության մեջ տիրապետող արժեքները, գործարարության հանրային տեղի ու դերի, սոցիալական պատասխանատվության մասին գերիշխող պատկերացումները, մասնագետ-կառավարիչների պատրաստման և վերապատրաստման համակարգերը, կազմակերպության արտաքին միջավայրի այլ գործոններ: Իսկ ներկազմակերպական վճռորոշ գործոնը կազմակերպության կուլտուրան է: Վերջինիս նպատակասլաց կառավարման միջոցով հնարավոր է թե՛ կազմակերպության ներսում ապահովել պատասխանատվության բարձր զգացում, թե՛ հանրության մեջ ձևավորել տվյալ կազմակերպության ցանկալի կերպարը՝ որպես ոչ միայն տնտեսական շահավետությանը հետամուտ, այլև հանրային պարտքի գիտակցության տեր մարդկանց միավորում:

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Ինչո՞ւ է կարևոր կազմակերպության կուլտուրայի ուսումնասիրությունը:
2. Ի՞նչ կառուցվածք ունի կազմակերպության կուլտուրան:
3. Որո՞նք են կազմակերպության կուլտուրայի հիմնական գործառույթները:
4. Ո՞րն է կազմակերպության կուլտուրայի տնտեսական գործառույթի նշանակությունը ժամանակակից պայմաններում:
5. Բնութագրել որևէ կազմակերպության (ուսումնական, արտադրական, պետական և այլն) կուլտուրան, առանձնացնել այդ կազմակերպության հիմնարար արժեքները: Ո՞ւմ կարելի է համարել կազմակերպության «խորհրդանիշ - հերոսը» և ինչո՞ւ:
6. Ձևակերպել որոշակի առաջարկություններ նախորդ առաջադրանքում քննարկված կազմակերպությանը բնորոշ կուլտուրայի բարեփոխման նպատակով:
7. Ինչո՞վ է սոցիալական պատասխանատվությունը տարբերվում պատասխանատվության մյուս տեսակներից:
8. Ի՞նչ ընդհանրություն կա գործարարության և բարոյականության միջև:

---

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер /Пер. с англ. М., Дело, 1991
2. Глуценко Е.В., Захарова Е.В., Тихонравов Ю.В. Теория управления. Учебный курс. М., Вестник, 1997
3. Ackoff R.L. The Democratic Corporation. Oxford: Oxford University Press, 1994
4. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. Учебное пособие. М., Русская Деловая Литература, 1999
5. Դրաքեր Փ. Ձեռնարկիչը և նորի ստեղծումը: Երևան, Ապոլոն, 1993
6. Румянцев О.Г., Додонов В.Н. Юридический энциклопедический словарь. М., ИНФРА-М, 1996
7. Додонов В.Н., Панов В.П., Румянцев О.Г. Международное право. Словарь-справочник. М., ИНФРА-М, 1997
8. Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական օրենսգիրք // «ՀՀ պաշտոնական տեղեկագիր», N 17, 1998
9. Современный экономический словарь. М., ИНФРА-М, 1996

10. Дафт Р.Л. Менеджмент /Пер. с англ., СПб, Питер, 2000
11. Социологический энциклопедический словарь. М., ИНФРА-М-НОРМА, 1998
12. Розенберг Дж.М. Бизнес и менеджмент: Терминологический словарь /Пер. с англ., М., ИНФРА-М, 1997
13. Форд Г. Моя жизнь – мои достижения /Пер. с англ., Ереван, Айастан, 1990
14. Татеиси К. Вечный дух предпринимательства /Пер. с англ., М., Московский бизнес, 1990
15. Исикава К. Японские методы управления качеством /Пер. с англ., М., Экономика, 1988
16. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ., М., Дело, 1995
17. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. СПб, Питер, 2001

## 25.1. ՃԱՐՏԱՍԱՆՈՒԹՅԱՆ ԴԵՐԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

Մարդկանց համատեղ աշխատանքն անհնարին է առանց խոսքային հաղորդակցման: Իրենց գործողությունները փոխհամաձայնեցնելու, կազմակերպության գործառույթներն իրականացնելու, որևէ հանձնարարություն տալու, կատարված հանձնարարության մասին զեկուցելու, տարաբնույթ այլ խնդիրներ լուծելու համար մարդիկ մշտապես կարիք ունեն միմյանց ինչ-որ բան ասելու և լսելու: Առավել ևս սա վերաբերում է ղեկավարին: Որքան էլ զարգանան ու բարդանան գործունեության և հաղորդակցման տեխնիկական միջոցները՝ վերջիվերջո կառավարում են մարդիկ, կառավարում են մարդկանց: *Ոչինչ չի կարող փոխարինել կենդանի մարդկային խոսքը, այդ խոսքի խթանիչ դերը անձի վարքի կարգավորման մեջ*, պայմանով, իհարկե, որ խոսքը պատշաճ է գործադրվում:

Առաջնորդի, «կատարյալ ղեկավարի» այդ ընդունակությունը սեղմ ու սպառիչ է բնութագրել *Գարեգին Նժդեհը*. «Կառավարելու մի հատիկ միջոց ունի նա՝ խօսքը, խիստ, բայց ընկերական, խօսքը՝ երբեմն որպես սանձ և միշտ էլ որպես խթան» [1, էջ 53]:

Խոսքի խթանող դերը, կարգավորիչ ներուժը, լիցքաթափող-մեղմող գործառույթը լավ գիտեր գիտական կառավարման հիմնադիրը՝ *Ֆրեդերիկ Թեյլորը*, քանի որ նա ձեռնարկատերերին մատնանշում էր աշխատակիցներին ունկնդրելու, նրանց հետ շփվելու, հասկանալի լեզվով խոսելու կարևորությունը: «Այն ձեռնարկատերը, ով գործարանում շրջում է լայքե ձեռնոցներով և վախենում է կեղտոտել ձեռքերը կամ հագուստը, ով բանվորների հետ խոսում է կամ հովանավորչական-ներողամիտ տոնով, կամ առհասարակ նրանց հետ չի խոսում, երբեք չի իմանա բանվորների իրական մտքերն ու զգացմունքները» [2, էջ 272]:

Ինչպես ցույց է տալիս կառավարման զանազան համակարգերի համեմատական վերլուծությունը, առավել արդյունավետ են գործում այն կազմակերպությունները, որոնց ղեկավարները տիրապետում են խոսքարվեստին և կարողանում են այն հմտորեն գործադրել: Խորհրդանշական է, որ ամերիկացի նշանավոր կառավարիչ Լի Յակոկան իր «Մենեջերի կարիերան» գրքում սեփական ուսանելի առաջխաղացման և ընդհանրապես կառավարման արվեստին տիրապետելու «բանալիներից» մեկն է համարում հատկապես այն հանգամանքը, որ ինքը ժամանակին ճարտասանության դասընթաց է անցել [3, էջ 78-84]:



Առհասարակ, թեպետ կառավարիչների շրջանում (այդ թվում՝ հայաստանյան) տակավին չի հաղթահարված խոսքի ու գործի հոգեբանական անհարկի հակադրումը, սակայն աստիճանաբար ճանաչում է ստանում այն կարծիքը, որ ամեն մակարդակի կառավարիչ պարտավոր է տիրապետել ճարտասանության (հռետորական արվեստի) հիմունքներին: Տարբեր երկրներում կառավարիչների ուսուցման ծրագրերում զգալի տեղ է հատկացվում ճարտասանական վարպետության հարցերին, հրատարակվում է դրանց նվիրված ծավալուն գրականություն [4, 32, 34]:

Ամերիկյան հեղինակները, օրինակ, ելնում են այն հիմնադրույթից, որ գործարար մարդիկ՝ առհասարակ, իսկ ղեկավարները՝ պարտադիր կերպով, պիտի կարողանան հրապարակավ հանդես գալ, ելույթ ունենալ ցանկացած լսարանում, հանրությանը բարենպաստ լուսի տակ ներկայացնել իրենց ձեռնարկության վարած քաղաքականությունը, ազատորեն բանավիճել, պատասխանել հարցերին: Խոշոր ընկերությունների ղեկավար պաշտոնատարներից ձևավորվում են ճարտասանության ուսուցման 10 - 12 հոգանոց խմբեր, որտեղ ամեն պարապմունքին բոլորը ելույթ են ունենում, պատասխանում տարբեր հարցերի, քննարկում միմյանց ելույթները, վիճաբանում և այլն:

Սեզանում նույնպես ճարտասանությունը, որ Հին Հայաստանում ծաղկուն արվեստ ու գիտություն է եղել, դասավանդվել է Գլաձորի, Տաթևի և մյուս համալսարաններում, այսօր աստիճանաբար կրկին կարևորվում է, մտնում հանրային կյանք և կրթական համակարգ՝ մասամբ նաև կառավարման խնդիրների լուծման հրամայականով:

## 25.2. ՃԱՐՏԱՍԱՆԱԿԱՆ ԽՈՍՔԻ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ.

### ՃԱՐՏԱՍԱՆՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲԱԺԻՆՆԵՐԸ

Ըստ հռոմեացի մեծ ճարտասան ու քաղաքական գործիչ *Մարկոս Տուլիոս Ցիցերոնի* (մ.թ.ա. 106 – 43) սահմանման՝ ճարտասանական (հռետորական) խոսքը մենախոսության տեսակ է՝ ուղղված բազմամարդ լսարանին՝ որևէ բան հաղորդելու, որևէ բանում համոզելու, նաև՝ հաճույք պատճառելու նպատակով [5, էջ 292-295]:

Որևէ բան *հաղորդելը* (տեղեկացնելը, բացատրելը, հրահանգավորելը, հիշեցնելը) ճարտասանի պարտականությունն է: Տեղեկատվությունը այն նվազագույնն է, որ պարտադիր է ճարտասանական խոսքի համար: Լինում են նաև զուտ տեղեկատվական ելույթներ՝ թվեր են հաղորդվում, ցուցակ է ընթերցվում և այլն:

Որևէ բանում ունկնդիրներին *համոզելը*, որպես ճարտասանի խնդիր, թելադրվում է անհրաժեշտությամբ: Իհարկե, երբեմն ասելիքն այնքան ակնհայտ է, ինքնին հասկանալի, որ մարդկանց համոզելու կարիք չի ծագում. ինչպես Արիստոտելն է նկատել, երկրաչափություն ուսուցանելիս հարկ չկա ճարտասանության: Այնուամենայնիվ, որպես կանոն, համոզելն անկապտելի է հաղորդելու գործառույթից. որևէ բան հաղորդվում է ոչ թե պարզապես հաղորդվելու, այլ համոզելու նպատակով: Ահա թե ինչու հայ մեծ իմաստասեր Գավթ Անհաղթը հենց այդպես հակիրճ էլ սահմանել է՝ «ճարտասանությունը համոզելու արվեստ է» [6, էջ 6]:

Համոզել՝ նշանակում է ունկնդրի մեջ հավատ առաջացնել ասվածի հանդեպ, մղել որոշակի վճիռների, գործնական քայլերի, ձևավորել որոշակի դիրքորոշում և վարքագիծ: Համոզելու խնդրի էության ըմբռնումը և լուծման եղանակները դարեր

շարունակ տարածայնություններ են հարուցել: Սովետներն արդարացնում էին ամեն եղանակով ունկնդրին համոզելը, թեկուզ խաբուսիկ, երևութական ապացուցումով կամ պարզապես հոգեբանական ներագդեցությամբ: Մինչդեռ Սովրատեսի-Պլատոնի-Արիստոտելի դիրքորոշումն արմատապես այլ է՝ թույլատրելի է միայն գիտելիքի վրա խարսխված համոզումը, մյուս միջոցները անբարո են ու մերժելի: Ժամանակակից տեսաբանների շրջանում ևս այս սկզբունքային հակադրումը պահպանված է, մասնավորապես՝ տրամաբանական և ճարտասանական փաստարկումների տարբերակման տեսքով:

*Չաճույթ* պատճառելը, իհարկե, ածանցյալ գործառույթ է (ըստ Ցիցերոնի՝ դա մի պատիվ է, որ անում է խոսողը լսողներին): Թեպետ դժվար չէ հասկանալ, որ հաճելի խոսքը և՛ ավելի մեծ ուշադրությամբ է ընկալվում (այսինքն՝ տեղեկատվությունն է շահում), և՛ ավելի տպավորիչ է, ուրեմն՝ համոզիչ:

*Ճարտասանի այս եռակի գործառույթի* կատարմանն է նպատակաուղղված դասական ճարտասանությունը իր *հինգ բաժիններով*՝ գյուտ, դասավորություն, ճոխաբանություն, հիշողություն, արտասանություն:

Առաջին բաժինը՝ «*գյուտը*», վերաբերում է խոսքի բովանդակությանը, բուն ասելիքին: Ով գեթ մեկ անգամ առիթ է ունեցել մարդկանց դիմելու, և նրան լսել են, ուրեմն նա ասելիք է ունեցել: Ընդհակառակը, նույնիսկ փորձառու ճարտասանը դժույն տպավորություն է թողնում, եթե խոսում է առանց ասելիք ունենալու. այդպիսիներին ժողովուրդն անվանել է «ճամարտակ», «ճռռմաբան», «պոռոտախոս», «դատարկախոս» և այլն:

*Մարդկանց խոսքով կառավարելու համար խոսողը պետք է քաջ իմանա ասելիքը*: Չնարավոր չէ հասկանալի ու համոզիչ խոսել մի նյութից, որից գաղափար չունես, չես տեսել կամ լսել, չես զգացել կամ կարդացել: «Ձի եթ որ խօսին՝ ոչ քաջ ըմբռնիցէ զիմաստս, անհնարին է թէ պարզ իմացուսցէ զայն որում խօսին» [7, էջ 8]:

Միայն ասելիք ունենալով է հնարավոր համապատասխան ձևով կազմակերպել խոսքային հաղորդակցումը՝ ամենից առաջ՝ խոսել բնական, սահուն, հասկանալի, այլ ոչ թե ունկնդրին ճնշող, երկարաբան, անծանոթ բառերով շշմեցնող, պեսպես պաճուճանքով շեղող ոճով: Որքան էլ տարօրինակ է հնչում, սակայն խճճված խոսում է թե՛ ոչինչ չիմացողը և թե՛ մեկեն ամեն ինչ ասել ձգտողը. «ով որ գտնալու շատ ջանք կը ցուցնէ՝ ըսել է որ չունի» [8, էջ 114]:

Ահա ասելիքը կարգավորված ներկայացնելուն է կոչված ճարտասանության երկրորդ բաժինը՝ «դասավորությունը»: Եթե գյուտը ճարտասանի խոսելիքն է իր ամբողջության տեսքով, ապա դասավորությունը նույն խոսելիքն է՝ արդեն տրոհված, որոշակի կառույցի տեսքով: Դասավորությունն այն յուրատեսակ հատակագիծն է, որով կողմնորոշվում է ճարտասանը, տեսնում է իր ասելիքի ուղղությունը, ասվածի հիմնավորվածությունը և չասվածն ասելու նպատակահարմարությունը, զգում է խոսքը եզրափակելու պահը և ընտրում դրա պատշաճ ձևը:

Որքան էլ կարևոր ու իմաստուն մտքեր ունենանք միմյանց հաղորդելու, մեր խոսքը համոզիչ չի լինի որպես գործունեության ազդակ, անգամ կարող է որպես տեղեկություն չընկալվել, եթե խոսելի է դասավորությունը: Տրամաբանական առումով խոսելի դասավորությունն անխուսափելիորեն «կտրում է ճարտասանական խոսքի մեջքը»: Նմանօրինակ խոսքը թողնում է անկապ, կցկտուր, նույնիսկ զավեշտական տպավորություն՝ ճիշտ և ճիշտ Չակոբ Պարոնյանի բնութագրածի պես. «խոսքը արդարև բառերե կը կազմվի, բայց չեն գիտեր, թե բառերն քովե քով դրվելով անպատճառ խոսք մը գոյացնելու արտոնություն ունի՞ն» [9, էջ 177]:

Հաղորդելի ու նաև հասցեատիրոջ համար ընթրնելի ամեն մի խոսքի (թե՛ բանավոր և թե՛ գրավոր) «զյուտը» և «ոյասավորությունը» (այլ կերպ ասած՝ բուն ասելիքը, բովանդակությունը) կարգավորվում են հետևյալ սկզբունքներով:

- *Միասնականության սկզբունք*, ըստ որի՝ ասելիքը պետք է միասնական լինի, հակառակ պարագայում թողնում է խառնափնթոր տպավորություն, դժվար է հասկացվում, նույնիսկ չի ընկալվում իբրև հողաբաշխ խոսք: Ասելիքի միասնականությունն ապահովելու նպատակով խոսողը պիտի հստակ պատկերացնի իր գլխավոր միտքը, իսկ օժանդակ դատողությունները, լրացումները, շեղումներն ու զեղումները խստորեն ենթարկի գլխավոր մտքի պարզաբանմանը, առավելագույնս մատչելի դարձնելուն:

- *Ասելիքի տարբերակվածության և փոխկապակցվածության ապահովման սկզբունք*: Որևէ միտք հնարավոր չէ հաղորդել ունկնդրին, առավել և՛ դարձնել նրա համար հասկանալի ու համոզիչ, եթե այդ միտքը հավուր պատշաճի չներկայացվի, այսինքն՝ չապահովվեն ասելիքի որոշակի հերթականությունը, հաջորդականությունը, հիմնավոր ու կապակցված անցումները (հաշվի առնելով լսարանի ընկալման յուրահատկությունները): Ասելիքը պիտի ծավալվի ժամանակի մեջ. խոսողի մի նախադասությունը պիտի բխի մյուսից, սակայն չպետք է կրկնի նախորդին, այլ միտքը առաջ շարժի, դառնա հիմք՝ հաջորդ դատողության համար: Այսինքն՝ խոսքը անխուսափելիորեն տրոհվում է մասերի, սակայն մատուցվում է ոչ թե կտրտված, այլ տրամաբանական փոխկապակցվածությամբ:

- *Աստիճանականության սկզբունքը* բխում է նախորդ երկուսից: Սեփական մտքերը, առաջարկությունները, եզրակացությունները, հույզերը միշտ գերադասելի է ուրիշներին ներկայացնել աստիճանաբար: Իհարկե, լինում են բացառություններ, երբ առավել արդյունավետ ու ազդեցիկ է, ասենք, անսպասելի սկիզբը կամ անակնկալ անցումը: Սակայն և՛ տեսությունն է հուշում, և՛ փորձով դյուրին է համոզվել, որ մտքերն առավել ընկալելի են ու համոզիչ, իսկ հույզերն առավել վարակիչ են և ընդունելի հատկապես աստիճանական փոխանցման, համակման, սաստկացման եղանակի դեպքում:

Վերոբերյալ երեք սկզբունքների պահպանման պարագայում ունկնդիրներն իրենք էլ են զգում, որ ճարտասանը հիմնավորված խոսք է ասում իրենց, առաջ է տանում դեպի դատողությունների տրամաբանական ավարտ: Շարժումն ինքնին ավելի մեծ հետաքրքրություն է առաջացնում, ուշադրություն գրավում, քան տեղում դոփելը, միևնույն բանի ձանձրացնող կրկնությունը կամ պարզ շրջապատույտը: Ոչ միայն խոսքի տրոհվածությունը, փոխադարձ կապն ու անցումները, այլև նույնիսկ կրկնությունները, ինչպես արդարացիորեն նշում է ճարտասանության ամերիկացի տեսաբան *Փոլ Սոփերը*, տեղին կիրառելիս ստեղծում են առաջընթացի տպավորություն, հեռանկար: Այս կապակցությամբ նա ճարտասանական մի հին կանոն է հիշեցնում. *«Ունկնդիրներին պատմիր, թե ինչ ես պատրաստվում ասել: Երբ արդեն ասում ես, բացատրիր, թե ինչ ես ասում: Իսկ երբ ավարտում ես, պատմիր, թե ինչ ասացիր»* [10, էջ 209]:

Անտարակույս, այս խորհուրդը պիտի ընկալել և գործադրել ոչ թե որպես անվտանգություն զրուցակիցների ունակությունների հանդեպ, ոչ էլ որպես ճարտասանական գոռոզամտություն, այլ խոսքի ներազդեցությունը հզորացնող պայման, ճարտասանի և ունկնդիրների համատեղ մտավոր աշխատանքի արդյունավետության կարևոր գործոն:

Ճարտասանության երրորդ բաժինը՝ *«Ճոխաբանությունը»*, ներառում է բառային կազմի ընտրությունը, բառագործածությունը, արտահայտչամիջոցների և ճարտասանական հատուկ հնարքների ամբողջությունը:

Խոսքի ամեն ասպարեզ ունի իր ուրույն բառապաշարը, և մասնագիտական խոսքը նախ և առաջ տարբերվում է կենցաղային խոսքից՝ գործածվող հասկացություններով, խստիվ ձևակերպումներով, հիմնավորված եզրակացություններով: Կամ կազմակերպության ղեկավարը չի կարող նույն երևույթների համար տարբեր բառեր ու հասկացություններ, բառակապակցություններ ու լեզվական կաղապարներ չգործածել, երբ խոսում է իր ենթակաների հետ աշխատավայրում և երբ տանն է, իր մտերիմների շրջապատում:

Մեր գործածած բառերի մեծ մասը բազմիմաստ է, և հաճախ միմյանց հասկանում ենք շնորհիվ խոսքաշարի, արտալեզվական հանգամանքների, փորձառությանը ձևավորված հաղորդակցական հմտության: Այնպես որ, մշտապես պետք է հաշվի առնենք հնարավոր թյուրիմացությունները, որոնք ուղեկցում են մեր խոսքային հաղորդակցմանը, մասնավաճ, երբ չենք ճշտում ելակետային հասկացությունները: Ուստի, թվում է՝ ավելորդ անգամ (իրականում երբեք ավելորդ չէ) դիմացիմին հարցնելով՝ «Դուք ի՞նչ նկատի ունեք դա ասելիս», մենք խուսափում ենք տարրմերցումներից, թյուրմբռնումներից և դյուրացում մեր հաղորդակցումը:

Այս բաժնին վերաբերող հիմնական պահանջներից է *լեզվական անաղարտությունը*, ինչը ենթադրում է տվյալ լեզվական հանրույթում ընդունված լեզվական նորմերի պահպանում՝ նախադասության կառուցման, ուղղախոսության, շեշտադրության, հնչյունափոխության և այլն: Տակավիճ Արիստոտելը, Ցիցերոնը, Հին Հռոմի ճարտասանության երևելի ուսուցիչներից մեկը՝ Մարկոս Բվինտիլիանոսը, ձևակերպել են լեզվական անաղարտության պահպանման, խոսքի ոճին ներկայացվող պահանջները՝ գործածվող բառերը պիտի լինեն հստակ և ունկնդիրներին հասկանալի, հարկավոր է խուսափել անսովոր, արտառոց, իազվադեպ գործածվող բառերից ու արտահայտություններից կամ էլ՝ դրանք իրենց բացատրել: Հարկավոր է, այնուհետև, ձգտել չափավորության՝ գերադասելի է, որ ոճը լինի պարզ ու անպաճույճ, առանց մակդիրների, քան թե «գույնզգույն» մակդիրներով զարդարուն. առաջին դեպքում, սրամիտ նկատել է Արիստոտելը, խոսքը զուրկ է լինում ոճական արժանիքներից, սակայն երկրորդ դեպքում այն թերություններ է ձեռք բերում: Լեզվական անաղարտությունը պահանջում է նաև խուսափել լեզվական գոեհկաբանությունից, «մոլախոս» բառերից ու բառակապակցություններից, անհարկի կրկնությունից և այլն: Հատկապես վնասակար է օտար բառերի շահարկումը, երբ դրանց համարժեքը վաղուց գործածվում է մայրենի լեզվում և քաջ հայտնի է ունկնդիրներին:

*Ոճական արտահայտչամիջոցները* մտքերն արտահայտելու ոչ սովորական (ոչ ուղղակի իմաստով) եղանակներն են, որոնցով խոսքն ամբողջովին կամ առանձին մտքեր դառնում են ավելի պատկերավոր, ցայտուն, դիպուկ, տպավորիչ, ուժգին, պատշաճ, հուզական, ներգործուն: Դրանք բաժանվում են երկու խմբի՝ «դարձույթներ» և «բանադարձումներ»:

*Դարձույթը* (տրոպ) լեզվական միջոցների փոխաբերական (ոչ բուն նշանակությամբ) գործածությունն է: Դրա հիմնական տեսակներն են՝ փոխաբերությունը, մակդիրը, փոխանունությունը, նրբաբանությունը, բառախաղը, այլաբանությունը, շրջասությունը, չափազանցությունը, դիմափոխությունը, ակնարկությունը և այլն:

*Բանադարձումը* (Ֆիգուրա) խոսքային այն կառույցն է, որ զարդարում է խոսքը, հաղորդում ուժգնություն, դարձնում ավելի բարեհնչուն, հանդիսավոր, գրավիչ: Դրանք են՝ կրկնությունը, հակադրությունը, զեղչումը, բազմալծությունը, շրջումը, նույնափոխությունը, անշաղկապությունը, համաստիճանությունը, ճարտասանական հարցը, դիմառնությունը, միջարկումը, բացադարձությունը, մասնատումը և այլն [11]:

Հայերենում, ռուսերենում, ֆրանսերենում, անգլերենում, մի շարք այլ լեզուներում խոսքի պատկերավորության բացառիկ ներուժով են օժտված բառակապակցությունները: Դրանք երկու և ավելի բառերի կայուն, միասնական իմաստ ունեցող և խոսքում պատրաստի կաղապարի ձևով գործածվող կապակցություններն են, լինում են չորս տեսակի՝ կրկնավորներ, հարադրավորներ, բաղադրավորներ և դարձվածքներ: Վերջիններս հայերենի ամենամեծ հարստություններից են՝ դարերի ընթացքում ձևավորված, փոխաբերական իմաստ ունեցող, դիպուկ, սեղմ, խոսողի անձնական դիրքորոշումը բացահայտող, արտահայտիչ բնութագրումներ, առանց որոնց գործածության խոսքի արտահայտչականությունը և ներգործությունը շատ են տուժում: Ավելացնենք հազարավոր ասացվածքներն ու առածները, խրատական առակները, թևավոր խոսքերը, վճռակները (աֆորիզմ), ասույթները, որոնց տեղին գործածությունը ճոխացնում է խոսքը, հզորացնում դրա ազդեցությունը, ուրեմն և՛ ոլորացնում ճարտասանի գործառույթների կատարումը:

Արդեն իսկ վերջին թվարկումը հասկանալի է դարձնում այն հանգամանքը, թե ինչու է դասական ճարտասանության հաջորդ բաժինը կոչվել *«հիշողություն»*: Ինքնին հասկանալի է, որ հիշողությունը ոչ միայն ճարտասանի, այլև ամեն մի մասնագետի, այդ թվում՝ ղեկավարի, առաջնորդի կարևոր հատկություններից է: Ալեքսանդր Մակեդոնացու մասին ասում են, թե նա հիշում էր իր վիթխարի զորքի յուրաքանչյուր զինվորի անունը: Այժմ էլ ղեկավար կադրերի պատրաստման ու վերապատրաստման դասընթացներում մեծ տեղ է հատկացվում հիշողության ամրապնդմանը ոչ միայն հրապարակային ելույթների կապակցությամբ, այլև գործարարության բոլոր ոլորտներում, միջանձնային հաղորդակցման զանազան իրավիճակների համար: Մի՞թե մարդկանց կարող է լիարժեքորեն որևէ բան հաղորդել, առավել ևս՝ որևէ բանում համոզել այն ճարտասանը, ով շարունակ մտքի թելն է կորցնում, շփոթում անձանց, մոռանում փաստերն ու տվյալները:

Հին Հունաստանի և Հին Հռոմի դատարանական համակարգում ամեն ոք պարտավոր էր ինքը շարադրել մեղադրանքը, ինքն էլ անձամբ պաշտպանվել (այլ կերպ ասած՝ ոչ ոք չէր կարող վարձել իր փոխարեն հանդես եկող փաստաբանի)։ ահա և շատերը սերտում էին հատուկ ճառ կազմողների՝ տրամախոսների (լոգոգրաֆների) պատրաստած տեքստերը և արտասանում դատարանում: Այս կարգը հզոր նախադրյալն էր այն բանի, որ հենց այդ շրջանում էլ, մ.թ.ա. V դարից սկսած, ճարտասանության ձևավորման հետ մեկտեղ ձևավորվեց նաև հիշողության մասին գիտությունը՝ մենեռնիկան (Մենեռնիկայի՝ հունական դիցարանում հիշողության աստվածուհու անունով):

*Ցիցերոնը*, որ ուղղակի հայտարարում էր, թե *«հիշողությունը բոլոր իմացությունների գանձարանն է»* [5, էջ 103], մշակել է հիշողության զարգացման հատուկ եղանակ, որը դասագրքերում այդպես էլ արձանագրված է՝ «ցիցերոնյան եղանակ»: Հիմքում տեղագրական (տոպոնոմիական) սկզբունքն է. հիշվելու ենթակա նյութը զուգորդաբար (ասոցիատիվ) կապվում է որևէ քաջ ծանոթ տեղանքի հետ, դիցուք՝ աշխատասենյակի. մտովի շրջելով սենյակում, հարկավոր է ստեղծել վառ, տպավորիչ զուգորդություններ, որոնք կկապեն հիշվող նյութի դրվագները սենյակի կահավորանքի տարրերի հետ. վերարտադրելիս անհրաժեշտ է հիշել զուգորդությունները, որոնք էլ, իրենց հերթին, կօգնեն վերարտադրել ամբողջ տեղեկույթը: Հատկապես Վերածննդի դարաշրջանում հիշողության խնդիրներն ուսումնասիրության նոր խթան ստացան, հրապարակվեցին բազում աշխատություններ, մշակվեցին հիշողության ամրապնդման ու զարգացման զանազան համակարգեր:

Ճարտասանության վերջին հինգերորդ բաժինը *արտասանությունն է*, որտեղ ընդգրկված են խոսքի հնչեցման, ձայնի, առոգանության, դիֆմի, տեմպի և այլ հարցեր, ինչպես նաև շարժաբանությունը՝ «մարմնի լեզուն», քանի որ մենք միմյանց շատ բան հաղորդում ենք նաև լռելյայն՝ մեր հայացքով, դիմախաղով, շարժումով, խոսքին ուղեկցող այս կամ այն, երբեմն մեզ համար անգամ աննկատ շարժումով, որը կարող է բավականին բան ասել ուշադիր ունկնդրին (որը, չմոռանանք, նաև ակնդիր է):

Արտասանությունը պսակում է ճարտասանի խոսքը. ամենակուռ տրամաբանությամբ, ամենահավաստի, ճոխ ու տպավորիչ խոսքը տեղ չի հասնում արտասանական թերությունների հետևանքով: Ըստ ավանդույթի, երբ Դեմոսթենեսին մի անգամ հարցրել են, թե որն է այս հինգ բաժիններից ամենակարևորը, նա պատասխանել է՝ արտասանություն, արտասանություն, արտասանություն: Այստեղ անձնական պահն էլ կա. ինչպես հայտնի է, Դեմոսթենեսը անասելի ջանքեր է գործադրել իր թոթովախոսությունը, նվազաձայնությունը և մյուս թերությունները հաղթահարելու համար (և նրա օրինակը հետագայում շատերի համար է վարակիչ եղել):

*Արտասանության հիմնական արժանիքն այն է, որ ունկնդրին հարկադրում է գրեթե որպես հավաստի իրողություն ընկալելու՝ տեսնելու, զգալու, վերապրելու այն, ինչին ձգտում է ճարտասանը:* Արտասանության այդ գործառույթը հրաշալի է բնութագրել Թեոն Ալեքսանդրացին. «Եվ առաքինությունը արտասանութեան են այսօրիկ՝ հաւաստութիւն առաւել և ներգործութիւն գրեթէ տեսանել զպատմեցեալսն» [12, էջ 118]:

Ծիշտ, կանոնիկ արտասանությունն ամենևին ինքնանպատակ չէ, և եթե ճարտասանը հափշտակված է իր մտքով, լսարանը կարող է անգամ չնկատել նրա այս կամ այն սխալը, ներողամտորեն վերաբերվել: Այնուամենայնիվ, ով ուզում է, որ իրեն լսեն, որ իր խոսքով իրոք կարողանա կառավարել մարդկանց, պիտի բացառիկ ուշադրություն դարձնի խոսքի հնչեցման ճարտարությանը: Գոյություն ունեն հատուկ շնչառական վարժություններ, շուտասելուկներ (առանձին բաղաձայնների ճիշտ հնչեցման նպատակով), ձայնի ելևէջավորման միջոցներ, ուղղախոսական բառարաններ և այլն: Վերջին տարիներին հրատարակվում են գրքեր, նվիրված ևս մի «կորուսյալ» գիտության՝ դիմագիտությանը (ֆիզիոգնոմիկա), ղեկավար կարգերի պատրաստման համակարգում ընդգրկվել է «ինչպես կարդալ դիմացինի դեմքը» դասընթացը:

Ցանկանալով շեշտել ճարտասանության բարդությունը՝ Ցիցերոնը ասել է, թե այն բաղկացած է «հինգ մեծ արվեստներից», որոնց հասու կարող է լինել միայն կատարյալ ճարտասանը, ինչպիսին նա համարում էր Դեմոսթենեսին [5, էջ 260]: Ամեն ոք, ով զբաղված է կազմակերպությունների կառավարմամբ, պարտավոր է իր կարողությունների չափով տիրապետել ճարտասանության քննարկված հինգ բաժիններին:

### 25.3. ԽՈՍՔԻ ԿԱԶՄԱՎԵՐՊՈՒՄԸ

Խոսքի միջոցով ուրիշների վարքը կառավարելու համար խոսողը նախ պիտի սեփական խոսքը կազմակերպի: Ամենից առաջ դա ենթադրում է *ասելիքի տրամաբանական ծավալման ապահովում*: Ինչ-որ բանից հարկավոր է սկսել, ինչ-որ բան հաղորդել (պատմել, հիմնավորել, հրահանգավորել, հերքել) և ինչ-որ բանով ավար-

տել: Այսինքն՝ խոսքը որպես գործընթաց, ենթադրում է առնվազն սկիզբ, հիմնական մաս, ավարտ: Հայ դասական ճարտասանության մեջ ավանդական է վեցմասյա դասդասումը՝ առաջաբան, առաջարկություն, պատմություն, փաստարկում, հորդոր և վերջաբան:

*Առաջաբանի* գլխավոր գործառույթը ունկնդրին հետաքրքրելն է, ուշադրություն գրավելը, խոսողի և ասելիքի հանդեպ դրական վերաբերմունք ձևավորելը: Հաջող սկիզբը խոսքային հաղորդակցման արդյունավետության գրավականն է, անհաջող սկիզբը գրեթե միշտ տապալման է հանգեցնում:

Առաջաբանին ներկայացվող գլխավոր պահանջը համապատասխանությունն է ամբողջական խոսքին, համաչափությունը ընդհանուր ասելիքին: Չափազանց ճոխ, բազմախոստում սկիզբը առաջացնում է չարդարացվող սպասումներ, հիասթափություն և դժգոհություն: Առաջաբանը կոչված է հեշտացնելու հետագա ասելիքը. այնպես որ, ով փորձում է հենց սկզբից շատ բան ասել, անհարկի շփոթ է ստեղծում և, վերջիվերջո, գրեթե ոչինչ չի կարողանում ասել:

«Ոսկի միջինի» կանոնը առաջաբանի համար անհրաժեշտ է լինում պահպանել թերևս ավելի հետևողականորեն, քան խոսքի մյուս մասերում: Այսպես, խոսքը պետք է սկսել վստահ, քանի որ անվստահ, վարանոտ մուտքը ոչ բարենպաստ կարծիք է ստեղծում ունկնդիրների մեջ: Չափազանց ինքնավստահությունն էլ կարող է պաշտպանական ռեակցիա առաջացնել լսարանում, ունկնդիրներին տրամադրել ճարտասանի դեմ:

Հնարավոր չէ շրջանցել խոսքի ամեն տեսակին բնորոշ կայուն դիմելաձևերը՝ հարգական, ծիսական, պաշտոնական լեզվակաղապարները, մուտքի արտահայտությունները: Միաժամանակ՝ մաշված արտահայտությունները, շատ տարածված, ձանձրացնելու աստիճան ծանոթ սկիզբը բնավ չեն նպաստում ունկնդիրների հետաքրքրությունն առաջացնելուն և ուշադրությունը կառավարելուն:

Ճարտասանական խոսքի երկրորդ մասը՝ *«առաջարկությունը»*, հետևում է առաջաբանին և կոչված է համառոտ ուրվագծելու բուն ասելիքը: Առաջաբանին հատուկ ընդհանրությունից անցնելով որոշակիության ճարտասանը հայտնում է իր ունկնդիրներին, թե հատկապես ինչ պիտի նրանք ակնկալեն: Առաջարկության միջոցով խոսողը կանխավ առաջադրում է, ունկնդիրներին նախատրամադրում է ընկալելու հիմնական ասելիքը, ընկալելու այնպես, ինչպես դա հարկավոր է իրեն: Թեպետ առաջարկությունը լինում է մեկ-երկու նախադասությամբ, սակայն բացառիկ դեր է խաղում ճարտասանի գլխավոր խնդրի՝ ունկնդիրներին համոզելու տեսակետից:

Խոսքային հաղորդակցման արդյունավետությունը թուլացնող հանգամանքներից մեկը առաջարկության բացակայությունն է, ինչը դժվարացնում է ունկնդիրների ընկալումը: Հաճախ հիմնական մտքին ուղեկցում են այլ դատողություններ, մեջբերումներ, զանազան շեղումներ, և ունկնդիրը միշտ չէ, որ հեշտորեն առանձնացնում է գլխավորը ու հետևում դրա ծավալմանը: Բացի այդ, առաջարկության բացակայությունը անհասկանալի է դարձնում իր՝ ճարտասանի, սեփական դիրքորոշումը. եթե նա չի կարողանում կամ չի ցանկանում սեփական վերաբերմունքը որոշակիացնել, պարզեփպարզ հայտնել, ապա խիստ կասկածելի է, որ կարողանա իր խոսքով համոզել ուրիշներին, նրանց մղել որոշակի գործողությունների:

*«Պատմության»* մասում ներկայացվում է խնդրո առարկա հարցը, բացատրվում է իրողությունը, ցույց է տրվում կատարվածի կամ կատարվելիքի ժամանակային հերթականությունը, իրադարձությունների պատճառահետևանքային պայմանավորվածությունը: Պատմությունը շաղկապում է ողջ խոսքը, ապահովում ներդաշնակու-

թյունը և արդյունավետությունը: Պատմությանը ներկայացվող պահանջներն ավելի կանոնարկված են, քան առաջաբանիցը և առաջարկությանը. այստեղ հիմնական գործառույթը պատմելն է՝ հարցի ներկայացումը (ճարտասանի ընկալմամբ ու մեկնաբանությամբ), ուստի այն պիտի լինի հստակ, հակիրճ և հավաստի:

**Հատակությունը** խոսքի այն հատկանիշն է, որն ապահովում է խնդրին առնչվող բոլոր մանրամասների ներկայացումն ու լուսաբանումը, առանց որոնց չի ապահովվում խոսքի հասկանալիությունը: Երկրորդ պահանջը՝ **հակիրճությունը**, ընդհակառակը, ենթադրում է խոսքի առավելագույն բեռնաթափում, բոլոր այն մանրամասների զեղչում, որոնք ուղղակիորեն չեն առնչվում խոսքի էությանը: Երրորդ պահանջը **հավաստիությունն** է, ինչը նշանակում է խոսքի ներքնապես անհակասական լինելը:

Սա կարող ենք անվանել յուրօրինակ «Երեք Գ-երի» կանոն, ինչպես որ անգլալեզու գրականության մեջ հանդիպում է դրան շատ նման, այսպես կոչված՝ «Չորս C-երի» կանոնը, այն է՝ հստակ (clearly), համառոտ (concisely), պատշաճ (considerately) և ստույգ (correctly) [13, էջ 48-49]:

Հատակության պահանջը (որը, բնականաբար, վերաբերում է ոչ միայն «պատմությանը», այլև ճարտասանական խոսքի բոլոր բաժիններին) բարի ցանկություն չէ. միայն հստակ խոսքն է լինում հասկանալի: Սի հին կանոն կա, որ շատ շատերն են կրկնել որպես կարևորագույն պատգամը նրան, ով ուզում է իր խոսքը կառավարել և իր խոսքով այլոց կառավարել՝ *«խոսիր ոչ թե այնպես, որ կարողանան քեզ հասկանալ, այլ այնպես, որ չկարողանան չհասկանալ»*:

Զգտելով առավելագույն հստակության՝ ճարտասանը կարող է սահմանն անցնել, տուրք տալ երկարաբանության, այլ կերպ ասած, եթե մեն-միայն հստակության պահանջին հետևենք, ապա բացառված չէ, որ մեր խոսքը հասկանալի չլինի հենց լոկ շատ հասկանալի լինելու ձգտումի պատճառով: Դրա համար էլ **հակիրճության պահանջը** սահման է դնում առաջին պահանջին՝ զերծ պահելով նշված վտանգից: Իր հերթին, եթե հակիրճությունը դառնա ինքնանպատակ, ապա տուժելու է դարձյալ հասկանալիությունը, խոսքը լինելու է չափազանց սուղ և կցկտուր, թերի և անհասկանալի: Արդ՝ լինելով ներհակ հատկանիշներ՝ հստակությունն ու հակիրճությունը լրացնում են միմյանց՝ ապահովելով խոսքի հասկանալիությունը:

**Երրորդ պահանջը՝** պատմության (ինչպես նաև ամբողջ խոսքի) **հավաստի լինելը**, ուղղված է ճարտասանական խոսքի մյուս գործառույթն ապահովելուն ունկնդիրներին համոզելուն: Հավաստիությունն ապահովելու միջոցները բազմաթիվ են՝ հայտնի իրադարձությունների վրա հենվելը, ստույգ աղբյուրներ վկայակոչելը, խոսողի սեփական վարկն ու հեղինակությունը (պաշտոննեական, մասնագիտական, անձնային) և այլն:

Հստակ, հակիրճ և հավաստի պատմությունը հիմք է դառնում *«փաստարկմանն»* անցնելուն: Սա խոսքի այն մասն է, որտեղ խոսողն առաջադրում է ապացուցման ենթակա որոշակի դրույթ, բերում ապացուցման հիմքերը (փաստեր, անվերապահ ճշմարտություններ, վկայակոչումներ), ապացուցում է դրույթի ճշմարտացիությունը (այսինքն՝ գնահատում ապացուցված դրույթը հնարավոր հակաճառության տեսակետից), այնուհետև մեկնաբանում է դրույթի ընդունելի (արդարացի, պատշաճ, օգտակար, ցանկալի) լինելը տվյալ լսարանի համար, ինչպես նաև՝ հերքում հակադիր տեսակետը (հակափաստարկում):

Փաստարկման տեսակներին, առիասարակ խոսքի կառավարման տրամաբանական և ճարտասանական հնարքներին առանձին կանդրադառնանք, այնպես որ, բավարարվենք նշելով, որ փաստարկումը ամեն մի խոսքի, լինի իրապարակային



ելույթ, բանակցություններ, ճառ՝ բաժնետիրական ընկերության ժողովում, թե գիտական զեկուցում, յուրօրինակ կմախքն է: Որքան էլ հրապուրիչ լինեն խոսքի առաջաբանն ու առաջարկությունը, որքան էլ հետաքրքիր ու գրավիչ լինի պատմությունը, փաստարկմամբ է, որ մենք համոզում ենք ու համոզվում:

«**Դորդորը**» (որը երբեմն «վերջաբանի» միացած է լինում) խոսքի այն մասն է, որ հենց ուղղակի հորդոր էլ բովանդակում է. այդ կերպ խոսողը ավարտից առաջ ուժեղացնում է իր ասածի ներգործունեությունը, մղիչ ներուժը՝ որևէ բարոյախոսական, հուզական կոչի, մեջբերումի, խնդրանքի, կարգախոսի միջոցով:

«**Վերջաբանը**» խոսքի սեղմ ամփոփումն է, եզրափակումը և իր այդ դերով բացառիկ նշանակություն ունի խոսքի ամբողջական ընկալման, ազդեցիկության, արդյունավետության առումով: Որքան էլ տարօրինակ թվա, սակայն ամեն մի ճարտասան, մինչև խոսքն սկսելը, պիտի իմանա, թե ինչով է ավարտելու: Ամենաճարտար խոսքն անգամ կարող է ձախողվել, ոչ մի ներազդեցություն չունենալ՝ անհաջող վերջաբանի պատճառով:

## 25.4. ԽՈՍՔԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏՐԱՄԱԲԱՆԱԿԱՆ ՀԻՄՔԵՐԸ

Խոսքն ազդեցիկ է, եթե հասկանալի է ու համոզիչ, եթե մտքերն ազուցված են մեկմեկու, եզրակացությունները ապացուցված են ու փաստարկված, դատողությունների ընթացքը կանոնավոր է ու անհակասական, միով բանիվ՝ որևէ խոսք ունակ է մարդկանց վրա ներազդելու, եթե այդ խոսքը համապատասխանում է տրամաբանական մտածողության պահանջներին:

Կառավարման այբուբենին անծանոթ-չատ պաշտոնյաների թվում է, թե ենթակաների հետ իրենց խոսքային հաղորդակցման մեջ առավել արդյունավետը հրամայական, հրահանգավորող, անվերապահ ձևակերպումների ոճն է: Ահա թե ինչու նրանք, որպես կանոն, իրենց հոգս չեն պատճառում՝ հիմնավորելու այս կամ այն կարգադրությունը: Մինչդեռ, *տրամաբանորեն հիմնավորված խոսքային հաղորդակցումը ոչ միայն ավելի հասկանալի է ու համոզիչ, այլև ավելի ներգործուն է և արդյունավետ՝ որպես գործունեության խթան*, քան արտաքուստ երբեմն անբեկանելի թվացող, սակայն չհիմնավորված հրամանը կամ էլ սոսկ հուզական հիմք ունեցող (վերստին՝ չհիմնավորված) հորդորը կամ համոզումը:

Իհարկե, հեշտ գործ է հրամայելը, մի փոքր դժվարին՝ համոզելը, իսկ հիմնավորումն արդեն ղեկավարից որոշակի մտավոր ջանքեր է պահանջում: Բանն այն է, որ չհիմնավորված հրամանը առավելապես վերադասի կամքի (ցանկության, դժգոհության, պահանջկոտության և այլն) դրսևորումն է, համոզումն էլ (եթե նորից չի խարսխվում տրամաբանական հիմքերին)՝ առավելապես հույզերի արտահայտում (խոստում, բարեհաճություն, տնավարություն և այլն), այնինչ հիմնավորման մեջ պիտի տրամաբանություն լինի:

Մարդկանց մեծամասնությունը կատարում է տրամաբանական մտածողության պահանջները՝ հենվելով փորձի, սովորույթի, առօրյա հաղորդակցմամբ ձեռք բերված ունակությունների վրա: Հենց նույն փորձն էլ մարդկանց հուշում է, թե երբ են խախտվում տրամաբանության պահանջներն ու կանոնները, իսկ մարդիկ, որքան էլ առերևույթ անտարբեր ու նույնիսկ անփույթ թվան ղեկավարի խոսքի տրամաբանական հիմնավորվածության հանդեպ, իրականում բավականին խստապահանջ են,

արձանագրում են ամենափոքր սայթաքումն անգամ: Ուստի արդյունավետ կառավարել մարդկանց՝ նշանակում է նախ և առաջ կառավարել սեփական խոսքը, իմանալ տրամաբանության պահանջները և գործել դրանց համաձայն:

Տրամաբանական մտածողության չորս օրենքներից առաջինը *«նույնության»* օրենքն է, ըստ որի, խոսքի ընթացքում գործածվող ամեն մի հասկացություն, արտահայտություն, ձևակերպում պիտի մնա նույնը՝ օգտագործվի միանգամայն որոշակի և անփոփոխ իմաստով՝ դրանով իսկ ապահովելով դատողության որոշակիությունը:

*«Չակասության»* օրենքը սահմանում է, որ խոսքի ընթացքում միևնույն առարկային վերաբերող երկու հակադիր դատողությունները միաժամանակ չեն կարող ճշմարիտ լինել (թեպետ՝ միաժամանակ սխալ կարող են լինել):

*«Երրորդի բացառման»* օրենքը մասնավորեցնում է նախորդի գործողությունը և ապահովում խոսքի հետևողականությունը, այն է՝ երկու հակասական դատողություններից մեկն անպայման ճիշտ է, և երրորդը գոյություն ունենալ չի կարող:

*«Բավարար հիմունքի»* օրենքը պահանջում է, որ ամեն մի եզրակացություն ունենա իր հիմնավորվածությունը, անհրաժեշտաբար բխի առկա նախադրյալներից:

Արդ՝ չի կարելի (թեկուզ ակամա) խոսքի ընթացքում փոխել ասելիքի իմաստը, չի կարելի ինքն իրեն հակասել: Այն դեկավարը, որն ակնհայտորեն խճճվում է երկու ներհակ դատողությունների միջև, հստակ չի կարողանում (կամ չի ցանկանում) ներկայացնել իր դիրքորոշումը և կամ էլ շինծու, բռնազբոսիկ մտահանգումներ է անում, թող զուր չիուսա, թե իր խոսքն ունակ կլինի արդյունավետ ու երկարատև ներգործություն ունենալ:

*Խոսքի ընթացքի իրական կարևոր պահանջներից մեկը աստիճանականությունն է՝ դատողությունների անցումը պարզից դեպի բարդը, ունկնդիրներին հայտնի, ծանոթ տեղեկություններից՝ անծանոթները, նորերը:*

Որպես փաստարկ գործածվող դրույթները պետք է ոչ շատ խրթին լինեն, ոչ էլ շատ գործածված ու մաշված. առաջին պարագայում դրանք չեն հասկացվում և զրկվում են ապացուցողական գործառույթից, երկրորդ պարագայում՝ չեն ընկալվում որպես ապացույց, ուրեմն՝ դարձյալ զուրկ են ապացուցողական ուժից:

Չրապարակային ելույթների, խորհրդակցությունների, քննարկումների բարեհաջող ընթացքի կարևոր պահանջներից է ունկնդիրների (զրուցակիցների) պատրաստվածության մակարդակի հաշվառումը: Այսպես, տեսական բավարար պատրաստվածություն չունեցողների դեպքում ավելի արդյունավետ է գործադրել (և՛ շարադրանքի, և՛ փաստարկման մեջ) մակածության (ինդուկցիայի) եղանակը, երբ առանձին փաստերից, օրինակներից, մասնավոր դրույթներից անցում է կատարվում ընդհանրացմանը, ամփոփ կարծիքին, ընդգրկուն հիմնավորումներին: Իսկ երբ գործ ունենք ավելի պատրաստված, նյութին քաջ տեղյակ ունկնդիրների հետ, ապա տեղին է արտածության (դեդուկցիայի) եղանակը, երբ ընդհանուր օրինաչափությունից անցում ենք կատարում առկա վիճակին, մասնավորեցնում, որոշակիացնում հարցադրումը:

*Խոսքի ներազդեցությունն ուժեղացնելու արդյունավետ միջոցներից է փաստարկների գործադրման եղանակը:* Որևէ փաստարկ (այսինքն՝ այն փաստը, որը պիտանի է տվյալ խոսքի նպատակներին և ընդգրկվել է փաստարկման շրջանառության մեջ) ստանում է իր փաստարկային համոզվելությունը ոչ թե ինքն իրեն, այլ փաստարկողի հմտության շնորհիվ: Մենք միմյանց համոզելիս մեկ փաստարկ չէ, որ օգտագործում ենք, այնպես որ կարևոր է դրանց համադրման կարգը, գործածության հերթականությունը: Դեռևս Ցիցերոնն ու Մարկոս Քվինտիլիանոսն էին խոր-

հուրդ տալիս համեմատաբար թույլ փաստարկն ուժեղացնել՝ տեղավորելով ուժեղների միջև: Հինգ փաստարկի դեպքում, օրինակ, առաջարկվում է 3-5-1-4-2 հերթականությունը (որտեղ 1-ը առավել ուժեղ փաստարկն է, իսկ 5-ը՝ թույլը) [14, էջ 214]:

Սեղմ բնութագրենք փաստարկման առավել տարածված ու գործածական եղանակները:

Տրամաբանական փաստարկման ամենահզոր տեսակներից է «հիմնարար» եղանակը, երբ փորձ է արվում սխալ հայտնաբերել դիմացինի հիմնարար, ելակետային դատողություններում, ապացուցման հիմքերում: Սրան նման է «հակասությունների բացահայտման» եղանակը, երբ փորձ է արվում հակասություն գտնել հակառակորդի զանազան դատողությունների միջև: «Տրոհման եղանակը» այն հնարն է, որով փաստարկողը սեփական տեսակետը շարադրելիս կամ հակընդդեմը հերքելիս մաս-մաս է դա անում: Տրոհումը, որպես կանոն, վերածվում է «այլափոխման» եղանակի (իմաստափոխվում են դժվարություն ներկայացնող առանձին փաստարկները) կամ «աղձատման» եղանակի (հերքվող տեսակետը վերաշարադրելիս որոշ դրույթներ միտումնավոր աղավաղվում են): Սրանց մոտ է «անտեսման» եղանակը, երբ հակառակորդի որոշ ուժեղ, հերքելու համար դժվարություն ներկայացնող դրույթներ անտեսվում են, շրջանցվում: «Թերասացությունն» այն եղանակն է, երբ ճարտասանն իր գլխավոր միտքն ասում է իմիջիայլոց, թերատ՝ թողնելով ունկնդիրներին ինքնուրույն հանգելու անհրաժեշտ եզրակացությամբ: «Անակնկալի» եղանակը ենթադրում է հանկարծակի հարցադրում, թեմայի կտրուկ փոփոխություն, շեշտակի հարց, անսպասելի պատասխան և այլն: «Կանխարգելման» եղանակը նպաստավոր է գործադրել, երբ ճարտասանը քաջատեղյակ է իր դեմ պատրաստված որևէ փաստարկին և կանխում է դրա գործադրումը՝ հարմարեցնելով իր նպատակին, իր համար ձեռնտու խոսքաշարում՝ թուլացնելով հակառակորդի ավելի արդյունավետ օգտագործումը:

Առավելապես ճարտասանական հնարքներից են «ձգձգման» և «հարցախեղդի» եղանակները, որոնք ուղղված են ժամանակ շահելուն, գործադրվում են անմիջական պատասխան տալու անհրաժեշտությունից խույս տալիս: «Համեմատության» եղանակը՝ որպես ապացույցի և համոզման միջոց, մարդիկ գործածում են ամեն քայլափոխի. համեմատությունն ինքնին թույլ միջոց է փաստարկման մեջ, սակայն ուրիշ եղանակների զուգակցությամբ կարող է բավականին արդյունավետ լինել որևէ դրույթ հաստատելիս կամ հերքելիս: «Ղեղինակությունների վկայակոչման» եղանակը ևս ինքնին չի կարող լինել ապացուցման հիմք, սակայն «մարդուն առնչվող» փաստարկման ցայտուն օրինակ է, երբ հեղինակությունները, հատկապես ճարտար փաստարկողի ձեռքին, մարդկանց համոզելու գորել զենք են: Տրամաբանական և հուզական մեծ արդյունավետությամբ է օժտված «առերևույթ հավանության» եղանակը, երբ կարծես համաձայնում են հակադիր տեսակետին, դրվատում դիմացինին, ապա ցույց տալիս հենց նոր դրվատածի սնանկությունը, հերքում ողջ դիրքորոշումը:

Որոշակի փաստարկ գործադրելիս հարկավոր է հիշել գլխավորը՝ ո՞ր ասպարեզում էլ մենք փաստարկենք, ի՞նչ հասցեատեր էլ լինի, ի՞նչ նյութ էլ լինի, նույն նպատակն ենք հետապնդում՝ տվյալ լսարանում ապացուցել տվյալ դրույթը, հիմնավորել, ցուցադրել, ունկնդիրներին համոզել, նրանց համար ընդունելի դարձնել, նրանց մղել որոշակի գործողությունների: Ըստ այդմ՝ կարելի է առանձնացնել փաստարկների գործադրման երեք չափանիշ:

- Որքանով է *փաստարկը պատշաճ*, ինչը նշանակում է համապատասխանություն նյութին, ժամանակին, հասցեատիրոջը՝ ունկնդիրների առանձնահատկություն-

ներին՝ տարիքային, սեռային, կրթական, մասնագիտական, գաղափարական, քաղաքական, քաղաքավարական, մշակութային, հուզական և այլն: Անհարիր փաստարկը անօգուտ է փաստարկմանը: Չափազանց բարդ, նրբահնար փաստարկներ գործադրողի մասին դիպուկ է արտահայտվել ռուս խոշոր քաղաքական ու պետական գործիչ Մ. Սպերանսկին (1772 - 1839), ասելով, թե այդօրինակ փաստարկները «պատիվ են անում նրա խելքին, սակայն ցուցադրում են խելամտության պակասը» [15, էջ 71]:

- Որքանով է *գործադրելիք փաստարկը ներգործուն*, ունակ ներազդելու հատկապես տվյալ ունկնդիրների վրա, տվյալ իրավիճակում: «Պատշաճը» արտահայտում է փաստարկի գործադրելիությունը, իսկ «գործունը»՝ գործադրումը, այլ կերպ ասած՝ առաջինը ներուժն է, երկրորդը՝ փաստացի դրսևորումը: Այստեղ արդեն վճռորոշ է փաստարկողի ճարտասանական վարպետությունը: Հայ ճարտասանական մտքի երախտավորներից մեկը՝ Միքայել Սալլանթյանցը (1782 - 1851), շատ պատկերավոր է գրել այդ մասին. «Փաստք թեպետ զէն և նետ են, բայց և կարօտին սրելոյ. և ի գրկաց կորովեաց խնդրեն զօգնութիւն. վասն որոյ ճարտասանն յեսանեսցէ զսայր նոցա՝ ընդարձակելով զայնս, և պէսպէս հանգամանաց յարադրութեամբ վառելով զգորութիւն նոցին» [16, էջ 17]:

- Որքանով է *փաստարկը արդյունավետ*: Սա փաստարկման գործադրված եղանակի ամբողջական, ընդհանրական բնութագիրն է և տալիս է այն հարցի պատասխանը, թե որքանով է փաստարկողը հասել իր գլխավոր նպատակին: Արդյունավետությունն է վկայում, թե այս կամ այն ներգործուն փաստարկը որքանով է իրապես ներգործել, այսինքն (մեկ անգամ էլ հիշեցնենք նպատակը)՝ համոզել ունկնդիրներին, մղել նրանց փաստարկողին ցանկալի եզրակացությունն ընդունելուն, վճիռ կայացնելուն, արարք կատարելուն, վերաբերմունք դրսևորելուն:

## 25.5. ՂԵԿԱՎԱՐԻ ՃԱՐՏԱՍԱՆԱԿԱՆ ՎԱՐՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆ

### (ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԽՈՐՀՈՒՐԴՆԵՐ)

Ճարտասանական վարպետությունը լայն իմաստով ընդգրկում է ամեն ինչ՝ սկսած թեմայի մշակումից և լսարանի գնահատումից, վերջացրած ճարտասանի հագուստ-կապուստով և հարց ու պատասխանի ունակությամբ: Ստորև կանդրադառնանք առավել հանգուցային մի քանի հարցի, ընտրելով հատկապես այն խորհուրդները, որոնք կարող են գործադրվել կառավարիչների հրապարակային ելույթների ժամանակ, գործարար զրույցներ վարելիս, բանակցություններում և խորհրդակցություններում:

Նախ՝ *տարբերենք ճարտասանությունը շատախոսությունից*: Հակիրճ, բայց տարողունակ մի սահմանում է ժամանակին տվել Դանիել Վարուժանը սկսնակներին ուղղված իր հորդորների մեջ. «Պերճախոսությունը՝ ըսված բաներուն առատության մեջ չէ, այլ անոնց խտության» [17, էջ 204]: Ճարտասանության արդի տեսաբանները այդ խորհուրդն ավելի են որոշակիացնում՝ շեշտելով գործնական կողմը. «Գործողության չհանգեցնող խոսքը դատարկ խոսք է» [18, էջ 121]:

*Խոսքը պետք է չթողնի արիեատականության տպավորություն*: Իսկ թե ինչպես դրան հասնել, օգնում է, մասնավորապես, *Արիաոտելի* խորհուրդներից մեկը. «Լավ է իր արվեստը քողարկում նա, ով իր խոսքը կազմում է առօրյա խոսակցություններից առնված արտահայտություններից» [19, էջ 187]:

Ինչպես ասվեց, խոսքի երկու հատկանիշները՝ հստակությունը և հակիրճությունը, ներհակ են: Այս կապակցությամբ վկայակոչենք Արիստոտելի աշակերտի՝ Դեմետրիոս Փալերացու (մ.թ.ա. 354-283) կարևոր մեթոդաբանական վերապահումը. «*Չանուն հստակության երբեմն հարկավոր է միևնույն բանը կրկնել: Չակիրճ լինելը, ինչ խոսք, հաճելի է, բայց ոչ միշտ է հստակ. ինչպես երբեմն չենք նկատում մեր կողքից սուրացող մարդկանց, այնպես էլ խոսքը կարող է չընկալվել արագ ընթացքի պատճառով*» [19, էջ 206]: Դարեր անց, մարդկային փոխհարաբերությունների կարգավորման հանրահայտ մասնագետ *Դեյլ Բառնեզին* (1888-1955) այս խորհրդի էական մի լրացում է կատարել. «Կրկնեք Ձեր գլխավոր մտքերը, սակայն մի կրկնեք և երկրորդ անգամ մի գործածեք միևնույն արտահայտությունները: Տարբերակեք նախադասությունները, և, Ձեր միտքը կրկնելիս, հնարավորություն մի տվեք ունկնդրին նկատելու դա» [20, էջ 454]:

Գործարար գրույցի կազմակերպման ժամանակակից տեսաբանները բազմաթիվ խորհուրդներ են տալիս խոսքը հասկանալի դարձնելու, թյուրիմացություններից խուսափելու, փոխադարձ ըմբռնումը բարելավելու նպատակով. «Մշտապես հիշեք խոսքի սահմանափակության, անկատարության, անհստակության և անճշտության մասին և այն մասին, որ մեր բացատրածը ոչ ոք չի ընկալելու այնպես, ինչպես մենք ենք դա հասկանում» [21, էջ 75]: *Ձեր խոսքը պետք է առույգ արտահայտի այն, ինչ ցանկանում եք ասել:* Եթե դուք այս կամ այն բառը կամ արտահայտությունը դժվարանում եք ըմբռնելի արտասանել, ապա գտեք դրանց փոխարինողները: Ջանացեք, որ նախադասությունները միշտ լինեն կարճ, հասկանալի ու պարզ: Հիշեք, որ ձեր խնդիրն ամենևին այն չէ, որ լսարանին ցուցադրեք, թե ի վիճակի եք գործածելու դժվար արտասանելի բառեր ու շարահյուսական բարդ կառույցներ (եթե միայն ձեր նպատակը սեփական կրթվածությունն ու խելքը ի ցույց դնելը չէ), այլ այն, որ ձեր ունկնդիրները միանգամայն ճիշտ ըմբռնեն այն, ինչ ցանկանում եք նրանց ասել» [22, էջ 185]:

Նույնը վերաբերում է ասելիքի հիմնավորմանը. «Մի՛ ջանացեք ապացուցել ավելի, եթե կարելի է բավարարվել քչով. հարկ չկա բարդացնելու խնդիրը» [28, էջ 210]: Իսկապես, ղեկավար - ենթակա փոխհարաբերության բնույթն այնպիսին է, որ ենթական արդեն իսկ տրամադրված է կատարելու վերադասի կարգադրությունը: Անհրաժեշտից ավելի հիմնավորումը կարող է խոսքը ոչ միայն չդարձնել առավել համոզիչ, այլև ճիշտ հակառակին հանգեցնել, կասկած ներշնչել, ձևավորել բացասական դիրքորոշում:

Չստակ, համոզիչ և հաճելի խոսքի հմտությունը, սեփական խոսքը կառավարելու և այն ուրիշներին կառավարելու հզոր միջոց դարձնելը հասու է ամեն մեկին: Հիշենք Ցիցերոնի թևավոր խոսքը՝ *բանաստեղծ ծնվում եմ, ճարտասան՝ դառնում:* Ցիցերոնը սա ասել է Դեմոսթենեսի առնչությամբ, ցույց տալու համար, թե առարկայական բնույթի ինչ խոչընդոտներ կարող է հաղթահարել նա, ով իսկապես փափագում է տիրապետել խոսքի արվեստին: Նույն Դեմոսթենեսը հենց լավագույն օրինակն է, թե ինչպիսի ջանասիրությամբ է հարկավոր պատրաստվել հրապարակային ելույթներին: Եվ եթե նա էր պատրաստվում իր ամեն ճառից առաջ, ապա ուրեմն ոչ ոք իրավունք չուներ արհամարհելու նախապատրաստական աշխատանքը, հրապուրվելու հանպատրաստից խոսքով, գայթակղվելու մեկ-երկու հաջող ելույթի դրվատական արձագանքներով: Այնպես որ, թող տարօրինակ չթվա, որ հատկապես հնչող խոսքի մեծագույն վարպետներից մեկը՝ Ցիցերոնն է հորդորում մեզ. «Գրիչը ճարտասանության լավագույն և անզերազանցելի ուսուցիչն է ու դաստիարակը» [5, էջ 103]:

Խոսքը, որպես կառավարման միջոց, դրսևորում է նաև կառավարողի վերաբերմունքը կառավարվողի հանդեպ: Այս հանգամանքը հաճախ մոռացության է տրվում: Մինչդեռ մարդկային խոսքի բնույթն արդեն իր մեջ բովանդակում է փոխադարձ վերաբերմունքի տարրեր: «Ինչից էլ որ դուք խոսելիս լինեք դիմացինի հետ, միաժամանակ նրան հաղորդում եք ձեր վերաբերմունքի մասին՝ ուզեք, թե չուզեք: Իսկ եթե դա փորձառու ունկնդիր է, դիտողունակ անձնավորություն, ապա ձեր մերկացումն անխուսափելի է» [34, էջ 12]:

Թեպետ ճարտասանական խոսքը սահմանվում է որպես մենախոսության տեսակ, սակայն մենախոսելու՝ միայն իրենն ասելու տրամադրված ղեկավարը չի կարող արդյունավետորեն կառավարել իր լսարանը: *Յետադարձ կապը խոսքային հաղորդակցման արդյունավետության կարևոր պայմանն է:* Ժամանակին *Արիստոտելը* հիշեցնում էր, թե «խոսողը պետք է կանխի ունկնդիրների դիտողությունը, ինքն իրեն շտկի, քանի որ, եթե ճարտասանն իրեն հաշիվ է տալիս արածի համար, նրա խոսքերը ճշմարտացի են թվում» [19, էջ 192]:

Յետադարձ կապի գործունե տեսակը իր՝ ղեկավարի ունակությունն է՝ ունկնդրելու ուրիշներին: Ուստի կառավարման տեսության և առաջավոր փորձի մեջ այսօր մեծ տեղ է հատկացվում դրան: «Ուշադիր լսելու կարողությունն այնքան կարևոր է արտադրության համար, որ այդ արվեստն ուսանելու վրա անձնակազմի ծախսած ժամանակը հարյուրապատիկ փոխհատուցվում է»: Մասնավորապես, եթե ղեկավարն ընդամենը ուշադիր լսում է ենթականերին, ապա վերջիններիս դժգոհության առնվազն 90 տոկոսն անմիջապես վերանում է. «Մարդիկ սովորաբար ուզում են սոսկ արտահայտել այն, ինչ սրտում կուտակվել է: Պարզապես լսեք նրանց և մի վիճեք» [23, էջ 136]:

Աշխատակիցներին ունկնդրելու, լավ գրուցակցի համարում ձեռք բերելու, նաև շատախոսության գայթակղությունից խուսափելու ամենահակիրճ ու դյուրին գործադրելի խորհուրդը *Դեյլ Քառնեգի*ինն է. «Թող ժամանակի մեծ մասը խոսի Ձեր գրուցակիցը» [20, էջ 210]: Սրա կողքին կարելի է դնել խոսքարվեստի նշանավոր վարպետ Սուրեն Քոչարյանի մի ձևակերպումը. «Խոսքը կիսով չափ ասողինն է, կիսով չափ՝ լսողինը» [31, էջ 111]:

Կառավարման գործառնությունների մեջ խոսքային հաղորդակցման ըմբռնումը, ինչպես ասացինք, արդեն բնորոշ է *Ֆ. Թեյլորին*. «Ամենից առաջ՝ ցանկալի է, որ պետերի գրույցները բանվորների հետ լինեն վերջիններիս մակարդակին պատշաճ տոնով: Յուրաքանչյուր աշխատողի հարկավոր է խթանել ղեկավարի հետ քննարկելու բոլոր այն դժվարությունները, որոնց նա բախվում է գործարանում կամ դրանից դուրս: Մարդիկ գերադասում են ավելի շատ տասնապետի պարսավանքը լսել (մանավանդ, եթե դիտողության մեջ մարդկային զգացմունքների երանգ կա), քան թե տեսնել՝ ինչպես են ղեկավարներն իրենց կողքով ամեն օր անցնում՝ ոչ մի բառ չարտասանելով և ավելի քիչ ուշադրություն դարձնելով, քան մեքենայական մասերի վրա» [2, էջ 271]:

Յենց այս գաղափարներն են հանդիպում մասնակցողական ժողովրդավարության հայեցակարգի հիմքում, հատկապես խոսքարվեստին տիրապետող առաջնորդն է, մասնավորապես, դիտվում մարդկանց մեջ համագործակցության ոգու ձևավորողը, և հատկապես նրա խոսքն է կոչված լինելու համագործակցության հզոր ազդակը: «Ելույթ ունենալիս հարկավոր է ունկնդիրներին տեղեկացնել գործին, ամեն մեկին դարձնել հանդիպման գործունե մասնակից: Յարկավոր է բացատրել, թե առհասարակ ինչի համար է տրվում տեղեկույթը, և ունկնդիրների համար դա հետագայում ինչ նշանակություն կունենա: Խիստ անբավարար է ասելը, թե «ես դա

տեսել եմ ... դա արել եմ ... զգացել եմ»: Լսարանը միշտ ինքն իրեն հարցնում է. «Իսկ մե՞զ ինչ: Ի՞նչ է տալու մեզ»: *Այնպես ներկայացրեք խնդիրը, որ այն դառնա յուրաքանչյուր ունկնդրի անձնական խնդիր*. Ամեն մի ունկնդրի համակեր խնդրի լուծման նկատմամբ պատասխանատվությամբ» [25, էջ 20]:

Համագործակցության ոգին պահպանելուն են ուղղված մասնագետների այն խորհուրդները, որոնք վերաբերում են *վիճաբանությունը կարգավորելու ունակությամբ*. Անտարակույս, ղեկավարը ձգտում է սեփական ճշմարտության մեջ մյուսներին համոզել, սակայն դա պետք է չափավոր արվի. «Նկատի ունեցեք, որ չափազանց համոզիչ լինելը միշտ հակահարված է առաջացնում, քանի որ վիճաբանության ընթացքում դիմացինի գերազանցությունը միշտ վիրավորական է լինում... Բերեք մեկ կամ երկու ցայտուն փաստարկ և եթե այդ կերպ հասնեք ցանկալի արդյունքի, սահմանափակվեք դրանով» [25, էջ 190]: Երկխոսության ապահովման հրամայականը տեղին ու կարևոր է դարձնում մեկ այլ գործնական խորհուրդ. «Ձեր անհամաձայնությունը ուրիշի կարծիքին պետք է արտահայտեք կառուցողական ու փաստարկված՝ ոչ մի դեպքում թույլ չտալով կտրուկ հարձակումներ և մարդկային արժանապատվությունը նսեմացնող արտահայտություններ» [26, էջ 131]: Եվ առհասարակ, արդյունավետ կառավարումը ենթադրում է, ամենից առաջ, բուն կառավարման երկխոսային բնույթ [30]:

Կառավարման տեսաբանները ղեկավարի ճարտասանական վարպետության կարևոր բաղադրիչներից են համարում *հարց ու պատասխանի հմտությունը*, հարցերի միջոցով մարդկանց կառավարելու արվեստը, որի հիմնադիրը, ինչպես հայտնի է, Սոկրատեսն էր՝ խոսքի գործադրման մեծագույն գիտակներից մեկը: Եթե նա 2500 տարի առաջ մի գիրք գրեր (խախտելով ոչինչ չգրելու իր վճիռը) հարցերի միջոցով դիմացինի վարքը կառավարելու մասին (ինչը նա անում էր անզուգական կերպով), ապա թերևս կասեր մոտավորապես այն, ինչ ամերիկացի նշանավոր տեսաբան Ջերալդ Նիրենբերգը իր «Բանակցությունների հանձարը» գրքում. «Հարցը կանխորոշում է զրույցի, բանավեճի կամ բանակցությունների հետագա ընթացքը... Եիշտ գործադրելով հարցերը՝ հեշտորեն կարելի է կառավարել ընդդիմախոսի ուշադրությունը, պահպանել նրա հետաքրքրությունը խնդրո առարկայի հանդեպ և ուղղորդել քննարկման ընթացքը ցանկալի հունով: Շատ հաճախ հարցերի միջոցով հնարավոր է ընդդիմախոսին հանգեցնել հարկավոր եզրակացության» [27, էջ 149]:

Հետևելով դասական ճարտասանության ավանդույթին՝ մեջ բերենք արտասանությանն առնչվող մի խորհուրդ: «Ձեր ձայնը ձեր ամենամեծ հարստությունն է, զարգացրեք այն: Ամեն ինչ՝ ձեր ձայնը, վարվելակերպը, արտաքինը՝ ամեն ինչ պետք է ձեր օգտին ծառայի: Ունկնդիրների առջև հայտնվելուն պես պիտի հասկացնեք՝ ես ձեզ ասելիք ունեմ, և արժե դա լսել. ես ձեզ դա կներկայացնեմ հստակ, պարզ, շիտակ. ուշադիր լսեք, դուք ժամանակն իզուր չեք կորցնի» [24, էջ 11]:

Որոշ ղեկավարներ գայթակղվում են ձայնի բարձրացման հնարով. նրանց թվում է, թե ձայնի բարձրացումն իրենց խոսքն ավելի համոզիչ է դարձնում, առհասարակ՝ իրենց՝ ավելի պատկառազուր և հեղինակավոր: Խոսքը, անտարակույս, պետք է լսելի լինի ունկնդիրներին, բացի այդ, կախված խոսողի տրամաբանական ու հուզական շեշտադրումից, այն ենթարկվում է համապատասխան ելևէջավորման: Այդուհանդերձ, ձայնի հաճախակի բարձրացումը, ինչպես ցույց են տալիս ուսումնասիրությունները, կարող է նույնիսկ թուլացնել կառավարչական ներազդեցության ուժը: Դիպուկ է նկատում գերմանացի տեսաբան Հայնց Լիմերմանը. «Խոսքը պետք է չնմանվի ունկնդիրների թմբկաթաղանթի վրա աղմուկի հարձակման» [29, էջ 224]: Հավելենք, որ խոսափողի առկայության պարագայում այս վտանգը բազմա-

պատկվում է, և շատ բանակցություններ, գործարար հանդիպումներ, խորհրդակցություններ ձախողվում են մեն - միայն անհարկի բարձրախոսության պատճառով:

Մի ամփոփիչ խորհուրդ. ճարտասանական վարպետության հասնելու համար չպետք է մահմանափակվել թվարկված խորհուրդներով: Ով ցանկանում է իրոք կատարելագործել իր վարպետությունը, ունակ լինել իր խոսքով կառավարելու մարդկանց, պիտի ծանոթանա թե՛ վկայակոչված հեղինակությունների աշխատություններին և թե՛ պարբերաբար լույս ընծայվող գրականությանը: Շրջապատում միշտ էլ կլինեն դեկավարներ, քաղաքական գործիչներ, պարզապես ճարտարախոսներ, որոնց խոսքից կարելի է ինչ - որ բան ընդօրինակել: Եվ ամենակարևորը՝ կարդացածն ու տեսածը անհրաժեշտ է կիրառել առօրյա խոսքային հաղորդակցման ընթացքում. վերջիվերջո՝ ճարտասանությունը ոչ թե սոսկ գիտելիք է, այլև հմտություն, արվեստ, որոնց լիովին կարող է տիրապետել ամեն ոք, ով գիտակցում է խոսքի դերը և ցանկանում է այն գործադրել մարդկանց համատեղ աշխատանքի արդյունավետ ու ներդաշնակ կազմակերպման համար:



## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Ի՞նչ դեր է կատարում ճարտասանական խոսքը կառավարման համակարգում:
2. Թվարկեք դասական ճարտասանության հիմնական բաժինները, բնութագրեք դրանց հիմնախնդիրները:
3. Որո՞նք են ճարտասանի խնդիրները:
4. Որո՞նք են ճարտասանական խոսքի մասերը և ի՞նչ գործառույթներ են դրանք կատարում:
5. Ձևակերպեք «երեք Յ-ի» կանոնը:
6. Որո՞նք են տրամաբանական մտածողության հիմնական օրենքները: Լուսաբանեք օրինակներով:
7. Որո՞նք են փաստարկման հիմնական եղանակները:
8. Ի՞նչ դեր է կատարում հետադարձ կապը խոսքային հաղորդակցման մեջ:
9. Ի՞նչ կերպ է հնարավոր կատարելագործել կառավարչի ճարտասանական վարպետությունը:
10. Բնութագրեք ձեր խոսքի ուժեղ և թույլ կողմերը:

---

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Նժդեհ Գ. Էջեր իմ օրագրեն // Հատընտիր: Երևան, Հայաստան, 2001
2. Тейлор Ф. У. Научная организация труда. М., Транспечать, 1926
3. Якокка Л. Карьера менеджера. / Пер. с англ., М., Прогресс, 1991
4. Радченко В.Н. Изучение ораторского искусства в США. М., Знание, 1991
5. Цицерон, Три трактата об ораторском искусстве. М., Наука, 1972
6. Դավիթ Անհաղթ. Երկեր: Երևան, Սովետական գրող, 1980
7. Հիրմիզեան Էդ. Առձեռն ճարտասանութիւն: Վենետիկ, 1856
8. Մուրատեան Ե. Նոր ճաշակ դպրութեան կամ համառօտ ճարտասանութիւն: Յերուսաղէմ, 1868
9. Պարոնյան Հ. Անհայտ էջեր և աֆորիզմներ: Երևան, Հայպետհրատ, 1964
10. Сопер П. Основы искусства речи. / Пер. с англ., Ростов-на-Дону, Феникс, 1996

11. Պողոսյան Պ.Ս. Խոսքի մշակույթի և ոճագիտության հիմունքները: Երևան, Երևանի համալսարանի հրատարակչություն, 1990
12. Թեովենայ. Յաղագս ճարտասանական կրթութանց: Երևան, ՀԽՍՀ պատմության և գրականության ինստիտուտ, 1938
13. Wayne F.S., Dauwalder D.P. Communicated in business: an action-oriented approach. Boston: Austen Press, 1994
14. Зарайский Д.А. Управление чужим поведением. Технология личного психологического влияния. Дубна, Феникс, 1997
15. Сперанский М.М. Правила Высшего красноречия: Об ораторском искусстве. М., Политиздат, 1963
16. Սալլանթանց Ս. Հրահանգ ճարտասանութան կամ ճառարանութան: Մոսկով, 1836
17. Վարուժան Դ. Երկերի լիակատար ժողովածու, հ. 3: Երևան, Հայաստանի ԳԱ հրատարակչություն, 1987
18. Рождественский Ю.В. Теория риторики. М., Добросвет, 1997
19. Античные теории языка и стиля, Санкт-Петербург, Алетейя, 1996
20. Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично / Пер. с англ., М., Прогресс, 1990
21. Мицич П. Как проводить деловые беседы. М., Экономика, 1987
22. Честара Дж. Деловой этикет / Пер. с англ., М., ФАИР, 1997
23. Паркинсон С. М. Рустомджи. Искусство управления / Пер. с англ., М., ФАИР, 1997
24. Снелл Ф. Искусство делового общения / Пер. с англ., М., Знание, 1990
25. Бороздина Г.В. Психология делового общения. М., ИНФРА-М, 1998
26. Эрнст О. Слово предоставлено Вам: Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров / Пер. с немец., М., Экономика, 1988
27. Ниренберг Дж. Гений переговоров / Пер. с англ., Минск, Попурри, 1997
28. Сергеич П. Искусство речи на суде. М., Юридическая литература, 1988
29. Леммерман Х. Учебник риторики / Пер. с немец., М., Интерэксперт, 1998
30. Միրզոյան Վ. Երկխոսության կառավարում, Երևան, Տնտեսագետ, 2001
31. Քնչարյան Ս. Կենդանի խոսքի ոլորտներում, Երևան, Հայպետհրատ, 1963
32. Хазагеров Т.Г., Ширина Л.С. Общая риторика. Ростов н/Дону, Феникс, 1999
33. Введенская Л.А., Павлова Л.Г. Культура и искусство речи. Ростов н/Дону: Феникс, 1998
34. Зарецкая Е.Н. Риторика: теория и практика речевой коммуникации. М., Дело, 1998
35. Ключев Е.В. Риторика. Учебное пособие для вузов. М., ПРИОР, 2001

ՄԵՆԵՋՄԵՆԹԻ ԴԱՐԱԴԻԳՄԱՅԻ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅԱՆ  
ՄԻՏՈՒՄՆԵՐԸ XXI ԴԱՐՈՒՄ

Մենեջմենթի՝ որպես գիտության և պրակտիկայի, օբյեկտը, ինչպես արդեն նշվել է, այն տնտեսական ու հասարակական հարաբերություններն են, որոնք առաջանում են ճարդու և բնության, առանձին կազմակերպությունների ու նրանց անդամների միջև: Այդ հարաբերությունները դիմամիկ են, քանի որ պայմանավորված են բնության ու հասարակական-տնտեսական կյանքի երևույթների գիտական ընկալման աստիճանով, կազմակերպությունների ներքին և արտաքին միջավայրերի, հատկապես տեխնոլոգիաների ու նպատակների փոփոխությամբ: Կառավարման տեսությամբ՝ որպես հասարակական գիտակցության դրսևորման եղանակի, ինչպես նաև կառավարման պրակտիկային՝ իբրև այդ տեսության գործադրման արտահայտության, յուրաքանչյուր ժամանակահատվածում բնորոշ է որոշակի պարադիգմա, որը բնորոշվում է «որպես աշխարհի ճանաչողության և ընկալման, մտածողության հիմնարար եղանակ» [1, էջ 36] կամ իբրև «տվյալ գիտության մեջ ընդունված հասկացությունների համակարգ» [2, էջ 16]: Մենեջմենթի պարադիգման XX դարում ձևավորվել է կառավարման տեսության զարգացման ընթացքում, որի պատմական գործընթացը ներկայացվել է սույն աշխատության երկրորդ գլխում:

XXI դարում նկատվող և ակնկալվող պարադիգմատիկ փոփոխությունները սկիզբ են առել XX դարի երկրորդ կեսին: Դրանք արտահայտվել են կառավարման ճկուն և հարմարվող կազմակերպական կառուցվածքների ստեղծման, դրա ապակենտրոնացման ու ժողովրդավարացման միտումների գերակայության, շարունակական նորամուծությունների, կադրերի ինտենսիվ վերապատրաստման և այլ դրսևորումներով, որոնք գիտատեխնիկական արագ առաջընթացի, արտաքին միջավայրի աճող անորոշության և անընդհատ փոփոխությունների, տնտեսական կյանքի հարաճուն գլոբալացման արձագանք էին: Ընթացիկ դարաշրջանում մենեջմենթի պարադիգմայի փոփոխությունների տարբեր մեկնաբանություններն ունեն միևնույն ուղղվածությունը և մասամբ փոխլրացնում են միմյանց:

Մասնավորապես, Փ.Ֆ.Դրաքերն առանձնացրել է XXI դարում մենեջմենթի նոր պարադիգմայի հետևյալ հիմնադրույթները [2, էջ 15-65].

- Մենեջմենթը վերաբերում է ոչ միայն գործարարությանը, այլ նաև ոչ առևտրային կազմակերպություններին (պետական ոլորտ, կրթություն, առողջապահություն և այլն), ուստի մենեջմենթը բոլոր կազմակերպությունների համար օբյեկտիվ անհրաժեշտություն է:

- Գոյություն չունի կազմակերպության համար կառավարման միակ ճիշտ կազմակերպական կառուցվածք: Յուրաքանչյուր դեպքում հարկ է ընտրել առաջադրված նպատակներին հասնելու համապատասխան կազմակերպական կառուցվածք:
- Գոյություն չունի անձնակազմի կառավարման միակ ճիշտ համարվող եղանակ: Անձնակազմի կառավարման առումով գլխավորը մարդկանց ուղղորդելն է հանուն բարձր արտադրողականության:
- Արտադրության տեխնոլոգիան և արտադրանքի օգտագործման ձևերը չեն դիտարկվում որպես ի սկզբանե տրված: Թեև դրանք սահմանափակումներ են, սակայն մենեջմենթի համար հիմնարար նշանակություն ունեն սպառողների կողմից կարևորվող արժեքները և նրանց որոշումներն իրենց տնօրինած եկամտի բաշխման վերաբերյալ:
- Մենեջմենթի շրջանակները արդեն չեն սահմանափակվում առանձին երկրների սահմաններով, այլ պայմանավորվում են վերազգային ընկերությունների (կազմակերպությունների) շահերով:
- Թեև մենեջմենթը վերաբերում է կազմակերպությանը՝ կառավարման օբյեկտին, սակայն հաջողություն կարելի է ակնկալել, եթե կազմակերպությունը ռեսուրսները մոբիլիզացնում է արտաքին միջավայրում արդյունքներ ստանալու համար:

Մենեջմենթի պարադիգմայի՝ XXI դարում նախանշվող փոփոխությունները Ռիչարդ Դաֆտը [1, էջ 716] ամփոփ արտահայտել է աղյուսակի տեսքով (տե՛ս աղյուսակ 1):

*Աղյուսակ 1*

**Կառավարչական պարադիգմայի փոփոխությունները**

<i>Գործընթացներ և հասկացություններ</i>	<i>XX դարի պարադիգման</i>	<i>XXI դարի պարադիգման</i>
Կուլտուրան	Կայունություն, ռացիոնալություն	Փոփոխություններ, հիմնախնդիրների լուծում
Տեխնոլոգիան	Մեխանիստական	Էլեկտրոնային
Խնդիրները	Նյութական	Մտավոր, որոնք հիմնվում են գաղափարների վրա
Աստիճանակարգությունը	Ուղղահայաց	Գորիզոնական
Իշխանությունը/վերահսկողությունը	Բարձրագույն մենեջմենթ	Լայնորեն բաշխված
Առաջխաղացման նպատակները	Անվտանգություն	Անձնական աճ, վարպետություն
Առաջնորդումը	Ավտորիտար	Փոփոխվող
Աշխատուժ	Միատարր	Կուլտուրաների բազմազանություն
Արտադրական առաջադրանքների կատարումը	Անհատական	Խմբային (թիմային)
Շուկաներ	Լոկալ, ներքին	Գլոբալ
Ուշադրության կենտրոնը	Շահույթը	Սպառողները
Ռեսուրսներ	Կապիտալային	Տեղեկատվական
Որակ	Ըստ հնարավորության	Առանց բացառության

Կառավարման տեսաբանների մեկ այլ խմբի՝ Գ.Բողոյի և Ռ.Պեյտոնի ընդհանրացմամբ, մենեջմենթի պարադիգմայի փոփոխությունները XXI դարում դրսևորվելու են հետևյալ ուղղություններում [3, էջ 165-166].

- համակարգչային տեղեկատվական համացանցի զարգացման շնորհիվ կառավարչական գործողությունները կդառնան ավելի տեսանելի, փոփոխությունների հանդեպ մենեջմենթի վերաբերմունքը՝ բաց, այդ պարագայում կփոփոխվեն ղեկավարների և մասնագետների փոխհարաբերությունները, նրանք կդառնան ավելի անկախ,
- գլոբալ ձեռնարկությունների կառավարումը տարբերվելու է ազգային կամ տեղական ընկերությունների մենեջմենթից, մասնավորապես՝ ընդլայնվելու է դրա փոխազդեցությունը այն երկրների քաղաքական կառույցների հետ, որտեղ տեղաբաշխված է կազմակերպությունը,
- փոխվելու է կազմակերպությունների բնույթը, քանի որ ընկերությունների հիմնական ակտիվն է դառնալու ինտելեկտը. դրանց տարբեր կառույցները ցրվելու են աշխարհում, գերակշռելու են նախագծային խմբերը, կլաստերները, որոնք ընդհանուր ղեկավարության կարիք չատ չունեն, կազմակերպությունները դառնալու են վիրտուալ, ավանդաբար «պաշարված ամրոց» հիշեցնող կառույցներից վերափոխվելու են ժամանակավորապես միավորված մարդկանց ընկերակցության:

Երրորդ հազարամյակի առաջին հարյուրամյակում մենեջմենթի նախանշվող առանձնահատկություններից են նաև նյութական օբյեկտներին առնչվող կառավարչական խնդիրներից անցումը գաղափարների գեներացիային և անհատների շահադրդմանը՝ ներդնելու դրանք արտադրության մեջ, ինչպես նաև գործառական կոնֆլիկտների խրախուսումը՝ նպատակ ունենալով ստանալ նոր գաղափարներ և աշխատանքի նոր եղանակներ [4, էջ 314]:

Բնականաբար, նոր պարադիգմային համապատասխան, փոխվելու են նաև մենեջերներին ներկայացվող պահանջները. դրանք ունենալու են ավելի ինտելեկտուալ բնույթ՝ սոցիալական և գլոբալացման պահանջներին համահունչ (աղյուսակ 2):

Աղյուսակ 2

**Մենեջերներին ներկայացվող պահանջների փոփոխությունը**

<i>Մենեջերներին ներկայացվող պահանջները XX դարում՝ ըստ Ա.Ֆայոլի [5, էջ 363-364]</i>	<i>Մենեջերներին ներկայացվող պահանջները XXI դարում [4, էջ 315]</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Լինել լավ վարչարար, ի վիճակի լինել կանխատեսելու, կազմակերպելու, համաձայնեցնելու և վերահսկելու:</li> <li>2. Լինել ձեռնարկության հատուկ տեխնիկական գործառույթների գիտակ:</li> <li>3. Առողջություն և ֆիզիկական ուժ:</li> <li>4. Ստավոր ուժ և ինտելիգենտություն:</li> <li>5. Բարոյական որակներ. կամք, ամուր և հետևողական բնավորություն, համարձակություն, պարտքի և պատասխանատվության զգացում, ընդհանուր շահի համար հոգատարություն:</li> <li>6. Ընդհանուր կուլտուրայի բարձր մակարդակ:</li> <li>7. Ընդհանուր պատկերացում ունենալ բոլոր էական գործառույթների մասին:</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Լինել գործարար կարողություններով ճանաչում ունեցող և փորձված մասնագետ, չլիսխենալ ռիսկից:</li> <li>2. Խմբի շինարար և ուսուցիչ, լինել «սովորող կազմակերպության» կողմնակից:</li> <li>3. Գլոբալ շուկայի ինտերնացիոնալիստ:</li> <li>4. Քաղաքական այր, հետաքրքրվել կառավարության արդյունավետությամբ, քանի որ բարձր-տեխնոլոգիական հասարակության կառավարությունը պետք է հետաքրքրվի գործարարությամբ:</li> <li>5. Քաղաքացի, որը մյուսների պես ընդունում է շրջակա միջավայրի սոցիալական գերակայությունները, հասարակության շահերի կրող է:</li> </ol>

Հայկական մենեջմենթը՝ իբրև հայ կառավարչական մտքի և կառավարման պրակտիկայի ամբողջություն, XX դարի վերջին տասնամյակում, հրաժարվելով կառավարման 70-ամյա համայնավարական համակարգից, որդեգրել է արևմտյան մենեջմենթի պարադիգման՝ այն հարստացնելով դարերի ընթացքում ձևավորված ուրուտին բնորոշ ազգային յուրահատկություններով: Թեև մինչև խորհրդային ժամանակահատվածը հայկական մենեջմենթը զարգացել է համաշխարհային միտումներին համընթաց, սակայն 1920 - 1990 թթ. ընթացքում գաղափարական սահմանափակումները կաշկանդել են հայ կառավարչական մտքի ազատ զարգացումը: Ավելին, այդ ժամանակ մենեջմենթը կամ «մենեջերիզմը» համարվում էր «կապիտալիստական ձեռնարկության կառավարման տեսություն», որն, իբրև, ունի դասակարգային բնույթ և ուղղված է մասնավոր սեփականության ինստիտուտի ամրապնդմանը, իսկ մենեջերներին անվանում էին «կապիտալիստական հասարակության սոցիալական յուրահատուկ խավ» [6, էջ 73-74; 7, էջ 460-461]: Այսօր այդ դրույթների՝ գիտական առումով անհիմն լինելը, դրանց գաղափարաքաղաքական բնույթը, անհեթեթությունն ու սահմանափակվածությունն ավելի քան ակնհայտ են:

Արդեն XXI դարի շեմին կայացել է հայկական մենեջմենթի նոր պարադիգման, ինչն արտահայտվել է թե՛ տեսության մեջ, թե՛ գործնական կառավարման գործընթացներում: Ներկայումս կառավարման օրենսդրա-նորմատիվային դաշտը, հրատարակվող գիտական աշխատանքները, ուսումնական ձեռնարկները, գործնական կառավարչական գործունեությունն իրենց բովանդակությամբ հիմնականում համահունչ են քաղաքակիրթ աշխարհում մենեջմենթի զարգացումներին: Միաժամանակ տեղի է ունենում Հայաստանի Հանրապետության տնտեսության, գիտության և մշակույթի ինտեգրում համաշխարհային համապատասխան գործընթացներին ու կառույցներին:

Անշուշտ, XXI դարում մենեջմենթի պարադիգմայի ներկայացված փոփոխությունները բնութագրական են լինելու նաև հայկական մենեջմենթի համար: Ուստի թե՛ գիտության, թե՛ կադրերի պատրաստման ու վերապատրաստման ոլորտների, թե՛ գործարար աշխարհի և հանրային կառավարման համակարգի խնդիրն է գործել կառավարչական մտքի և պրակտիկայի զարգացման ուղղություններին համընթաց, ինչը, լայն առումով, տնտեսության ու մշակույթի համաշխարհային միտումներին համապատասխան և արագ զարգացման կարևորագույն նախադրյալներից է:

## ՀԱՐՑԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ

1. Որո՞նք են երրորդ հազարամյակի սկզբին մենեջմենթի պարադիգմայի փոփոխությունները՝ ըստ Փ.Ֆ. Դրաքերի:
2. Ի՞նչ փոփոխություններ են սպասվում կառավարման գործընթացում, առաջնորդման և աշխատանքի կազմակերպման ոլորտներում:
3. Ի՞նչ փոփոխություններ են կրելու կազմակերպությունները և դրանց ենթահամակարգերը:
4. Որո՞նք են լինելու մենեջերներին ներկայացվող պահանջները XXI դարում:

---

### ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

---

1. Дафт Р. А. Менеджмент. СПб, Питер, 2001
2. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М., ИД "Вильямс", 2001
3. Бодди Д., Пейтон Р., Основы менеджмента. СПб, Питер, 1999
4. Олдкорн Р. Основы менеджмента. М., Финпресс, 1999
5. Научная организация труда и управления. М., Экономика, 1965
6. Большая советская энциклопедия. Т. 16, М., Советская энциклопедия, 1974
7. Հայկական սովետական հանրագիտարան: Զ. 7, Եր., 1981

---

## ՏԵՐՄԻՆԱԲԱՆԱԿԱՆ ԲԱՌԱՐԱՆ

---



**ԱՃԻ ՈՎՁՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ** - Բնութագրվում է նախորդ ժամանակաշրջանի համեմատ արտադրության և վաճառքի ծավալի աճի բարձր տեմպերով, բարձր ռիսկայնությամբ, աճող ներդրումներով:

**ԱՆԿԱԽ ՊԱՅԱՆՁ** - Ռեսուրսի օգտագործումը կախված չէ որոշակի արտադրատեսակի թողարկումից:

**ԱՆՀԱՏԱԿԱՆ ՁԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆ** – Մեկ անձի կամ ընտանիքի սեփականությունը հանդիսացող ձեռնարկություն, որի սեփականատերը կազմակերպության պարտավորությունների համար պատասխանատվություն է կրում ձեռնարկության ողջ կապիտալով և իր անձնական գույքով, եթե այն չի առանձնացված ձեռնարկության կապիտալից:

**ԱՆՁՆԱՎԱԶՄԻ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ** - Հաստիքների համալրման միջոցառումների ամբողջությունը:

**ԱՆՁՆԱԿԱՆ ԱՊԱՐԱՏ** - Գծային ղեկավարի հանձնարարությունները կատարող ստորաբաժանում, որը չունի ձևականորեն ամրագրված լիազորություններ:

**ԱՆՎՆԱՍԱԲԵՐՈՒԹՅԱՆ ԿԵՏ** - Թողարկվող արտադրանքի այն քանակը, որի իրացումից ստացված հասույթը հավասար է արտադրության համախառն ծախսերին:

**ԱՆՈՒՂՂԱԿԻ ՆԵՐԳՈՐԾՈՒԹՅԱՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐ** - Բնութագրվում է այնպիսի գործոններով, որոնք անուղղակի ազդում են կազմակերպության արտադրատնտեսական գործունեության վրա:

**ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՀԱՐՄԱՐՈՒՄ** - Աշխատողի՝ նոր աշխատանքային իրավիճակի յուրացման գործընթաց, երբ անհատը և աշխատանքային միջավայրը ակտիվորեն ներգործում են միմյանց վրա:

**ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ** - Աշխատանքային տարիքի [16-65 (կանանց համար՝ 16-62 տարեկան)] աշխատունակ բնակչության և մինչև 16 տարեկան ու բարձր տարիքի տնտեսապես ակտիվ բնակչության հանրագումարը:



**ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱՑՎԱԾ ԲԱԺԱՆՈՒՄ** – Նպատակի իրականացման համար պահանջվող ամբողջ աշխատանքի համասեռ խմբերի առանձնացում և դրանց կատարման հանձնարարում որոշակի մարդկանց կամ ստորաբաժանումների:

**ԱՇԽԱՏՈՒԺ** - Զբաղվածների և գործազուրկների ընդհանուր թիվը:

**ԱՌԱՆՋՆԱՇՆՈՐՅՅԱԼ (ՔԱՐԻԶՄԱՏԻԿ) ԱՌԱՋՆՈՐԴ** - Ղեկավար, ում նրա հետևորդներն ընկալում են իբրև առանձնահատուկ օժտվածություն ու կարողություններ (քարիզմա) ունեցող անձ, ինչն էլ ունակ է դարձնում նրան բացառիկ ազդեցություն գործելու շրջապատի մարդկանց վրա, ապահովելու առավելագույն շահամիտում:

**ԱՌԱՋՆՈՐԴՄԱՆ ՈՃ** - Կառավարման ընթացքում առաջնորդի (ղեկավարի) գործադրած եղանակների, միջոցների, ձևերի, հնարքների, ինչպես նաև ենթակաների հանդեպ վարվելակերպի ամփոփ բնութագիրը:

- **ՄԻԱԴԵԾԱՆ (ԱՎՏՈՐԻՏԱՐ, ԱՎՏՈԿՐԱՏ) ՈՃ** - Կառավարման վարչաիրամայական (դիրեկտիվային) ոճ, որի դեպքում տիրապետում են կոշտ մեթոդները, ղեկավարի վճիռների միանձնյա կայացումը, ենթակաների վարքի մանրախույզ հսկողությունը, նրանց նախաձեռնության և ինքնուրույնության խստիվ սահմանափակումը:
- **ԺՈՂՈՎՐԴՎԱՐԱՍԿԱՆ (ԴԵՄՈԿՐԱՏԱԿԱՆ, ԿՈՆԵԳԻԱԼ) ՈՃ** - Կառավարման ոճ, որին բնորոշ են համատեղ քննարկումները, բոլորի կարծիքների ու առաջարկությունների արժեքավորումը, նախաձեռնության անկաշկանդ դրսևորումը, փոխադարձ հարգանքն ու հանդուրժողականությունը: Ժամանակակից պայմաններում այս ոճի մի տարատեսակն է ՄԱՍՆԱԿՑՈՂԱԿԱՆ ոճը, որի դեպքում ղեկավարը ենթականերին մասնակից է դարձնում կարևորագույն բոլոր խնդիրների քննարկմանն ու որոշումների ընդունմանը:
- **ԱՋԱՏԱԿԱՆ ՈՃ** - Կառավարման ոճ, որի դեպքում ամեն ինչ մատնված է ինքնահոսի, բացակայում է միասնական կամքը, չկա անձնավորված պատասխանատվություն և իրական հսկողություն:

**ԱՌԱՋՆՈՐԴՄԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ** - Առաջնորդման երևույթի հայեցակարգային բացատրությունները, որոնք հիմնականում երեք խումբ են կազմում. *իրավիճակային* տեսության մեջ շեշտադրվում են իրավիճակի յուրահատկությունները, որոնք էլ հենց պայմանավորում են առաջնորդման որոշակի ոճը, *«անձնային գծերի»* տեսաբաններն առաջին պլան են մղում առաջնորդի (ավելի ստույգ՝ տվյալ կազմակերպությունում առաջնորդ դարձողի) բնութագրերի նշանակությունը, *վարքագծային* մոտեցման կողմնակիցները կարևորում են ենթակաների նկատմամբ առաջնորդի վարքագիծը:

**ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒՄ** - Անձի ունակությունը՝ ներազդելու մարդկանց վարքի վրա՝ հանուն որոշակի նպատակների իրականացման:

**ԱՊԱՅՈՎԱԳՐԱԿԱՆ ԱՆԴԱՄԱԿՃԱՐ** - Այն գումարը, որն ապահովագրվողը, ըստ պայմանագրի, պետք է վճարի ապահովագրողին, որպեսզի վերջինս ստանձնի

ոչիսկային իրադարձության հետևանքով հասցվելիք վնասի փոխհատուցման պարտավորությունը:

**ԱՊԱՐՈՎԱԳՐԱԿԱՆ ՊԱՏԱՅԱՐ** – Պայմանագրով կամ օրենքով նախատեսված և տեղի ունեցած իրադարձություն, որի հանդես գալու դեպքում ապահովագրվողին պետք է ապահովագրական փոխհատուցում տրվի:

**ԱՊԱՐՈՎԱԳՐԱԿԱՆ ՓՈԽՅԱՏՈՒՑՈՒՄ** - Ապահովագրական պատահարի հետևանքով հասցված վնասի փոխհատուցման նպատակով ապահովագրողի կողմից ապահովագրվողին տրվող գումար:

**ԱՊԱՐՈՎԱԳՐՈՂ** - Տնտեսավարող սուբյեկտ, որը ապահովագրական գործունեության հատուկ թույլտվություն ունի, վարում է ապահովագրական ֆոնդերի ձևավորման և բաշխման գործընթացը:

**ԱՊԱՐՈՎԱԳՐՎՈՂ** - Տնտեսավարող սուբյեկտ կամ քաղաքացի, որը սահմանված կարգով ապահովագրական անդամավճար է մուծում և ապահովագրողի հետ մտնում օրենքով և պայմանագրով կանոնակարգվող հարաբերությունների մեջ:

**ԱՊԱՐՈՎԱԳՐՈՂԻ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՇԱՂ** – Ոչիսկային իրադարձությունների համաչափ զարգացման դեպքում որոշակի մակարդակի շահույթ ստանալը:

**ԱՊԱՐՈՎԱԳՐՎՈՂԻ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՇԱՂ** – Ոչիսկային իրադարձության հանդես գալու հետևանքով հնարավոր վնասի փոխհատուցման պարտավորվածության փոխանցումը ապահովագրողին և նախօրոք նախատեսվող չափի շահույթ ստանալը:

**ԱՊԱՐՈՎԱԳՐՈՒՄ** – Տնտեսավարող սուբյեկտների և քաղաքացիների գույքային, ֆինանսական և այլ բնույթի շահերի պահպանման կազմակերպումը՝ նրանց կողմից այդ նպատակով մուծված դրամական միջոցներից գոյացած ապահովագրական ֆոնդերի հաշվին:

**ԱՊՐԱՆՔԱՇԱՐԺ** - Գործողություններ, որոնց միջոցով կազմակերպությունը տեղեկություններ է սփռում ապրանքի արժանիքների մասին և փորձում համոզել նպատակային գնորդներին գնելու՝ հասցնելով այն վերջնական սպառողներին:

**ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆ** – Շահույթ ստանալու նպատակ հետապնդող կազմակերպություն:

**ԱՐԴՅՈՒՆԱԲԵՐԱԿԱՆ ՀՈՒՂԻՆԳ** - Ընկերություն, որի կանոնադրական կապիտալը ձևավորում են դրա կազմի մեջ մտնող ձեռնարկությունների հսկիչ ծրարը ներկայացնող բաժնետոմսերը:

**ԱՐԺԵԹՈՒՂԹ** - Ներդրումային, վճարային կամ տիտղոսային ցանկացած փաստաթուղթ, որը վկայում է թողարկող և ձեռք բերող անձանց միջև գույքային կամ փոխառության առնչությամբ սահմանված փոխհարաբերությունների մասին:

**ԱՐՏԱԴՐԱԿԱՆ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆ** - Միավոր ժամանակում (ամիս, տարի) տեխնոլոգիական սարքավորումների և մեքենաների՝ արտադրանք թողարկելու ներուժային հնարավորությունը արտադրության արդյունավետ կառավարման պայմաններում:

**ԱՐՏԱԴՐԱԿԱՆ ՀԱՄԱՍԵՌՈՒԹՅՈՒՆ** – Տարբեր առաջադրանքների կատարման համար պահանջվող մասնագիտական գիտելիքների, տեխնիկատեխնոլոգիական միջոցների և կազմակերպական ձևերի ընդհանրությունը:

**ԱՐՏԱԴՐՈՂԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ** - Ելքում ստացված միավորների հարաբերությունը մուտքում եղած միավորներին:

**ԱՐՏԱՐԺՈՒԹԱՅԻՆ ՈՒՍԿԵՐ** - Այն ռիսկերն են, որոնք առնչվում են վճարումների կատարման պահին, պայմանագիրը կնքելու ժամկետի համեմատ, գործարքի իրականացման համար ընտրված արտադրության գնողունակության փոփոխմանը:

**ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐ** - Արտաքին ուժերի, գործոնների և պայմանների ամբողջությունը, որոնք ուղղակի կամ անուղղակի ազդում են կազմակերպության գործունեության վրա:

**ԱՐԻԴԻՏ** - Լիազորված անձանց՝ աուդիտորների կողմից անկախ փորձաքննության և տնտեսավարող սուբյեկտների գործունեության ֆինանսական ու հաշվապահական հաշվետվությունների վերլուծության իրականացում, որի հիմնական նպատակն է որոշել հաշվետվությունների հավաստիությունը, դրանց ամբողջականությունը և համապատասխանությունը գործող օրենսդրության պահանջներին:



**ԲԱԺՆԵՏԻՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ** – Ընկերություն, որի կանոնադրական կապիտալը բաժանված է որոշակի թվով բաժնետոմսերի:

**ԲԱԺՆԵՏՈՄՍ** - Բաժնետիրական ընկերության թողարկած փաստաթուղթ, որը վկայում է ներդրողի կողմից այդ ընկերության սեփականության որևէ մասի սեփականատերը լինելու և, որպես կանոն, եկամտի որոշակի մասնաբաժին ստանալու իրավունքի մասին:

**ԲԱՆԿԱՅԻՆ ՎԿԱՅԱԳԻՐ** - Արժեթուղթ, որը հավաստում է ավանդի գումարը և ավանդատուի իրավունքը՝ սահմանված ժամկետի ավարտից հետո վկայագիր տված բանկում կամ այդ բանկի ցանկացած մասնաճյուղում ստանալու ավանդի գումարը՝ համապատասխան տոկոսներով:

**ԲԱՐՈՅԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ** – Սուբյեկտի պարտականությունն ու պատրաստակամությունը՝ պատասխան տալու սեփական արարքների ու դրա հետևանքների համար:

**ԲԱՐՈՅԱՅՈՒԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ՄԹՆՈՒՈՐՏ** – Խմբում տիրող բարոյական արժեքների և ընդունված վարվելակերպի նորմերի ամբողջությունը, միջանձնային հարաբերությունների բնույթը՝ համագործակցության կամ առճակատման, փոխօգնության կամ մրցակցության և այլն:

**ԲԱՑ ԲԱԺՆԵՏԻՐՈՎԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ** – Ընկերություն, որի մասնակիցներն, առանց մյուս բաժնետերերի համաձայնության, կարող են օտարել իրենց պատկանող բաժնետոմսերը:

**ԲՅՈՒՐՈՎԱԿԱՆ ԿՐԻՄԻՆԱԿԱՆ ԿԱԳՄԱԿԵՐԱԿՈՒՄՆԵՐԻ ԿԱՆՈՒՄ** - 1. Ըստ Մ.Վեբերի՝ իդեալական կազմակերպության տեսակ: 2. Կառավարման համակարգ, որտեղ վճռորոշ դեր է կատարում աստիճանավորների (չինովնիկներ) ապարատը: 3. Կառավարման ոճի բնութագիր, «քաջքույր», «թղթարարություն», «ձևամոլություն» և այլ հասկացությունների հոմանիշը:

**ԲՅՈՒՐՈՎԱԿԱՆ ԿՐԻՄԻՆԱԿԱՆ ԿԱՆՈՒՄԻ ՏԵՍՏՈՒԹՅՈՒՆ** - Բանական-բյուրոկրատական իշխանության հիմնավորում, ըստ որի՝ արդյունավետ կառավարման հիմքը կարգուկանոնն է, շնորհիվ երկու սկզբունքի համատեղման՝ իշխանության մակարդակների խստիվ աստիճանակարգման և յուրաքանչյուր օղակի պատասխանատուների լիազորությունների խստիվ սահմանազատման, ինչպես նաև սրանցից ածանցյալ՝ պաշտոնատարների գործելակերպի մյուս առանձնահատկությունների (բրգաձև պաշտոնական ենթակայություն, հաղորդակցման անանձնական բնույթ, մանրամասն մշակված կանոնակարգի առկայություն և այլն):

**ԲՈՐՍԱՅԱԿԱՆ ԻՆԴԵՔՍ** - Ցուցանիշ, որն արտացոլում է մի շարք բաժնետիրական ընկերությունների բաժնետոմսերի և այլ արժեթղթերի գնի փոփոխությունը և արժեթղթերի մեջ ներդրումներ կատարող անձանց հնարավորություն է տալիս զնահատելու ինչպես ընդհանուր առմամբ ֆոնդային շուկայի վիճակը, այնպես էլ՝ սեփական ակտիվների հուսալիությունը:



**ԳՎՅՆԱՍԱԿ** - Հին և միջնադարյան Հայաստանում՝ վավերական ցուցակ, որով կարգավորվել են արքունիքում նախարարների գրաված տեղերը:

**ԳԻՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԴՊՐՈՑ** - Կառավարչական մտքի՝ Ֆ. Թեյլորի հիմնադրած ուղղությունը (1885 - 1920 թթ.), որի հիմքում «տնտեսական մարդու» հայեցակարգն է և դիտարկման (քրոնոմետրաժ) եղանակով տարրական աշխատանքային գործողության մանրակրկիտ չափումները, «միակ լավագույն եղանակի» պարզաբանումը՝ որպես ամեն մի աշխատողի ամեն օրվա պարտադիր անելիք («դաս»):

**ԳԾԱՅԻՆ ԼԻԱԶՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ** - Գծային ղեկավարից փոխանցվում են ստորադաս հարթության գծային ղեկավարներին:

**ԳԾԱՅԻՆ ԿՈՌՈՒՑՎԱԾՔ** - Հիմքում բացառապես դրվում է միանձնյա ղեկավարման սկզբունքը:

**ԳԾԱՅԻՆ-ՖՈՒՆԿՑԻՈՆԱԼ, ԿՈՍԲԻՆԱՑՎԱԾ ԿՈՌՈՒՑՎԱԾՔ** - Հիմքում դրվում են ինչպես միանձնյա, այնպես էլ ֆունկցիոնալ կառավարման սկզբունքները:

**ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆ** - Կադրերի ընտրության համար թեկնածուների մասնագիտական, աշխատանքային և մարդկային հատկանիշները գնահատող կազմակերպություն:

**ԳՈՐԾԱԿԱԼՈՒԹՅՈՒՆ** - Հին և միջնադարյան Հայաստանում արքունիքին կից պետական կառավարման մարմին:

**ԳՈՐԾԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՄԻՎՍՆԱԿԱՆ ՀԱՍՎԱՐԳ** - Կառավարչական փաստաթղթերի հիմնօրինակների և կանոնակարգերի ամբողջություն, որով կարգավորվում է գործավարության կազմակերպումը:

**ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ԾՐԱԳԻՐ (ԲԻՋՆԵՍ-ՊԼԱՆ)** - Կազմակերպության ընտրած ռազմավարության հիման վրա մշակված և դրանից բխող ընթացիկ գործունեության արտադրատնտեսական, կազմակերպական, տեխնոլոգիական ու ֆինանսական միջոցառումների մանրակրկիտ և հիմնավոր նկարագրությունը՝ շուրջ տասը հատվածից բաղկացած ամբողջական փաստաթղթում:

**ԳՈՐԾՈՒՆԵՌՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ** - Աշխատողների աշխատանքի արդյունավետության վերահսկողություն:



**ԴԱՏԱՍՏԱՆԱԳԻՐՔ ՍՍԲԱՏ ՍՊԱՐԱՊԵՏԻ** - Կլիլկիայի հայկական պետության կառավարման հիմնական օրենսդրական փաստաթուղթը:

**ԴԻՄԱԴՐՈՒԹՅՈՒՆ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻՆ** - Փոփոխությունների կառավարման հիմնական խնդիրներից մեկը, որն առնչվում է դրանց նկատմամբ մարդկանց վերաբերմունքին և որի լուծման եղանակներն են՝ տեղեկատվական, խորհրդակցական, մասնակցողական, խրախուսման, իրավական-հարկադրական և գաղափարական:

**ԴԻՎԻԶԻՈՆԱԼ ԿՈՌՈՒՑՎԱԾՔ** - Որևէ կազմակերպության համակարգում ըստ արտադրատեսակի, տարածաշրջանի և սպառողի հատկանիշների առանձնացված ինքնուրույն կազմակերպական կառուցվածք:

**ԴՈՒՍՐ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ** – Ընկերություն, որտեղ մեկ այլ՝ հիմնական տնտեսական ընկերություն կամ ընկերակցություն նրա կանոնադրական կապիտալում իր գերակշռող մասնակցության շնորհիվ կամ ըստ նրանց միջև կնքված պայմանագրի, հնարավորություն ունի կանխորոշել նման ընկերության որոշումները:



**ԵԶՐԱՓՈՎԿԻՉ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ** - Իրականացվում է աշխատանքների փաստացի ավարտի ժամանակ և հնարավորություն է ընձեռում գնահատել նպատակների իրագործման աստիճանն ու ստանալ անհրաժեշտ տեղեկատվություն՝ ապագայում պլանավորման գործընթացը կատարելագործելու նպատակով:

**ԵՆԹԱՀԱՄԱԿԱՐԳ** - Համակարգի առանձին մասը, որը կարող է դիտարկվել որպես առանձին համակարգ:

**ԵՐԿՎԿԻ ՊԱՅԵՍԱՅԻՆ ՎԿԱՅԱԳԻՐ** - Օրդերային արժեթուղթ, որը հավաստում է ապրանքային պահեստում ապրանքն ի պահ ընդունելը և կազմված է երկու մասից. պահեստային վկայագրից և գրավային վկայագրից (վարանտից):



**ԶՈՐԱՆԱՄԱԿ** - Հին Հայաստանի ռազմական ուժերի կարգավորման պետական վավերագիր:

**ԶՈՒՏ ՆԵՐԴՐՈՒՄ** - Համախառն ներդրումների և դրանց բաղադրիչներից մեկի՝ ամորտիզացիոն հատկացումների տարբերությունը:

**ԶՈՒՏ (ԿԱՍ ՄԱՔՈՒՐ) ՈՒՍԿԵՐ** - Ռիսկեր, որոնց հետևանքով հնարավոր են միայն բացասական (կորուստ, վնաս, պարտություն) կամ զրոյական (վերադարձ ելակետին) արդյունքներ:



**ԸՆԹԱՑՎԱԿԱՐԳ** - Որոշակի արդյունքի ստացման նպատակով իրականացվող հետազոտման ձևերի, հնարքների և միջոցների կազմակերպված հաջորդականություն:

**ԸՆԹԱՑԻԿ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ** - Իրականացվում է բուն աշխատանքային գործընթացում՝ հետադարձ կապի համակարգի միջոցով:



**ԻՆՔՆԱՍՊԱՀՈՎԱԳՐՈՒՄ** – Ռիսկային իրադարձության հանդես գալու դեպքում հնարավոր վնասի փոխհատուցման նպատակով ներդրողի միջոցների հաշվին դրամաիրային ռեզերվների (պահուստների) ստեղծում:

**ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ** - Անձի հնարավորությունը՝ ներգործելու ուրիշների վարքի վրա՝ ուղղորդելով նրանց իրագործելու կազմակերպության նպատակները:

**ԻՇԽԱՆՈՒԹՅԱՆ ՁԵՎԵՐ** - Ուրիշների վարքի վրա ներգործելու որոշակի եղանակներ, որոնք տարբերվում են ըստ իշխանական ներազդեցության հիմնական լծակի. ժամանակակից տեսության մեջ առանձնացվում են հինգ ձև՝ հարկադրանքի, խրախուսման, փորձագիտական, էտալոնային և օրինական:

- **ՀԱՐԿՎՂԴԱՆՔԻ ՎՐԱ ՀԻՄՆՎԱԾ ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ** - Կառավարվողը հավատում է, թե կառավարողը հնարավորություն ունի իր հանդեպ գործադրելու հարկադրանքի որևէ միջոց /պատիժ/, դրանով իսկ՝ խոչընդոտելու իր այս կամ այն հրատապ պահանջմունքի բավարարումը:
- **ԽՐԱԽՈՒՍՍԱՆ ՎՐԱ ՀԻՄՆՎԱԾ ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ** - Կառավարվողն ակնկալում է, որ կատարելով կառավարողի պահանջները, նրանից ստանալու է որոշակի վարձատրություն, դրանով իսկ բավարարելով իր հրատապ պահանջմունքները:
- **ՓՈՐՉԱԳԻՏԱԿԱՆ ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ** - Կառավարվողն ընդունում է կառավարողի մասնագիտական հեղինակությունը, հավատում է տվյալ ասպարեզում նրա գիտելիքների ու հմտության գերազանցությանը և համարում է, որ, ենթարկվելով կառավարողին, ինքը կարող է բավարարել իր պահանջմունքները:
- **ԷՏԱԼՈՆԱՅԻՆ (ՕՐԻՆԱԿԻ ՎՐԱ ՀԻՄՆՎԱԾ) ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ** - Կառավարողի վարքը և հատկությունները այնքան գրավիչ են կառավարվողի համար, որ նա ձգտում է նմանվել կառավարողին: Հաճախ այն դրսևորվում է որպես առանձնաշնորհյալ իշխանություն:
- **ՕՐԻՆԱԿԱՆ ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ** - Կառավարվողը հավատում է, որ կառավարողը իրավունք ունի հրամաններ արձակելու, իսկ իր պարտականությունն է ենթարկվել դրանց: Դա այն իշխանությունն է, ինչպես նաև իշխանական կառույց, որը մարդիկ ընկալում են որպես օրինական, ընդունում են և պատրաստակամ ենթարկվում դրա պահանջներին: Այս իշխանությունն անվանում են նաև «ԱՎԱՆԴԱԿԱՆ ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ», քանի որ ձևավորվում է ավանդույթ՝ ենթարկումը հանգեցնում է պահանջմունքների բավարարմանը: Սա օրինական իշխանության՝ պատմականորեն ձևավորված առաջին ձևն է:

**ԻՐԱՅԻՆ ՆԵԴՐՈՒՄ** - Նյութական, հիմնականում՝ անշարժ ակտիվների (սարքավորում, շինություն, հող, ձեռնարկություն) ստեղծման կամ ձեռքբերման համար կատարվող ծախս:

**ԻՐԱՎԱԲԱՆԱԿԱՆ ԱՆՁ** – Կազմակերպություն, որը, որպես սեփականություն, ունի առանձնացված գույք և իր պարտավորությունների համար պատասխանատու է այդ գույքով, կարող է իր անունից ձեռք բերել և իրականացնել գույքային և անձնական ոչ գույքային իրավունքներ, կրել պարտականություններ, դատարանում հանդես գալ որպես հայցվոր կամ պատասխանող, ունի ինքնուրույն հաշվեկշիռ:

**ԻՐԱՅՎԵԼԻՈՒԹՅՈՒՆ** - Արտացոլում է կազմակերպության ունակությունը ժամանակին և առանց էական կորուստների կատարել իր ստանձնած պարտավորությունները՝ ակտիվները դրամական միջոցների վերածելու ճանապարհով:



**ԼԻԱԶՈՐՈՒԹՅՈՒՆ** - Ռեսուրսների տնօրինման և ենթակայաներին կարգադրություններ անելու սահմանափակ իրավունք:

**ԼԻԱԿԱՍԱՐ ԸՆԿԵՐԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ** – Կազմակերպություն, որի մասնակիցները ընկերության անունից զբաղվում են ձեռնարկատիրական գործունեությամբ և ընկերության պարտավորությունների համար պատասխանատվություն են կրում իրենց պատկանող գույքով:

**ԼՐԱՑՈՒՑԻՉ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅԱՄ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ** – Սեկ կամ մի քանի անձանց հիմնադրած ընկերություն, որի կանոնադրական կապիտալը բաժանված է կանոնադրությամբ սահմանված մասերի, իսկ մասնակիցները ընկերության պարտավորությունների համար կրում են համապարտ (սուբսիդիար) պատասխանատվություն:



**ԽՄԲԻ ՀԱՍՍԽՄԲՎԾՈՒԹՅՈՒՆԸ** - Խմբի ներքին ամբողջականության, խմբի անդամների փոխկապվածության բնութագիրն է, ջանքերի արդյունավետ միավորումը. դրա բարձր մակարդակը ցանկալի է, երբ նպաստում է կազմակերպության առաջ դրված նպատակների իրականացմանը:

**ԽՆԴԻՐ** – Կարգադրված աշխատանք, աշխատանքների համախումբ կամ դրանց մի մասը, որը պետք է կատարվի որոշված մոտեցումներով՝ հատկացված ռեսուրսների օգտագործմամբ և սահմանված ժամկետներում:

**ԽՈՐՀՐԴԱՏՎԱԿԱՆ ԱՊԱՐԱՏ** - Ժամանակավոր կամ մշտական հիմունքներով հրավիրված (ընդունված) մասնագետների խումբ:

**ԽՈՒՄԲ** - Երկու կամ ավելի անձինք, ովքեր այնպիսի փոխազդեցության մեջ են, որ նրանցից ամեն մեկը ներգործում է մյուսների վրա ու, միաժամանակ, կրում մյուսների ազդեցությունը:



**ԿԱԴՐԵՐԻ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆ** - Գործընթաց, երբ կազմակերպությունը դիմողների թվից ընտրում է նրանց, ովքեր համապատասխանում են թափուր տեղերի համար սահմանված չափանիշներին:

**ԿԱԴՐԵՐԻ ՀՎԱՔԱԳՐՈՒՄ** - Գործողությունների շարք՝ համապատասխան որակավորում ունեցող թեկնածուներ ներգրավելու համար:



**ԿԱԴՐԵՐԻ ՊԱՏՐՎԱՍՏՈՒՄ** - Առաջիկա առաջադրանքի կատարման համար պահանջվող անհրաժեշտ գիտելիքների և փորձի ձեռքբերումը:

**ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ-ԻՐԱՎԱԿԱՆ ՁԵՎ** - Տնտեսական նպատակամետ գործունեություն իրականացնելու համար որոշակի՝ տնտեսական իրավունքի նորմերով և օրենքներով սահմանված կազմակերպական ձև և կառավարման կառուցվածք:

**ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ** - Կառավարման մակարդակների և ֆունկցիոնալ ոլորտների տրամաբանական փոխհարաբերությունների ամբողջություն:

**ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿՈՍՏՈՒՆԻԿԱՑԻԱՆԵՐ** - Ներկազմակերպական տեղեկատվության փոխանակման տարատեսակ՝ միտված տեղեկությունների արագ և համապատասխան փոխանակմանն ու կառավարչական աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը:

**ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԿՈՒՆՏՈՒՐԱ** - Կազմակերպության անդամների համար ընդհանուր, նրանց կողմից անվերապահորեն ընդունվող արժեքների, բարոյական նորմերի, պատկերացումների ու զգացումների, վարվելակերպի չափանմուշների, ավանդույթների, սովորույթների, խորհրդանիշների ամբողջություն, որն իրականացնում է մի շարք գործառույթներ՝ միավորիչ, հաղորդակցական, կարգավորիչ, տնտեսական, հարմարման և այլն:

**ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆ** - Մարդկանց խումբ, որոնք համագործակցում են և որոնց գործունեությունը գիտակցված կոորդինացվում է որոշակի ընդհանուր նպատակի կամ նպատակների իրագործման համար:

**ԿԱԽՅԱԼ ՊԱՅԱՆՁ** - Ռեսուրսի օգտագործում, որն ուղղակիորեն պայմանավորված է արտադրանքի (ծառայության) թողարկման չափերով:

**ԿԱԽՅԱԼ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ** – Ընկերություն, որտեղ մյուս (գերակշռող, մասնակցող) ընկերությանը կամ ընկերակցությանը պատկանում է սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության կանոնադրական կապիտալի կամ բաժնետիրական ընկերության քվեարկող բաժնետոմսերի ավելի քան քսան տոկոսը:

**ԿԱՆԽԱՏԵՍՈՒՄ** - Որևէ երևույթի վիճակի փոփոխության կամ զարգացման հեռանկարների հետազոտում, ապագայում դրա դիմամիկայի նկարագրություն որոշակի քանակական ցուցանիշներով կամ որակական գնահատումներով:

**ԿԱՆՈՆԱԴՐՈՒԹՅՈՒՆ** - Կազմակերպաիրավական փաստաթուղթ, որը կանոնակարգում է կազմակերպության գործունեությունը՝ ներառյալ ստեղծման և լուծարման կարգը:

**ԿԱՌԱՎԱՐԵԼԻՈՒԹՅԱՆ ՆՈՐՄԱ** - Մեկ դեկավարի անմիջական ենթակայության տակ գտնվողների՝ սահմանված (նորմատիվային), արդյունավետ կառավարում ապահովող թիվը:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱԶԳԱՄՏԱԿՈՒԹԱՅԻՆ ԱՌԱՆՁՆԱԴՑԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ - 1.** Կառավարման համակարգերին բնորոշ այն յուրահատկությունները, որոնք ածանցյալ են տվյալ տարածաշրջանին բնորոշ պատմական, մշակութային, ազգային, բարոյահոգեբանական, կենցաղային և այլ տարբերություններից: 2. Սուտեցում կառավարման տեսության մեջ, որը հետամուտ է վերոնշյալ իրական տարբերությունների տեսական իմաստավորմանն ու մեկնաբանությանը:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆ** - Կառավարման մակարդակների ստացված արդյունքների և կառավարման ոլորտում ամբողջական ծախսերի հարաբերությունը:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԲԱՐՁՐ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ** – Կառավարման մեծ թվով հարթություններ և վերահսկման նեղ ոլորտ ունեցող կառուցվածք:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹ** - Կառավարվող համակարգի վրա կառավարող սուբյեկտի ներգործությունն ապահովող, անընդհատ կրկնվող գործողությունների ամբողջություն:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱՏԵԳՈՐԻԱ** - Կառավարման որպես իրականության և ճանաչողության երևույթի առավել ընդհանուր և էական հատկանիշների ու հարաբերությունների արտահայտումը:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՐԹ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ** – Կառավարման քիչ թվով հարթություններ և վերահսկման լայն ոլորտ ունեցող կառուցվածք:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՃՅՈՒՂԱՅԻՆ ՄԱՐՄԻՆ** - Գործունեության օբյեկտը տնտեսության առանձին ճյուղերն ու ոլորտներն են, դրանց արտադրատնտեսական գործունեության կարգավորումը:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴ** - Կազմակերպության նպատակներն իրագործելու համար կառավարման օբյեկտի վրա ուղղակի կամ անուղղակի ներգործության եղանակ:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲՎՆՈՒԹՅՈՒՆ** - Շրջապատող աշխարհի ու հասարակական-տնտեսական կյանքի զարգացման օրենքների գործողության մեխանիզմի մասին հայտնի գիտական գաղափարների, այսինքն՝ օբյեկտիվ իրականության գիտական ճանաչողության ու կառավարման կատեգորիաների և յուրահատուկ օրինաչափությունների հիման վրա մշակված մեթոդների ու սկզբունքների ամբողջություն, որոնցով կառավարման սուբյեկտը ներգործում է կառավարվող համակարգի վրա:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՊԱՏՎԻՐԱՆՆԵՐ** – Կազմակերպության կուլտուրայի տարրերից մեկը՝ վարվելակերպի նորմերի, կազմակերպության առաքելության, դավանած բարոյականության, արժեքների, կարգախոսների համեմատաբար համակարգված ամբողջություն:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔ** - Կառավարման գործընթացի հիմնարար ու ելակետային դրույթ, կառավարող համակարգի վարքի կանոն:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՍՈՒԲՅԵԿՏ** - Կառավարման տեխնիկական (ստորին), կառավարչական (միջին) և ինստիտուցիոնալ (բարձր) մակարդակների ամբողջությունը, որը կառավարչական ներգործություն է իրականացնում կառավարման օբյեկտի վրա:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՎԱՐՉԱՎԱՆ ՄԵԹՈԴ** - Կառավարման օբյեկտի վրա վարչական լծակներով կառավարման սուբյեկտի ներազդելու եղանակ:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏՆՏԵՍԱՎԱՆ ՄԵԹՈԴ** - Կառավարման օբյեկտի վրա տնտեսական լծակներով ներազդելու եղանակ:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՕԲՅԵԿՏ** - Տնտեսական ու հասարակական այն հարաբերությունները, որ առաջանում են մարդու և բնության, առանձին կազմակերպությունների ու դրանց անդամների միջև:

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՖՈՒՆԿՑԻՈՆԱԼ ՄԱՐՄԻՆ** - Գործունեության օբյեկտը տնտեսության բոլոր ճյուղերի և ոլորտների համար ընդհանուր տնտեսական հարաբերություններն են կամ միջճյուղային հիմնահարցերը:

**ԿԱՌԱՎԱՐՉԱՎԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄ** - Այլընտրանքներից որևէ մեկի ընտրությունը:

**ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ** - Տնտեսական օրենքների պահանջներին համապատասխան նյութական ու հոգևոր բարիքների և ծառայությունների ստեղծմանը նպատակաուղղված աշխատանքի վրա համակարգված կարգավորիչ ներգործություն:

**ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ** - Համակարգի ներքին տարրերի կամ առանձին մասերի կազմն ու փոխկապվածությունը:

**ԿԱՐԳԱԴՐՈՒԹՅՈՒՆ** - Ծառայողական-կարգադրական փաստաթուղթ կամ բանավոր հանձնարարություն, տրվում է կազմակերպության ղեկավարության (կամ դրա կառուցվածքային ստորաբաժանման) կողմից և կանոնակարգում է ենթակաների գործողությունները՝ որոշակի խնդիր լուծելու համար:

**ԿԱՐԻԵՐԱՅԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐ** - Մասնագիտական առաջխաղացման ծրագիր, որն օգնում է կազմակերպությանը լրիվ օգտագործելու իր աշխատողների ներուժը, իսկ վերջիններիս՝ հնարավորություն տալիս առավել լրիվ դրսևորելու իրենց ունակությունները և ընկալելու կազմակերպությունում իրենց աշխատանքը՝ որպես տարբեր պաշտոնների տեղափոխման շարք:

**ԿԱՐՏԵԼ** – Միևնույն ճյուղի ձեռնարկությունների (ֆիրմաների) միավորում, որտեղ մասնակիցները համաձայնության են գալիս համատեղ առևտրային գործունեությունը՝ իրացումը, կարգավորելու նպատակով:

**ԿԼԱՍՏԵՐ** – Ընկերությունների ձեռնարկատիրական միություն, որտեղ ֆիրմաները միավորվում են՝ այս կամ այն մրցակցային առավելություններ տրամադրող որոշակի տարածքներում:

**ԿՈՂԱՎՈՐՈՒՄ** – Կոմունիկացիոն գործընթացի փուլերից մեկը. հաղորդելու համար տեղեկության նախապատրաստելը՝ խորհրդանիշների վերածելու միջոցով:

**ԿՈՍՈՒՆԻԿԱՑԻԱ** – Երկու կամ ավելի անձանց միջև տեղեկությունների փոխանակում:

**ԿՈՍՈՒՆԻԿԱՑԻՈՆ ԱՂՍՈՒԿ** – Կոմունիկացիոն գործընթացի բոլոր փուլերին ուղեկցող և կոմունիկացիայի մասնակիցների միջև տեղեկատվությունը որոշակիորեն աղավաղող օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ տարաբնույթ իրողություններ:

**ԿՈՍՈՒՆԻԿԱՑԻՈՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ** – 1. Տեղեկատվության փոխանակման ամբողջական շղթան: 2. Տեղեկության հաջորդական անցումը կոմունիկացիայի փուլերով:

**ԿՈՍՈՒՆԻԿԱՑԻՈՆ ԿԱՊՈՒՂԻ** – Հաղորդողից (կոմունիկատոր) հասցեատիրոջը (ռեցիպիենտ) տեղեկության փոխանցման միջոցը:

**ԿՈՆՍԱՍՏԵՆՏ** – Պայմանագրի յուրահատուկ ձև՝ ապրանք ուղարկողի և ապրանք փոխադրողի միջև՝ ապրանքը տնօրինելու մասին. հավաստում է դրա տիրապետողի իրավունքը՝ տնօրինելու կոնոսամենտում նշված բեռը և փոխադրելուց հետո ստանալու այն:

**ԿՈՆՑԵՌՆ** – Ինքնուրույն կազմակերպությունների միավորում, որի դեպքում մասնակիցները փոխկապված են մասնակցության համակարգի, անհատական ունիայի (միավորման), արտոնագրային - լիցենզիոն համաձայնությունների, ֆինանսավորման, սերտ արտադրական փոխգործակցության միջոցով:

**ԿՈՆՅԼԻԿՏ** – Շահերի, նպատակների, արժեքների ընկալման տարբերություններով պայմանավորված անհամաձայնություն և համապատասխան հարաբերությունների, գործողությունների դրսևորում:

**ԿՈՊՊԵՐԱՏԻՎ** – Կամավոր միավորում, հիմնված մասնակիցների՝ քաղաքացիների և իրավաբանական անձանց անդամության վրա. ստեղծվում է անդամների գույքային փայլաձարների միավորման միջոցով՝ մասնակիցների նյութական և այլ կարիքները բավարարելու նպատակով:

**ԿՐԻՏԻԿԱԿԱՆ ՈՒՂԻ** – Ցանցային գծանկարի հաջորդաբար իրականացվող այն աշխատանքները, որոնց տևողությունը ամենամեծն է:

**ԿՐՃԱՏՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ** – Նախորդ ժամանակաշրջանի համեմատ արտադրության և վաճառքի ծավալների նվազեցում:

**ԿՈՒՆՏՈՒՐ-ԿԵՆՑԱՂԱՅԻՆ ՀԱՐՄԱՐՈՒՄ** – Կազմակերպության կենցաղի առանձնահատկությունների և ազատ ժամանակի անցկացման սովորությունների յուրացումը:



**ՀԱՂՈՐԴՈՒՄ** – 1. Կոմունիկացիոն գործընթացի փուլերից մեկը՝ ընտրված կապուղով հաղորդագրության փոխանցման գործողություն: 2. Կառավարչի ճարտասանական խոսքի հիմնական գործառույթներից մեկը՝ տեղեկության փոխանցում ունկնդիրներին:

**ՀԱՂՈՐԴՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ** - Մարդկային հաղորդակցության արդյունավետության կարևոր պայմաններից մեկը՝ անձի կարողությունը բնականոն փոխհարաբերություններ հաստատելու ուրիշների հետ, համարժեքորեն ձևակերպելու իր ասելիքը, տեղեկություններ հաղորդելու և ստանալու՝ ճշտորեն վերծանելով դրանք, զանազանելով կարևորն ու երկրորդականը, ապահովելով պատշաճ ուղիղ և հետադարձ կապը:

**ՀԱՍԱԽԱՈՒՆ ԾԱԽՍԵՐ** - Հաստատուն և փոփոխական ծախսերի հանրագումարը:

**ՀԱՍԱԽԱՈՒՆ ՆԵՐԴՐՈՒՄ** - Ֆինանսական գործիքների, այլ ակտիվների ձեռքբերմանը, նոր հիմնական միջոցների գործարկմանը, դրանց մաշվածքի փոխհատուցմանը և վերագինմանը նպատակաուղղված ծախս, որը կատարվում է նոր ստեղծված արդյունքի և ամրոտիզացիոն հատկացումների հաշվին:

**ՀԱՄԱԿԱՐԳ** - Առանձին մասերից բաղկացած ամբողջությունը:

**ՀԱՄԱԿՑՄԱՆ ՈԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ** - Չափավոր (սահմանափակ) աճի, աճի և կրճատման տարբերակների համատեղ կիրառություն:

**ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԱՎԱԳԱՆԻ** - 5 - 15 անդամից բաղկացած ներկայացուցչական մարմին, ընտրվում է համայնքի բնակչության կողմից, երեք տարի ժամկետով:

**ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՂԵԿԱՎԱՐ** - Տեղական ինքնակառավարման գործադիր մարմին (քաղաքապետ, գյուղապետ, թաղապետ). ընտրվում է համայնքի բնակչության կողմից, երեք տարի ժամկետով:

**ՀԱՄՈՋՈՒՄ** - Կառավարչի ճարտասանական խոսքի հիմնական գործառույթներից մեկը՝ ուղղված ունկնդիրների մեջ ասվածի հանդեպ հավատ առաջացնելուն, որոշակի գործողությունների մղելուն, որոշակի դիրքորոշում ու վարքագիծ դրսևորելուն, և իրականացվում է ինչպես խոսքի տրամաբանական հիմնավորվածության, այնպես էլ հուզական ներազդեցության միջոցներով:

**ՀԱՅԿԱԿԱՆ ՄԵՆԵԶՄԵՆԹ** – Կառավարման ազգային համակարգը (իր տեսական-հայեցակարգային, ուսումնամեթոդական և գործնական բաղադրիչներով հանդերձ), որը ներդաշնակորեն զուգորդում է համաշխարհային մեներջմենթի ընդօրինակելի փորձը հայոց ազգամշակութային առանձնահատկությունների հետ՝ ապահովելով թե՛ գործադրման առավելագույն արդյունավետություն, թե՛ ընդհանուր տեսության հարստացում:

**ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳ** - Պետական կառավարման ու տեղական ինքնակառավարման մարմինների, ինչպես նաև հասարակական, հասարակական-քաղաքական կազմակերպությունների և զանգվածային լրատվության միջոցների ամբողջություն:

**ՀԱՇՏԵՑՈՒՄ (ՄԵԴԻՏԱՑԻԱ)** - Գործունեության առանձնահատուկ ձև, որը ենթադրում է երրորդ կողմի և կոնֆլիկտող կողմերի մասնակցությամբ խնդրի լուծման այնպիսի տարբերակի որոնման գործընթաց, որը կբավարարի կողմերին և կլուծի կոնֆլիկտը:

**ՀԱՍԱՐԱԿ ՊԱՅԵՍԱՑԻՆ ՎԿԱՅԱԳԻՐ** - Ըստ ներկայացնողի արժեքուղթ, որը հավաստում է ապրանքային պահեստի կողմից ապրանքն ի պահ ընդունելը:

**ՀԱՍԱՐԱՎԱԿԱՆ-ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ՀԱՐՄԱՐՈՒՄ** - Ձեռնարկության կազմակերպական կառուցվածքի, արտադրական գործընթացի սպասարկման և կառավարման համակարգերի, աշխատանքի և հանգստի ռեժիմների ընդունումը նոր աշխատողի կողմից:

**ՀԱՍԱՐԱՎԱԿԱՆ ՄԻՎԿՈՐՈՒՄ** – Հոգևոր կամ ոչ նյութական այլ պահանջմունքներ բավարարելու համար կազմված քաղաքացիների կամավոր միավորում՝ ըստ շահերի ընդհանրության:

**ՀԱՍՏԱՏՈՒՆ ԾԱԽՍԵՐ** - Արտադրության ծավալից անկախ ծախսեր:

**ՀԱՎԱՆԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ** – Պատահական իրադարձության հանդես գալու տեսակետից նպաստավոր ելքերի և հնարավոր ելքերի ընդհանուր թվի հարաբերությունը:

**ՀԱՐՑԱԶՐՈՒՅՑ** - Կադրերի ընտրության մեթոդ, որի ընթացքում գնահատվում են թեկնածուների մասնագիտական և մարդկային հատկանիշները:

**ՀԻՄՆԱԳՐԱՄ** – Քաղաքացիների և (կամ) իրավաբանական անձանց կամավոր վճարների հիման վրա ստեղծված և անդամություն չունեցող կազմակերպություն, որը հետապնդում է սոցիալական, բարեգործական, մշակութային, կրթական կամ հանրագուտ այլ նպատակներ:

**ՀԻՄՆԱԳԻՐ ՓԱՍՏԱԹՈՒՂԹ** – 1. Կազմակերպության հիմնադիրների հաստատած կանոնադրություն, որտեղ սահմանվում են գործունեության սկզբունքները և կազմակերպության կառուցվածքը: 2. Հիմնադիրների միջև կնքված պայմանագիր, որտեղ արտացոլվում են կազմակերպության ստեղծման և գործունեության նպատակները:

**ՀԻՄՆԱԽՆԳՐԻ ԱԽՏՈՐՈՇՈՒՄ** - Որոշումների ընդունման գործընթացի առաջին ինքնուրույն փուլը, որը պետք է տա հետևյալ հարցերի պատասխանները. ի՞նչ հիմնախնդիր պետք է լուծել, ի՞նչ պայմաններում, ե՞րբ, ի՞նչ միջոցներ են անհրաժեշտ դրա համար: Այս փուլում նախ և առաջ բացահայտվում և նկարագրվում է լուծման ենթակա հիմնախնդրային իրավիճակը:

**ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՐՏԱԴՐՈՒԹՅՈՒՆ** - Ռեսուրսների օգտագործման ու վերջնական արդյունքի ստացման գործընթաց:

**ՀՍՏՈՒԹՅՈՒՆ** - Միավոր ժամանակում որոշակի մասնագիտական գործողության փորձով ամրապնդված որակյալ կատարման կարողություն:

**ՀՐԱՄԱՆ** - Իրավական ակտ, կառավարման հիմնական ծառայողական փաստաթուղթ, որն ընդունվում է կազմակերպության գծային ղեկավարի, ինչպես նաև կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարների կողմից, պարունակում է կատարման համար պարտադիր նորմեր:

**ՀՐԱՄԱՆՆԵՐԻ ՇՂԹԱ** - Վերից վար կառավարման հարթություններով հրամանների անցման ուղի:



**ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅՈՒՆ** - Անձի ինքնուրույն, սեփական ռիսկով իրականացվող գործունեություն, որի հիմնական նպատակը գույքի օգտագործումից, ապրանք վաճառելուց, աշխատանք կատարելուց կամ ծառայություն մատուցելուց շահույթ ստանալն է:



**ՃԱՐՏԱՍԱՆԱԿԱՆ ԽՈՍՔԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ** – Կառավարչի խոսքային ներազդեցության արդյունավետության պայմաններից մեկը, որն ապահովվում է մի շարք սկզբունքների միջոցով՝ ասելիքի միասնականություն, անհակասականություն, տրոհվածության ու փոխկապակցվածության ներդաշնակություն, աստիճանականություն, տրամաբանականի ու հուզականի համադրում և այլն:

**ՃՇՔՐՏՈՂ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆ** - Ծրագրային ցուցանիշներից շեղումները վերացնելու և ստանդարտների վերանայման գործընթացներ:



**ՄԱԹԵՄԱՏԻԿԱԿԱՆ ՄՊԱՍՈՒՄ** – Պատահական իրադարձության հանդես գալու բացարձակ արժեքի և հավանականության ցուցանիշի արտադրյալը:

**ՄԱԹԵՄԱՏԻԿԱԿԱՆ ՄՊԱՍՈՒՄՆԵՐԻ ՄԻՋԻՆ ԱՐԺԵՔ** – Հնարավոր արդյունքների միջին կշռված մեծությունը, որի հաշվարկման ժամանակ տարբերակներից յուրաքանչյուրի հանդես գալու հավանականությունը օգտագործվում է որպես ակնկալվող արժեքի հաճախականություն:

**ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԱՌԱՋԻՆԱԴԱՑՈՒՄ** - Աշխատողի մասնագիտական զարգացման տարբեր փուլերը՝ ուսում, աշխատանք, մասնագիտական աճ, անհատական մասնագիտական ունակությունների հետևողական զարգացում:

**ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՐՄԱՐՈՒՄ** - Արտահայտվում է մասնագիտական հմտությունների և կարողությունների տիրապետման որոշակի մակարդակի ձեռք բերումով, անհատի անհրաժեշտ մասնագիտական որակների ձևավորմամբ, աշխատողի մեջ՝ իր մասնագիտության նկատմամբ դրական, կայուն վերաբերմունքի զարգացմամբ:

**ՄԱՍՆԱԳԻՏԱՑՈՒՄ** - Աշխատանքի հետագա բաժանումը մասնագիտության շրջանակներում:

**ՄԱՍՆԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ** - Տեսական գիտելիքների և փորձի ամբողջություն, որն անհրաժեշտ է որոշակի աշխատանք կատարելու համար:

**ՄԱՏԱԿԱՐԱՐ** - Տնտեսավարող սուբյեկտ, որի անխափան աշխատանքից են կախված կազմակերպության աշխատանքի արդյունավետությունը, թողարկվող արտադրանքի քանակական և որակական ցուցանիշները, քանի որ նա է ապահովում հումքի, նյութերի, կիսաֆաբրիկատների, էներգետիկ և տեղեկատվական ռեսուրսների մատակարարման անընդհատությունը:

**ՄԱՏՐԻՑԱՅԻՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ** - Ժամանակավոր կազմակերպական կառուցվածք, որում ընդգրկված աշխատողները պատասխանատվություն են կրում նախագծի ղեկավարի առջև, և որը միավորում է մեկից ավելի նախագծային կառուցվածք:

**ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԴՊՐՈՑ** - Կառավարչական մտքի փուլ (1930 – 1950 թթ.), որ սկիզբ է առել նշանավոր «Հոտորնյան գիտափորձից» և շեշտադրում է միջանձնային փոխհարաբերությունների կարգավորման կարևորությունը:

**ՄԱՐՔԵԹԻՆԳ** - Անընդհատ փոփոխվող շուկայի համակողմանի հետազոտման և կանխատեսման, կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրերի ուսումնասիրման հիման վրա սպառողների պահանջմունքները բավարարելուն միտված ապրանքների թողարկման ծրագրման և վաճառքի յուրահատուկ համակարգ՝ ուղղված կազմակերպության առաքելության ու նպատակների իրագործմանը:

**ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ՀԱՄԱԼԻ** - Ապրանքի, դրա զնի, վաճառահանման և ապրանքաշարժի տարրերի ամբողջություն:

**ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ** – Տրամաբանական հաջորդայնությամբ իրականացվելիք մարքեթինգային միջոցառումների համախումբ:

**ՄԻՋԱՆՁՆԱՅԻՆ ԿՈՍՄԻՆԻԿԱՑԻԱ** - Ղեկավար - ենթակա հարաբերություններում փոխազդեցության և տեղեկույթի փոխանակման, փոխադարձ ընկալման և ըմբռնման գործընթաց:



**ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳ** - Սոցիալական երևույթների և գործընթացների վիճակի կանոնավոր դիտարկում, ստացված արդյունքների համեմատում՝ նպատակ հետապնդելով ունենալ հիմնավորված պատկերացում դրանց իրական դրության, ինչպես նաև զարգացման միտումների վերաբերյալ:

**ՄՈՏԻՎ** – Սուբյեկտի հակվածությունը՝ գործելու այս կամ այն ձևով, որի հիմքում ընկած է պահանջումների բավարարումը:

**ՄՈՒՐՅԱԿ** - Արժեքուղթ, վավերացնում է մուրհակատուի կողմից որոշակի դրամական պարտավորությունների կատարումը՝ մուրհակում նշված ժամկետում:



**ՆԱԽԱԳԾԱՅԻՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ** - Ժամանակավոր կազմակերպական կառուցվածք, որը ձևավորվում է որոշակի, հստակ ձևակերպված նպատակի իրականացման համար:

**ՆԱԽԱԳԾԱՅԻՆ-ՆՊԱՏԱԿԱՅԻՆ ԽՄԲԵՐ** - Գիտական հետազոտությունների անցկացման, նոր արտադրանքի մշակման և ներդրման գծով ինքնուրույն ստորաբաժանումներ, որոնք ստեղծվում են նորամուծական գործընթացի համալիր իրականացման համար:

**ՆԱԽՆԱԿԱՆ ՎԵՐԱՅՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ** - Ցանկացած կազմակերպարավական կարգավիճակ ունեցող ձեռնարկությունում նյութական, ֆինանսական և աշխատանքային ռեսուրսների սկզբնական վերահսկողություն:

**ՆԵՐԴՐՈՒՄ** - Շահույթ կամ սոցիալական արդյունք ստանալու նպատակով ձեռնարկատիրության ոլորտում կատարվող երկարաժամկետ ծախս, որը կարող է իրագործվել ֆինանսական (փող, արժեքուղթ), գույքային (շինություն, սարքավորում, մեքենա) և ինտելեկտուալ (արտոնագիր, լիցենզիա) եղանակներով:

**ՆԵՐԴՐՈՒՄՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆ** – Ներդրման շնորհիվ ստացված արդյունքների և ներդրումային ծախսերի հարաբերությունը, որն արտահայտվում է շահույթի նորմայի և հետգնման ժամկետի ցուցանիշներով:

**ՆԵՐԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԱՌԱՋԽԱՂԱՑՈՒՄ** - Աշխատողի ծառայողական աճի փուլերը նույն կազմակերպության շրջանակներում:

**ՆՈՐԱՍՈՒԾԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ** - Գիտելիքների վերափոխումը նորամուծության, որի ընթացքում նորամուծությունը հասունանում է գաղափարից մինչև որոշակի ապրանք, տեխնոլոգիա կամ ծառայություն և ստանում գործնական կիրառություն:

**ՆՈՐԱՄՈՒԾԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅՈՒՆ** - Գիտական, գիտատեխնիկական արդյունքի և մտավոր ներուժի գործնական օգտագործմանն ուղղված գործունեություն, որի նպատակն է նոր ապրանքի ստացումը կամ արտադրվող ապրանքի որակի բարելավումը, արտադրության նոր եղանակի ստացումը և մրցունակ ապրանքների ու ծառայությունների գծով պահանջարկի բավարարումը, սոցիալական սպասարկման կատարելագործումը:

**ՆՈՐԱՄՈՒԾԱԿԱՆ ԻՆՎՈՒԲԱՏՈՐ** – Կազմակերպության կառուցվածքային ստորաբաժանում (բաժին, լաբորատորիա), որը զբաղվում է ձեռնարկատիրության նոր ձևերի կամ տեխնոլոգիաների մշակմամբ:

**ՆՈՐԱՄՈՒԾԱԿԱՆ ՆԵՐՈՒԺ** - Նյութաարտադրական, ֆինանսական, մտավոր, գիտատեխնիկական և այլ տեսակի ռեսուրսների ամբողջություն, որն անհրաժեշտ է նորամուծական գործունեություն իրականացնելու համար:

**ՆՈՐԱՄՈՒԾԱԿԱՆ ՔԱՂՎՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ** – Սոցիալ-տնտեսական քաղաքականության մաս, որը սահմանում է նորամուծական ռազմավարության նպատակներն ու գերակայությունները և պետական իշխանության մարմինների կողմից դրա իրականացման մեխանիզմը:

**ՆՈՐԱՄՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԿԵՆՍԱՊՊԱՐԲԵՐՎՇԻՐՋԱՆ** - Գաղափարի առաջացումից, նորույթի ստեղծումից և տարածումից մինչև դրա օգտագործումն ընկած ժամանակահատվածը:

**ՆՈՐԱՄՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ** – Նորամուծական գործունեության վերջնական արդյունք, որն առարկայացվում է շուկա մուտք գործած նոր կամ կատարելագործված ապրանքի, ծառայության, գործնական կիրառություն ունեցող տեխնոլոգիական գործընթացի մեջ:

**ՆՈՐԱՄՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ ԱՊՐԱՆՔԱՅԻՆ** - Սկզբունքորեն նոր նյութերի և կիսաֆաբրիկատների, նոր կոմպլեկտավորվող մասերի, նոր ապրանքների ստացումը:

**ՆՈՐԱՄՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԱՅԻՆ** - Ենթադրում է նոր տեխնոլոգիա, ավտոմատացման ավելի բարձր աստիճան, արտադրության կազմակերպման նոր մեթոդ:

**ՆՈՐԱՄՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ ԲԱՐԵԼԱՎՈՂ** - Գոյություն ունեցող արտադրական գործընթացների և ապրանքների բարելավում՝ դրանց որակական և արժեքային հատկանիշներն ավելի արդյունավետ բաղադրամասերով և նյութերով փոխարինելու շնորհիվ, կամ էլ երբ մեկ կամ մի քանի տեխնիկական ենթահամակարգեր փոխարինվում են նորերով (բարդ ապրանքների դեպքում):

**ՆՈՐԱՄՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ ՀԻՄՆԱՐԱՐ** - Նոր ապրանքի ներդրումը, որն օգտագործման հնարավոր բնագավառով, գործառական բնութագրերով, հատկություններով, օգտագործված նյութերով և բաղադրամասերով էապես տարբերվում է ավելի վաղ թողարկված նման ապրանքներից: Հիմնարար նորամուծությունները հաճախ անվանում են նաև «դարի» նորամուծություններ, առաջատար կամ վճռորոշ տեխնոլոգիաներ:

**ՆՈՐԱՍՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ ՍԱՍՆԱԿԻ** - Ապրանքի տեխնիկական, ինչպես նաև տեխնոլոգիական գործընթացների աննշան փոփոխություններ, որոնք անփոփոխ են թողնում դրա կոնստրուկտիվ կառուցվածքը, չեն ունենում բացահայտ ազդեցություն ապրանքի և դրա բաղադրամասերի հատկությունների վրա:

**ՆՈՐՄԱ** - Ռեսուրսների օգտագործման (ծախսման) սահմանված մեծություն:

**ՆՊԱՏԱԿ** - Կառավարվող համակարգի հնարավոր ցանկալի վիճակ, վերջինիս ցուցանիշներն ապագայում, գործունեության վերջնական արդյունքներ:



**ՇԱՐՈՒՅԹ** - Չեռնարկության գործունեության ֆինանսական արդյունքը բնութագրող ամփոփ ցուցանիշ. որոշվում է հասույթի (առանց անուղղակի հարկերի) և կատարված ծախսերի տարբերությամբ:

**ՇՏԱԲԱՅԻՆ ԼԻԱԶՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ** - Գծային ղեկավարից փոխանցվում են կառավարման ապարատի ստորաբաժանումներին (աշխատողներին)՝ առանց ռեսուրսների տնօրինման (որոշումների ընդունման) իրավունքի:



**ՈՉ ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆ** – Շահույթ ստանալու նպատակ չհետապնդող և ստացված շահույթը մասնակիցների միջև չբաշխող կազմակերպություն:

**ՈՉ ՁԵՎԱԿԱՆ ԿՈՄՈՒՆԻԿԱՑԻԱՆԵՐ (ՇՇՈՒԿՆԵՐ)** – Կոմունիկացիայի ոչ պաշտոնական կապուղով տարածվող լուրեր, որոնք, ըստ ժամանակակից ըմբռնման, կազմակերպության ղեկավարությունը կարող է գործադրել որպես կառավարման միջոց. վարընթաց (ղեկավարության իսկ տարածած) շշուկները նպաստավոր են այս կամ այն կատարվելիք փոփոխության հանդեպ հասարակական արծագանքը նախապես պարզելու համար, իսկ վերընթաց շշուկների վերլուծությունը կարող է ծառայել որպես հետադարձ կապի օժանդակ միջոց:

**ՈՐԱԿ** - Սպառողի պահանջներին արտադրանքի համապատասխանության աստիճան, օգտագործման պիտանելիությունը (օգտակարությունը), տեխնիկական և այլ պահանջների համապատասխանությունը:

**ՈՐԱԿԱՎՈՐՈՒՄ** - Աշխատողի կատարած աշխատանքի որոշակի տեսակի բարդության աստիճանի բնութագիր:

**ՈՐՈԳԱՅԹ ՓԱՌԱՑ** - Հայոց առաջին սահմանադրական նախագիծը. հրատարակվել է 1773 թ. Մադրասում, Շահամիր և Հակոբ Շահամիրյանների աշխատասիրությամբ:

**ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԾԱՌ** - Կառավարչական որոշումների ընդունման տնտեսամաթեմատիկական մեթոդ. կիրառվում է այն դեպքում, երբ անորոշության պայմաններում անհրաժեշտ է ընդունել մի քանի որոշում, որոնցից յուրաքանչյուրը կախված է նախկին որոշման արդյունքից:



**ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐ** - Որոշակի ստանդարտներ, որոնցով գնահատվում են այլընտրանքային տարբերակները և հանդես են գալիս որպես որոշումների գնահատման երաշխավորություններ կամ որակական սահմանափակումներ:

**ՉԵԿ (ՎՃԱՐԱԳԻՐ)** - Հաճախորդի անվերապահ հրաման իր հաշվարկային կամ ընթացիկ հաշիվը վարող բանկին՝ վճարել որոշակի գումար վճարագիրը ներկայացնողին կամ վճարագրում նշված անձնավորությանը:



**ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ** - Փաստաթուղթ, որն ամրագրում է երկու կամ ավելի կողմերի միջև համաձայնությունը:

**ՊԱՇԱՐ** - Երկու մատակարարումների միջև ընկած ժամանակահատվածում օգտագործման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների ծավալը:

**ՊԱՏԱՅՆԱԿԱՆ ԻՐԱԳԱՐՁՈՒԹՅՈՒՆ** - Իրադարձություն, որը համանման իրավիճակներում կարող է հանդես գալ տարբեր ելքերով:

**ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ** - Առաջադրված խնդիրներն իրագործելու պարտավորություն և դրանց կատարման համար հաշվետու լինելը:

**ՊԱՏՎԻՐԱԿՈՒՄ** - Լիազորությունների հանձնում այն անձին, ով իր վրա է վերցնում դրանց իրականացման պատասխանատվությունը:

**ՊԱՐՏԱՏՈՄՍ** - Արժեթուղթ. վավերացնում է ներդրողի կատարած դրամական միջոցների ներդրումը և այն թողարկողի պարտավորությունները՝ կապված պարտատոմսի սեփականատիրոջը սահմանված ժամկետներում գումարների կամ տոկոսադրույքների վճարման և ներդրված գումարի վերադարձման հետ:

**ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆ** - Ըստ կառավարման մակարդակների ստացված արդյունքների (ՀՆԱ, ծառայությունների ծավալի հավելած և այլն) և պետական կառավարման ոլորտում ամբողջական ծախսերի հարաբերությունը:

**ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ** - Համազգային, նահանգային (մարզային) գործադիր իշխանությունների, օրենսդիր մարմինների ու նրանց կողմից ստեղծվող հանձնաժողովների և այլ ստորաբաժանումների, դատական մարմինների գործունեություն:

**ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ** - Կազմակերպության գործունեության նպատակամետ ուղղությունների ու դրանց իրականացման մեթոդների կանխատեսում:



**ՈԱՉՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԱԼՅԱՆՍ** – Ժամանակավոր հիմքերով ստեղծված, արդի տեղեկատվական տեխնոլոգիաներով կապված անկախ կազմակերպությունների խումբ, որոնք միավորում են իրենց ռեսուրսները և ջանքերը՝ բարենպաստ շուկայական իրավիճակն արդյունավետ օգտագործելու նպատակով:

**ՈԱՉՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ** - Կազմակերպության նպատակամետ գործունեության համար որոշումների ընդունման գործընթաց, որն ուղղված է ռազմավարության ընտրությանը և դրա կենսագործման ապահովմանը:

**ՈԱՉՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ** - Կազմակերպության երկարաժամկետ նպատակների, գերակայությունների ու գործողությունների, ինչպես նաև դրանց իրագործման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների բաշխման գլխավոր ծրագիր:

**ՈՒՋԵՐՎ (ՊԱՅՈՒՄՏ)** - Ցանցային գծանկարի կրիտիկական և առանձին ուղիների տևողությունների տարբերությունը:

**ՈՒՖԵՐԵՆՏԱՎՅԻՆ (ԷՏԱԼՈՆԱՎՅԻՆ) ԽՈՒՄԲ** - Այն խումբը (իրական կամ երևութական), որին անձը վերագրում է ինքն իրեն, և որի արժեքներն ու վարվելակերպի նորմերը տվյալ անձի համար ծառայում են որպես ընդօրինակման ու ինքնազնադատականի նմուշ, սոցիալական կողմնորոշման և ինքնակառավարման հիմք:

**ՈՒՍԿ** – Կորուստներ կրելու հնարավոր վտանգ:

**ՈՒՍԿԻ ԲԱՇԽՈՒՄ** - Գործարքի հետ առնչվող հնարավոր առավելագույն վնասի բաժանում ֆինանսապես անկախ տնտեսավարող սուբյեկտների և քաղաքացիների միջև:

**ՈՒՍԿԻ ԳՈՐԾԱԿԻՑ** - Գործարքի հետ առնչվող հնարավոր առավելագույն վնասի և ներդրողի սեփական ֆինանսական միջոցների հարաբերությունը:

**ՌԻՍԿԻ ՍԱՀՄԱՆԱՓՈՎՈՒՄ** – Մեկ վարկառուին (հաճախորդին) տրամադրվող միջոցների առավելագույն թույլատրելի սահմանաչափի որոշում:

**ՌԻՍԿԻ ՓՈԽԱՆՑՈՒՄ** - Գործարքի հետևանքով հնարավոր վնասի փոխհատուցման պարտավորության ստանձնում՝ այդ գործարքի հետ անմիջապես առնչություն չունեցող տնտեսավարող սուբյեկտի (ապահովագրական ընկերության) կողմից:

**ՌՈՏԱՑԻԱ** - Ղեկավար կադրերի պատրաստման մեթոդ, որը ենթադրում է ժամկետային աշխատանք (3 ամսից մինչև 1 տարի) կազմակերպության տարբեր ստորաբաժանումներում:



**ՍԱՀՄԱՆԱՓՈՎ ԿՐԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ** - Արտադրությունը կայուն շահութաբեր է, աննշան է ռիսկի հավանականությունը, ներդրումները չափավոր են, արտադրության ու վաճառքի ծավալն աճում է նախորդ ժամանակաշրջանի չափերով:

**ՍԱՀՄԱՆԱՓՈՎ ԴՍԱՍՍԻԱՆԱՏՎՈՒԹՅԱՄԲ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ** – Տնտեսական ընկերություն, որի կանոնադրական կապիտալը, կանոնադրությամբ սահմանված չափերով, հիմնադիրների միջև բաժանված է բաժնեմասերի՝ փայերի՝ առանց հրապարակային բաժանորդագրության և պարտադիր պետք է լինեն անվանական:

**ՍԱՀՄԱՆԱՓՈՎՈՒՄՆԵՐ** - Որոշակի ռեսուրսային և լիազորություններով պայմանավորված շրջանակներ, որոնց հաշվառմամբ կարող են ընդունվել կառավարչական որոշումները:

**ՍԹՐԵՍ** - Մարդու օրգանիզմի ոչ համարժեք վերաբերմունքը շրջապատի փոփոխությունների հանդեպ:

- **ՖԻԶԻՈԼՈԳԻԱԿԱՆ ՍԹՐԵՍԸ** օրգանիզմի արձագանքն է անբարենպաստ միջավայրին (աղմուկ, անակնկալներ, ծայրահեղ գերլարված վիճակ, հույզեր և այլն):
- **ՅՈՂԵԿԱՆ ՍԹՐԵՍԸ** արտացոլում է անձի աշխատանքի, ընտանիքի, կենցաղի, կյանքի այլ հոգսերին առնչվող լարվածությունը:
- **ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ՍԹՐԵՍԸ** առնչվում է տեղեկույթի հարաճուն ծավալի հավաստի ընկալման գերլարված վիճակին:
- **ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՍԹՐԵՍԸ** կապված է հանրային զանազան իրադարձությունների, միջանձնային փոխհարաբերություններում ծագող բարդությունների հետ: Սրա կարևոր տարատեսակներից են ՄՇԱԿՈՒԹԱՅԻՆ ՍԹՐԵՍԸ (կապված օտար մշակութային միջավայրին հարմարվելու հետ), ՔԱՂԱՔԱԿԱՆ ՍԹՐԵՍԸ (քաղաքական ճգնաժամների հետևանքով) և ԿԱԶՄԱՎԵՐՊԱԿԱՆ ՍԹՐԵՍԸ (կազմակերպության և անհատի փոխադարձ պահանջների հակասության պատճառով):

**ՄԹՐԵՍԱԾԻՆ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐ** - Մարդու կենսագործունեության բոլոր այն իրողությունները (ամենից առաջ՝ կազմակերպության շրջանակներում դերային կոնֆլիկտը, թերծանրաբեռնվածությունը կամ գերծանրաբեռնվածությունը), ինչպես նաև բուն անձին բնորոշ յուրահատկությունները (խառնվածք, կամք, արժեքային համակարգ և այլն), որոնք հանգեցնում են օրգանիզմի ոչ համարժեք արձագանքմանը:

**ՄԹՐԵՍԻ ԿԱՐԳԱՎՈՐՈՒՄ** - Սթրեսի դեմ պայքարի մեթոդաբանություն՝ հիմնված այն հիմնադրույթի վրա, որ սթրեսը հնարավոր չէ լիովին բացառել, իսկ գործնական միջոցառումները բաժանվում են երկու խմբի՝ կանխարգելիչ (պրոֆիլակտիկ) և վերականգնողական (ռեկրեստիվ):

**ՄԻՆԴԻԿԱՏ** – Կարտելային համաձայնության տեսակ, որը ենթադրում է նրա մասնակիցների արտադրանքի իրացումը միասնական իրացման մարմնի միջոցով:

**ՄԱՆԿՈՒԹՅՈՒՆ** – Կազմակերպության իրավաբանորեն սահմանված անվճարունակությունը, միջոցների բացակայության հետևանքով տնտեսական գործունեություն վարելու անհնարինությունը:

**ՄՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ** - Գործունեություն, որն ուղղված է օգնելու դրա կարիքն ունեցող մարդկանց, որոնք առանց կողմնակի օգնության ի վիճակի չեն լուծելու իրենց կենսական խնդիրները:

**ՄՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԱՋԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ** – Միջոցառումների համակարգ՝ կոչված օգնելու բնակչության առավել խոցելի խմբերին կամ ժամանակավորապես ծանր պայմաններում հայտնվածներին:

**ՄՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐ** – Մարդկանց և նրանց ստեղծած սոցիալական ինստիտուտների, ինչպես նաև հենց իրենց՝ սոցիալական տարբեր ինստիտուտների միջև առկա հարաբերություններ:

**ՄՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԾՐԱԳԻՐ** – Միջոցառումների (գործողությունների) համախումբ, որոնք անհրաժեշտ են բնակչության սոցիալական ապահովությունն իրականացնելու համար:

**ՄՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՍՈՒԲՅԵԿՏ** – Կառավարող համակարգ, կառավարչական ազդեցության իրականացման գործառնությունով օժտված մարդկանց կազմակերպորեն ձևակերպված ընդհանրություն, որոնց կառավարչական գործունեությունն ընդգրկում է մարդու կենսագործունեության այն բոլոր ոլորտները, որտեղ առկա են սոցիալական հարաբերություններ և ընթանում են սոցիալական գործընթացներ:

**ՄՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՕԲՅԵԿՏ** – Հասարակությունում, նրա տարբեր մակարդակներում սոցիալական հարաբերությունները, նաև սոցիալական գործընթացները:

**ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ** – Սոցիալական սուբյեկտի կողմից սոցիալական համակարգի վրա ներգործության ազդեցությունն ուղղված օբյեկտի վիճակի պահպանմանը կամ փոփոխմանը:

**ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ** – Մարդկանց գործունեության պայմանների բարելավման, ազգաբնակչության զբաղվածության աճի, մարդկային կապիտալի ավելացման (կրթություն, առողջապահություն) ակնկալվող արդյունքները:

**ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆ** – Քաղաքացիների օրենսդրորեն ամրապնդված սոցիալական, իրավական և տնտեսական երաշխիքների իրականացման առաջնայնությունների և մեխանիզմների համակարգ:

**ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ - 1.** Ժամանակակից պայմաններում հասուն գործարարության գլխավոր չափանիշներից մեկը: **2.** Կազմակերպության ղեկավարության գործելու պատրաստականությունը՝ հօգուտ հանրային շահերի, ինչը գործնականորեն արտահայտվում է բարեգործությունների, շրջապատող միջավայրի պահպանման, գործազրկության կրճատման, առողջապահության ու կրթության համակարգերին աջակցության, քաղաքացիական հասարակության հաստատությունների ամրապնդման միջոցառումների մեջ:

**ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆ** – Պետություն, որն իրականացնում է իր բոլոր քաղաքացիների զարգացման և բարեկեցության ապահովման քաղաքականություն:

**ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՏԵԽՆՈԼՈԳԻԱ** - Ցիկլիկ, նպատակային գործունեության ձևերի համախմբություն՝ ուղղված սոցիալական օբյեկտի վիճակի փոփոխմանը, նախապես առաջադրված արդյունքների իրականացմանը, սոցիալական համակարգի ներուժի բացահայտման և օգտագործման մեթոդների ու մեթոդիկայի համակարգ՝ ըստ դրա զարգացման նպատակների, սոցիալական նորմատիվների և ստանդարտների:

**ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ** – Պետության ներքին քաղաքականության բաղադրիչ, քաղաքական գործունեություն, որն ուղղված է սոցիալական ոլորտի խնդիրների լուծմանը:

**ՍՈՑԻԱԼ-ՉՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ՀԱՐՄԱՐՈՒՄ** - Աշխատանքային խմբի սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունների յուրացումը և աշխատողի՝ ձևավորված փոխհարաբերությունների համակարգ մուտք գործելը:

**ՄՊԱՌՈՂ** - Հավանական հաճախորդ կամ տնտեսավարող սուբյեկտ, որը հանդես է գալիս որպես արտադրական ու սպառողական նշանակության ապրանքատեսակների գնորդ:

**ՄՊԱՍՐԿՈՂ ԵՆԹԱՀԱՍՎԱԿԱՐԳ** - Անմիջականորեն կապված չէ ռեսուրսների վերանշակման գործընթացի հետ, սակայն իրականացնում է դրա սպասարկումը՝ ապահովելով վերջինիս բնականոն գործունեությունը:

**ՄՊԱՍՐԿՈՂ ՎԱՐՉԱԿԱՌՎԱՐՉԱԿԱՆ ԱՊԱՐԱՏ** - Մշտական գործող մարմին՝ հատուկ գործառույթներով, խնդիրներով ու լիազորություններով:



**ՍՊԵԿՈՒԼՅԱՏԻՎ ՌԻՍԿԵՐ** - Ռիսկեր, որոնց հետևանքով կարող են հանդես գալ դրական (շահույժ, շահույթ, հաղթանակ), բացասական և զրոյական ելքեր:

**ՍՏԱՆՊՈՐՏՆԵՐ** - Կարճաժամկետ նպատակներ. սահմանվում են քանակապես չափելի և ոչ չափելի ցուցանիշների գծով և, որպես կանոն, պետք է լինեն որոշակի և հիմնավորված:

**ՍՏՈՐԱԲԱԺԱՆՈՒՄՆԵՐ ԿԱՍ ԳՈՐԾԱՌԱԿԱՆ ՈԼՈՐՏՆԵՐ** – Կազմակերպությունում աշխատանքի հորիզոնական և ուղղահայաց բաժանման հետևանքով ձևավորվող բաժանմունքներ:



**ՎԱՐՉԱԿԱՆ (ՂԱՍԱԿԱՆ) ԴՊՐՈՑ** - Կառավարչական մտքի՝ Ա. Ֆայոլի հիմնադրած ուղղությունը (1920 – 1950 թթ.), որի հիմնական տեսական վաստակը կառավարման հիմնական գործառույթների առանձնացումն ու սկզբունքների ձևակերպումն է:

**ՎԱՐՎԵԼԱԿԵՐՊ** - Կազմակերպության կուլտուրայի տարրերից մեկը՝ սովյալ կազմակերպությունում ընդունված վարքագծի, հաղորդակցման եղանակների, հագուստի, արտաքին տեսքի կայունացած նորմերի ամբողջություն, որոնց խախտումը կարող է հանգեցնել կոնֆլիկտների, սթրեսների, ռեֆերենտային խմբից մեկուսացման:

**ՎԱՐՔԱԲԱՆԱԿԱՆ ԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ** - Կառավարման տեսության մեջ մարդկային հարաբերությունների դպրոցից ծնունդ առած ուղղություն, որի հարացույցի հիմքում ընկած են աշխատողի վարքի կարգավորման սոցիալ-հոգեբանական մեխանիզմները, մասնավորապես՝ պահանջմունքների կառավարումը:

**ՎԵՆՉՈՒՐԱՅԻՆ ԿՊՊԻՏԱԼ** – Խոշոր ընկերությունների, բանկերի, պետական ապահովագրական, կենսաթոշակային և այլ ֆոնդերի միջոցներ, որոնք ներդրվում են բարձր ռիսկայնությամբ ոլորտներում, նոր ընդլայնվող կամ կտրուկ փոփոխությունների ենթարկվող ձեռնարկատիրության ոլորտում:

**ՎԵՆՉՈՒՐԱՅԻՆ ՖԻՐՄԱ** - Առևտրական գիտատեխնիկական կազմակերպություն, որը մասնագիտացված է վեճուրային կապիտալի օգտագործման հիման վրա նոր ապրանքների ստեղծման, արտադրության և ներդրման, նոր տեխնոլոգիաների կիրառման ուղղությամբ:

**ՎԵՐԱԿԱԶՍԱԿԵՐՊՈՒՄ** – Իրավաբանական անձանց կազմակերպական և կառուցվածքային վերափոխման գործընթաց (կամավոր կամ պարտադիր), որը հանգեցնում է վերակազմակերպվող իրավաբանական անձանց գործունեության դադարեցման (բացառությամբ միացման ձևով վերակազմակերպման):

**ՎԵՐԱՅՍԿԱՆ ՈԼՈՐՏ** – Մեկ ղեկավարի անմիջական ենթակաների թիվը:

**ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ** - Մենեջմենթի ընդհանուր գործառույթ՝ ուղղված կազմակերպության ընտրած ռազմավարության ցուցանիշների և փաստացի արդյունքների համապատասխանության գնահատմանը և ձեռնարկության առջև դրված հիմնական նպատակների, հատկապես գլխավոր նպատակի՝ առաքելության իրականացման ապահովմանը:

**ՎԵՐԱՄՇՎԿՈՂ ԵՆԹԱՀԱՄԱՎԱՐԳ** - Նյութական ռեսուրսների մշակման, ձևափոխման հետ կապված բոլոր գործողությունները:

**ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՈՒՄ** - Այլ մասնագիտությանը բնորոշ նոր բազային գիտելիքների ձեռքբերում, ինչպես նաև արտադրական գործունեության մեջ դրանց կիրառման հմտությունների զարգացում:

**ՎՍԱՀՈՒԹՅԱՆ ՎՐԱ ՀԻՄՆՎԱԾ ԸՆԿԵՐԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ** – Ընկերակցություն, որում ընկերակցության անունից ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնող և իրենց գույքով ընկերակցության պարտավորությունների համար պատասխանատվություն կրող մասնակիցների՝ լիակատար ընկերների հետ միասին կան մեկ կամ մի քանի մասնակից ավանդատուներ, որոնք իրենց ներդրած ավանդների գումարների սահմաններում կրում են ընկերակցության գործունեության հետ կապված վնասների ռիսկը և չեն մասնակցում ընկերակցության իրականացրած ձեռնարկատիրական գործունեությանը:



**ՏԵԽՆԻԿԱԿԱՆ ԵՆԹԱՀԱՄԱՎԱՐԳ** - Մեքենաների, սարքավորումների և փոխանցող հարմարանքների ամբողջություն, որտեղ վերջիններս փոխկապված են, լրացնում են միմյանց և ծառայում մեկ ընդհանուր նպատակի:

**ՏԵԽՆՈԼՈԳԻԱ** - Մասնագիտական կարողությունների, սարքավորումների, գործիքների, ենթակառուցվածքի և համապատասխան տեխնիկական գիտելիքների զուգորդում, որը թույլ է տալիս նյութերի և տեղեկությունների մեջ անհրաժեշտ փոփոխություններ իրականացնել:

**ՏԵԽՆՈՊԱՐԿ** – Ձեռնարկությունների համախումբ, որոնք համատեղ զբաղվում են առաջատար տեխնոլոգիաների մշակմամբ:

**ՏԵԽՆՈՊՈԼԻՄ** – Մեծ տարածաշրջանում կենտրոնացած հիմնարար և կիրառական բնույթի գիտական հաստատությունների, բուհերի, նախագծային և ներդրումային կազմակերպությունների, ինչպես նաև նորույթների յուրացմանը կողմնորոշված մի շարք արդյունաբերական ձեռնարկությունների համալիր:

**ՏԵՂԱԿԱՆ ԻՆՔՆԱՎԱՈՒՎԱՐՈՒՄ** – 1. Պետական տարածքային կառավարման որոշ գործառույթների ապակենտրոնացման եղանակ, երբ համայնքային սեփականությունը տնօրինելու, համայնքային նշանակության հիմնահարցերը լուծելու համար լիազորությունները սահմանադրորեն փոխանցվում են տեղա-

կան ինքնակառավարման մարմիններին (համայնքի ավագանի, համայնքի ղեկավար): 2. Ըստ եվրոպական հռչակագրի՝ «Տեղական ինքնակառավարումը տեղական ինքնակառավարման մարմինների իրավունքն ու իրական ունակությունն է՝ նպատակաուղղված պետական գործերի մի զգալի մասի կանոնակարգմանը և կառավարմանը՝ գործելով օրենքի շրջանակներում, սեփական պատասխանատվությամբ և ելնելով տեղական բնակչության շահերից»:

**ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ՁՏՈՒՄ (ՖԻԼՏՐԱՑԻԱ)** – Տեղեկատվության աղավաղման միտումը՝ կազմակերպության շրջանակներում կառավարման մի մակարդակից մյուսին անցնելու ընթացքում:

**ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ** – 1. Տեղեկությունների ստեղծման, մշակման, հաղորդման, փոխանցման, ստացման և կուտակման գործընթացներ: 2. Այն տեղեկությունների ամբողջությունը (տեղեկությո՞ւյթը), որոնք տվյալ գործածողի համար որոշակի հետաքրքրություն են ներկայացնում:

**ՏԵՂԵԿՈՒԹՅԱՆ ԼԵԶՈՒ** – Տեղեկատվության փոխանակման խորհրդանիշների ամբողջություն:

**ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ** – Առևտրային կազմակերպություն, որի կանոնադրական կապիտալը բաժանված է հիմնադիրների (մասնակիցների) բաժնեմասերի:

**ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ** – Կառավարվող համակարգի գործունեության վերջնական տնտեսական արդյունքները:

**ՏՐԵՍ** – Միավորում, որտեղ միաձուլվում են նախկինում տարբեր ձեռնարկատերերի պատկանող զանազան ձեռնարկություններ՝ ամբողջությամբ կորցնելով իրենց իրավական և տնտեսական ինքնուրույնությունը:



**ՑԱՆՑԱՅԻՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ (ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ)** - Մեթոդ, որի հիմքում դրված է հաջորդաբար և զուգահեռաբար իրականացվող աշխատանքների բաժանումը տարրերի, վերջիններիս իրականացման տևողությունն ու հաջորդականությունը:



**ՈՒՂՂԱԿԻ ՆԵՐԳՈՐԾՈՒԹՅԱՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐ** - Բնութագրվում է այնպիսի գործոններով, որոնք անմիջաբար ներգործում են կազմակերպության գործունեության ընդհանուր արդյունավետության և ֆինանսատնտեսական վերջնական արդյունքների վրա:

**ՈՒՆԿՆԴՐՈՒՄ** – 1. Կոմունիկացիայի ընթացքում հաղորդագրության համարժեք ընդունում և ընկալում, տեղեկատվության տրամաբանական և հուզական, վերբալ և ոչ վերբալ, էական և երկրորդական, հավաստի և ոչ հավաստի կողմերի ստույգ գանազանում: 2. Միջանձնային կոմունիկացիայի ժամանակ կառավարչի կարևոր գործառույթներից մեկը, արդյունավետ կառավարելու անձնային հատկություն, որի կատարելագործման նպատակով ժամանակակից մեներջմենթում գործադրվում են «ակտիվ ունկնդրման» զանազան հնարքներ:



**ՓԱԿ ԲԱԺՆԵՏԻՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ** – Ընկերություն, որն իրավունք չունի անցկացնելու իր թողարկած բաժնետոմսերի բաց բաժանորդագրություն կամ էլ դրանք առաջարկելու անսահմանափակ թվով անձանց, և որի բաժնետոմսերը բաշխվում են միայն նրա հիմնադիրների կամ նախապես որոշված անձանց միջև: Ընկերության մասնակիցների թիվը չպետք է գերազանցի օրենքով սահմանված քանակը՝ 49 բաժնետեր:

**ՓԱՏՏԱԹՂԹԱՇՐՋԱՆԱՌՈՒԹՅՈՒՆ** - Փաստաթղթերի շարժը կազմակերպությունում՝ դրանց ստեղծման կամ ստացման պահից մինչև կատարում և արխիվ հանձնում:

**ՓԱՏՏԱԹՂԹԵՐԻ ՄԻԱՍՆԱԿԱՆԱՑՈՒՄ** - Կառավարչական փաստաթղթերի տեսակների և ձևերի, ինչպես նաև դրանց մշակման ընդհանուր սկզբունքների ամբողջությունը:

**ՓԱՏՏԱԹՈՒՂԹ** - Նյութական կրիչ. պարունակում է արձանագրված տեղեկություն, նախատեսված է ժամանակի և տարածության մեջ այն փոխանցելու, հաղորդելու կամ պահպանելու համար:

**ՓԱՏՏԱՐԿՈՒՄ** - Խոսքի ներազդեցության տրամաբանական հիմնավորման միջոց. դատողությունների շղթա, որտեղ առաջադրվում է ապացուցման ենթակա որոշակի դրույթ, բերվում են ապացուցման հիմքերը (փաստեր, անվերապահ ճշմարտություններ, վկայակոչումներ), ապացուցվում է դրույթի ճշմարտացիությունը, մեկնաբանվում դրույթի ընդունելի (արդարացի, պատշաճ, ցանկալի) լինելը տվյալ լսարանի համար, ինչպես նաև՝ հերքվում հակադիր տեսակետը (հակափաստարկում):

**ՓՈՐՉԱՐԿՈՒՄ** - Կադրերի ընտրության մեթոդ, որի ընթացքում գնահատվում են թեկնածուների աշխատանքային և մասնագիտական ունակությունները:

**ՓՈՓՈՒՆԱԿԱՆ ԾԱԽՍԵՐ** - Արտադրության ծավալներից ուղղակի կախվածության մեջ գտնվող ծախսեր:

**ՓՈՓՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ** - Կազմակերպության գործառույթի ու զարգացման մեջ նոր երևույթների գոյացում ու հնի վերացում՝ պայմանավորված ինչպես արտաքին

միջավայրի գործոններով, այնպես էլ՝ ներկազմակերպական գործընթացներով:

**ՓՈՓՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ** - Կազմակերպությունների զարգացման կարևոր պայմաններից մեկը, որը ներառում է ինչպես հայեցակարգային բնույթի դատողություններ (փոփոխությունների անհրաժեշտության, տեղի ու դերի աշխարհայացքային իմաստավորում), այնպես էլ՝ որոշակի ռազմավարության մշակում (փոփոխությունների ախտորոշում, գնահատում, դրանց իրականացման պլանավորում, հնարավոր խոչընդոտների կանխատեսում և այլն) ու իրագործում (խնդիրների հստակեցում, փոփոխությունների փորձարկում, վերահսկողություն, ամփոփում և այլն), այդ թվում՝ փոփոխությունների նկատմամբ դիմադրության հաղթահարում:

**ՓՈՒԼ** – Ձեռնարկատերերի միավորում, որը նախատեսում է մասնակիցներին շահույթի բաշխման հատուկ կարգ՝ այն հանրագումարվում է, որից հետո բաշխվում մասնակիցների միջև՝ նախապես որոշված համամասնությամբ:



**ՔԱՆԱԿԱԿԱՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄ** - Գիտական կառավարման ուղղություն, մեծ տեղ է հատկացնում զանազան մոդելների, մաթեմատիկայի, վիճակագրության, քանակական վերլուծության մեթոդների գործածությանը:



**ՕԺԱՆԴԱԿ ԱՐՏԱԴՐՈՒԹՅՈՒՆ** – Կազմակերպությունում ստորաբաժանում (ենթահանակարգ), որը սպասարկում է հիմնական արտադրությանը:

**ՕՊԵՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ** - Կազմակերպության ընթացիկ գործունեության ղեկավարում ու կոորդինացում:

**ՕՊՑԻՈՆ** - Պայմանագիր, որով մի կողմը (սովորաբար՝ որոշակի գրավի դիմաց) մյուս կողմին իրավունք է տալիս սահմանված ժամկետում և իր անունից ձեռք բերել կամ վաճառել որոշակի քանակի ապրանք, այդ թվում՝ ֆյուչերսային և ֆորվարդային պայմանագրեր:

**ՕՐԻՆԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ** (լեգիտիմություն) - Սոցիալական կարգ, որն օժտված է որոշակի վարկով, ինչը պայմանավորում է և՛ իշխանությանը կամովին ենթարկվելու հանգամանքը, և՛ պարտադիր պահանջներ սահմանելու հնարավորությունը՝ որպես կառավարողների և կառավարվողների միջև համաձայնություն:



**ՖԻՆԱՆՍԱՎՐԴՅՈՒՆԱԲԵՐՎԱԿԱՆ ԽՈՒՄԲ** - Միավորման ձև, որը ներառում է արդյունաբերական ձեռնարկություններ, բանկեր, առևտրական կազմակերպություններ, ապահովագրական ընկերություններ, շինարարական ֆիրմաներ և այլն: Գործում է բաց բաժնետիրական ընկերությունների սկզբունքների հիման վրա:

**ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՆԵՐԴՐՈՒՄ** - Ֆինանսական շուկայի գործիքներում (բաժնետոմսեր, պարտատոմսեր և այլն) կատարվող ծախս:

**ՖՅՈՒՉԵՐՍ** - Պայմանագիր, որով մի կողմը պարտավորվում է (սովորաբար՝ որոշակի գրավի դիմաց) սահմանված քանակով, հաստատագրված գներով և ժամկետներում մյուս կողմից ձեռք բերել կամ նրան վաճառել որևէ ապրանք, այդ թվում՝ նաև արժեթուղթ կամ արտարժույթ:

**ՖՈՐՎՐԴ** - Պայմանագիր, որով մի կողմը պարտավորվում է (սովորաբար՝ որոշակի գրավի դիմաց) սահմանված ժամկետում, գործարքի կնքման պահին շուկայում ձևավորված գնով, մյուս կողմից ձեռք բերել կամ նրան վաճառել որևէ ապրանք, այդ թվում՝ նաև արժեթուղթ կամ արտարժույթ:

**ՖՈՒԿՑԻՈՆԱԼ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ** – Կազմակերպական կառուցվածք, որի դեպքում բացակայում է միանձնյա ղեկավարման սկզբունքը, իսկ կառավարումն իրականացվում է մասնագիտացված ստորաբաժանումների կողմից:

«ՄԵՆԵԶՄԵՆԹ»  
ԱՌԱՐԿԱՅԻ ԹԵՍԵՐ

*Նշել ճիշտ պատասխան(ներ)ը կամ  
լրացնել բաց թողնված տեղերը*

1. Կառավարման հիմնական սկզբունքներից են (ըստ Ա. Ֆայոլի)՝

- վերահսկողությունը,
- արդարացիությունը,
- պլանայնությունը,
- աշխատանքի բաժանումը,
- համակարգվածությունը,
- ռացիոնալ սպասումները,
- մեկիշխանությունը,
- աստիճանակարգությունը,
- լեզիտիմությունը,
- նախաձեռնությունը,
- կառավարման կուլտուրան,
- կարգուկանոնը,
- անձնակազմի կայունությունը,
- աշխատանքային կարգապահությունը:

2. Կառավարման նկատմամբ գործընթացային մոտեցումը քննարկվում է որպես՝

- վերջնական նպատակներին հասնելու համար մի շարք փոխկապակցված տարրերի ամբողջություն,
- կառավարման փոխկապակցված գործառույթների համակարգված ամբողջություն,
- որոշակի իրավիճակներից կախված գործընթաց,
- անընդհատ շարժման և փոփոխության մեջ գտնվող տեխնոլոգիական գործընթաց:

3. Գիտական կառավարման դպրոցի հետազոտությունները վերաբերում են՝

- կազմակերպության կառավարման ռացիոնալ համակարգի ստեղծմանը,
- կառավարման սոցիալական կողմերին,
- մարդկային հարաբերություններին,

- արտադրության կառավարմանը,
- մարդկային ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետության բարձրացմանը,
- կառավարման կուլտուրային,
- կառավարման սոցիալ-հոգեբանական գործոններին:

**4. Գիտական կառավարման դպրոցի հիմնադիրներն են՝**

- Ֆրեդերիկ Թեյլորը,
- Էլտոն Մեյոն,
- Հենրի Հանթը,
- Մերի Փարքեր Ֆոլետը,
- Ֆրեդերիկ Հերցբերգը,
- Անրի Ֆայոլը:

**5. Կառավարման դասական (վարչական) դպրոցի տեսական վաստակն է՝**

- գիտական վերլուծության մեթոդների կիրառումը՝ խնդիրների լուծման ռացիոնալ եղանակների որոշման նպատակով,
- քանակական մեթոդների զարգացումը՝ բարդագույն իրավիճակներում որոշումներ ընդունելու նպատակով,
- կառավարման սկզբունքների զարգացումը,
- միջանձնային հարաբերությունների կառավարման որոշակի գործելակերպերի կիրառումը,
- կառավարման գործառույթների բնութագրումը,
- կոնֆլիկտների լուծման միջանձնային եղանակների բացահայտումը,
- վարչական մեթոդների կիրառումը կառավարման գործընթացում:

**6. Կազմակերպության ներքին միջավայրի հիմնական փոփոխականներն են՝**

- նպատակները,
- կառուցվածքը,
- խնդիրները,
- ֆինանսները,
- մարդկային ռեսուրսները,
- առաջնորդման ոճը,
- կազմակերպության կուլտուրան և իմիջը,
- կազմակերպության բյուջեն,
- տեխնոլոգիան:

**7. Կազմակերպության ներքին միջավայրի վերլուծությունն իրականացվում է ըստ՝**

- գործառնական գոտիների,
- կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի,
- կազմակերպության ներքին փոփոխականների,
- սոցիալ-հոգեբանական գործոնների:



8. Խնդիրը, որպես կարգադրված աշխատանք, որ պետք է կատարվի նախօրոք սահմանված մոտեցումներին համապատասխան, հատկացված ռեսուրսների օգտագործմամբ և որոշված ժամկետում, առաջադրվում է՝

- ինստիտուցիոնալ մակարդակի ղեկավարությամբ,
- որոշակի աշխատողին,
- պաշտոնին,
- ոչ ձևական խմբերին,
- խմբերի առաջնորդներին:

9. Կազմակերպության արտաքին միջավայրն իրենից ներկայացնում է՝

- կազմակերպության աշխատողների նպատակամղված համատեղ գործունեություն,
- կազմակերպության գործունեության վրա ուղղակի և անուղղակի կերպով ազդող ուժերի, գործոնների և պայմանների ամբողջություն,
- կազմակերպության որպես բաց համակարգի, փոխկապակցված գործընթացների միասնություն,
- համանման այլ կազմակերպությունների հետ փոխադարձ գործողությունների ամբողջություն:

10. Կազմակերպության արտաքին միջավայրը բնութագրվում է՝

- անորոշությամբ,
- որոշակիությամբ,
- պարզությամբ,
- բարդությամբ,
- բազմազանությամբ,
- միասնությամբ,
- փոփոխականությամբ,
- կայունությամբ:

11. Կազմակերպության ուղղակի ներգործության միջավայրի գործոններից են՝

- տնտեսական իրադրությունը,
- օրենքներն ու ենթաօրենսդրական ակտերը,
- երկրի քաղաքական ընդհանուր իրավիճակը,
- մատակարարներն ու սպառողները,
- մրցակիցները,
- առևտրային բանկերը,
- գործընկերները,
- տեղեկատվությունը,
- աշխատանքի շուկան,
- կազմակերպության կառուցվածքը:

12. Կազմակերպության անուղղակի ներգործության միջավայրի գործոններից են՝

- մատակարարները,
- միջազգային գործոնները,

- սոցիալ-կուլտուրական գործոնները,
- պատմամշակութային արժեքները,
- մտածողության կարծրատիպերը,
- կենսական արժեքների սանդղակը,
- աշխարհագրական գործոնները,
- տնտեսական և քաղաքական գործոնները,
- հարկերն ու այլ պարտադիր վճարումները,
- փոխհարաբերությունները բնակչության հետ,
- տվյալ պետության կենտրոնական բանկը:

**13. Տնտեսության ընդհանուր վիճակի վերլուծությունը ենթադրում է մակրոտնտեսական հետևյալ ցուցանիշների վերլուծություն՝**

- համախառն ազգային արդյունք և ազգային եկամուտ,
- դրամարկղի մնացորդ,
- գործազրկության մակարդակ,
- սղաճի տեմպ,
- մրցակիցների ագրեսիվության աստիճան,
- հարկաբյուջետային քաղաքականություն,
- հաշվապահական հաշվառում,
- արտաքին աուդիտ,
- դրամավարկային քաղաքականություն,
- սոցիալ-կուլտուրական գործոններ:

**14. Ֆրանչայզինգն իրենից ներկայացնում է՝**

- ապրանքի արտադրության ու վաճառքի իրավունքի ժամանակավորապես տրամադրում մեկ այլ կազմակերպության՝ գործարարություն ժամակալու նպատակով,
- չվճարված պարտքային պահանջների վաճառք կազմակերպությանը՝ անհուսալի պարտքերը կանխելու նպատակով,
- մեքենատեխնիկական սարքավորումների երկարաժամկետ ֆինանսական վարձակալություն,
- հողատարածք, որը համարվում է սեփականություն ժառանգական իրավունքներով՝ առանց որոշակի սահմանափակումների,
- ուղղակի կապիտալ ներդրումների իրականացում:

**15. Պլանավորման գործառույթն իրենից ներկայացնում է՝**

- կառավարման հիմնական գործառույթ,
- կառավարման կոնկրետ գործառույթ,
- կանխատեսումային գործընթաց,
- կառավարման տնտեսական մեթոդ,
- կառավարման վարչակազմակերպական մեթոդ,
- կառավարման հիմնական սկզբունք:

**16. Կազմակերպության ռազմավարությունը բնորոշվում է որպես՝**

- գործարարության ծրագիր,
- երկարաժամկետ բազմակողմանի համալիր ծրագիր,

- կազմակերպության նպատակամետ գործունեության համար կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթաց,
- երկարաժամկետ նպատակների, գերակայությունների, գործողությունների և ռեսուրսների բաշխման գլխավոր ծրագիր,
- մարտավարական ծրագրերի ամբողջություն:

**17. Ըստ տնտեսական դինամիկայի ուղղվածության՝ ռազմավարության բոլոր տարբերակները դասակարգվում են 4 խմբի՝**

- կրճատում,
- տարածքային էքսպանսիա,
- աճ,
- սղաճ,
- տարբերակում,
- սահմանափակ աճ,
- բազմատեսակացում,
- արտարկում,
- որոշ տարբերակների համակցում:

**18. Բոստոնյան խորհրդատվական խմբի երկչափանի մատրիցը հիմնված է երկու ցուցանիշի վրա՝**

- ապրանքային շուկայի գրավչությունը,
- ապրանքի դիրքի կայունությունը,
- վաճառքի աճի տեմպերը,
- շուկայում ունեցած հարաբերական մասնաբաժինը,
- մրցակիցների ագրեսիվության աստիճանը,
- համախառն շահույթի մեծությունը,
- ապրանքային շուկայի հատվածավորումը,
- հաշվեկշռային շահույթի մեծությունը:

**19. Կառավարման լիազորությունները փոխանցվում են՝**

- պաշտոնին,
- աշխատողին,
- ղեկավարին,
- ենթակային,
- աշխատանքային խմբին,
- մասնագիտությանը:

**20. Վերահսկողության լայն ոլորտ և կառավարման քիչ թվով մակարդակ ունեցող կառուցվածքներն անվանում են՝**

- բարձր,
- օրգանական,
- հարթ,
- բյուրոկրատական,
- միամակարդակ,
- մատրիցային:

21. Աղապտիվ (օրգանական) կազմակերպական կառուցվածքներից են՝

- նախագծայինը,
- գծային-ֆունկցիոնալը,
- դիվիզիոնալը,
- մատրիցայինը,
- ֆունկցիոնալը,
- բյուրոկրատականը:

22. Ըստ արտադրանքի կառավարման՝ կազմակերպական կառուցվածքը լինում է՝

- ֆունկցիոնալ,
- շտաբային,
- մատրիցային,
- դիվիզիոնալ,
- բյուրոկրատական,
- շտաբային:

23. Շտաբային լիազորությունների տարատեսակներն են՝

- հրամայական,
- կառուցողական,
- խորհրդատվական,
- պարտադիր կատարման,
- պարտադիր համաձայնեցման,
- ուղղահայաց,
- հորիզոնական,
- զուգահեռ,
- հանդիպակաց,
- գծային,
- ֆունկցիոնալ:

24. Շտաբային ապարատի տեսակներն են՝

- խորհրդատվական,
- սպասարկող,
- պետական,
- մասնավոր,
- անձնական,
- կոլեկտիվ,
- հասարակական:

25. Ըստ Դ. Մակ-Քլեյլանդի պահանջմունքների տեսության՝ մարդկանց բնորոշ են հետևյալ պահանջմունքները.

- իշխանության,
- հաջողության,

- սոցիալական,
- ինքնաարտահայտման,
- մասնակցության,
- հարգանքի,
- պատկանելության:

26. Ռացիոնալ սպասումների տեսությունը կարևորում է երեք փոխկապված երևույթներ.

- աշխատանքային ծախսումներ - արդյունքներ,
- արդյունքներ – վարձատրություն,
- վարձատրություն - արդարացիություն,
- արդարացիություն – սպասումներ,
- վալենտականություն,

27. Առանձնացնել Ֆ. Դերցբերգի երկգործոնային տեսության՝ հիգիենիկ (+) և մոտիվացիոն (v) գործոնները՝

- հաջողությունը,
- ծառայողական առաջխաղացումը,
- աշխատավարձը,
- պատասխանատվության բարձր զգացումը,
- աշխատանքային պայմանները,
- ձեռք բերված աշխատանքային արդյունքների գնահատումը,
- կազմակերպության վարած քաղաքականությունը,
- ստեղծագործական և գործարար աճի հնարավորությունները,
- միջանձնային հարաբերությունները,
- աշխատանքային գործունեության նկատմամբ վերահսկողությունը:

28. Ա. Մասլոուի պահանջմունքների բուրգը բաղկացած է հետևյալ հաջորդական պահանջմունքներից՝

- \_\_\_\_\_,
- անվտանգության (ապահովության) պահանջմունքներ,
- սոցիալական (պատկանելության) պահանջմունքներ,
- \_\_\_\_\_,
- ինքնաարտահայտման պահանջմունքներ:

29. Վերահսկողության գործընթացի հիմնական փուլերն են՝

- ստանդարտների մշակում,
- \_\_\_\_\_
- ճշգրտող գործողությունների իրականացում:

30. Աուդիտ վերահսկողությունն իրենից ներկայացնում է՝

- տարածքային հարկային տեսչության կողմից պլանային ստուգում,
- տնտեսավարող սուբյեկտների անկախ, չեզոք հաշվեստուգում,

- ֆինանսական ցուցանիշների նախահաշվի կազմում,
- միջգերատեսչական վերահսկողության իրականացում,
- պետական մարմինների կողմից վերահսկողություն:

**31. Վերահսկողության գործընթացում ստանդարտներն իրենցից ներկայացնում են՝**

- ճշգրտող գործողությունների ամբողջություն,
- երկարաժամկետ հեռանկարային ծրագրեր,
- փորձագիտական գնահատականներ,
- տրամաբանական դատողություններ ու եզրահանգումներ ,
- կարճաժամկետ նպատակներ:

**32. Ընթացիկ վերահսկողությունն իրականացվում է՝**

- հետադարձ կապի համակարգով,
- աշխատանքների փաստացի ավարտին,
- եկամուտների և ծախսերի ծրագիրը կազմելիս,
- կոմիտեների և ժամանակավոր հանձնաժողովների միջոցով,
- հաշվապահական հաշվեկշռի հաստատումից անմիջապես հետո:

**33. Կոմունիկացիոն գործընթացի փոխկապակցված փուլերն են՝**

- ,
- տեղեկատվության կողավորում և հաղորդման ուղու ընտրություն,
- տեղեկատվության հաղորդում,
- :

**34. Շշուկների տարածումն իրենից ներկայացնում է՝**

- ոչ ձևական կոմունիկացիա,
- միջամձնային կոմունիկացիա,
- կազմակերպական կոմունիկացիա,
- տեղեկատվության կողավորում,
- ձևական կոմունիկացիա:

**35. Տեղեկատվական աղմուկի պատճառներն են՝**

- հետադարձ կապի բացակայությունը,
- տեղեկատվության իմաստի խեղաթյուրումը,
- վատ ունկնդրումը,
- ինտերակտիվ կապի բացակայությունը,
- անորակ տեխնիկական միջոցները,
- համակարգիչների բարոյական մաշվածությունը:

**36. Կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացն իրենից ներկայացնում է**

- կառավարման հատուկ (կոնկրետ) գործառույթ,
- կառավարման սոցիալ-հոգեբանական մեթոդ,

- կապակցող գործընթաց,
- ռազմավարական պլանավորում,
- մարտավարական քայլ,
- կառավարման ընդհանուր գործառույթ:

37. Ծրագրավորված որոշումներն ընդունվում են՝

- նախօրոք ընդունված կարգով սահմանված չափանիշների հիման վրա,
- համակարգչային տեխնիկայի պարտադիր կիրառմամբ,
- ընթացիկ հիմնախնդիրների պարտադիր ախտորոշմամբ ու վերլուծությամբ,
- վճարման մատրիցի և որոշումների ծառի օգնությամբ,
- ծրագրային լեզուների կիրառման շնորհիվ:

38. Ռացիոնալ որոշման ընդունման հիմնական փուլերն են՝

- հիմնախնդրի ախտորոշում և ձևակերպում,
- \_\_\_\_\_,
- այլընտրանքների բացահայտում,
- \_\_\_\_\_,
- այլընտրանքներից մեկի ընտրություն:

39. Կառավարչական որոշումը նշանակում է՝

- ընդունված հրամանի (հրահանգի) կատարում,
- այլընտրանքի գնահատում,
- այլընտրանքի վերլուծություն,
- այլընտրանքներից մեկի ընտրություն,
- այլընտրանքի վերընտրություն,
- այլընտրանքի կանոնակարգում:

40. Ըստ Յ. Մինցբերգի՝ ղեկավարի՝ կառավարչական որոշումների ընդունմանն առնչվող 4 հիմնական դերերն են՝

- գործարար,
- նախաձեռնող,
- խախտումները վերացնող,
- ռեսուրսները բաշխող,
- լիազորությունները բաշխող,
- մատակարար,
- բանակցություններ վարող,
- վերահսկողություն իրականացնող:

41. Որոշումների ընդունման առավել հաճախակի հանդիպող սահմանափակումներից են՝

- պահանջվող որակավորման աշխատողների պակասը,
- պահանջվող փորձ ունեցող աշխատողների պակասը.

- բացառիկ սուր մրցակցությունը,
- օրենքները,
- բնակչության սեռատարիքային կազմը,
- քաղաքական ճգնաժամը,
- բնական աղետների ռիսկը,
- լիազորությունները,
- ռեսուրսները,
- ազգային արժույթի փոխարժեքը:

**42. Կառավարման մեթոդներն ըստ ուղղվածության լինում են՝**

- տնտեսական,
- վերահսկողական,
- մոտիվացիոն,
- վարչակազմակերպական,
- ֆինանսական,
- սոցիալ-հոգեբանական,
- կարգապահական,
- պլանային,
- քաղաքական:

**43. Կառավարման մեթոդը կարելի է բնութագրել որպես՝**

- կառավարչական ներազդման ձևերի ու եղանակների ամբողջություն,
- կառավարման սկզբունքների ամբողջություն,
- կառավարող սուբյեկտի ներազդեցություն կառավարման օբյեկտի վրա,
- կառավարման տեսություն,
- կառավարման պրակտիկա,
- կառավարման կոնկրետ գործառույթ:

**44. Իրավաբանական անձ է համարվում այն կազմակերպությունը, որը՝**

- գործում է օրենսդրությանը համապատասխան,
- ունի, որպես սեփականություն, առանձնացված գույք և իր պարտավորությունների համար դրանով կրում է պատասխանատվություն,
- չունի, որպես սեփականություն, առանձնացված գույք և իր պարտավորությունների համար կրում է անսահմանափակ պատասխանատվություն,
- հանդես է գալիս ռեզիդենտ անձի կարգավիճակով և ունի օրենսդրությամբ սահմանված իրավունքներ ու պարտականություններ:

**45. Առևտրային կազմակերպությունների շարքն են դասվում՝**

- տնտեսական ընկերակցությունները,
- տնտեսական ընկերությունները,
- բարեգործական հիմնադրամները,
- իրավաբանական անձանց միությունները:



46. Բաժնետիրական ընկերության կառավարման բարձրագույն մարմինն է՝

- խորհրդի նախագահը,
- բաժնետերերի ընդհանուր ժողովը,
- գործադիր տնօրենը,
- վարչությունը,
- վերստուգիչ հանձնաժողովը:

47. Փակ բաժնետիրական ընկերության մասնակիցը իր բաժնետոմսը կարող է՝

- վաճառել կամ այլ ձևով օտարել միայն ՓԲԸ հիմնադիրներին,
- վաճառել կամ այլ ձևով օտարել նախապես որոշված անձանց,
- ազատորեն վաճառել արժեթղթերի առաջնային շուկայում,
- ազատորեն վաճառել արժեթղթերի երկրորդային շուկայում,
- ազատորեն փոխանակել այլ արժեթղթերի հետ առաջնային շուկայում,
- ազատորեն փոխանակել այլ արժեթղթերի հետ երկրորդային շուկայում:

48. Բաժնետոմսը արժեթուղթ է, որն իրավունք ունի թողարկելու՝

- սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունը,
- բաժնետիրական ընկերությունը,
- լիակատար և կոմանդիտային ընկերակցությունը,
- կոոպերատիվը,
- համատեղ ձեռնարկությունը,
- թողարկող (եմիտենտ) կազմակերպությունը:

49. Ֆոնդային բորսան իրենից ներկայացնում է՝

- ֆինանսավարկային հաստատություն,
- արժեթղթերի շուկայի հիմնական մասնակից,
- ֆինանսական ֆոնդերի տեղաբաշխման մարմին,
- տնտեսության կառավարման ճյուղային մարմին,
- ապահովագրական ընկերություն:

50. Արժեթղթերի երկրորդային շուկայում իրականացվում է՝

- վաղորդք թողարկված արժեթղթերի շրջանառություն,
- պետական կարծաժամկետ պարտատոմսերի թողարկում,
- ֆինանսական միջոցների համակենտրոնացում՝ նոր արժեթղթերի վաճառքի ճանապարհով,
- գանձապետական մուրհակների շրջանառություն,
- անկանխիկ դրամական թողարկում:

51. Ֆինանսական ներդրումներն իրենցից ներկայացնում են՝

- ֆինանսական շուկայի գործիքներում կատարվող երկարաժամկետ ծախսեր,
- կարծաժամկետ և միջինժամկետային դեպոզիտներ բանկերում,
- արտարժույթի վաճառք փոխանակման կետերում և գործառնական գրասենյակներում,
- քլիրինգային միջբանկային գործառնություններ:

52. ՀՀ պետական եկամուտների նախարարությունը՝

- կառավարման ֆունկցիոնալ մարմին է.
- կառավարման ճյուղային մարմին է,
- կառավարման տարածքային մարմին է,
- կառավարման համապետական մարմին է,
- օրենսդիր մարմին է:

53. ՀՀ տրանսպորտի և կապի նախարարությունը՝

- կառավարման ֆունկցիոնալ մարմին է,
- կառավարման ճյուղային մարմին է,
- կառավարման տարածքային մարմին է,
- կառավարման համապետական մարմին է,
- օրենսդիր մարմին է:

54. Համայնքի ավագանին՝

- ընտրվում է 5 տարի ժամկետով,
- ընտրվում է 4 տարի ժամկետով,
- ընտրվում է 3 տարի ժամկետով,
- ընտրվում է 2 տարի ժամկետով,
- ընտրվում է 1 տարի ժամկետով,
- նշանակվում է:

55. Իշխանությունն իրենից ներկայացնում է՝

- մարդկանց վարքագծի վրա ներգործության հնարավորություն,
- մարդկանց վարքագծի վրա ներգործության ունակություն,
- կառավարման հատուկ գործառույթ,
- ծառայողական վերելք,
- կառավարման ընդհանուր գործառույթ,
- կապակցող գործառույթ:

56. Ռ. Լայկերտի կողմից առաջարկվել են առաջնորդման հետևյալ ոճերը՝

- շահագործողական - ավտորիտար,
- ավտոկրատ,
- բարեհաճ - ավտոկրատ,
- խորհրդատվական - դեմոկրատական,
- լիբերալ,
- մասնակցության վրա հիմնված,
- գործընկերային:

57. Իշխանության հիմնական ձևերն են՝

- հարկադրանքի վրա հիմնված,
- \_\_\_\_\_,
- ավանդական,
- \_\_\_\_\_,
- փորձագիտական:

58. Վեճաբանության կապիտալի օգտագործման ուղղություններն են՝

- վարձակալված գույքի տնօրինում և ապահովագրում,
- ձեռնարկության կանոնադրական և պահուստային հիմնապաշարների ֆինանսավորում,
- բարձր ռիսկային նախագծերի ֆինանսավորում,
- անկախ ռիսկի աստիճանից՝ ցանկացած ձեռնարկատիրական գործունեության վարկավորում,
- երկարաժամկետ վարձակալություն:

59. Նորամուծական գործունեության ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրներն են՝

- բյուջետային հատկացումները,
- կազմակերպության սեփական միջոցները,
- տարբեր առևտրային կառուցվածքների ֆինանսական ռեսուրսները,
- ներդրումային բանկերի վարկային ռեսուրսները,
- օտարերկրյա ներդրումները,
- գալիք ժամանակաշրջանի եկամուտները,
- գալիք ժամանակաշրջանի ծախսերը,
- ֆիզիկական անձանց մասնավոր կուտակումները:

60. Ոչ ձևական խմբերի մեջ մարդկանց ներգրավվելու հիմնական պատճառներն են՝

- տվյալ խմբին պատկանելու ծգտումը,
- բարձր աշխատավարձը,
- խմբի անդամների օգնությունը ստանալը,
- սոցիալական արտոնությունները,
- խմբի անդամների պաշտպանությունը ստանալը,
- փոխադարձ շփումները,
- համակրանքն ու ջերմ շփումները,
- ծառայողական վերելքը:

61. Կոնֆլիկտը բնութագրվում է որպես՝

- մարդու օրգանիզմի ոչ համարժեք վերաբերմունք շրջապատի փոփոխությունների հանդեպ,
- մարդկանց շահերի, նպատակների, արժեքների ընկալման տարբերություններով պայմանավորված անհամաձայնության դրսևորում,
- ներքին հոգեկան լարված իրավիճակ,
- աշխատանքային գերժանրաբեռնվածություն, որը դրսևորվում է լարված միապաղաղ աշխատանքի ընթացքում,
- խմբային իրարանցում:

65. Կոնֆլիկտների կառավարման եղանակներն են՝

- միջանձնային,
- կառուցվածքային,

- ներանձնային,
- ֆունկցիոնալ,
- հոգեբանական,
- տարածքային,
- վարչական,
- սոցիալ-հոգեբանական:

66. Սթրեսները լինում են 4 բնույթի՝

- ֆիզիոլոգիական,
- կազմակերպական,
- դիսֆունկցիոնալ,
- տեղեկատվական,
- սոցիալական,
- միջխմբային,
- ներքին,
- արտաքին:

67. Մարքեթինգը հանդիսանում է՝

- կառավարման հիմնական գործառույթ,
- կառավարման հատուկ գործառույթ,
- կառավարման սկզբունք,
- կառավարման մեթոդ,
- կառավարման կազմակերպական կառուցվածք:

68. Մարքեթինգային ռազմավարության ճշակման հիմնական փուլերն են՝

- շուկայի համակողմանի հետազոտում,
- կազմակերպության նպատակների հստակեցում,
- մարքեթինգային ռազմավարության հայեցակարգի սահմանում,
- \_\_\_\_\_,
- մարքեթինգային միջոցառումների իրականացում,
- \_\_\_\_\_:

69. Արտադրական (գործառնական) համակարգը բաղկացած է երեք ենթահամակարգից՝

- վերամշակող,
- սպասարկող,
- \_\_\_\_\_:

70. Կոմիտեն իրենից ներկայացնում է՝

- բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի կողմից ստեղծված վերահսկիչ մարմին,
- խորհուրդ, նպատակային խումբ կամ հանձնաժողով, որին բնորոշ է որոշումների ընդունման կոլեգիալ ձևը,
- ոչ ձևական կազմակերպություն,
- լիակատար ընկերակցություն,
- վերստուգիչ հանձնաժողով:

71. Կադրերի հավաքագրման հիմնական մեթոդներն են՝

- հարցազրույցը,
- ռոտացիան,
- գնահատման կենտրոնները,
- փորձարկումները,
- գործարար խաղերը,
- դերային փորձարկումները:

72. Գործարարության ծրագրի ամփոփ բաժինն իրենից ներկայացնում է՝

- ծրագրի վերլուծական - հետազոտական մասը,
- ծրագրի ֆինանսական վերլուծությունների բաժինը,
- ծրագրի հակիրճ ու սեղմ բովանդակությունը,
- ծրագրի հանգամանալից ու մանրամասն բովանդակությունը,
- ծրագրի եզրափակիչ մասը,
- ծրագրի նախնական մասը:

73. Ձեռնարկության իրացվելիության գործակիցներն են՝

- ընդհանուր իրացվելիության,
- մասնավոր իրացվելիության,
- նախնական իրացվելիության,
- ընթացիկ իրացվելիության,
- եզրափակիչ իրացվելիության:

74. Ձեռնարկության վաճառքի շահութաբերության ցուցանիշը հաշվարկվում է որպես՝

- շահույթի և արտադրական լրիվ ինքնարժեքի հարաբերություն,
- եկամտի և շրջանառու կապիտալի հարաբերություն,
- շահույթի և սեփական կապիտալի միջին տարեկան մեծության հարաբերություն,
- եկամտի և հիմնական կապիտալի միջին տարեկան մեծության հարաբերություն,
- շահույթի և իրացումից ձևավորված հասույթի հարաբերություն,
- եկամտի և սովորական գործունեությունից ձևավորված շահույթի հարաբերություն:

75. Ըստ Լի Յակոկայի՝ կառավարչի կարևորագույն հատկությունն է՝

- համբերատարությունը,
- պահանջկոտությունը,
- վճռականությունը,
- հանդուրժողականությունը:

76. Կառավարչի խոսքի տրամաբանական հիմնավորվածության 4 օրենքներն են՝

- բխեցման,
- նույնության,

- հակասության,
- աստիճանականության,
- երրորդի բացառման,
- երրորդի շրջանցման,
- բավարար հիմունքի,
- բավարար ապացույցի:

**77. Սոցիալական պատասխանատվությունը կազմակերպության ղեկավարության պատրաստակամությունն է՝**

- անշեղորեն կատարել կազմակերպության հարկային պարտականությունները,
- ապահովել աշխատակազմի կայունությունը,
- գործելու հոգուտ հանրային շահերի,
- մշտապես նորացնել արտադրության տեխնիկական հիմքը:

**78. Հին և միջնադարյան Հայաստանում պետական կառավարման մարմինները կոչվել են՝**

- նախարարություն,
- գործակալություն,
- գործավարություն:

**79. Հայոց առաջին սահմանադրությունը կոչվել է՝**

- «Օրենք օրինաց»,
- «Որոգայթ փառաց»,
- «Կարգադրություն արքայից»:

**80. Կառավարչի հոնետորական խոսքը, ըստ «երեք Հ-երի» կանոն, պետք է լինի՝**

- հստակ,
- համեստ,
- հրամայական,
- հուսադրող,
- հակիրճ,
- հավաստի,
- հետաքրքրական:

**81. Կառավարչի հրապարակային խոսքի 3 նպատակներն են՝**

- հրամայելը,
- համոզելը,
- հարկադրելը,
- հաղորդելը,
- հիացմունք պատճառելը,
- հաճույք պատճառելը:

82. Հոտորնյան գիտափորձը ծնունդ է տվել կառավարման հետևյալ դպրոցի՝

- վարչական,
- գիտական,
- մարդկային հարաբերությունների:

83. Աշխատանքի կատարման «միակ լավագույն եղանակը» հիմնավորել է՝

- Հենրի Ֆորդը,
- Անրի Ֆայոլը,
- Էլտոն Մեյոն,
- Ֆրեդերիկ թեյլորը:

84. Կառավարման «գիտական» դպրոցի հիմնադրույթների թիվն է՝

- 4,
- 14,
- 7:

85. Անրի Ֆայոլի ձևակերպած կառավարման սկզբունքների թիվն է՝

- 12,
- 14,
- 7:

86. Միջանձնային հաղորդակցման մեջ մարդը կարողանում է հոգեբանորեն ուրիշներին հավաստի ըմբռնել հետևյալ մեխանիզմներով՝

- նույնացում,
- արտարկում,
- հեռացում,
- ապրումակցում,
- խորհրդածություն,
- խորհրդակցություն:

# Մ Ե Ն Ե Ջ Ա Ե Ն Ք

(Երկրորդ՝ լրացված, բարեփոխված հրատարակություն)

**ԴԱՍԱԳԻՐՔ ԲՈՒՅԵՐԻ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՄԱՍՆԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ  
ՈՒՍԱՆՈՂՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ**

*Տնտեսագիտության դրկտոր, պրոֆեսոր  
Յու. Մ. Սուվարյանի  
ընդհանուր ղեկավարությամբ և խմբագրությամբ*

Հրատ. խմբագիր՝ Գ. Համբարձումյան

Ատորագրված է տպագրության՝ 14.10.2002 թ.:

Չափսը՝ 70 x 100<sup>1/16</sup>: Թուղթ՝ օֆսեթ:

Տպագրություն՝ օֆսեթ:

45.5 պայմ. տպ. մամ., 33.7 հրատ. մամ.:

Տպաքանակ՝ 1000:

Պատվեր՝ 110:

«Տնտեսագետ» հրատարակչություն, Երևան, Նալբանդյան 128

---

«Երևանի առաջին տպարան» ՓԲԸ, Երևան - 10, Հանրապետության 65