

ՀՀ ԿԳՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԱԶԳԱՅԻՆ ԻՆՍՏԻՏՈՒՏ  
ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՈՒՍՈՒՑՄԱՆ  
ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԱԶԳԱՅԻՆ ԿԵՆՏՐՈՆ

ՔՐԻՍՏԻՆԵ ԱԼԲԵՐՏԻ ԱՐՇԱԿՅԱՆ

# ՄԱՐՔԵԹԻՆԳ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

(2203 ՄԱՍՆԱԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՐ)

ԵՐԵՎԱՆ - 2014

---

**ՀՏԴ 339.138**  
**ԳՄԴ 65.9 (2)8**  
**Ա 921**

*Հաստատված է ՀՀ ԿԳ նախարարի՝  
24.10.2014 թ. Թիվ 1045-Ա/Ք հրամանով*

**ԱՐՇԱԿՅԱՆ Ք.**

**Ա 921** Մարքեթինգ և կառավարում /Ք.Արշակյան.- Եր.:  
Կրթության ազգային ինստիտուտ

**ՀՏԴ 339.138**  
**ԳՄԴ 65.9.(2) 8**

**ISBN 978-9939-806-95-2**

© ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԱԶԳԱՅԻՆ ԻՆՍՏԻՏՈՒՏ, 2014

---

## ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Անցումային տնտեսության պայմաններում ապրանքների կամ ծառայությունների իրացումը յուրաքանչյուր կազմակերպության գործունեության կարևորագույն փուլն է:

Նշենք, որ նախկին՝ կենտրոնացված պլանային տնտեսության համակարգում կազմակերպությունների մոտ նմանօրինակ խնդիրներ չէին առաջանում, քանի որ ծառայություններ իրականացնող կամ արտադրանք թողարկող յուրաքանչյուր կազմակերպություն արդեն տեղյակ էր, թե որտեղ պետք է սպառվի արտադրանքը, և ովքեր պետք է լինեն սպառողները: Այնինչ, անցումային տնտեսության պայմաններում, երբ յուրաքանչյուր կազմակերպություն նոր է յուրացնում նոր տնտեսակարգի բնութագրիչ գործոնները և գործունեության ռազմավարության անհրաժեշտ սկզբունքները, երբ ձեռնարկությունները գործում են արտաքին միջավայրի անորոշության և, ըստ այդմ, ռիսկի պայմաններում, խիստ անհրաժեշտություն է առաջանում գործունեություն ծավալել ըստ նախապես մշակված ռազմավարության:

Յուրաքանչյուր երկրի տնտեսական համակարգում կարևորվում է մարքեթինգի և կառավարման կիրառումը՝ իր սկզբունքներով և մոտեցումներով: Պետք է հասկանալ, թե հասարակության և կազմակերպությունների համար ինչ է կառավարումը, ինչ է շուկան, ով է այնտեղ գործում, ով է ֆինանսավորում այն, ինչպիսին են նրա պահանջները: Մարքեթինգի իմացությունը կօգնի մեզ ավելի խելացի դրսևորել մեզ և՛ իբրև սպառող, և՛ իբրև արտադրող:

Մարքեթինգի և կառավարման իմացությունը կարևոր է տնտեսագիտական ցանկացած մասնագիտության համար: Անհարաժեշտ է իմանալ ինչպես կազմակերպել կառավարման գործընթացը, նրա վրա ազդող բազմաթիվ գործոնները, ինչպես վերլուծել շուկան և բաժանել հատվածների(սեգմենտների), ինչպես գնահատել կարիքները, պահանջմունքները և պահանջարկն ընտրված շուկաներում, ինչպես օգտագործել կոնկրետ ապրանքի սպառողական հատկությունները տվյալ շուկայի սեգմենտի պահանջներին համապատասխան, ինչպես վարել գնային քաղաքականություն՝ սպառողներին գրավելու համար, ինչպես գովազդել և վաճառել ապրանքը, որպեսզի սպառողը տեղեկացված լինի ապրանքի գոյության մասին և ցանկանա գնել այն:

Մարքեթինգի և կառավարման այս ձեռնարկի ուսումնասիրությունը հնարավորություն կտա ձեռք բերել բավական գիտելիքներ և կարողություններ՝ իրականացնելու համար վերը նշված գործողությունները:

**ՄՈԴՈՒԼ՝ ՁԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅԱՆ ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ  
ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅՈՒՆ**

**ԱՐԴՅՈՒՆՔ 1**

**ՆԵՐԿԱՅԱՑՆԵԼ ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԴԵՐԸ  
ՇՈՒԿԱՅԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ՉԱՐԳԱՑՄԱՆ ՄԵՋ, ՖԻՐՄԱ-  
ՅԻ ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ, ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ  
ՀԵՏԱՁՈՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՏԱՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ, ՇՈՒԿԱ-  
ՅԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ, ՇՈՒԿԱՅԻ ՍԵԳՄԵՆՏԱՎՈՐՈՒՄԸ,  
ԱՊՐԱՆՔԻ ԴԻՐՔԱՎՈՐՈՒՄԸ, ԱՊՐԱՆՔԻ ԲՆՈՒԹԱԳՐԻՉՆԵ-  
ՐԸ, ԱՊՐԱՆՔԻ ԻՐԱՑՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ  
ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ**

**1.1. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԴԵՐԸ  
ՇՈՒԿԱՅԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ՉԱՐԳԱՑՄԱՆ ՄԵՋ**

Մարքեթինգ եզրույթը ծագել է «market» բառից, որն անգլերեն նշանակում է շուկա, իսկ մարքեթինգ նշանակում է գործել շուկայում: Մարքեթինգն ունի համեմատաբար մեծ պատմություն: Այն երևան եկավ 19-20-րդ դդ: Վերջինիս ի հայտ գալը պայմանավորված էր շուկայական հարաբերությունների ձևավորման և մրցակցության մեծացման հետ:

Մարքեթինգը շոշափում է բոլորիս շահերը, ամեն օր: Մենք արթնանում ենք, լվացվում <<Ա>> ապրանքանիշի օճառով, հագնում <<Բ>> ապրանքանիշի ջինսերը, գնում <<Գ>> ապրանքանիշի մեքենայով աշխատանքի, և այլես շարունակ: Այս ամենը հնարավոր է դարձել մարքեթինգային համակարգի շնորհիվ, ի դեպ, մեր կողմից նվազագույն ջանքերով:

**Մարքեթինգը մարդկային գործունեության տեսակ է՝ ուղղված պահանջմունքների ու կարիքների բավարարմանը՝ փոխանակության միջոցով:**

Մարքեթինգը գործ ունի շուկայում արտադրանքի և ծառայությունների իրացման և սպառման հետ, այդ իսկ պատճառով մարքեթինգի

---

հետ կապում են գովազդը, վաճառքը, իրացումը, շուկայի ուսումնասիրությունը, առևտուրը, մրցակցային դիրքը և այլն:

***Այսպիսով՝ մարքեթինգ ստելով մենք հասկանում ենք ձեռնարկության այնպիսի քաղաքականություն, որն ունի շուկայական ուղղվածություն և բավարարում է շուկայի կողմից ներկայացվող պահանջները:***

Մարքեթինգի պահանջն այն է, որ կազմակերպությունը նպատակաուղղի իր գործունեությունը այնպիսի արտադրանքի թողարկմանը, որը կգրավի սպառողների ուշադրությունը, կապահովի շուկայում արտադրանքի պատշաճ մակարդակով ներկայացումը, սպառողի տեսանկյունից դրանց ճիշտ առաջխաղացումը, սպասարկումը, գնային քաղաքականությունը և բաշխումը:

Մարքեթինգի խնդիրն է՝ հասնել այնպիսի գիտելիքների, սպառողների կարիքների և պահանջմունքների ըմբռնման մակարդակի, երբ ձեր կողմից առաջարկվող ապրանքները և ծառայությունները գնորդների համար կդառնան կենսական անհրաժեշտություն, և ձեր արտադրանքը կվաճառի ինքն իրեն: Իդեալական տարբերակում մարքեթինգի արդյունքն ապրանքը ձեռքբերելու պատրաստ գնորդն է: Իսկ դրա համար անհրաժեշտ է դարձնել ձեր ապրանքները և ծառայությունները հասանելի ու մատչելի:

### ***Մարքեթինգի սահմանումները***

Գոյություն ունեն մարքեթինգի տարբեր բնորոշումներ: Համաձայն Գերմանիայի մարքեթինգի համալսարանի տվյալների՝ գոյություն ունի մոտ 2000 սահմանում:

Իրականում մարքեթինգը բնութագրվում է որպես բարդ, բազմամակարդակ և բազմագործոն երևույթ, այդ պատճառով չի կարող բնութագրվել մի սահմանմամբ:

Ուսումնասիրենք դրանցից մի քանիսը:

***Մարքեթինգի ամերիկյան ասոցիացիա***

***Մարքեթինգը ապրանքների և ծառայությունների գնագոյացման, առաջնդման և բաշխման հասկացությունների պլանավորման և իրականացման գործընթաց է՝ ուղղված այնպիսի փոխանակումների իրա-***

---

*կանացմանը, որոնք կբավարարեն ինչպես անհատների, այնպես էլ կազմակերպությունների պահանջմունքներն ու նպատակները:*

**Ֆ.Կոտլեր**

*Մարքեթինգը գործունեության տեսակ է՝ ուղղված մարդկանց պահանջների բավարարմանը՝ փոխանակության միջոցով:*

**Էվանս Զ.Պ**

*Մարքեթինգը ապրանքների, ծառայությունների, կազմակերպությունների, մարդկանց, փարածաշրջանների և գաղափարների պահանջարկի կանխատեսումը, կառավարումն ու բավարարումն է փոխանակության միջոցով:*

**Շվայլբե Խ.**

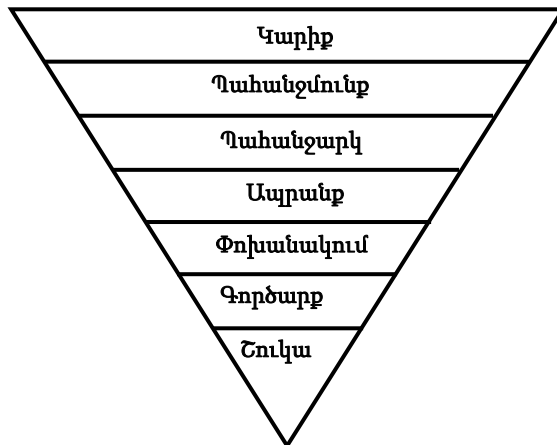
*Մարքեթինգային գործունեության իմաստը հետևյալն է. ձեռնարկատիրական գործունեություն, որը սպառողի պահանջարկը վերափոխում է կազմակերպության շահույթի:*

**Գ.Աբրամիշվիլի**

### **Մարքեթինգի հիմնական հասկացությունները**

Մարքեթինգային գործընթացի հիմքում ընկած են հետևյալ հիմնական հասկացությունները (գծապատկեր 1.1)

*Գծապատկեր 1.1*



---

**Կարիքը** ինչ-որ բանի պակասի վերաբերյալ մարդու կողմից զգացողություն է: Կարիքը լինում է երկու տեսակի՝

- հոգևոր
- ֆիզիոլոգիական

Մարդկանց կարիքները բարդ են և բազմազան: Երբ մարդու կարիքները բավարարված չեն, նա իրեն դժբախտ և ոչ լիարժեք է զգում և ինչքան մեծ արժեք ունի այն մարդու համար, այնքան ոչ լիարժեք է նա իրեն զգում: Երբ մարդ ի վիճակի չէ բավարարել որևէ կարիք, ապա նա այն կամ փոփոխում է կամ նվազեցնում իր պահանջմունքների մակարդակը:

**Պահանջմունքը** հատուկ ձև ընդունած կարիքն է՝ համապատասխան մարդու անհատականությանը:

Հաճախ վաճառողները շփոթում են կարիքն ու պահանջմունքը: Մոտակա սրճարանի տիրոջը կարող է թվալ, թե հաճախորդին անհրաժեշտ են իր մատուցվող ուտեստներն ու ըմպելիքները, մինչդեռ հաճախորդին անհրաժեշտ է հագեցնել իր քաղցը: Եթե մոտակայքում բացվի նոր սրճարան ավելի մատչելի և սպասարկման ավելի բարձր մակարդակով, ապա առաջին սրճարանի տերը կկորցնի հաճախորդներին, մինչդեռ կարիքը կմնա նույնը:

**Պահանջարկը** գնողունակ պահանջմունքն է:

Մարքեթինգային ցանկությունները գրեթե անսահման են, մինչդեռ մարդկային հնարավորությունները, որոնց միջոցով պետք է բավարարվեն ցանկությունները՝ սահմանափակ: Այդ իսկ պատճառով մարդ պետք է ընտրի այն ապրանքները, որոնք առավելապես կբավարարեն իր ցանկությունները, իր ֆինանսական միջոցների սահմաններում: Սահմանափակ հնարավորությունների դեպքում մարդիկ բավարարում են իրենց կարիքները և ցանկությունները այն ապրանքների ձեռքբերման միջոցով, որոնք կբերեն ամենամեծ օգուտը և բավարարումը:

**Ապրանքը** օգտակար հատկությունների ամբողջություն է, որը բավարարում է մարդու այս կամ այն պահանջմունքը:

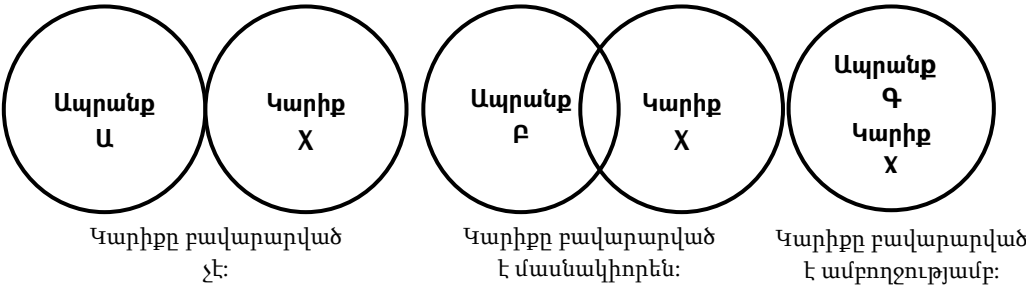
Ապրանքն այն ամենն է, ինչը կարելի է առաջարկել շուկայում գնելու, օգտագործելու կամ որոշակի պահանջմունքներ բավարարելու նպատակով ձեռքբերելու համար:

Ապրանքը ցանկացած իր է, որը բավարարում է որոշակի կարիքներ (օրինակ՝ ֆիզիկական իրեր, ծառայություններ, մարդիկ, կազմակերպություններ, գործունեության տեսակներ, գաղափարներ): Ենթադրենք, մարդ կարիք ունի հագեցնել իր քաղցը: Բոլոր ապրանքները, որոնք կարող են բավարարել այդ կարիքը, անվանում են ընտրության «այլընտրանքային տեսականի»: Նա կարող է գնել բանջարեղեն, կաթնամթերքի տեսականի, կիսաֆաբրիկատներ, մրգեր, հյութեր կամ մոտակա սրճարան գնալ և այլն: Ոչ բոլոր ապրանքներն են միևնույն չափ անհրաժեշտ: Ավելի հավանական է, որ նախ ձեռք կբերվեն այն ապրանքներն ու ծառայությունները, որոնք ավելի մատչելի և հասանելի կլինեն (օրինակ՝ մոտակա մթերային խանութի հացը, նրբերշիկը, թթվասերը կամ սրճարանի «սենդվիչը»):

Դիտարկենք կարիքների բավարարման երեք մակարդակ (գծապատկեր 1.2).

**Գծապատկեր 1.2**

**Կարիքների բավարարման օրինակ**



---

## **«Գ» ապրանքը կլինի իդեալական ապրանք:**

Ինչքան ճշտորեն կհամապատասխանի ապրանքը սպառողի ցանկություններին, այնքան ավելի հաջողության կհասնի արտադրողը:

Այսինքն՝ արտադրողներն իրենք են գտնում սպառողներին, ուսումնասիրում նրանց նախասիրությունները և հետո ստեղծում ապրանք, որն առավելապես կհամապատասխանի սպառողներին: Սպառողներն իրենք են ընտրում, թե ինչ հաղորդում դիտեն երեկոյան, ուր մեկնեն հանգստի, որ կազմակերպություն ներդնեն իրենց դրամական միջոցները և այլն:

**Փոխանակումը** որևէ մեկից ցանկալի ապրանքի ստացումն է՝ դրա փոխարեն ինչ-որ բան առաջարկելու միջոցով: Փոխանակումը մի պրոցես է, որի ժամանակ մի կողմը մյուսից ստանում է իր համար հետաքրքրություն ներկայացնող իրը, առարկան, ծառայությունը և այլն:

Փոխանակումը չորս հնարավոր միջոցներից մեկն է, որոնց շնորհիվ մարդ կարող է ստանալ անհրաժեշտ ապրանքները: Դրանք են՝

1. Ինքնապահովում (որսի, ձկնորսության միջոցով կերակուր հայթայթել)
2. Տիրացում (ինչ որ մեկից գողանալ սնունդ)
3. Մուրացկանություն (խնդրել սնունդ տալ)
4. Փոխանակում (սննդի դիմաց առաջարկել գումար, այլ ապրանք կամ ծառայություն)

Ամենատարածված և ամենանախընտրելի միջոցը **փոխանակումն է**: Փոխանակման ժամանակ կան պայմաններ.

- ❖ Պետք է լինի նվազագույնը երկու կողմ:
- ❖ Յուրաքանչյուր կողմ պետք է ունենա ինչ-որ բան, որ մյուս կողմի համար ներկայացնում է արժեք:
- ❖ Յուրաքանչյուր կողմ պետք է պատրաստակամ լինի կատարել փոխանակումը մյուս կողմի հետ,
- ❖ յուրաքանչյուր կողմ պետք է ազատ լինի ընտրության մեջ, այսինքն՝ իրականացնել փոխանակում, թե ոչ:
- ❖ Յուրաքանչյուր կողմ պետք է կարողանա առաքել իր արտադրանքը:

---

Այս պայմանների կատարումը փոխանակումը դարձնում է հնարավոր, իսկ կկայանա այն, թե ոչ կախված է կողմերի համաձայնությունից և գործարք իրականացնելու նրանց պատրաստակամությունից:

**Գործարքը** փոխանակումն է, որի ժամանակ հայտնի է փոխանակման կատարման ժամկետը, վայրը, ձևը, ապրանքի քանակը, ծավալը, գինը: Փոխանակումը հաշվում են գործարքներով:

Գոյություն ունի գործարքի երկու տեսակ:

**1. Փողային գործարք, երբ ապրանքը փոխանակվում է փողի հետ:**

**2. Բարտերային գործարք, երբ ապրանքը փոխանակում են մեկ այլ ապրանքի հետ:**

Գործարքի իրականացումը պայմանավորված է հետևյալ պայմանների կատարմամբ.

✚ Նվազագույնը երկու ապրանքի առկայություն, որոնք ներկայացնում են փոխադարձ հետաքրքրություն փոխանակման համար:

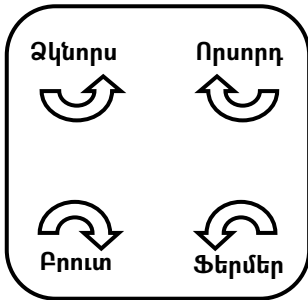
✚ Համաձայնեցված պայմաններ, ժամանակ և տեղ՝ գործարքի իրականացման համար:

**Շուկան** ներկա և պոտենցիալ (հավանական) սպառողների և վաճառողների ամբողջությունն է:

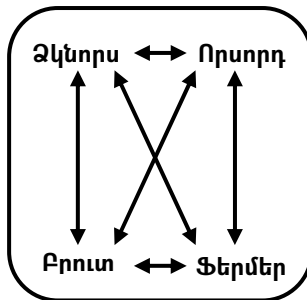
Շուկայի էությունը լավ հասկանալու համար դիտարկենք փոքր տնտեսական միավոր, որտեղ կա ձկնորս, որսորդ, բրուտ և ֆերմեր (գծապատկեր 1.3):

*Գծանկարներ 1.3*

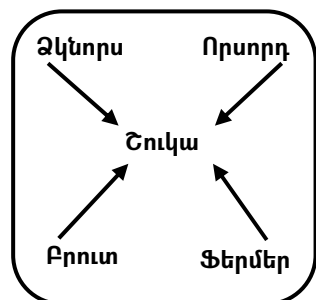
*Կենտրոնացված փոխանակության առաջացումը*



հնքնապահովում



Չկենտրոնացված փոխանակություն



Կենտրոնացված փոխանակություն

**I դեպք. հնքնապահովում**

Սա այն դեպքն է, երբ չորսն էլ հնքնուրույն են հայթհայթում իրենց անհրաժեշտ ամեն ինչը: Օրինակ՝ ձկնորսն անհրաժեշտ քանակության ձուկ որսալուց հետո կարող է զբաղվել որսորդությամբ, բրուտագործությամբ և գյուղատնտեսությամբ, սեփական օգտագործման համար անհրաժեշտ ապրանքների քանակն ապահովելու համար: Սակայն այս դեպքում իր ձկնորսական գործունեության արդյունավետությունն ընկնում է, ինչպես և որսորդինը, բրուտինն ու ֆերմերինը, երբ նրանք զբաղվում են ոչ իրենց գործով:

**II դեպք. չկենտրոնացված փոխանակություն**

Այս դեպքում յուրաքանչյուրը մյուս երեքին դիտարկում է պոտենցիալ գնորդ, իր շուկայի բաղադրիչ մաս: Ձկնորսը պետք է հանդիպի բրուտին, որսորդին և ֆերմերին (ամեն մեկին առանձին) իր ձուկը փոխանակելու համար:

**III դեպք. կենտրոնացված փոխանակություն**

Այս դեպքում կենտրոնում հայտնվում է նոր մասնակից, որը հանդես է գալիս գնորդի կարգավիճակում և տեղավորվում չորս մասնակիցների միջև «շուկայական միջավայր» կոչվող տարածքում: Յուրաքանչյուրն իր ապրանքը տանում է այդ հինգերորդ գնորդի մոտ և փոխանակում այն ամենի հետ, ինչն իրեն անհրաժեշտ է: Այս պարագայում ապրանք ձեռք

---

բերելու համար ձկնորսը միայն շուկայի հետ է գործում, ոչ թե երեք առանձին անհատների:

Շուկայի առկայությունը կտրուկ կրճատում է իրականացվող գործարքների քանակը, նույն քանակի ապրանք ձեռք բերելու համար: Այլ կերպ՝ կենտրոնական օբյեկտը կամ շուկան բարձրացնում է տնտեսության առևտրային արդյունավետությունը: Կողմերի և գործարքների աճի հետ զուգահեռ աճում է նաև շուկաների քանակը:

Զարգացած տնտեսությունում պարտադիր չէ, որ շուկան ինչ-որ ֆիզիկական վայր լինի, ուր հանդիպում են գնորդներն ու վաճառողները և գործարքներ կնքում: Ժամանակակից կապի միջոցների առկայության պարագայում վաճառողը կարող է առավոտյան հեռուստատեսությամբ հայտարարություն տալ վաճառվող ապրանքի վերաբերյալ, օրվա ընթացքում ստանալ մեծ քանակությամբ առաջարկներ, իսկ հաջորդ առավոտ ապրանքն ուղարկել փոստով՝ ոչ մի ֆիզիկական շփում չունենալով գնորդի հետ:

Կարող է նաև շուկա ստեղծվել որոշակի ապրանքատեսակին հատուկ: Օրինակ՝ աշխատանքի շուկա, որը բաղկացած է մարդկանցից, որոնք առաջարկում են իրենց աշխատանքային ունակությունները, որոշակի դրամական միջոցների դիմաց:

Այսպիսով՝ պահանջմունքը արտացոլվում է պահանջարկում: Պետք չէ արտադրել այն ապրանքը, որը հնարավոր է արտադրել, այլ պետք է արտադրել այն, ինչի կարիքն ունի սպառողը: Եթե չկա տվյալ ապրանքի պահանջարկը, հարկ չկա այն հանել շուկա, այլ պետք է հետազոտել շուկան, որտեղ պահանջարկը բավարարված չէ և ձեռնարկությունն ի վիճակի է այն բավարարելու: Սա է ֆիրմայի գործունեության հիմնական սկզբունքը:

---

**Մարքեթինգային ռազմավարության էությունը,  
նշանակությունը, տեսակները**

Մարքեթինգային ռազմավարությունը ձևավորվել է 80-ական թվականներին՝ արևմուտքում: Այն պայմանավորված էր հետևյալ հիմնական գործոններով.

1. Շուկայում (ինչպես նաև համաշխարհային) մրցակցության ակտիվացում
2. Տրամադրվող ապրանքների ու մատուցվող ծառայությունների ոլորտի ընդլայնում
3. Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացում և կոմունիկացիայի փոխանակության ոլորտում ժամանակակից տեխնիկայի ներդրում
4. շուկայում գնային մրցակցության սահմանափակում՝ կապված պետական կարգավորման հետ

Մարքեթինգային ռազմավարության նպատակը նախ և առաջ սպառողի և արտադրողի կամ ծառայություններ մատուցողի շահերի համաձուլումն է: Սակայն սպառողի վերլուծությունը և գնահատումը բավարար չէ, քանի որ անհրաժեշտ է ուսումնասիրել այնպիսի գործոններ, որոնք ձևավորում են շուկայի և մարքեթինգի էվոլյուցիան: Դա է պատճառը, որ կազմակերպությունները սկսեցին մշակել մարքեթինգային ռազմավարություն:

Նշենք, որ վերջին տարիներին, համաշխարհային և տեղական շուկաներում մրցակցության ուժեղացմամբ և սպառողների ու արտադրողների միջև հարաբերությունների փոփոխության ազդեցությամբ պայմանավորված, էապես փոխվել են մարքեթինգային ռազմավարության նպատակներն ու բովանդակությունը:

Ներկայումս, մարքեթինգային ռազմավարությունը մշակելիս նախ և առաջ հաշվի են առնվում ոչ թե կազմակերպության ապրանքը, այլ հաճախորդների իրական պահանջները: Այդ պատճառով մարքեթինգային ռազմավարության նպատակն է՝ ուսումնասիրել շուկան և տվյալ արտադրանքի նկատմամբ սպառողների նախասիրությունները: Մյուս կողմից՝ տեղեկատվության հավաքումը, վերլուծությունը յուրաքանչյուր կազմակերպության մարքեթինգային գործընթացի կարևորագույն տար-

---

րերն են: Դրանք արտահայտում են կազմակերպության մրցակցային առավելությունները, ինչը շատ կարևոր է մարքեթինգային ռազմավարության մշակման համար: Ռազմավարությունը ցույց է տալիս ինչպես հասնել առաջադրված նպատակներին, ինչպես նաև որոշում է երբ, որտեղ և ինչպես կազմակերպությունը կարող է տրամադրել իր ապրանքներն ու ծառայությունները սպառողներին կամ հաճախորդներին:

Ներկայումս ժամանակակից տեխնոլոգիաների միջոցով մարքեթինգային ռազմավարությունն ուղղված է դեպի **պատվերով մարքեթինգի** զարգացմանը: Տվյալների բազան, տեղեկատվական հոսքերը, հաղորդակցության միջոցները, էլ. փոստը, ֆաքսը և ինտերնետը համագործակցելով՝ միջամտում են զանգվածային սպասարկմանը: Դա հնարավորություն է տալիս լայն մասշտաբով ստեղծել ապրանքներ և կապեր այնպես, որ բավարարվի յուրաքանչյուր սպառողի յուրահատուկ ցանկությունները:

Նշենք, որ վերջին տարիներին, համաշխարհային և տեղական շուկաներում մրցակցության ուժեղացմամբ և սպառողների ու արտադրողների միջև հարաբերությունների փոփոխության ազդեցությամբ պայմանավորված, էապես փոխվել են մարքեթինգային ռազմավարության նպատակներն ու բովանդակությունը:

Ներկայումս մարքեթինգային ռազմավարությունն ուղղված է ոչ թե «ապրանքին», որպես այդպիսին, այլ հաճախորդների իրական պահանջներին: Այդ պատճառով մարքեթինգային ռազմավարությունը ենթադրում է շուկայի, ինչպես նաև տվյալ արտադրանքի սպառողների նախասիրությունների մանրակրկիտ ուսումնասիրություն:

### ***Մարքեթինգի սկզբունքները***

Մարքեթինգի էությունը բացահայտելու նպատակով անհրաժեշտ է դիտարկել մարքեթինգի սկզբունքները: Մարքեթինգային սկզբունքներին հետևելու համար անհրաժեշտ է շուկայական իրավիճակի լավ իմացություն, կապված առկա և կանխատեսվող պահանջարկի ծավալի, շուկայում մրցակիցների գործունեության, սպառողական շուկայում տիրող իրավիճակի և տվյալ կազմակերպության ու նրա մրցակիցների նկատմամբ սպառողների վերաբերմունքի հետ:

---

Միևնույն ժամանակ պետք է իմանալ, որ ամենից հաճախ սպառողները լավ չեն գիտակցում, թե իրենց ինչ է անհրաժեշտ: Նրանք ուզում են միայն՝ որքան հնարավոր է արդյունավետ լուծել իրենց խնդիրները: Այդ իսկ պատճառով մարքեթինգի կարևոր խնդիրներից է հասկանալ, թե ինչ է ուզում սպառողը:

Սպառողի ուսումնասիրության գործընթացում մեծ դեր է կատարում **սպառողի վարքագծի ուսումնասիրությունը**: Այս ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս բացահայտել, թե՛

✓ ինչու՞ սպառողն ընտրում է այս կամ այն ապրանքը կամ ծառայությունը,

✓ ի՞նչ գործոններ են ազդում սպառողի վրա և որոշում նրա վարքագիծը: Մարդու վրա կարող են ազդել 4 խումբ գործոններ.

1. Հոգեբանական
2. Մշակութային
3. Անհատարան
4. Սոցիալ-տնտեսական

Չափազանց կարևոր է սպառողի բավարարվածության աստիճանի որոշումը, քանի որ միջին հաշվով 1 դժգոհ սպառողը 40 հոգու հայտնում է իր դժգոհության մասին, իսկ գոհ լինելու դեպքում՝ 5-10 մարդու:

Սպառողն ապրանքը գնելուց հետո կարող է ունենալ բավարարվածության երեք մակարդակ.

1. չբավարարված
2. ուղղակի բավարարված
3. ամբողջապես բավարարված

Այս տեսությունը ցույց է տվել, որ ուղղակի բավարարված սպառողների 40 %-ը ժամանակի ընթացքում լքում է իր նախընտրած ֆիրմաները:

Մարքեթինգի խնդիրներից մեկը սպառողների չբավարարված կարիքների բացահայտումն է՝ հետագայում արտադրությունն այդ ուղղությամբ կենտրոնացնելու նպատակով: Մարքեթինգը նշանակում է այնպիսի ապրանքի մշակում, արտադրություն և սպառում, որն իրականում ունի սպառողական պահանջարկ:

---

Արտադրողը պետք է պարզի ապրանքի որակի 3 մակարդակ.

1. ցանկալի
2. տոլերանդ (հանդուրժող) գոտի
3. համարժեք

**Ցանկալին** այն առավելագույնն է, որն ակնկալում է ստանալ սպառողը:

**Տոլերանդը** գտնվում է 2 մակարդակների միջև:

**Համարժեքն** այն նվազագույնն է, որը կնդունի սպառողը, որից ներքևի վիճակի չի գնել տվյալ ապրանքը:

Մարքեթինգի կարևոր սկզբունքներից է պոտենցիալ սպառողներին տեղեկացնել կազմակերպության կողմից առաջարկվող ապրանքների մասին և սպառողների վրա բոլոր հնարավոր միջոցներով ներագդել, ամենից առաջ գովազդի օգնությամբ՝ նրանց պահանջմունքները հենց տվյալ ապրանքի ձեռքբերմանն ուղղելու նպատակով:

Սպառողներին դիտարկենք երեք տեսանկյունից.

1. գնորդ
2. սպառող
3. հաճադորդ

**Գնորդն** այն անձն է, որը կարող է ապրանքը գնել սակայն չսպառել:

**Սպառողն** այն անձն է, որը կարող է ապրանքը գնել կամ չգնել:

**Հաճախորդն** այն անձն է, որը նույն ապրանքը կամ ծառայությունը մշտապես ձեռք է բերում նույն վաճառողից, և դա ունի երկարատև բնույթ:

Սպառողների պահպանման միջոցառումները նույնպես չափազանց կարևոր խնդիրներ են ֆիրմայի համար, քանի որ ձեռք բերված սպառողի պահպանելը 5 անգամ ավելի էժան է, քան նոր սպառող ձեռք բերելը: Սպառողների կորստի իջեցումը 5 %-ով ավելացնում է ֆիրմայի շահույթը 25-85 %:

Տարբերություններ սպառողի և հաճախորդի միջև

<i>Սպառող</i>	<i>Հաճախորդ</i>
1. Անանուն է	1. Ունի անուն
2. Սպասարկվում է որպես մեծ սեզմենտի մի մաս	2. Սպասարկվում է անհատապես
3. Սպասարկվում է տվյալ պահին որևէ ազատ աշխատակցի կողմից	3. Սպասարկվում է հատուկ մասնագետի կողմից

Բոլոր ֆիրմաների կարևոր խնդիրն է՝ ձեռք բերել շահութաբեր սպառողներ: Շահութաբեր սպառող ասելով հասկանում ենք այն սպառողը, որից ստացված շահույթը գերազանցում է նրա ձեռք բերման վրա կատարած ծախսերին:

Ներկայումս մարքեթինգը ձեռնարկության ամբողջ գործունեության կազմակերպման համակարգ է, որն ընդգրկում է ապրանքի մշակումը, արտադրությունը, իրացումը, ինչպես նաև ծառայությունների մատուցումը շուկայի կոմպլեքսային ուսումնասիրման հիման վրա, նպատակ ունենալով ստանալ բարձր շահույթ:

Մարքեթինգի դերն այն է, որ նա պետք է արտադրությունը համապատասխանեցնի պահանջարկին:

Մարքեթինգը, որպես կառավարման շուկայական հիմնադրույթ, պետք է լուծի հետևյալ խնդիրները.

1. Մանրամասն ու համակողմանի ուսումնասիրել շուկան, պահանջարկը, սպառողների ճաշակը և ցանկությունները;
2. Արտադրությունը հարմարեցնել պահանջներին, թողարկել պահանջարկին համապատասխան ապրանքներ:
3. Ձեռնարկության շահերին համապատասխանեցնել հասարակության պահանջարկը և ազդել շուկայի վրա:

Մարքեթինգի հենց այս խնդիրներն էլ կանխորոշում են նրա հիմնական գործառույթները.

- ☞ Շուկայի և մարքեթինգային գործունեության ուղղությունների համալիր ուսումնասիրություն

- ☞ Ապրանքային տեսականու պլանավորում
- ☞ Պահանջարկի ձևավորում, գովազդի և իրացման խթանման միջոցառումների կազմակերպում
- ☞ Իրացման գործողությունների պլանավորում
- ☞ Ապրանքաշրջանառության կառավարում
- ☞ Ապրանքի հետիրացումային ծառայությունների կազմակերպում, գնային քաղաքականության ձևավորում:

Նշենք, որ այս հիմնադրույթը հրատապ է երկու դեպքերում: Առաջինը, երբ ապրանքի պահանջարկը գերազանցում է առաջարկը, որի դեպքում անհրաժեշտ է փնտրել արտադրության ծավալների ընդլայնման եղանակներ: Երկրորդ, երբ ապրանքի ինքնարժեքը չափազանց բարձր է և արտադրողականության բարձրացումը թույլ է տալիս նվազեցնել այն:

Հաջորդ կարևոր սկզբունքը, որով հաճախ ղեկավարվում են արտադրողները, ապրանքի բարելավման հիմնադրույթն է: Դրա էությունն այն է, որ սպառողը նախընտրությունը տալիս է այն ապրանքին, որն ունի որակական բարձր մակարդակ, առավելագույն արտադրողականություն և նոր հնարավորություններ: Հետևաբար՝ ընկերությունը պետք է ողջ ներուժն ուղղի իր արտադրանքի ընդհանուր կատարելագործմանը:

### ***Մարքեթինգի տեսակները***

Ժամանակակից շուկայի նկատմամբ կիրառվում են տարբեր մոտեցումներ և դրանց համապատասխան մարքեթինգի տեսակներ: Այդպես կարելի է տարբերակել.

#### ***Ապրանքային ուղղվածության մարքեթինգ***

Այն իրականացվում է, երբ կազմակերպության գործունեությունն ուղղված է նոր ապրանքների մշակմանը կամ հին ապրանքների կատարելագործմանը: Հիմնական խնդիրն է՝ համոզել սպառողին ձեռք բերել նոր կամ կատարելագործված ապրանք:

#### ***Սպառողական ուղղվածության մարքեթինգ***

Այն իրականացվում է, երբ կազմակերպության գործունեությունն ուղղված է շուկայի անմիջական պահանջարկի բավարարմանը: Այս պարագայում անհրաժեշտ է ուսումնասիրել շուկայի պոտենցիալ պահանջար-

---

կը: Այն իրականացվում է կազմակերպության առևտրային գործունեության շրջանակներում:

Կազմակերպության գործունեության արդյունքներով՝ փոխանակության նպատակներով պայմանավորված, տարբերում են.

**1. առևտրային մարքեթինգ**

**2. ոչ առևտրային մարքեթինգ**

**Ոչ առևտրային մարքեթինգն** իրականացվում է տարբեր մակարդակների պետական կազմակերպություններում, դպրոցներում, հիվանդանոցներում և այլն:

**Առևտրային մարքեթինգն** իրականացվում է կազմակերպություններում, որոնց հիմնական գաղափարը շահույթ ստանալն է:

Առևտրային մարքեթինգն իր հերթին կարելի է բաժանել հետևյալ տեսակների.

- տարածքային և փոխանակության տեսանկյունից՝ տեղական մարքեթինգ, միջազգային մարքեթինգ,
- կիրառության տեսանկյունից՝ սպառողական, արտադրական, ներդրումային, ծառայությունների մարքեթինգ,
- առանձին անհատների կամ կազմակերպությունների գործունեության տեսանկյունից՝ առանձին անհատների մարքեթինգ, կազմակերպությունների մարքեթինգ, տեղի մարքեթինգ, սոցիալական մարքեթինգ:

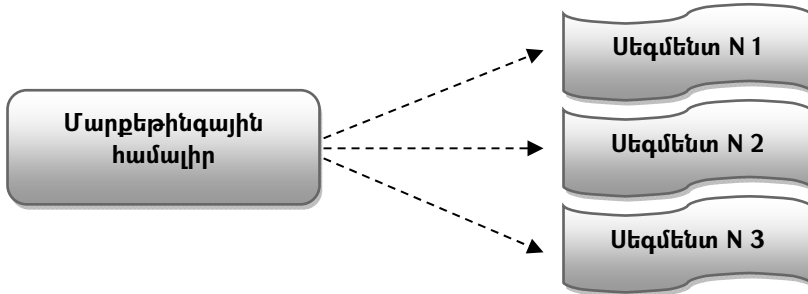
Շուկայում ձեռնարկության զբաղեցրած մասնաբաժնով պայմանավորված՝ կարելի է առանձնացնել նաև.

- ❖ նպատակային (կենտրոնացված) մարքեթինգ,
- ❖ ապրանքադիֆերենցված մարքեթինգ,
- ❖ զանգվածային մարքեթինգ:

**Նպատակային կամ կենտրոնացված մարքեթինգ**, երբ կազմակերպությունը կենտրոնանում է միայն շուկայի մեկ հատվածում: Ընդ որում, կազմակերպությունը կարող է իր ուժերը կենտրոնացնել միայն սպառողների մեկ խմբի սպասարկման վրա: Այդ մեթոդը լայն կիրառություն ունի նոր շուկաների ներգրավման գործում: Օրինակ՝ **Coca-Cola** ընկերությունը թողարկում է ըմպելիքներ հատուկ դիետիկ սննդի սեգմենտի համար (գծապատկեր 1.4):

**Գծապատկեր 1.4**

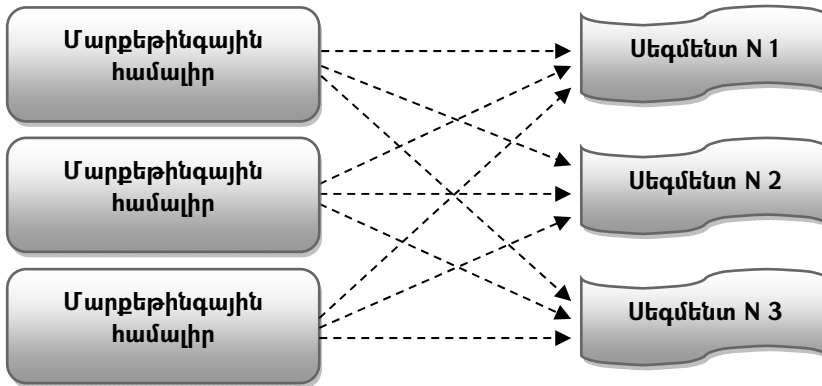
**Նպատակային կամ կենտրոնացված մարքեթինգ**



**Ապրանքադիֆերենցված մարքեթինգը** մարքեթինգի տեսակ է, որը բնութագրվում է բոլոր գնորդների համար նախատեսված, սակայն տարբեր նախասիրություններ հաշվի առնելով, տարբեր հատկություններով մի քանի արտադրատեսակի արտադրությամբ և մարքեթինգով: Այն հնարավորություն է տալիս գրավելու երկու կամ ավելի տարբեր շուկայական հատվածների: Տվյալ մեթոդի առավելությունն այն է, որ արագ են յուրացվում շուկայի պայմանները և շուկայական իրավիճակը: Բացի այդ, իրականացվում է գնային քաղաքականություն՝ կախված տարբեր հաճախորդների հնարավորություններից: Ընդ որում, շուկայի մի հատվածում անհաջողության մատնվելու դեպքում, հնարավոր է դառնում ուժերը կենտրոնացնել մեկ այլ սեգմենտում: Օրինակ՝ **Coca-Cola** ընկերությունն արտադրում է տարբեր տարաներով ոչ ալկոհոլային ըմպելիքների մի քանի տեսակ: Այս ըմպելիքները նախատեսված են ավելի շատ զանգվածային սպառողների համար, որոնք ունեն տարբեր նախասիրություններ (գծապատկեր 1.5):

## Գծապատկեր 1.5

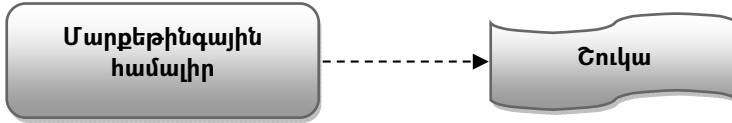
### Ապրանքադիֆերենցված մարքեթինգ



**Չանգվածային մարքեթինգը** մարքեթինգի տեսակ է, որը բնութագրվում է միանգամից բոլոր գնորդների համար նախատեսված մեկ ապրանքի զանգվածային արտադրությամբ և մարքեթինգով: Այն ներկայացնում է մեկ միասնական ծրագրի մշակում բոլոր շուկայական հատվածների համար և տրամադրում է ապրանքներ կամ ծառայություններ բոլոր սպառողական խմբերի համար: Մեթոդի առավելությունն այն է, որ թույլ է տալիս ընդգրկել շուկայի լայն շրջանակներ ու սպառողների լայն խմբեր: Թերությունը մշտապես առկա մրցակցային պայքարն է և շուկայում առաջնային տեղ գրավելու դժվարությունները: Օրինակ՝ **Coca-Cola** ընկերությունը սկզբնական շրջանում արտադրում էր բոլոր շուկաներում իրացվող ըմպելիքի միայն մեկ տեսակ: Այսպիսի մոտեցումը հնարավորություն է տալիս վաճառել ապրանքները նվազագույն գներով (գծապատկեր 1.6):

## Գծապատկեր 1.6

### Զանգվածային մարքեթինգ



Եթե մարքեթինգն իրականացվում է կազմակերպությունների մակարդակով, ապա այն կոչվում է **միկրոմարքեթինգ**, իսկ պետության և նրա տարածաշրջանների մակարդակով իրականացվող մարքեթինգը կոչվում է **մակրոմարքեթինգ**:

Ներկայումս մարքեթինգը կիրառվում է սպառողների պահանջմունքների բավարարմանն ուղղված գործունեության ցանկացած տեսակի համար: Մասնավորապես կարելի է առանձնացնել՝

- կազմակերպությունների մարքեթինգ,
- առանձին անձնավորությունների մարքեթինգ,
- գաղափարների մարքեթինգ,
- տեղի մարքեթինգ:

**Կազմակերպության մարքեթինգը** ենթադրում է համապատասխան գործունեության իրականացում՝ ուղղված կազմակերպության համար դրական կերպարի (իմիջի) ստեղծմանը և ձևավորմանը: Սրան կարելի է վերագրել նաև այսպես կոչված քաղաքական մարքեթինգը, որն իրականացվում է պետական կառավարման մարմինների, քաղաքական կուսակցությունների կողմից:

**Առանձին անձնավորությունների մարքեթինգը** ենթադրում է համապատասխան գործունեության իրականացում՝ ուղղված կոնկրետ անձանց նկատմամբ ձևավորելու կամ փոխելու հասարակության վերաբերմունքը:

**Գաղափարների մարքեթինգը** սովորաբար առնչվում է այնպիսի սոցիալական երևույթներին, ինչպիսիք են՝ ծխողների, ալկոհոլ օգտագործողների քանակի կրճատումը, շրջակա միջավայրի պաշտպանությունը և այլն:

---

**Տեղի մարքեթինգը** ենթադրում է համապատասխան գործունեության իրականացում առանձին վայրի նկատմամբ հաճախորդների վերաբերմունքը ձևավորելու կամ փոփոխելու նպատակով: Այստեղ ամենից առաջ անհրաժեշտ է առանձնացնել տնտեսական գործունեության իրականացման գոտիների մարքեթինգ, օրինակ՝ գործարանների, խանութների, գրասենյակների գտնվելու վայրը կամ տեղակայվածությունը:

## 1.2. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ՇՐՋԱԿԱ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ

Նախքան միջազգային շուկա դուրս գալը, կազմակերպությունը պետք է ծանոթանա միջազգային մարքեթինգի միջավայրին: Այսօր մարքեթոլոգներն իրենց գործունեությունը ծավալում են մի աշխարհում, որտեղ նրանք պետք է ոչ միայն փնտրեն արդյունավետ ուղիներ սպառողների, այլ ընկերությունների և գործընկերների հետ փոխհարաբերությունների հաստատման համար, այլև պետք է հետևեն մարքեթինգային միջավայրի փոփոխություններին, որոնք կարող են էական ազդեցություն ունենալ այդ փոխհարաբերությունների վրա: Կազմակերպության մարքեթինգային միջավայրը բաղկացած է կազմակերպությունից դուրս գործող մարդկանց և ուժերի ամբողջությունից, որոնք ազդում են կազմակերպության և սպառողների փոխհարաբերությունների վրա: Մարքեթինգային միջավայրը կարող է ինչպես նպաստել, այնպես էլ խոչընդոտել կազմակերպության գործունեությանը: Առաջատար կազմակերպությունները մեծ ուշադրություն են դարձնում մարքեթինգային միջավայրի փոփոխություններին և հարմարվում են դրանց:

Այսպիսով՝ **Մարքեթինգային միջավայրը ձեռնարկության գործունեության վրա ազդող ներքին և արտաքին գործոնների համախումբ է, որոնք կարող են լինել վերահսկվող և չվերահսկվող:**

Մարքեթոլոգները կրում են մարքեթինգային միջավայրի հետազոտության և դրա փոփոխություններին հետևելու ողջ պատասխանատվությունը: Բացի այդ, մարքեթոլոգները սիստեմատիկ հետևելով մարքեթինգային միջավայրի փոփոխություններին, մշակում են կազմակերպու-

---

թյան մարքեթինգային ռազմավարությունը և ադապտացնում են կազմակերպության գործունեությունը նոր միջավայրին:

Մարքեթինգային միջավայրը բաղկացած է՝

1. Ներքին միջավայրից (մարքեթինգային միկրոմիջավայր),
2. արտաքին միջավայրից (մարքեթինգային մակրոմիջավայր):

### **Կազմակերպության միկրոմիջավայրը**

Մարքեթիոլոգների գործունեության հիմնական նպատակը հաճախորդների ներգրավումն է և նրանց հետ կայուն կապերի հաստատումը:

Օրինակ՝ Ընկերությունների անունները պայմանականորեն ընդունենք A և B: A ընկերությունը զբաղվում էր ծրագրային ապահովմամբ, սակայն զիջում էր իր մրցակիցներին: Մրցակիցներից B ընկերությունն ուներ ուժեղ վաճառքի թիմ, սակայն ծրագրային առումով ապրանքներն այդքան էլ որակյալ չէին: Ունենալով անորակ ծրագրեր՝ շուկայի առյուծի բաժինը B-ին էր պատկանում, քանի որ վաճառքի թիմը շատ ուժեղ էր: A ընկերության ղեկավարությունը սկսում է ներգրավել հաճախորդներին: Ընկերությունը գովազդ չարեց, այլ փոխեց վաճառքի տեխնիկան: A ընկերության վաճառքի մենեջերներն այցելում էին B-ի հաճախորդներին և առաջարկում իրենց որակյալ ծրագիրը, բայց վերադարձնում էին B-ից գնված ծրագրի գումարը: Այդ քայլով A ընկերությունը վերագնում էր մրցակցի ծրագիրը, բայց փոխարենը կարողանում էր հաճախորդին ծանոթացնել իր ծրագրին, իսկ վերջինս էլ տեսնելով որակը՝ հաջորդ գնումն արդեն կատարում էր A-ից:

Ուշադրություն. երկարաժամկետ ռազմավարություն մտածելով՝ A ընկերությունը կարողացավ հաճախորդներին ներկայացնել իր որակյալ ծրագրերը և B-ին կամաց-կամաց դուրս մղել շուկայից՝ նրա ուժեղ վաճառքի թիմով հանդերձ:

**Միկրոմիջավայրը** այն գործոնների ամբողջությունն է, որոնք անմիջականորեն կապված են կազմակերպության հետ, ձևավորում են կազմակերպության սպառողական արժեքների առաքման համակարգը կամ ազդում են կազմակերպության՝ իր հաճախորդներին ծառայություններ մատուցելու կարողությունների վրա:

---

Այդ ուժերի շարքը համալրում են՝

- ❖ հենց ինքը կազմակերպությունը,
- ❖ միջնորդները,
- ❖ մատակարարները,
- ❖ մրցակիցները:

### **1. Կազմակերպությունը**

Մարքեթինգային ստորաբաժանման աշխատակիցները մարքեթինգային պլաններ մշակելու ժամանակ հաշվի են առնում այդ կազմակերպության մյուս ստորաբաժանումների հետաքրքրությունները, ինչպես օրինակ՝ բարձրագույն ղեկավարության, ֆինանսական ստորաբաժանման, տեխնիկատեխնոլոգիական ստորաբաժանման, արտադրության ստորաբաժանման, հաշվապահության և այլն: Սրանք բոլորը պայմանավորում են ներքին միջավայրը: Բարձրագույն ղեկավարները սահմանում են կազմակերպության հիմնական նպատակները և մշակում հետագա զարգացման ռազմավարությունն ու քաղաքականությունը:

Մարքեթինգային ստորաբաժանումը մարքեթինգային պլանների կազմումը պետք է համաձայնեցնի կազմակերպության ընդհանուր նպատակներին և ռազմավարությանը: Մարքեթինգային վարչությունը պետք է նաև ի նկատի ունենա ֆինանսական վարչության գործունեությունը: Այսպես՝ ֆինանսական վարչությունը պատասխանատու է կազմակերպության միջոցների բացահայտման և օգտագործման համար: Տեխնոլոգիական ստորաբաժանումն ապահովում է անհրաժեշտ ապրանքներով, արտադրական ստորաբաժանումը պատասխանատու է արտադրանքի որակի և հատկանիշների համար: Հաշվապահությունն իրականացնում է եկամուտների և ծախսերի հաշվառումը՝ ցույց տալով մարքեթոլոգներին, թե որքանով է արդյունավետ իրենց գործունեությունը և այլն: Այս բոլոր միավորումները ազդեցություն են ունենում մարքեթինգային գործունեության վրա:

---

## **2. Մատակարարներ**

Կազմակերպության գործունեության վրա մեծապես ազդում են մատակարարները: Նրանք տրամադրում են կազմակերպությանն անհրաժեշտ ռեսուրսներ՝ ապրանքներ և ծառայություններ արտադրելու համար: Մատակարարների հետ ոչ արդյունավետ աշխատելը կարող է բացասաբար անդրադառնալ մարքեթինգային գործունեության վրա: Մարքեթինգային լուծումները պետք է հետևեն ռեսուրսների առկայությանը, քանի որ դրանց պակասությունը(դեֆիցիտը) կամ դրանց ոչ ճիշտ ժամանակին առաքումը կարող է ազդել վաճառքի ծավալների վրա, իսկ հետագայում նաև վնաս հասցնել կազմակերպության համբավին: Բացի այդ, մարքեթինգային մենեջերը պետք է հետևի նաև մատակարարվող ռեսուրսների գներին, քանի որ ռեսուրսների գների բարձրացման հետևանքով բարձրանում է նաև թողարկվող արտադրության ինքնարժեքը, որը վերջին հաշվով անդրադառնում է վաճառքի ծավալների վրա:

## **3. Միջնորդներ**

*Միջնորդները* կազմակերպություններ են կամ ֆիզիկական անձինք, որոնք աջակցում և ապրանքների իրացման հարցում օգնում են տվյալ ձեռնարկությանը: Մարքեթինգային միջնորդներն են.

- առևտրային միջնորդները ,
- ապրաքնաշրջանառությունը կազմակերպող միջնորդները,
- մարքեթինգային ծառայություններ մատուցող գործակալությունը,
- ֆինանսական միջնորդները:

*Առևտրային միջնորդները* կազմակերպություններ են, որոնք մասնագիտացել են մեծածախ առևտրի մեջ, ինչպես նաև ապահովում են ապրանքների տարածումը: Նրանք ընկերություններին օգնում են գտնել հաճախորդներ և վաճառել իրենց ապրանքը: Առևտրային միջնորդներին են վերաբերում մեծածախ և մանրածախ վաճառականները, որոնք ապրանքները գնում են արտադրողից և հետո վերավաճառում: Այսպիսով՝ առևտրային միջնորդները ֆիրմաներ են, որոնք օգնում են կազմակերպություններին տեղափոխել, վաճառել և տարածել ապրանքները վերջնական սպառողների շրջանակներում: Այսօր արդեն արտադրողները գործ ունեն բավականին հզոր և անընդհատ զարգացող միջնորդների

---

հետ, որոնք կարող են նույնիսկ իրենց կամքը թելադրել արտադրողներին:

**Ապրաքնաշրջանառությունը կազմակերպող միջնորդները** արտադրողի ապրանքը հասցնում են դրա սպառողին: Նրանք ձեռնարկություններին օգնում են հաճախորդներ գտնելու և նրանց ապրանքները վաճառելու հարցում: Նմանատիպ կազմակերպություններից արտադրողներն ընդտրում են այնպիսիներին, որոնք այդ ծառայությունը մատուցում են համեմատաբար ավելի էժան գներով և ապահով ու արագ տեղ են հասցնում իրենց ապրանքը:

**Մարքեթինգային ծառայություններ մատուցող գործակալությունները** ֆիրմաներ են, որոնք իրականացնում են մարքեթինգային հետազոտություններ, մատուցում են խորհրդատվական ծառայություններ, պատրաստում են գովազդներ և այլն: Մարքեթինգային գործակալությունները նպաստում են կազմակերպությունների ապրանքների առաջմղմանը:

### **Ֆինանսական միջնորդներ**

**Ֆինանսական միջնորդները** (բանկերը, ապահովագրական և ֆինանսավարկային ընկերությունները) օգնում են ձեռնարկություններին ֆինանսական ռեսուրսների հայթայթման, վարկավորման, գործարքների ապահովագրման և այլ հարցերում:

### **4. Մրցակիցներ**

**Մրցակիցներն** այն կազմակերպություններն ու անհատներն են, որոնք արտադրում են նույնանման ապրաքատեսակներ և գործում են միևնույն շուկաներում: Որպես կանոն հաջողությունն ուղեկցում է այն ընկերությանը, որի արտադրանքն ավելի մեծ սպառողական արժեք է ներկայացնում, և որն առավել լավ է բավարարում սպառողների պահանջմունքը, քան իր մրցակիցների արտադրանքը: Այդ իսկ պատճառով մարքեթոլոգը ոչ միայն պետք է համապատասխանեցնի իր ընկերության արտադրանքը սպառողների պահանջմունքներին, այլ իրենց ապրանքները հարմարեցնեի այնպես, որպեսզի դրանք սպառողների համար առավել գրավիչ լինեն, քան մրցակիցներին:

---

## Կազմակերպության մակրոմիջավայրը

Կազմակերպության և նրա ողջ միկրոմիջավայրի վրա ազդում են ուժեր, որոնք կարող են կազմակերպությանը նոր հնարավորություններ ընձեռել՝ ստեղծելով նրա համար բարենպաստ պայմաններ, կամ կարող են լուրջ խոչընդոտների պատճառ դառնալ: Այս ուժերի ամբողջությունն իրենից ներկայացնում է ընկերության միկրոմիջավայրը:

**Մակրոմիջավայրը** արտաքին գործոնների ամբողջությունն է, որն ազդում է ողջ միկրոմիջավայրի վրա: Այդ գործոններն են՝

- դեմոգրաֆիկ (ժողովրդագրական) գործոնը
- տնտեսական գործոնը
- տեխնոլոգիական գործոնը
- քաղաքական գործոնը
- մշակութային գործոնը

**Դեմոգրաֆիական** (ժողովրդագրական) **գործոնն** ուսումնասիրում է բնակչության տարբերությունները՝ թվաքանակը, խտությունը, տարիքը, սեռը, ռասան և այլ վիճակագրական տվյալներ: Դեմոգրաֆիկ գործոնը մարքեթինգով զբաղվողների համար մեծ հետաքրքրություն է ներկայացնում, քանի որ շուկան իրենից ներկայացնում է միմյանցից տարբերվող առկա և պոտենցիալ բազմաթիվ գնորդների ամբողջություն, որոնք ի վերջո, ձևավորում են շուկան: Բնակչության թվաքանակի աննախադեպ աճ նշանակում է պահանջմունքների աճ, որը պետք է բավարարվի:

Մարքեթլոգները, բացի բնակչության թվաքանակից, ուշադրություն են դարձնում նաև այլ ցուցանիշների՝ սեռ, տարիք, ռասա, կրոնական պատկանելություն, տղամարդկանց և կանանց տեսակարար կշիռների հարաբերակցություն և այլն: Վերջիններս էլ հենց ձևավորում են շուկայի առանձնահատկությունները:

### **Տնտեսական գործոն**

Տնտեսական միջավայրը գործոնների ամբողջություն է, որն ազդում է սպառողների սպառողական հնարավորությունների և սպառման կառուցվածքի վրա: **Տնտեսական միջավայրի** փոփոխությունը մեծ ազդեցություն են թողնում ձեռնարկությունների վրա, հատկապես նրանց, ո-

---

րոնց ապրանքների պահանջարկը զգայուն է գնի և եկամուտների նկատմամբ: Սպառողների գնողունակության վրա ազդում է տնտեսական անկումը, գործազրկության բարձր մակարդակը, վարկի բարձր տոկոսադրույքը և այլն: Տարբեր երկրներում ապրող մարդիկ ունեն եկամուտների տարբեր մակարդակներ, հետևաբար տարբեր է նաև նրանց ներկայացրած պահանջարկը: Մարքեթլոգները պետք է հետևեն շուկայում տեղի ունեցող հիմնական փոփոխություններին: Տնտեսական հիմնական փոփոխականների տատանումը (ինչպես, օրինակ՝ եկամտի տատանումը) մեծ ազդեցություն է ունենում շուկայի վրա: Տնտեսական անկումը կամ կարճաժամկետ աճը մեծապես ազդում է կազմակերպության գործունեության վրա: Եթե կազմակերպությունը կարողանում է ճիշտ ժամանակին հարմարվել տնտեսական միջավայրի փոփոխություններին, ապա նա ոչ միայն չի տուժի, այլև կարող է օգուտներ քաղել այդ փոփոխություններից:

### ***Տեխնոլոգիական գործոն***

Ժամանակակից աշխարհում տեխնոլոգիական գործոնը դարձել է մարդկության գոյության կարևորագույն պայմանը: Գիտատեխնիկական առաջընթացը մեծ ազդեցություն է գործում մարդկանց գործունեության վրա: Ներկայումս համաշխարհային մասշտաբով մշակվում են նոր տեխնոլոգիաներ, որոնք ընդունակ են արմատապես փոխելու ապրանքների տեսականին և արտադրության գործոնները: Տեխնոլոգիական գործոնը ուժերի ամբողջություն է, որն ստեղծում է նոր տեխնոլոգիաներ, ինչի շնորհիվ արտադրվում են նոր ապրանքներ և ստեղծվում մարքեթինգային նոր հնարավորություններ: Տեխնոլոգիական գործոնը գտնվում է մշտապես փոփոխության մեջ, և դա շատ արագ է տեղի ունենում: Նոր տեխնոլոգիաներն ի հայտ են բերում նոր շուկաներ և նոր հնարավորություններ՝ մրցակցությունից դուրս մղելով հին տեխնոլոգիաները: Բոլոր այն ընկերությունները, որոնք չեն հասցնում համաչափ ընթանալ տեխնոլոգիական պրոգրեսի հետ, աստիճանաբար դուրս են մղվում մրցակցությունից:

---

### ***Քաղաքական գործոն***

Քաղաքական միջավայրն օրենքների և պետական կառույցների ամբողջություն է, որն ազդեցություն է ունենում կազմակերպության գործունեության վրա: Իրավական ակտերը ստեղծում են պարարտ հող առողջ մրցակցության համար և ապահովում են նպաստավոր պայմաններ ապրանքների ու ծառայությունների շուկայի զարգացման համար: Այդ պատճառով էլ կառավարությունը մշակում և իրականացնում է ձեռնարկչատիրական գործունեության կարգավորմանն ուղղված պետական քաղաքականություն:

### ***Մշակութային գործոն***

**Մշակութային միջավայրը** զարգանում է կոնկրետ հասարակարգում, որը ձևավորում է հիմնական հայացքները, արժեքները և վարքի նորմերը: Մարքեթինգային որոշումների ընդունման վրա կարող են ազդել մշակութային առանձնահատկությունները: Այս գործոնների ազդեցությունը առավել ակնհայտ է գործունեության այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսին է զբոսաշրջությունը:

Մշակութային փոփոխությունների հետևանքով փոփոխվում են նաև մարդկանց պահանջմունքները: Մշակութային հիմնական արժեքները վերաբերում են այն իրողությանը, թե ինչպես են հասարակության անդամները վերաբերվում իրենք իրենց, իրենց շրջապատողներին, կազմակերպություններին, հասարակությանը, բնությանը: Մարդկանց մի մասը ցանկանում է ուրախ ապրել, վարում է ակտիվ կյանք: Մի մասն էլ ցանկանում է կարիերա ստեղծել, կրթվել և հասնել մեծ հաջողությունների: Մարդկանց միջև գոյություն ունեցող համոզմունքների տարբերությունների պատճառով էլ տարբեր մարդիկ տարբեր ապրանքներ և ծառայություններ տարբեր կերպ են գնահատում: Ահա ինչու առաջանում է մարքեթոլոգների՝ մշակութային միջավայրի ուսումնասիրման և հնարավոր փոփոխությունների կանխատեսման անհրաժեշտությունը:

### **ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 1.**

---

### **1.3. ՇՈՒԿԱՅԻ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅՈՒՆԸ, ԴԱՍԱԿԱՐԳՈՒՄԸ, ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔՆ ՈՒ ՈՒՂՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**

Ինչպես արդեն նշել ենք, մարքեթինգ նշանակում է գործել շուկայում: Շուկան, ըստ Ֆիլիպ Կոտլերի, առկա և հնարավոր (պոտենցիալ) գնորդների ամբողջությունն է: Սկզբնական շրջանում շուկայի տակ հասկացվում էր կոնկրետ մի վայր, որտեղ գնորդները և վաճառողները, փոխանակման միջոցով, առևտրական համաձայնության էին գալիս: Սակայն զարգացած հասարակության մեջ, ժամանակակից տեխնոլոգիաների, ինֆորմացիոն հզոր հոսքի և վերջապես, արդի կոմայուտերային միջոցների օգնությամբ, վաճառողները և գնորդներն առանց ֆիզիկական շփման կատարում են առևտրական գործարքներ: Օրինակ՝ ինտերնետը և իր գլխավոր WWW (World Wide Web) գլոբալ ծառայությունը, հանդիսանում է վիրտուալ էլեկտրոնային շուկա, ուր վաճառող կազմակերպություններն իրենց ապրանքները համապատասխան սայթերում տեղադրելով՝ թե բարձրացնում են ֆիրմայի (ապրանքի) հեղինակությունը և թե ընդլայնում իրացման ծավալը:

Այս ամենն ավելի մանրամասն հասկանալու համար անհրաժեշտ է կատարել շուկայի վերլուծություն: ***Շուկայական վերլուծություն ասելով հասկանում ենք վաճառքներին և շուկային վերաբերող թվային ցուցանիշների հավաքագրումը, համակարգումը և վերլուծությունը:***

Շուկայի վերլուծությունը հանդես է գալիս որպես գործիք՝ խնդիրների նախնական գնահատման և ընկերության առևտրական գործունեությանը համապատասխան շուկայում նրա դիրքի ստուգման համար:

Մաքսիմալ արդյունավետության հասնելու համար անհրաժեշտ է իրականացնել շուկայում գործող իրավիճակի վերլուծություն: Այսպիսի վերլուծության արդյունքները հնարավորություն կտան ճիշտ ձևակերպել անհրաժեշտ միջոցառումներ և իրականացնել մրցակցային միջավայրի ճիշտ վերլուծություն:

Շուկայի հետազոտությունը և վերլուծությունը կարելի է սահմանել որպես գործողությունների ամբողջություն՝ ուղղված այն պրոցեսների ուսումնասիրությանը, որոնք տեղի են ունենում ապրանքային շրջանա-

---

ռության ոլորտում և կոչված են ապահովելու ապրանքների արտադրության և սպառման հավասարակշռվածությունը: Չնայած շուկայական հետազոտությունների բազմազանությանը՝ դրանք ըստ անցկացման հաճախականության բաժանվում են երկու խմբի՝

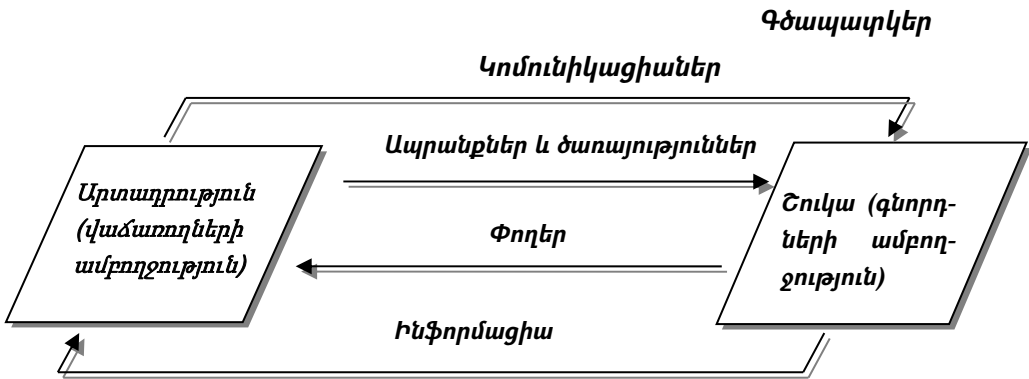
1. ընթացիկ,
2. ընդհանուր:

**Ընդհանուր** հետազոտությունը շուկայական խնդիրների համակողմանի վերլուծություն է, որն առաջնային նշանակություն ունի արդյունավետ ձեռնարկատիրական գործունեության ապահովման համար: Դրանք, որպես կանոն, խիստ անհատական են և ուղղված են ընկերությունների կոնկրետ խնդիրների լուծմանը: Այսպիսի հետազոտությունների իրականացման համար ստեղծվում է հատուկ աշխատանքային խումբ, որի մեջ, բացի ընկերության աշխատողներից, մտնում են նաև հրավիրված մասնագետներ: Այսպիսի խմբերի կազմը պայմանավորված է լուծվող խնդրի բնույթով և մասշտաբներով:

Ի տարբերություն ընդհանուր հետազոտությունների՝ **ընթացիկ** հետազոտություններն ընկերություններից մեծ մասի կողմից իրականացվում են բավականին հաճախ: Այսպիսի հետազոտությունների արդյունքներն օգտագործվում են օպերատիվ աշխատանքներում և դրանց հիմնական նպատակն է՝ սահմանել ընթացիկ իրադրությունը և ընդունել կառավարչական որոշումներ առաջարկի և պահանջարկի հավասարակշռման համար:

Չնայած շուկայի վերլուծության անհրաժեշտությունն ընդունված է բոլորի կողմից, հետազոտության խորությունը և դրա նպատակը կախված են ֆիրմայի գործունեության յուրահատկությունից, և պայմանավորված են այն կոնկրետ խնդիրներով, որոնք կանգնած են ընկերության առջև: Ցանկացած ֆիրմայի համար հատկապես կարևոր են համարվում շուկայի հետազոտությունն այն դեպքում, երբ ֆիրման շուկա է դուրս գալիս նոր ապրանքով կամ նոր շուկա է դուրս գալիս իր ապրանքով:

Մարքեթլոգների կարծիքով՝ վաճառողները հանդես են գալիս որպես արտադրության ներկայացուցիչներ, իսկ գնորդները՝ շուկայի: Այս տեսակետից, արտադրության և սպառման (շուկայի) կապը կարող ենք ներկայացնել հետևյալ կերպ (գծապատկեր 1.7).



Շուկայի հիմնական շարժիչ ուժը, ինչի շնորհիվ նա գործում է, մարդկանց պահանջմունքներն են:

Ըստ սուբյեկտների, շուկաները կարող ենք դասակարգել ըստ հետևյալ տեսակների.

**Գնորդի շուկա:** Դա այն շուկան է, որտեղ վաճառողներն են շուկայի ակտիվ գործիչները, իսկ ավելի մեծ իշխանություն ունեն գնորդները: Որպես կանոն, առաջարկը գերազանցում է պահանջարկին և առկա է մրցակցություն արտադրողների միջև, իսկ գնորդը հնարավորություն է ունենում ապրանքների ընտրություն կատարելու: Այս շուկայում մարքեթինգը պետք է դիտել մի գործընթաց, երբ վաճառողը փնտրում է գնորդին իր ապրանքը վաճառելու նպատակով:

**Վաճառողի շուկա:** Այն շուկան է, որտեղ գնորդներն են շուկայի ակտիվ գործիչները, և ավելի մեծ իշխանություն ունեն վաճառողները: Մրցակցությունն ընթանում է սպառողների միջև: Ցանկանալով ձեռք բերել դեֆիցիտ ապրանքներ՝ նրանցից յուրաքանչյուրը, մրցակիցներից առաջ անցնելու նպատակով, ձգտում է վճարել հնարավորին չափ բարձր գին:

**Միջնորդի շուկա:** Այսպիսի շուկաները կազմված են անհատներից կամ անհատ կազմակերպություններից, որոնք զբաղվում են ապրանքների վերավաճառմամբ: Զարգացած շուկայական երկրներում ապրանքների մեծ մասը (80%-ը) վաճառվում է նախ միջնորդներին, որոնք էլ իրենց հերթին կազմակերպում են ապրանքների վաճառքը վերջնական սպառողներին:

---

**Պետական հիմնարկությունների շուկա:** Սա ընդգրկում է պետական կազմակերպությունների առք ու վաճառքի գործողությունների ամբողջությունը: Այս շուկայում մեծածավալ գնումներն իրականացվում են բաց վաճառքի ձևով կամ պայմանագրերով:

Շուկայական հարաբերություններում մեծ է պետության դերը (չնայած շուկան ինքնակարգավորվող համակարգ է): Ամենից առաջ պետությունը կարգավորում է շուկայական մեխանիզմի իրավական պաշտպանությունը: Բացի այդ, պետությունն իրականացնում է հակամոնոպոլիստական միջոցառումների մի ամբողջ համակարգ:

Ինչպես նշեցինք, շուկան ըստ մարքեթինգի, ներկա և պոտենցիալ (հավանական) սպառողների ամբողջությունն է: Այն կարելի է դասակարգել տարբեր հատկանիշներով.

#### **Ըստ օբյեկտի՝**

- ✚ ապրանքների և ծառայությունների շուկա,
- ✚ անշարժ գույքի շուկա,
- ✚ աշխատուժի շուկա,
- ✚ արժեթղթերի շուկա,
- ✚ կապիտալի շուկա:

#### **Ըստ սուբյեկտի /գնորդի/՝**

- ✚ սպառողական ապրանքների շուկա,
- ✚ արդյունաբերական ապրանքների շուկա,
- ✚ միջնորդների շուկա,
- ✚ պետական ձեռնարկությունների շուկա:

#### **Ըստ տարածական չափերի՝**

- ✚ տեղական կամ լոկալ շուկա,
- ✚ ռեգիոնալ կամ մարզային շուկա,
- ✚ ներքին շուկա, արտաքին շուկա,
- ✚ ազգային շուկա,
- ✚ համաշխարհային շուկա:

**Ըստ հասունության աստիճանի՝**

- ✚ չզարգացած,
- ✚ թերզարգացած,
- ✚ զարգացած շուկա:

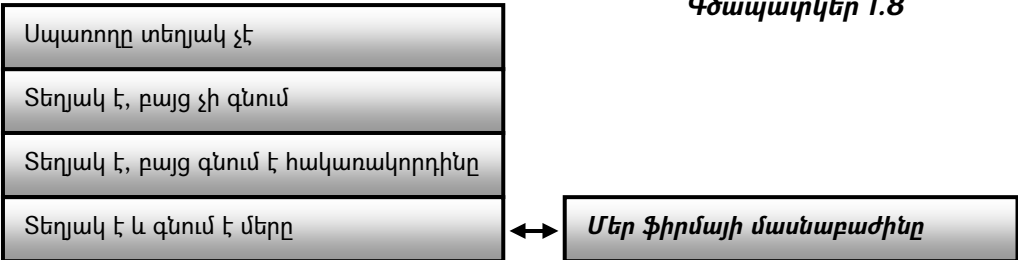
**Ըստ մրցակցության տեսակի՝**

- ✚ մոնոպոլիստական շուկա,
- ✚ օլիգոպոլիստական շուկա,
- ✚ ազատ մրցակցային շուկա:

Ուսումնասիրությունների ընթացքում մարքեթինգի համար ուսումնասիրության օբյեկտ է **ապրանքային շուկան**: Այն իրենից ներկայացնում է մի ոլորտ, որտեղ իրականացվում է կոնկրետ ապրանքատեսակի կամ ապրանքախմբի առք ու վաճառքը և դասակարգումը:

Շուկայական հետազոտության օբյեկտ են **իրացման շուկաները**: Իրացման շուկա ասելով հասկանում ենք այն մասնահատվածը, որտեղ իրացվում են տվյալ ֆիրմայի կողմից արտադրվող ապրանքները: Իրացման շուկան ունի հետևյալ կառուցվածքը (գծապատկեր 1.8).

**Գծապատկեր 1.8**



**Շուկայի մասնաբաժինը** *տվյալ ֆիրմայի կողմից արտադրված և իրացված ապրանքների տեսակարար կշիռն է՝ տվյալ ապրանքի իրացման ընդհանուր ծավալի մեջ:*

Շուկայական ուսումնասիրությունն իր առջև դնում է որոշակի պրոբլեմի լուծում: Այդ պրոբլեմները լինում են **ընդհանուր և մասնակի**:

---

**Ընդհանուր** պրոբլեմներից է առաջարկի և պահանջարկի անհամամասնությունը ամբողջ տնտեսության մասշտաբով, որը պայմանավորված է լինում հետևյալ գործոններով.

- բնակչության եկամուտներ,
- ինֆլյացիա,
- միգրացիա, /վերաբնակեցում, տեղաշարժ/,
- գործազրկություն:

Ընդհանուր պրոբլեմներն ուսումնասիրելիս մենք միայն բացահայտում ենք նրա պատճառները և մեր գործունեությունը հարմարեցնում ընդհանուր իրավիճակին:

**Մասնակի** պրոբլեմը առաջարկի և պահանջարկի անհամամասնությունն է՝ որոշակի ապրանքային շուկայի կտրվածքով: Այդ անհամամասնությունը կարող է առաջանալ՝ ելնելով տվյալ ապրանքային խմբի որակից և տեսակից: Մասնակի պրոբլեմն ավելի հեշտ է լուծել, քանի որ այն գտնվում է ֆիրմայի գործունեության շրջանակներում:

Շուկան գրավելու համար պետք չէ արտադրել այն ապրանքը, որը հնարավոր է արտադրել, այլ պետք է արտադրել այն, ինչի կարիքն ունի սպառողը: Սա է ֆիրմայի գործունեության հիմնական սկզբունքը:

#### **1.4. ՇՈՒԿԱՅԻ ՍԵԳՄԵՆՏԱՎՈՐՈՒՄԸ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿԱՅԻՆ ՇՈՒԿԱՅԻ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆԸ**

Շուկայում գործունեություն ծավալող ձեռնարկությունները լավ պատկերացնում են, որ չեն կարող միանգամից գրավել բոլոր գնորդների ուշադրությունը: Նշանակում է, պետք է կենտրոնանան սպառողների որոշակի խմբերի վրա, որոնց ի վիճակի են առավելագույնս սպասարկել: **Շուկայի սեգմենտավորումը սպառողների բաժանումն է առանձին խմբերի՝ ելնելով մեկ կամ մի քանի ընդհանուր հատկանիշներից:** Նպատակային շուկայի առանձնացման և սպառողներին գրավելու համար ձեռնարկությունները դիմում են նպատակային մարքեթինգին, որն իրականացվում է 3 փուլով՝

1. շուկայի սեգմենտավորում,
2. նպատակային սեգմենտավորում,

---

### 3. շուկայում ապրանքների դիրքավորում:

Շուկայի սեզամենտավորումը կարող է իրականանալ տարբեր մակարդակներով.

❖ ձեռնարկությունները կարող են շուկան ընդհանրապես չսեզամենտավորել (զանգվածային մարքեթինգ),

❖ իրականացնել լրիվ սեզամենտավորում (միկրոմարքետինգ),

❖ շուկան սեզամենտավորել որոշակի միջանկյալ մակարդակով:

Սովորաբար շուկայական սեզամենտները մեծ սպառողների խմբեր են, որոնք ունեն համանման պահանջմունքներ, հնարավորություն և պատրաստակամություն՝ գնելու այս կամ այն ապրանքատեսակը: Ընկերությունները, որոնք շուկայում առևտուր են անում սպառողների հետ, հիանալի պատկերացում են, որ իրենք ի վիճակի չեն հրապուրել անմիջապես բոլոր գնորդներին: Շուկայում գնորդները բազմաքանակ են, ցրված և միմյանցից տարբերվում են իրենց կարիքներով, վարքագծով, գնողունակությամբ, ցանկություններով և սովորություններով: Յուրաքանչյուր ֆիրմա պետք է ընտրի շուկայի առավել գրավիչ հատվածներ, այսինքն՝ կենտրոնանա սպասարկման որոշակի մասերի կամ **սեզամենտների** վրա, որոնք նա ի վիճակի է առավելագույնս սպասարկել:

Օրինակ՝ Ֆ.Կոտլերը նշում է, որ ավտոմոբիլային շուկայում կարելի է առանձնացնել 4 սեզամենտ՝

1. գնորդներ, որոնց համար մեքենան շքեղություն է,
2. գնորդներ, որոնց համար մեքենան տեղաշարժվելու միջոց է,
3. գնորդներ, որոնց համար մեքենան առանձնահատուկ բնութագրիչներով օժտված ապրանք է,
4. գնորդներ, որոնց համար առաջնայինը ավտոմեքենայի անվտանգությունն է:

Կազմակերպությունները սեզամենտավորում են իրենց շուկաներն այնպես, որ դրանք կարողանան առավել արդյունավետ գրավել գնորդների առանձին խմբերի ցանկությունները և պահանջմունքները՝ մեծացնելով վաճառքի ծավալը: Օրինակ՝ General Motors-ում չկա ապրանքային քաղաքականություն, քանի որ ընկերության միակ նպատակը մեքենա արտադրելն ու վաճառելն էր: Սակայն սեփական մի բրենդը մյուսից հաճա-

---

խորդ էր տանում, ինչը, բնական է՝ այդքան էլ ձեռնտու չէր General Motors-ին: Ձեռնարկության ղեկավարությունը մարքեթինգը զարգացնելով՝ սկսեց մտածել մի քանի բրենդների զարգացման ռազմավարության մասին և կրճատեց բոլոր այն բրենդները, որոնք եկամտաբեր չէին: Նա բաժանեց բրենդներն ըստ գնային կատեգորիաների՝

Chevrolet \$ 450-\$ 600

Pontiac \$ 600-\$ 900

Buick \$ 900-\$ 1,700

Oldsmobile \$ 1,700-\$ 2,500

Cadillac \$ 2,500-\$ 3,500

Ակնհայտ են գնային տարբերությունները: Այստեղ, բնական է՝ ոչ բոլոր մարդիկ կարող են իրենց թույլ տալ գնել Cadillac, բայց եթե Chevrolet-ի գինն էլ լինի 3500 դոլար, ապա Cadillac-ը կկորցնեի իր յուրահատկությունը, հետևաբար նաև իր հաճախորդներին: Դրա համար որոշեցին արտադրել յուրաքանչյուր դրամապանակի համար հարմար մեքենաներ. նպատակը՝ մարդկանց ձգել դեպի ընտանեկան մեքենան և ուղղորդել դեպի GM-ի ամենաթանկ մեքենաները: Բոլոր մեքենաները տարբերվում էին իրենց դիզայնով, քաշով, տեսքով, գնով, ինչպես նաև օգտագործման ձևով՝ ընտանեկան, լյուքս, գործնական, երիտասարդների համար և այլն: Սա հենց շուկայի առաջին սեգմենտավորումն էր, երբ ակնհայտ դարձավ, որ անհնար է արտադրել ամեն ինչ բոլորի համար: Պետք էր կոնկրետ շուկան բաժանել մասերի՝ ըստ տարբեր կրիտերիաների, ուսումնասիրել այդ մասերն ու առաջարկել համապատասխան ապրանք: Ճիշտ սեգմենտավորման հետևանքով ի հայտ եկան հինգ հզոր բրենդներ:

Եթե շուկայի սեգմենտավորման համար կատարված ծախսերն ավելի շատ են, քան դրա հետևանքով ստացված շահույթը, ապա նպատակահարմար չէ շուկան սեգմենտավորել:

Շուկայի սեգմենտավորումը, որը ձևավորում է ֆիրմայի ռազմավարությունը, հանդիսանում է մարքեթինգային պրոցեսի կենտրոնական օղակը: Արտադրողները հնարավորություն չունեն միանգամից բարձր մակարդակով բավարարել բոլոր սպառողական պահանջմունքները: Հե-

---

տևաբար նրանք ընտրում են մեկ կամ մի քանի սեգմենտ և մարդկանց պահանջմունքը բավարարում բարձր մակարդակով:

Սեգմենտավորման մեջ կարևոր է տարբերել՝

**1. սեգմենտավորման հատկանիշները,**

**2. սեգմենտավորման չափանիշները:**

**Սեգմենտավորման հատկանիշն** այն ցուցանիշն է, որով շուկան տրոհվում է առանձին սեգմենտների: Այդ հատկանիշները հինգն են՝

1. աշխարհագրական
2. դեմոգրաֆիական
3. հոգեբանական
4. վարքագծային
5. սոցիալ – տնտեսական

**Աշխարհագրականի** մեջ ներառվում են հետևյալ ցուցանիշները՝ աշխարհամասերի, երկրների, շրջանների կլիմայական գոտիները, բնակչության խտությունը, ռասաները, կրոնական պատկանելությունը և այլն:

Ըստ աշխարհագրական հատկանիշների՝ շուկաները լինում են.

- արտաքին և ներքին,
- հյուսիսային և հարավային,
- քաղաքային և գյուղական,
- արևմտյան և արևելյան:

**Դեմոգրաֆիկ սեգմենտավորումն** իր մեջ ներառում է հետևյալ ցուցանիշները՝ տարիքը, սեռը, եկամուտները, զբաղմունքը, կրթությունը, ընտանիքի տարիքը և կազմը, ամուսնական վիճակը, երեխաների թիվը, ազգությունը, կրոնական պատկանելությունը և այլն:

**Հոգեբանականի** մեջ մտնում են մարդու ապրելաոճը, անհատական նկարագիրը. ինչպիսի անձնավորություն է նա և ինչպիսի բնութագրեր ունի:

**Վարքագծայինն** ունի հետևյալ սկզբունքը՝ գնման հաճախականությունը, գնման շարժառիթը, գնման առաջնահերթությունը, վերաբերմունքը արտադրողի կամ ապրանքի նկատմամբ:

---

**Սոցիալ-տնտեսական.** կրթական մակարդակ, սոցիալական և մասնագիտական ուղղվածություն, դավանանք, եկամուտների չափ և այլն:

Ըստ սոցիալ-տնտեսական հատկանիշների՝ սպառողներին կարելի է դասել ըստ հետևյալ խմբերի՝

- էլիտար խավ,
- բարձր խավ,
- միջին խավ,
- ցածր խավ:

Ձեռնարկությունների մեծ մասը սովորաբար ձգտում է գրավել բարձր եկամուտներ ունեցող խավերին:

**Սեգմենտավորման չափանիշն** այն ցուցանիշն է, որը թույլ է տալիս գնահատել ընտրված սեգմենտի ճշտությունը: Սեգմենտավորման չափանիշներն են՝

1. Սեգմենտի չափը. Այսինքն՝ որքանով է տվյալ սեգմենտը մեծ և սեգմենտավորման հետ կապված ծախսերն արդյոք կփողհատուցվեն, թե ոչ:

2. Սեգմենտի կայունությունը և աճի հեռանկարը

3. Սեգմենտի մատչելիությունը. տվյալ ֆիրման պետք է կարողանա դուրս գալ այդ սեգմենտի վրա և սպասարկել այն:

4. Սեգմենտի չափելիությունը. ֆիրման պետք է հնարավորություն ունենա գնահատել այդ սեգմենտը և ունենա որոշակի ցուցանիշներ այդ սեգմենտի մասին:

5. Սեգմենտի պաշտպանվածությունը. որքանով է տվյալ սեգմենտը հագեցված մրցակիցներով:

Սեգմենտավորում կատարելուց հետո անհրաժեշտ է ընտրել **նպատակային սեգմենտի ընտրության ռազմավարությունը**: Այն լինում է 4 տեսակի.

1. մեկ սեգմենտի ընտրություն

2. ընտրում ենք մեկ ապրանքատեսակ և արտադրում բոլոր սեգմենտների համար, այսինքն՝ որոշում ենք ընդունում բավարարելու մեկ պահանջմունքի տեսակ (օրինակ՝ դեղորայք),

3. գրավել տարբեր սեգմենտներ, որոնք մեկը մյուսի հետ կապված չեն,

---

4. ամբողջ շուկայի գրավում, այսինքն՝ արտադրում ենք բոլոր ապրանքատեսակները բոլոր սեգմենտների համար:

Նպատակային սեգմենտի ընտրությունից հետո անհրաժեշտ է անցկացնել ապրանքի դիրքավորումը շուկայում: **Ապրանքի դիրքավորում շուկայում նշանակում է սպառողների գիտակցության մեջ որոշակի վերաբերմունք փոխալ ապրանքի նկատմամբ:** Դիրքավորման մեջ կարևոր է, թե ինչպիսի հատկություններ, առավելություններ և տարբերություններ է ընդգրկում տվյալ ապրանքը կամ ծառայությունը նպատակային շուկային առաջարկելու ժամանակ: Կա երկու ուղղություն.

1. Երբ ֆիրման ներկայացնում է ապրանքը՝ ընդգծելով մեկ առավելություն: Այս դեպքում գովազդի ժամանակ ֆիրման կարող է շեշտը դնել հետևյալ հատկանիշների վրա: Օրինակ՝ «լավագույն որակ», «ամենացածր գին», «բարձրակարգ սպասարկում», «առավելագույն հարմարավետություն», «առավելագույն արագություն»:

2. Այս դեպքում նշում են ապրանքի երկու կամ երեք առավելություն: Ֆիրման հիմնականում աշխատում է ընդգծել այն առավելությունները, որոնք կգրավեն սպառողի ուշադրությունը: Օրինակ՝ «Volvo»-ն նշում է, որ իր մեքենաները ամենաերկարակյացն են ու ամենաորակյալը: Կամ «Aqua fresh»-ը պայքարում է կարիեսի դեմ, ապահովում թարմություն և սպիտակեցնում է ատամները:

Դիրքավորման ժամանակ ֆիրման օգտագործում է 3 տիպի ռազմավարություն.

❖ Առաջինն իրենից ներկայացնում է սպառողների միջավայրում գրաված դիրքի ամրապնդում և նրանց գիտակցության մեջ որոշակի բարյացակամ վերաբերմունքի ստեղծում:

❖ Երկրորդը հնարավորություն է տալիս գրավել նոր և ազատ չգրավված դիրք՝ գիտակցության մեջ:

❖ Երրորդն այն ռազմավարությունն է, որն օգնում է վերադիրքավորել ապրանքը՝ ցույց տալով նրա առավելությունը մրցակից ապրանքների նկատմամբ:

Ռազմավարությունների օգտագործումը դիրքավորման ժամանակ թույլ է տալիս իրականացնել ճիշտ մարքեթինգային գործունեություն և

---

ստեղծել որոշակի վերաբերմունք սպառողների մոտ այս կամ այն ֆիրմայի կողմից ներկայացվող ապրանքի կամ ծառայության հանդեպ:

### **Նպատակային շուկայի ընտրությունը**

Շուկայի սեգմենտավորմամբ մարքեթինգային գործունեությունը չի ավարտվում, այլ հնարավորություն է ստեղծվում գնահատելու սեգմենտի գրավչությունը, ընտրելու առավել գրավիչ սեգմենտը կամ սեգմենտները և տնօրինելու դրանք: Շուկայական սեգմենտների գնահատման ժամանակ հաշվի է առնվում 2 գործոն՝

1. սեգմենտների ընդհանուր գրավչությունը,
2. ձեռնարկության նպատակը և ռեսուրսները (հնարավորությունները):

Գրավչությունը գնահատելու համար ձեռնարկությունը պետք է հավաքագրի և վերլուծի տվյալներ՝ կապված վաճառքի ծավալների, աճի տեմպերի, շահութաբերության և ռիսկի աստիճանի հետ:

Սեգմենտի գրավչության տեսակետից՝ կարևոր է նաև գնային քաղաքականությունը: Այսինքն՝ պետք է խուսափել շատ բարձր և շատ ցածր գներից, քանի որ դրանք կարող են վճռական ազդեցություն ունենալ գնման պահին: Վաճառողը պետք է հաշվի առնի ոչ միայն գնի տնտեսական, այլև հոգեբանական ազդեցությունը, քանի որ շատ սպառողներ գինն ընկալում են որպես որակի ցուցանիշ: Նույնիսկ այն դեպքում, երբ սեգմենտն օժտված է ցածր գրավչությամբ, ձեռնարկությունը պարտադիր պետք է վերլուծի իր նպատակները և ռեսուրսները, քանի որ որոշ եկամտաբեր սեգմենտներ կարող են չճանայել ձեռնարկության երկարաժամկետ նպատակներին: Հետևաբար՝ նախքան շուկա դուրս գալը ձեռնարկությունը պարտադիր պետք է ընտրի իր համար առավել նպատակային շուկա, այսինքն՝ այն սեգմենտը կամ սեգմենտների խումբը, որոնց պետք է սպասարկի:

Ընդհանուր առմամբ, գոյություն ունի նպատակային շուկաների ընտրության երկու տեսակի ռազմավարություն.

**Առաջին.** կազմակերպությունը կարող է ընտրել որոշակի տեսակի արտադրանք կամ ծառայություն և, ունենալով տեղեկատվություն

սպառողների վերաբերյալ, թե տվյալ պահին ով կարիք ունի նման ծառայության կամ ապրանքի, դուրս գալ այդ սպառողների վրա:

**Երկրորդ.** կիրառել խաչաձև վաճառքի մեթոդ, երբ որևէ գործարքի ավարտին կազմակերպությունը հաճախորդին առաջարկում է լրացուցիչ կամ նոր ծառայություններ ու ապրանքատեսակներ:

Նպատակային շուկայի առանձնացման և սպառողներին գրավելու համար ֆիրման դիմում է նպատակային մարքեթինգի միջոցի, որն, ըստ էության, իրականացվում է 3 փուլով. դրանք են.

- շուկայի հատվածավորում,
- շուկայի նպատակային հատվածի ընտրություն,
- շուկայում ապրանքի դիրքորոշում:

Նպատակային մարքեթինգի գործընթացի հիմնական փուլերը ներկայացված են գծապատկեր 1.9-ի միջոցով.

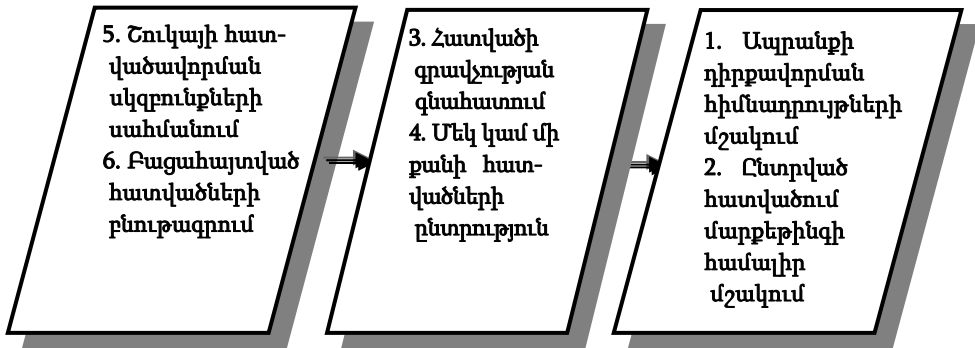
### **Գծապատկեր 1.9**

#### **Նպատակային մարքեթինգի միջոցառումների փուլերը**

**Շուկայի հատվածավորում**

**Նպատակային հատվածի ընտրություն**

**Ապրանքի դիրքավորում շուկայում**



### **ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 2**

---

**1.5. ՖԻՐՄԱՅԻ ԱՊՐԱՆՔԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ,  
ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ, ԱՊՐԱՆՔԱՅԻՆ ՏԵՍԱԿԱՆՈՒ  
ՌԱԶՄԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**

Ապրանքը մարքեթինգում դիտարկվում է որպես որոշ հատկությունների ամբողջություն, որն ընդունակ է բավարարելու որոշակի սպառողական պահանջմունք: Ապրանքն այն ամենն է, ինչը կարող է բավարարել սպառողների պահանջմունքները և ցանկությունները, առաջարկվել է շուկայում ուշադրություն գրավելու, ձեռք բերելու և սպառելու նպատակով: Առհասարակ մարքեթինգում օգտագործվում է այն արտահայտությունը, որ պետք է վաճառել ոչ թե ապրանքը, այլ նրա հնարավորությունը բավարարելու այս կամ այն մարդկային պահանջմունք:

Ապրանք են համարվում ինչպես ֆիզիկական առարկաները, այնպես էլ ծառայությունները, գաղափարները, աշխատուժը և այլն, այսինքն՝ այն ամենը, ինչը գնվում և վաճառվում է կարելի է համարել ապրանք:

Ապրանքն ունի հետևյալ բանաձևը.

$$\text{ԱՊՐԱՆՔԸ} = \text{ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԱՐԴՅՈՒՆՔ} + \text{ԱՋԱԿՑՈՒՄ} + \text{ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐ}$$

**Աշխատանքի արդյունքը** հետազոտությունների, մշակման և արտադրության արդյունքն է, որը բնութագրվում է որակով, այսինքն՝ որոշակի հատկությունների ամբողջությամբ:

**Աջակցումը** նախավաճառքային և հետվաճառքային սպասարկումն է, ապրանքի գրագետ օգտագործումը, ինչպես նաև հարակից ապրանքների տրամադրումը:

**Մարքեթինգային գործիքները** մարքեթինգային այնպիսի միջոցառումներ են, որոնք հնարավորություն են տալիս ավելի արդյունավետ կազմակերպել ապրանքի սպառման պրոցեսը. օրինակ՝ գովազդը:

Մի ընկերություն, որը տիրապետում էր Կալիֆոռնիական ծովափում խաղային ավտոմատների մի մեծ զանգվածի, որոշում է ավելացնել վաճառքի ծավալները: Նրանց ավտոմատները գտնվում էին զբոսաշրջիկների համար սիրելի վայրերից մեկում: Մարքեթոլոգների կարճ ուսումնա-

---

սիրությունը ցույց է տալիս, որ ամեն մի այցելու միջինում խաղային սարքից օգտվում է 5 դոլարի չափ գումարով: Այսպիսով 4 մարդը կարողանում էին բերել միջինում 20 դոլար եկամուտ: Այնուհետև մարքեթոլոգներն այցելում են այդ ծովափում գտնվող բոլոր խանութներն ու բաժանում 50 ցենտանոց կտրոններ և պահանջում, որ յուրաքանչյուր գնորդի ուղղակի անվճար տրամադրեն: Խանութի այցելուներն ունենալով անվճար տոմս՝ սկսում էին խաղալ և ընկնել հաղթելու կրքի մեջ: Քանի որ այստեղ հիմնականում ընտանիքներով էին հանգստանում, ապա 3, կամ 4 անձի խաղերից օգտվելու հավանականությունը զգալիորեն մեծանում էր: Հանելով՝ 4 հատ 50 ցենտը՝ 2 դոլար, ամեն 4 չեքը ընկերությանը բերելու էր 18 դոլար: Արդյունքն ապշեցնող էր, քանի որ հարյուրավոր մարդիկ օգտվելով անվճար չեքից՝ էլ ավելի շատ գումար էին ծախսում սարքի վրա:

Ապրանքները կարելի է դասակարգել՝ ելնելով տարբեր չափանիշներից:

**Ըստ օգտագործման բնույթի՝** ապրանքները դասակարգվում են 2 խոշոր խմբերով.

1. Սպառողական կամ անձնական օգտագործման ապրանքներ
2. Արտադրական նշանակության ապրանքներ

**Սպառողական ապրանքներն** ըստ օգտագործման ժամկետի լինում են՝

✚ կարճաժամկետ,

✚ միջնաժամկետ:

**Արտադրական նշանակության ապրանքներն** իրենց հերթին դասակարգվում են՝

- ❖ ըստ հիմնական նյութերի,
- ❖ ըստ օժանդակ նյութերի,
- ❖ ըստ հումքի:

Դրանք միմյանցից տարբերվում են թե իրենց բնահրային հատկանիշներով և թե արտադրական գործընթացում ունեցած դերով:

**Ըստ գնորդների սպառողական սովորությունների՝** ապրանքները դասակարգվում են.

❖ **Ինտենսիվ պահանջարկ ունեցող ապրանքներ.** սրանք սովորաբար սպառողը ձեռք է բերում առանց նվազագույն ջանքերի:

---

❖ **Ընտրովի պահանջարկ ունեցող ապրանքներ:** Այս ապրանքները գնելուց առաջ սպառողները սովորաբար միմյանց հետ համեմատում են դրանց օգտակարությունը, որակը, դիզայնը և այլն:

❖ **Հափուկ կամ արտոնյալ պահանջարկ ունեցող ապրանքներ.** սրանք ունեն յուրահատուկ բնութագիր, և դրանց ձեռք բերման համար գնորդները պարտավոր են ծախսել մեծ գումարներ:

❖ **Իմպուլսիվ պահանջարկ ունեցող ապրանքներ,** որոնք սպառողը գնում է՝ ելնելով տվյալ պահի ազդեցությունից, տրամադրությունից, իրավիճակից: Այդպիսի ապրանքները, որպես կանոն, վաճառվում են մարդկանց մեծ հոսք առաջացնող ճանապարհներին:

❖ **Պասիվ պահանջարկ ունեցող ապրանքներ,** որոնց մասին սպառողը կամ տեղյակ է, կամ ոչ, սակայն երկու դեպքում էլ չի մտածում այն ձեռք բերելու մասին: Ապրանքների մեծ մասը գտնվում է նման կարգավիճակում, քանի դեռ գովազդը չի տեղեկացնում սպառողներին դրանց անհրաժեշտության մասին:

Շուկայում ապրանքները դիտարկելու ժամանակ մարքետոլոգը պետք է հաշվի առնի ապրանքների հետևյալ մակարդակները.

- ապրանքների ռեալ տեսքը,
- բուն ապրանքը, այսինքն՝ նրա տեխնիկական, սպառողական հատկանիշները, որակը,
- ապրանքների հզորությունը:

Ֆիրմայի ապրանքային տեսականու ստրատեգիաները չորսն են.

1. Շուկայական սեգմենտի ընդլայնման ստրատեգիա, որի դեպքում ընդլայնվում է արտադրության ծավալը, ակտիվացվում է գովազդային գործունեությունը, իջեցվում են գները, ընդլայնվում է սպասարկումը և այլն:

2. Ապրանքային տեսականու զարգացման ստրատեգիա:

3. Նոր շուկաների գրավման ստրատեգիա:

4. Դիվերսիֆիկացիա, որ նշանակում է նոր ապրանքատեսակներով դուրս գալ նոր շուկաներ:

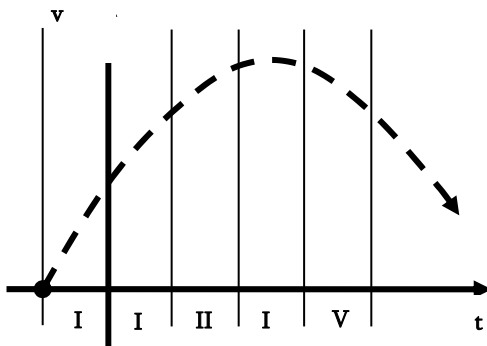
	<b>Գոյություն ունեցող ապրանքներ</b>	<b>Նոր ապրանքներ</b>
<b>Գոյություն ունեցող շուկաներ</b>	1	2
<b>Նոր շուկաներ</b>	3	4

Ապրանքն ստեղծելիս մարքեթոլոգներն առաջին հերթին պետք է սահմանեն գնորդների հիմնական պահանջմունքները:

Այսօր արտադրողների միջև մրցակցությունը տեղի է ունենում հիմնականում ապրանքի ամրապնդման մակարդակում: Ընկերությունները, որոնց առաջնորդում է հաջողությունը, առաջարկվող ապրանքներին ավելացնում են այնպիսի լրացուցիչ առավելություններ, որոնք ոչ միայն բավարարում են սպառողների պահանջմունքները, այլև նրանց հաճույք են պատճառում:

Որպես ապրանքի զարգացման կառավարման գործոն հաճախ օգտագործվում է «ապրանքի կյանքի կենսացիկլ» հասկացությունը: Ապրանքի կենսացիկլ ասելով հասկանում ենք ապրանքի կյանքի տևողությունը շուկայում՝ նրա շուկա մտնելուց մինչև դուրս գալը: Ապրանքի կենսացիկլի գրաֆիկն ունի հետևյալ տեսքը (գծապատկեր 1.10).

**Գծապատկեր 1.10**



- I- ապրանքի մշակման փուլ
- II- ապրանքի դուրսբերում շուկա, երբ սկսվում է իրացումը
- III- ապրանքի աճի փուլ
- IV- հասունության փուլ
- V- անկման փուլ

---

Ներկա մրցակցային պայքարում ապրանքի կենսացիկլը խիստ կրճատվել է: Ապրանքի կենսացիկլի տևողությունը կախված է ինչպես ապրանքատեսակից, այնպես էլ շուկայից:

Կախված կյանքի ցիկլի տարբեր փուլերից, որոնց ընթացքում ձեռնարկությունը ստանում է տարբեր չափի շահույթներ, նա շուկայում օգտագործում է տարբեր ռազմավարություններ:

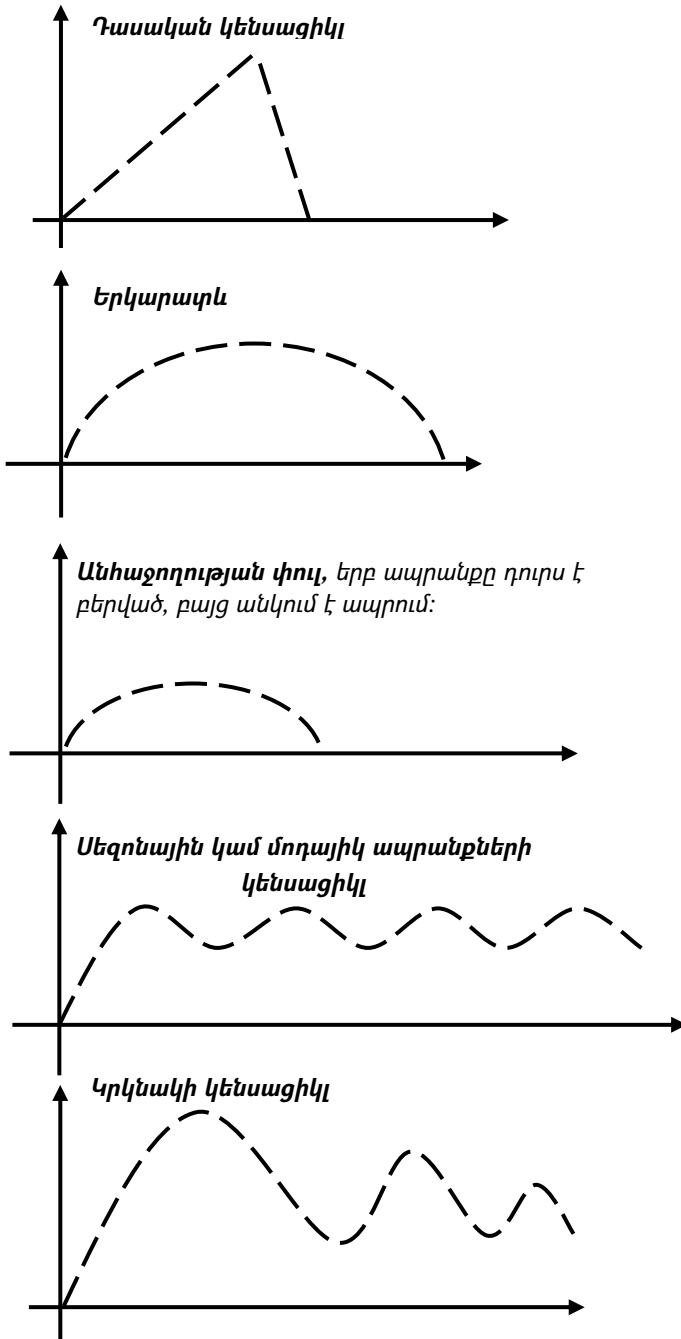
Երբ ապրանքը նոր է դուրս գալիս շուկա, բարձրացվում է գնորդների տեղեկացվածության աստիճանը: Պետք է արագ ձևավորվի սկզբնական պահանջարկ, որպեսզի պոտենցիալ (հավանական) գնորդները դառնան իրական: Օգտագործվում են խրախուսման այնպիսի մեթոդներ, ինչպիսիք են՝ անվճար օրինակների տրամադրում, գովազդ և այլն:

Ջարգացման և աճի փուլում մարքեթինգային ջանքերն ուղղված են այն կարգավիճակին, որի դեպքում առավելագույնս նվաճվում է շուկան՝ ընդլայնվող պահանջարկի պայմաններում:

Մարքեթինգային լուծումները հասունության փուլում ուղղված են այն պահի կայացմանը, երբ պահպանվում է ապրանքի դիրքը շուկայում: Եվ փորձ է արվում պակասեցնել ծախսերը:

Չորրորդ փուլում ապրանքը դուրս է հանվում շուկայից, և մարքեթինգային ծախսերը վերանում են:

## Ապրանքի կյանքի կենսացիկլի գրաֆիկները



---

**Ապրանքի մրցակցության ապահովում.** Ապրանքի մրցակցության տակ հասկանում են ապրանքի այն առավելությունները շուկայում, որոնք մրցակցության պայմաններում ապահովում են դրա լավ վաճառքը: Այս ընդհանուր հասկացությունը կարելի է բացել հետևյալ ցուցանիշների օգնությամբ.

**1. Ապրանքի որակ:** Տեխնիկական մակարդակը (համապատասխանումը ստանդարտներին և նորմատիվներին) և սպառողական օգտակարությունը

**2. Սպառողի ծախսեր:** Գնման գինը և շահագործման ծախսերն ապրանքի ծառայության ամբողջ ընթացքում:

Առաջարկվող ապրանքը կարող է օժտված լինել տարբեր հատկություններով: Հատկությունը մրցակցային պայքարի գործիքներից մեկն է, որն օգտագործվում է մի ֆիրմայի ապրանքը մյուսից տարբերելու համար: Մրցակիցների դեմ պայքարի ամենաարդյունավետ մեթոդներից մեկի էությունը հետևյալն է. փորձել առաջինը առաջարկել ապրանքը՝ նոր անհրաժեշտ հատկություններով: Ձեռնարկություններն այդ հատկությունները կարող են որոշել սպառողների մեջ հարցում անցկացնելու միջոցով: Այդ հարցերն են՝

- ❖ Արդյո՞ք դուր է գալիս ապրանքը:
- ❖ Ապրանքի հատկություններից կոնկրետ որո՞նք են ավելի շատ դուր գալիս:
- ❖ Ի՞նչ հատկություններ կարելի է ավելացնել ապրանքն ավելի լավը դարձնելու համար:
- ❖ Որքա՞ն են պատրաստ վճարել ապրանքի յուրաքանչյուր նոր հատկության համար:

Ստացված պատասխաններից ֆիրման կարող է ստանալ բազում նոր մտքեր, որոնցից յուրաքանչյուրը կարող է հետագայում օգտագործել: Այսպիսի ուսումնասիրությունը թույլ կտա խորությամբ հետազոտել ապրանքի այն հատկությունները, որոնք բարձր են գնահատում գնորդները, և որոնք կարող էին հատկապես նպաստել ապրանքի մրցունակության բարձրացմանը:

---

**Որակը** ևս հանդիսանում է ապրանքը բնութագրող կարևոր գործոններից մեկը: Դա մի գործիք է, որի օգնությամբ մարքեթոլոգներն ապրանքը դիրքավորում են շուկայում: Որակն ունի երկու բաղադրիչ՝ մակարդակ և կայունություն: Ապրանք ստեղծելով՝ մարքեթոլոգն առաջին հերթին պետք է ընտրի որակի մակարդակը, որը կպահպանի ապրանքի դիրքերը նպատակային շուկայում:

Ֆիրման, որը դիրքավորում է ապրանքը տվյալ շուկայում, իր ռազմավարության ընթացքում հնարավոր է, որ թույլ տա 4 տիպի սխալ.

1. **Թերդիրքավորում**, երբ ապրանքի առաջարկված առավելությունը կարևոր բնութագրիչ չէ և արժեք չի ներկայացնում:

2. **Գերդիրքավորում**. սա իրենից ներկայացնում է սպառողի մոտ ապրանքի հանդեպ չափազանց ոչ ճիշտ պատկերացում ստեղծելու գործընթաց:

3. **Ոչ հստակ դիրքավորում**. այս դեպքում ֆիրման սպառողի մոտ առաջացնում է ոչ հստակ պատկերացում ապրանքի վերաբերյալ:

4. **Կասկածելի դիրքավորում**, երբ սպառողները մեծ դժվարությամբ են հավատում, թե ներկայացվող առավելությունն իրական է, թե՞ ոչ: Օրինակ՝ **Hed and sholders**-ը 6 օրում վերացնում է թեփը:

Որակ հասկացությունն իր մեջ ներառում է ապրանքի դիմացկունությունը, հուսալիությունը, պատրաստման ճշտությունը, շահագործման և նորոգման հեշտությունը և այլ արժեքային հատկություններ: Ձեռնարկություններն ընտրում են որակի այն մակարդակը, որը համապատասխանում է նպատակային շուկայի պահանջներին և մրցակից ապրանքների որակի մակարդակին: Արտադրողը պետք է պարզի ապրանքի որակի 3 մակարդակ.

1. Ցանկալի
2. Տոլերանդ
3. Համարժեք

**Ցանկալին** այն առավելագույնն է, որն ակնկալում է ստանալ սպառողը:

**Տոլերանդը** գտնվում է 2 մակարդակների միջև և ամենաօպտիմալն է:

**Համարժեքն** այն նվազագույն մակարդակն է, որը կընդունի սպառողը, ինչից նեքև նա այլևս ի վիճակի չէ գնել տվյալ ապրանքը:

---

**Նոր ապրանքների մշակումը.** Նոր ապրանքների ստացման խնդիրը մարքեթինգային գործունեության մեջ կարևորագույն հարցերից մեկն է շուկայում: Եթե ապրանքը հանդես է գալիս որպես շուկայական նորույթ, ձեռնարկությունը հնարավորություն է ստանում ձևավորել շուկան, առաջ անցնել մրցակիցներից և աճեցնել իր եկամուտները: Ապրանք ստեղծելիս նախագծողը պետք է ապրանքը դիտարկի երեք մակարդակներով:

**Առաջին ու հիմնական մակարդակն ապրանքն է՝** ըստ մտահղացման, որն արտահայտում է ապրանքի օգտակարությունը և պատասխանում է հետևյալ հարցին, թե իրականում տվյալ ապրանքը գնելով՝ ի՞նչ է ձեռք բերում գնորդը: Ապրանքն ըստ մտահղացման, փաստորեն, այն սպասումն է, որն ունի գնորդը և վճարում է ապրանքի դիմաց՝ հանուն դրա օգտակարության և տվյալ պահին որոշակի պահանջարկի բավարարման:

**Երկրորդ մակարդակն ապրանքի իրական կադարումն է,** երբ ապրանքը բնութագրվում է իր որակով, հատկություններով, արտաքին ձևավորմամբ, փաթեթավորմամբ և մակնիշով, որոնք ամբողջությամբ սահմանում են ապրանքի ձեռքբերումից ստացվող հիմնական օգուտը:

**Երրորդ մակարդակն ապրանքի օժանդակ ամրապնդումն է,** որն իրենից ներկայացնում է ապրանքի նախորդ երկու մակարդակներում՝ ավելացրած լրացուցիչ ծառայություններ և օգուտներ: Այսինքն, ապրանքն օժանդակ ամրապնդմամբ լրացուցիչ ծառայությունների և առավելությունների ամբողջություն է գնորդի համար՝ ստեղծված նախորդ երկու մակարդակների հիման վրա:

Առկա է չափանիշների համակարգ, որի օգնությամբ կարելի է որոշել նոր ապրանք հասկացությունը: Նոր ապրանքի մշակման գործընթացն իր մեջ ընդգրկում է հետևյալ փուլերը.

- նոր ապրանքների գաղափարների փնտրում և ընտրություն,
- նոր ապրանքի կոնցեպցիայի որոշում,
- ապրանքի մշակում,
- նոր ապրանքի շուկա դուրս բերում:

Սպառողները տարբեր ձևով են ըմբռնում նոր ապրանքները: Ամեն ինչ կախված է նրանից, թե ինչպիսի դիրք են նրանք զբաղեցնում նոր ապրանքի նկատմամբ:

Նոր ապրանքի շուկա դուրսբերման գործընթացում մեծ դեր է հատկացվում գովազդին:

Հայտնի է, որ ժամանակակից շուկայում 10 նոր ապրանքներից 8-ը կրում են անհաջողություն: Ի՞նչն է դրա պատճառը:

Առաջինը (45%) սպասվող պահանջարկի սխալ որոշումն է, երկրորդը (29%) ապրանքների թերություններն են, Երրորդը (11%) թույլ գովազդը: Մնացած պատճառներն են՝ բարձր գինը (7%), մրցակիցների պատասխան գործողությունները (4%), շուկա դուրս գալու ոչ ճիշտ ընտրված ժամանակը (3%), չլուծված արտադրական խնդիրները (1%):

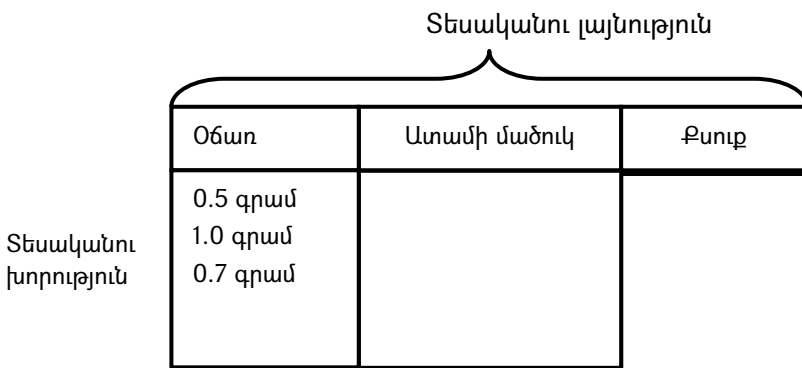
**Ապրանքային տեսականի**

Ապրանքների այն հավաքածուն, որը թողարկող ձեռնարկությունը առաջարկում է շուկային, ընդունված է անվանել ապրանքների տեսականի: Ապրանքային տեսականին ապրանքային քաղաքականության կարևոր տարրն է:

Այն բնութագրվում է երեք ցուցանիշներով (գծապատկեր 1.11).

1. լայնություն
2. խորություն
3. համադրելիություն

**Գծապատկեր 1.11**



---

**Տեսականու լայնությունը** տվյալ ֆիրմայի կողմից արտադրվող ապրանքատեսականու քանակն է (տեսակը):

**Տեսականու խորությունը** մեկ տեսակի ապրանքի բազմազանությունն է:

**Համադրելիությունը** ցույց է տալիս, թե որքանով են արտադրվող ապրանքները միասեռ. Այսինքն՝ դրանք կարելի է վաճառել նույն իրացման կետում վաճառքի նույն եղանակով:

Ապրանքային տեսականին կարելի է փոփոխել մի շարք եղանակներով.

- Կարելի է ընդլայնել կամ նեղացնել
- Կարելի է խորացնել կամ կրճատել
- Կարելի է ավելացնել կամ նվազեցնել համադրելիության աստիճանը: Ամենահաճախ կիրառվողը երկուսն են՝
  - խոր, բայց նեղ տեսականի
  - լայն, բայց ոչ խոր տեսականի

**Ապրանքային նշաններ**

Ապրանքանիշը գրանցված պատկերներ, բառեր, ծավալային և ծայնային նշումներ են, որոնք թույլ են տալիս տարբերել առանձին արտադրողների ապրանքները և ծառայությունները իրենց մրցակիցներից: Ապրանքանիշ օգտագործելու իրավունքը պաշտպանվում է պետության կողմից: Ապրանքանիշների բազմազանությամբ հանդերձ՝ առանձնացվում են մի քանի տեսակի ապրանքանիշներ.

1. Բառային, որը հեշտ կոչվող է (SONI, GVS):
2. Պատկերային, որը ֆիրմայի խորհրդանիշը հանդիսացող յուրահատուկ նկար է:
3. Ծավալային, որն իրենից ներկայացնում է տարածության մեջ որևէ նշան:

Ապրանքային նշանը տարբեր նշանակություն ունի ապրանքների համար: Առաջին հերթին այն տեղեկություններ է տալիս ապրանքի վերաբերյալ: Երկրորդ՝ ապրանքանիշն ապրանքը դարձնում է առավել նախընտրելի և այլն:

Ապրանքային նշանի անվանումը պետք է օժտված լինի հետևյալ որակներով.

- 
- Պետք է ակնարկի ապրանքի առավելություններն ու որակը:
  - Պետք է լինի հեշտ արտասանվող, լավ ճանաչված և հիշվող:
  - Պետք է լինի ինքնատիպ ու անհատական:
  - Պետք է հեշտ թարգմանվի:

Անվանումը պետք է լինի այնպիսին, որպեսզի այն հնարավոր լինի գրանցել և ապահովել իրավական պաշտպանությամբ:

### **Ապրանքի փաթեթավորումը**

Ապրանքային քաղաքականության կոնկրետ բաղկացուցիչ մասերից է նաև փաթեթավորումը: Շուկայում առաջարկվող շատ ապրանքներ փաթեթավորվում են: Փաթեթավորումը կարևոր բաղադրիչ է ապրանքային քաղաքականության և ապրանքային նշանի ձևավորման ու պահպանման գործում: Փաթեթավորումն ապրանքի համար կոշտ կամ փափուկ պատյանի մշակման և արտադրության գործընթաց է: Չնայած փաթեթավորման հիմնական գործառույթն ապրանքներ պարունակելու և պահպանելու մեջ է, այնուամենայնիվ, վերջին տարիներին, բազմաթիվ գործոնների ազդեցությամբ, այն դարձել է կարևոր մարքեթինգային գործիք: Բացի այդ, այն անհրաժեշտ է ապրանքի տեսակավորման և դրա վերաբերյալ տեղեկություն հաղորդելու համար:

Արտադրողները պետք է օգտագործեն փաթեթավորման դիզայնի յուրահատկությունները՝ չափը, գրաֆիկական ձևավորումը, տեսքը՝ առևտրային նշանի արժեքային հատկությունները հաղորդելու և շուկայում ապրանքի տարբերակման համար:

Փաթեթավորման ձևավորման վերաբերյալ որոշումները պետք է համապատասխանեն նրա մրցունակ տարրերին՝ չափերին, ձևին, արտադրության նյութերին, գնին, տեքստի տեսքին և առևտրային նշանի նշանակությանը: Այդ տարրերը պետք է զուգակցվեն մեկը մյուսի հետ՝ ապրանքի շուկայական դիրքի պահպանման համար: Փաթեթավորումը պետք է համապատասխանի ապրանքի գովազդի յուրահատկություններին, նրա գնին և տարածման պայմաններին:

Փաթեթավորումն ընտրելով և ներկայացնելով՝ ընկերությունը պետք է պարբերաբար ստուգի նրա համապատասխանությունը սպառողների փո-

---

փոխվող նախասիրություններին և տեխնոլոգիական նորամուծություններին:

Ապրանքի փաթեթավորման վերաբերյալ որոշումներ ընդունելիս ընկերությունը պետք է հաշվի առնի աճող անհանգստությունը փաթեթավորման նյութերի էկոլոգիական մաքրության վերաբերյալ: Կարճ՝ փաթեթավորման վերաբերյալ որոշումներ ընդունելիս պետք է հաշվի առնել և՛ հասարակության, և՛ սպառողների, և՛ ընկերության շահերը:

Փաթեթավորումն իրենից ներկայացնում է ապրանքի կարևորագույն բաղադրիչներից մեկը՝ սպառողի ընկալելու տեսակետից:

Փաթեթավորումը կատարում է տարբեր ֆունկցիաներ, որոնք ապահովում են ապրանքի պաշտպանությունը արտաքին ազդեցություններից: Այժմ ստեղծվել են սննդամթերքի այնպիսի փաթեթավորումներ, որոնց վրա օգտագործման ժամկետը խախտելու դեպքում կարելի է կարդալ «Ինձ չօգտագործեք»: Փաթեթավորումը բաղկացած է պարկից, որի վրա տպագրված է պիտակը, իսկ ներսում գտնվում է օգտագործման կարգը: Այսօր մեծ ուշադրություն է հատկացվում կանաչ (էկոլոգիական մաքուր) փաթեթավորմանը:

**Ապրանքի սերվիսային սպասարկումը:** Այս հասկացությամբ ենթադրվում է ապահովման համակարգ, որը թույլ է տալիս սպառողներին խելամիտ օգտագործել գնված ապրանքը: Ապրանքների սպասարկումը ապրանքային քաղաքականության կարևոր բաղկացուցիչներից մեկն է:

Ժամանակակից սպասարկման հիմնական սկզբունքը հետևյալն է. ով արտադրում է, նա էլ սպասարկում է, այսինքն՝ ով արտադրում է, նա էլ կազմակերպում և իրականացնում է սպասարկումը: Սպասարկման տակ հասկացվում է ապահովության համակարգ:

Սպասարկումը լինում է **նախաիրացումային** և **հեղվածառքային**, վերջինս էլ՝ **երաշխիքայինի** և **հեղերաշխիքային:**

Նախաիրացումային սպասարկմանը վերաբերում են խորհրդատվությունը, արտադրանքների համապատասխան նախապատրաստումը, անվճար փորձնական շահագործումը՝ անձնակազմի, գնորդների ուսուցումը, արտադրանքի ցուցադրումը, անհրաժեշտ փաստաթղթերով ապահովումը: Նախաիրացումային սպասարկումը միշտ անվճար է:

---

Օրինակ՝ կենդանիներ վաճառող խանութներից մեկը մի հետաքրքիր քայլ էր մտածել վաճառքի քանակն ավելացնելու համար: Նա պայմանագիր էր կնքել բոլոր դպրոցների հետ, որ ամեն շաբաթ մի դպրոցի երրորդ դասարանի երեխաներն այցելեն իրենց մոտ ու տեսնեն կենդանիներին: Ամեն այցելությունից հետո խանութի ղեկավարությունը երեխաներին մի փոքրիկ տարայով ձկնիկ էր նվիրում, որի մեջ գրված էր նաև ձկներին խնամելու կանոնները: Արդյունքում այդ երեխաների ծնողներն այցելում էին խանութ, գնում էին ակվարիումներ, ձկների կերեր, այլ աքսեսուարներ: Սովորական քայլ, բայց հաստատ եկամուտն ավելի շատ էր, քան, ասենք, նվեր տված ձկների գինը:

Տարբերում են նախավաճառքային և հետվաճառքային սպասարկում: Վերջինս իր հերթին լինում է երաշխավորված և հետերաշխավորված:

Երաշխավորությունը նշանակում է, որ արտադրողը կամ վաճառողը պատասխանատվություն է կրում ապրանքի որակի համար, ինչը համապատասխանում է ընդունված ստանդարտներին: Եթե շահագործման ընթացքում ծագում են թերություններ, ապա դրանք վերացվում են անվճար:

## **1.6. ԱՊՐԱՆՔԻ ԻՐԱՑՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ ԵՎ ԽԹԱՆՄԱՆ ՄԻՋՈՑՆԵՐԸ**

Ապրանքի իրացումը մարքեթինգի կարևոր տարրերից մեկն է: Իրացման ժամանակ անհրաժեշտ է լինում ընդունել մի շարք կարևոր որոշումներ.

- Որտե՞ղ վաճառել ապրանքը /ո՞ր վայրում, ի՞նչ հեռավորության վրա, ինչպիսի՞ առևտրային կազմակերպությունում/:
- Ունենա՞լ սեփական իրացման ցանց, թե՞ ոչ:
- Սեփական իրացման ցանց ունենալու դեպքում մե՞ծ է այդ ցանցը, թե՞ ոչ:

Այժմ ապրանքի իրացումը հաճախ կատարվում է միջնորդների միջոցով: Երբ ասում ենք ապրանքն իրացվել է, ոչ թե հասկանում ենք, որ ապրանքի ֆիզիկական տեղաշարժ է կատարվել, այլ դա մի պրոցես է, որի ժամանակ ապրանքի սեփականության իրավունքը մի անձից փոխանցվում է մյուսին: Գոյություն ունի ապրանքի իրացման 4 մակարդակ.

---

1. **Ջրոյական**, երբ արտադրողի և սպառողի միջև գոյություն չունեն միջնորդներ՝ **Ա – Ս**:

2. **Առաջնային**, երբ կա մեծածախ միջնորդ՝ **Ա - 1 միջնորդ – Ս**:

3. **Երկրորդային**, երբ կա և՛ մեծածախ, և՛ մանրածախ միջնորդ՝ **Ա – մեծածախ, մանրածախ միջնորդ – Ս**:

4. **Երրորդային**, երբ կա մեծամանրածախ միջնորդ, մեծածախ և մանրածախ միջնորդ՝ **Ա - մեծամանրածախ միջնորդ, մեծածախ միջնորդ, մանրածախ միջնորդ – Ս**:

Ապրանքաշարժը ապրանքի ֆիզիկական տեղաշարժն է: Ապրանքաշարժի մեջ մտնում են հետևյալ պրոցեսները.

- ապրանքի պահպանում,
- բեռնում և բեռնաթափում,
- պահեստավորում,
- ապրանքի տրանսպորտային տեղափոխում:

Ապրանքաշարժի այս պրոցեսի մեջ ծախսատարությամբ առաջին տեղը գրավում են պահեստավորումը և պահպանումը, այնուհետև տրանսպորտային տեղափոխումը: Տրանսպորտային միջոցները բնութագրվում են հետևյալ ցուցանիշներով.

- ✓ տեղափոխման արժեք
- ✓ տեղափոխման արագություն
- ✓ մատչելիություն
- ✓ բեռնատարողություն
- ✓ հուսալիություն կամ ապահովություն

Ապրանքների և ծառայությունների հոսքի կառավարման գործընթացում մեծ է միջնորդների դերը: Նրանց վրա դրվում են տարբեր պարտականություններ: Նրանք կարող են զբաղվել ինչպես միայն իրացման, այնպես էլ տեղափոխման, արտահանման և փաթեթավորման պրոցեսներով:

Միջնորդները բաժանվում են 2 խմբի:

**Առաջին խումբն** այն միջնորդներն են, որոնք իրենց վրա չեն վերցնում ապրանքի սեփականության իրավունքը: Դրանցից են՝

- **գործակալները,**

---

➤ **բրոքերները:**

**Երկրորդ խումբ** միջնորդները ապրանքի սեփականության իրավունքը վերցնում են իրենց վրա: Նրանցից են՝

➤ **դիլերները,**

➤ **դիստրիբյուտորները:**

Դիլերները հատկապես աշխատում են ավտոմեքենաշինության ոլորտում: Օրինակ՝ Mercedes ֆիրման ունի 600 դիլեր, որոնք շահագրգռված են միայն այս ֆիրմայի ապրանքի վաճառքով:

**Ապրանքի առաջարժումը** մարքեթինգային գործունեության էլեմենտներից մեկն է, որի դերը ապրանքի իրացման աջակցելն է: Ապրանքի առաջարժման միջոցառումները մեծ դեր և նշանակություն ունեն ֆիրմայի հաջողության մեջ, և դրանց ընտրությունը կախված է մի շարք գործոններից.

- ❖ ապրանքի տեսակը և բնույթը
- ❖ շուկայի տեսակը և հագեցվածությունը, այսինքն՝ շուկայի բնույթը
- ❖ ապրանքի կենսացիկլի փուլը
- ❖ տվյալ ֆիրմայի ֆինանսական հզորությունը
- ❖ ֆիրմայի փորձը և կադրերը
- ❖ պրոպագանդան

**Պրոպագանդան** ֆիրմայի մասին տեղեկատվության տարածումն է՝ անվճար միջոցներով: Այդ ինֆորմացիան չի տրամադրվում որևէ գումարի դիմաց: Օրինակ՝ ԱՄՆ-ի հայտնի ռեստորանային ցանցերից մեկի ղեկավարը երբեք գովազդի վրա միջոցներ չէր ծախսում: Բայց միևնույն է, նրա ռեստորաններում միշտ էլ շատ հաճախորդներ կային: Ամեն անգամ, երբ ինչ-որ նոր քաղաքում ռեստորանի մասնաճյուղ էր բացվում, այս գործարարը հրավիրում էր միայն վարսավիրներին: Նրանք անվճար օգտվում էին ամեն ինչից, լավ ուրախանում էին և հաջորդ օրը բնական է, գնում էին աշխատանքի: Նրանք ամեն օր շփվում են ռեստորանի պոտենցյալ հաճախորդների հետ: Հենց նրանց տպավորության շնորհիվ էլ մի քանի օրում տեղեկատվությունը տարածվում էր քաղաքում, և ռեստորանն ունենում էր հաճախորդների հսկայական բանակ:

---

Պրոպագանդային միջոցներից են՝ հոդվածները թերթերում, ռադիո և հեռուստահաղորդումները, բարեգործությունը, հովանավորչությունը և այլն: Իսկ ինֆորմացիայի վճարովի տարածումը **գովազդն է:**

Ապրանքի առաջարժման գործընթացում շատ կարևոր է **անհատական վաճառքը:** Այն իր մեջ ընդգրկում է այնպիսի միջոցառումներ, որոնց ժամանակ տվյալ ֆիրմայի առևտրական գործակալը դեմ առ դեմ ներկայացնում է այդ ֆիրմայի ապրանքը և տալիս է ամբողջական ինֆորմացիա այդ ապրանքի կամ ծառայության մասին:

Անհատական վաճառքը բնորոշ է հետևյալ ապրանքներին.

- ◇ մեքենաներ
- ◇ բարդ սարքավորումներ
- ◇ հաստոցներ
- ◇ դեղամիջոցներ
- ◇ կոսմետիկական ապրանքներ և այլն

Ապրանքի **իրացումը խթանող** միջոցառումներն այնպիսի միջոցառումներ են, որոնք որոշակիորեն ազդում են իրացման ծավալի վրա: Իրացումը խթանող միջոցառումներ կիրառվում են լայն սպառողների նկատմամբ: Դրանք բազմազան են և կիրառվում են տարբեր եղանակներով.

- փորձնական նմուշների օրինակների բաժանում և տրամադրում
- զեղչերի տրամադրում, որոնք լինում են՝
  - սեզոնային զեղչեր
  - ծավալային զեղչեր
  - զեղչեր՝ գնման հաճախականությունից ելնելով
- նվերների տրամադրումն է որոշակի ապրանքների նկատմամբ
- խաղարկությունների անցկացում և այլն

Ապրանքները կարելի է ներկայացնել հետևյալ խմբերով.

1. **Ընդհանուր խմբային ապրանքներ՝** սննդամթերք, հագուստ, կահույք և այլն
2. **Խմբային ապրանքներ՝** կաթնամթերք, հրուշակեղեն...
3. **Ըստ ապրանքատեսակների՝** կաթ, պանիր, կարագ...

---

Մարքեթինգային գործունեության ընթացքում կարևոր է, որպեսզի ուսումնասիրենք շուկան՝ ելնելով տարբեր հատկանիշներից և սկզբունքներից: Հետազոտության ընթացքում ֆիրման կարող է նպատակ ունենալ շուկան ուսումնասիրել:

✚ Ըստ տերիտորիալ սկզբունքի, որն իր մեջ ներառում է ներքին, արտաքին, ռեգիոնալ շուկաների ուսումնասիրությունը:

✚ Ըստ վերջնական սպառողի սկզբունքի, որն իր մեջ ներառում է սպառողական ապրանքների շուկան, արդյունաբերական նշանակության շուկան:

✚ Ըստ ապրանքի կիրառման սկզբունքի և ժամկետի՝ երկարատև օգտագործման ապրանքներ, միջին ժամկետայնությամբ օգտագործվող ապրանքներ և կարճաժամկետ օգտագործվող ապրանքներ:

**Գովազդի ազդեցությունը բիզնեսի վրա:** Գովազդը ժամանակակից իրականության վառ արտահայտությունն է՝ խորիմաստ, բազմաբովանդակ: Մեր նպատակն է՝ մոտենալ գովազդին այլ տեսանկյունից՝ հայացք նետելով յուրօրինակ արվեստի ծագման պատմական անցյալին և դիտարկելով նրա ազդեցությունը շուկայական պահանջարկի վրա (Հայաստանի Հանրապետության օրինակով):

Գովազդի պատմական նշանակությունը տեղեկություն է այն մասին, թե ինչ եղանակներով է առաջացել այս տիպի տեքստերի գաղափարը մարդկության պատմության արևածագին, ինչպիսի էվոլյուցիա է այն ապրել առանձին մշակութային տարածաշրջաններում: Գովազդ բառը առաջացել է ֆրանսերեն «reclame» (reclamare-ազդարարել) բառից: Եթե ավելի պարզ արտահայտվենք, գովազդի դերը տարբեր եղանակներով (հաճախ բոլորը միասին) նոր ապրանքների ու ծառայությունների և դրանց սպառողական հատկությունների մասին պոտենցիալ սպառողին տեղեկացնելն է՝ ֆինանսավորվելով հովանավորի կողմից և նպաստելով վերջինիս արտադրանքի ու գաղափարների իրագործմանը: Գովազդը ֆիրմայի կոմունիկացիոն գործունեության շատ կարևոր մասն է: Այն չպարտադրելով դրդում է, որ սպառողը գնի ապրանքը: Երբեմն այն ուղղակի ստիպում է սպառողին հիշել կոնկրետ ապրանքատեսակի կամ ապրանքի (ծառայության) անվան մասին, երբ նա ընտրություն է կա-

---

տարում: Սկզբում սպառողը որոշում է, թե ինչի միջից պետք է կատարի իր ընտրությունը, դրանից հետո միայն՝ ինչ ապրանքատեսակ ընտրել դրա մասին իր պատկերացումների հիման վրա:

Գովազդի ազդեցությունը բիզնեսի վրա ներառում է հետևյալ հիմնական կետերը՝

1. Նախ դա ուշադրություն գրավելու հնարավորություն է: Շատ կարևոր է, թե որքանով է գրավվում ընթերցողի ուշադրությունը վերնագրով, հեռուստադիտողներինը՝ տեսաշարով:

2. Գովազդը սպառողների զգացմունքայնության վրա ազդելու ուժ ունի:

Տեսական վիճաբանությունների ժամանակ իրենց շատ ագրեսիվ են դրսևորում հատկապես առևտրային գովազդի մասնագետները: Սևեռելով իրենց ուշադրությունը գովազդի միայն այս տարատեսակի վրա՝ նրանք ոչինչ չեն ուզում իմանալ գովազդի ծառի մյուս՝ ոչ պակաս կարևորություն ունեցող ճյուղերի մասին: Մինչդեռ այդ ծառը շատ բազմաճյուղ է:

Գովազդն այսօր ազդում է հասարակության կյանքի բոլոր ոլորտների վրա, այդ թվում՝

- արտադրական (որպես արտադրված ապրանքի սպառման գործիք),
- սոցիալական (միավորում է հասարակության տարբեր խավերի հետաքրքրությունները),
- բարոյաիրավական (օրինական գովազդը ծառայում է բարոյաիրավական նորմերի ներդրմանը ապրանքատնտեսական գործունեության մեջ):

**Միջազգային գովազդային կառավարում:** Միջազգային կորպորացիաները շահագրգռված են ծանոթացնել տարբեր երկրների սպառողներին իրենց ապրանքներին: Գովազդն էական դեր է խաղում այդ կորպորացիաների մարքեթինգային գործողությունների մեջ՝ նպաստելով շահույթի ստացմանը:

Այն դեպքերում, երբ արտադրող կազմակերպությունը ձգտում է դուրս գալ ազգային շուկայից դեպի միջազգային շուկա, ապա նա դիմում է միջազգային գովազդային մենեջմենթին:

Գովազդի տվյալ ձևին նախորդում է երկարաժամկետ և մանրակրկիտ վերլուծական աշխատանք, ինչի նպատակն է՝ հետազոտել և բացա-

---

հայտել այն շուկայի առանձնահատկությունները, որտեղ ցանկանում է մուտք գործել տվյալ արտադրող կազմակերպությունը: Այդ դեպքում արտահանողին անհրաժեշտ է բացահայտել տվյալ շուկայի ազգային նկարագիրը բոլոր աստիճանի գնորդների համար (անհատներ, մեծածախ և մանրածախ գնորդներ, հասարակություն, կառավարություն), գովազդային տեղեկատվության ազդեցության արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով: Աշխատանքի տվյալ փուլի անտեսումը բազմիցս լարված իրավիճակներ է ստեղծել համաշխարհային ճանաչում ունեցող արտադրողների համար: Եթե արտադրողն արդեն կայուն ամրապնդվել է միջազգային մի քանի շուկաներում, բարձր ճանաչելիություն է վայելում, հանրահայտ է իր ապրանքանիշով (Coca-Cola, Pepsi-Cola, Camel, Marlboro և այլն), ապա նա կարող է իրեն վերապահել՝ վարելու ընդհանուր գովազդային քաղաքականություն բոլոր միջազգային շուկաներում: Հաճախ, երբ երկրում չկա տվյալ կազմակերպության ներկայացուցչությունը, գովազդային միջոցառումները ներառում են ապրանք ներմուծողի գործառույթը:

Միջազգային գովազդի պատճառով առաջանում են հսկայական քանակի արտաքին ծախսեր. գովազդային հայտարարությունները, ըստ նրանց, հաճախ փչացնում են բնության պատկերը, մեծանում է այնպիսի վնասակար ապրանքների սպառումը, ինչպիսիք են՝ ծխախոտը և ոգելից խմիչքը: Առաջանում է ազգային միջոցների ճշտության և որակի վրա ազդելու հնարավորություն: Նկատվում է մոնոպոլիաների թվի ավելացում. մի կողմից՝ միջազգային գովազդի վրա կատարված ծախսերը ֆինանսական արգելք են հանդիսանում ճյուղ մուտք գործելու համար, իսկ մյուս կողմից՝ ձևավորվում է որոշակի ապրանքների հանդեպ նվիրվածություն, և սպառողները պակաս զգայուն են դառնում դրա մրցակիցների կողմից գների իջեցմանը (երկու դեպքում էլ մեծանում է շուկայական իշխանությունը):

Սակայն կան նաև գովազդի կողմնակիցներ, որոնք պնդում են, որ գովազդը տեղեկություն է մատակարարում, օգնում է սպառողներին խելամիտ որոշում կայացնել (սովորաբար ֆիրմաները շահույթ ստանալու նպատակով փորձում են տեղեկացնել սպառողներին նոր ապրանքների

---

հայտնվելու կամ հների փոփոխության մասին, եթե անգամ այդ փոփոխություններն աննշան են): Ուստի այստեղ է, որ օգնության է հասնում միջազգային գովազդային մենեջմենթը, որն աջակցում է ազգային կապի համակարգին (առանց դրա շատ ռադիո և հեռուստահաղորդումներ ուղղակի չէին կարողանա պահպանել իրենց գոյությունը): Այն ընդունակ է խթանել ապրանքների փոփոխությունը, քանի որ հաջողված միջազգային գովազդային մենեջմենթը հաճախ հիմնված է լինում ֆիրմայի արտադրանքի յուրահատուկ հատկանիշների վրա: Այդ պատճառով միջազգային գովազդի բնագավառում արդյունավետ մրցակցության համար ֆիրման ստիպված է անցկացնել հետազոտություններ, բարելավել արտադրանքի որակը: Առօրյա կյանքում գովազդը հաճախ կապված է նոր արտադրանքի մուտքի հետ, որը նախատեսված է գոյություն ունեցող տեսակների հետ մրցակցելու համար:

Միջազգային շուկայում աշխատող ֆիրման, երբ սկսում է գովազդել իր ապրանքը, հանդիպում է մի շարք դժվարությունների: Այդ դժվարություններից խուսափելու համար որոշ հայտնի ֆիրմաներ («Պեպսի – կոլա», «Կոկա – կոլա», «Մագդոնալդս») որոշեցին ստանդարտ /նույն/ ձևով ներկայացնել իրենց գովազդը տարբեր երկրներում: Կա լրիվ հակառակ մոտեցում, երբ նույն ապրանքը տարբեր երկրներում գովազդվում է տարբեր ձևով: Այսպես, Գերմանիայում «Պարկեր» ֆիրմայի գրիչների գովազդի ժամանակ ձեռքում բռնած գրիչը լուսանկարի տակը գրված է. «Այսպես պետք է գրել», իսկ ԱՄՆ-ում նույն ֆիրմայի գրիչների գովազդի համար օգտագործում են հետևյալ ձևակերպումը. «Եկել են ժամանակներ, երբ ձեզ պետք են միայն «Պարկերը»:

Եթե շուկան արձագանքում է նմանատիպ դրդապատճառներին, իմաստ չունի ստեղծել գովազդային տարբերակներ՝ տարբեր երկրների համար:

Ստանդարտիզացված գովազդի դիմելու կարևորագույն պատճառներից մեկն այն է, որ արտադրողները ձգտում են խնայել միջոցներ:

Որոշ երկրներում առկա է խստիվ պետական վերահսկողություն զանգվածային տեղեկատվության օգտագործման նկատմամբ: Վերահս-

---

կումը վերաբերում է գովազդի տևողությանը, բովանդակությանը, ձևավորման միջոցներին և գովազդվող ապրանքների տեսակներին:

Լինում են նաև լեզվական սահմանափակումներ, երբ որևիցե խոսք ուրիշ լեզվով ունի այլ նշանակություն:

Կան գունային սահմանափակումներ: Օրինակ, սպիտակ գույնը Եվրոպայում զուգորդվում է մաքրության, իսկ Ասիայում՝ մահվան հետ: Գովազդով զբաղվող անձը պետք է ծանոթ լինի այդ նրբություններին, որպեսզի ստեղծի արդյունավետ գովազդ:

**Կառավարումը գովազդային բիզնեսում:** Ժամանակակից հասարակության մեջ գովազդը դարձել է բիզնես:

Գովազդային բիզնեսում կարևոր է ուսումնասիրել հետևյալ շղթան.

- արտադրական կամ առևտրային կազմակերպություն՝ գովազդ պատվիրողը,

- գովազդային գործակալություն՝ գովազդ արտադրողը,

- տարածման միջոց՝ սպառողը:

Այս շղթայում որոշիչ դեր է խաղում **գովազդ պատվիրողը**, գովազդային գործակալությունը և գովազդի միջոցները կատարում են մշակման և գովազդը սպառողին հասցնելու գործառույթ: Գովազդ պատվիրողը կարող է լինել իրավաբանական կամ մասնավոր անձ, ով վճարում է բոլոր աշխատանքների դիմաց, որոնք կատարվում են գովազդը կատարելու և տեղաբաշխելու համար:

**Գովազդային գործակալությունը** կազմակերպություն է, որն իր վրա է վերցնում պատվերը կատարելու պարտականություններ՝ օգտագործելով տարբեր ստեղծագործական և կատարողական գործառույթներ: Ստանալով պատվերը՝ գործակալությունը պլանավորում է իր գործունեությունը և մշակում գովազդային գործընթացը:

Գովազդային գործընթացի երրորդ անձը **գովազդի տեղաբաշխման միջոցներն են**, այսինքն՝ այն կազմակերպությունը, որը զբաղվելու է դրանով: Դրանք, առաջին հերթին, զանգվածային տեղեկատվության հայտնի կազմակերպություններն են, այդ թվում և տրանսպորտային կազմակերպությունները:

---

Շղթան ավարտվում է չորրորդ մասնակցի՝ **սպառողի** վրա, որն ստանում է ոչ թե վերջնական ապրանքը, այլ միջանկյալը, և նպաստելու կամ օգնելու է նրան՝ մոտ ժամանակներում ձեռք բերել անհրաժեշտ ապրանքը (ծառայությունը):

Գովազդային գործակալություն, զանգվածային լրատվական միջոցներ և հետազոտող կազմակերպություններ. ահա այն երեք կարևոր օղակները, որոնց միջոցով ապահովվում է գովազդի ամրապնդումն ու առաջխաղացումը: Գովազդի պատվիրատուի կազմակերպության համար վերջիններս արտաքին կառույցներ են: Գործակալությունները և հետազոտող կազմակերպություններն օգնում են գովազդի պատվիրատուին գովազդային նոր առաջարկվող հարցերում: Գովազդի պատվիրատուների մեծամասնությունը գովազդի ասպարեզում ենթարկվում է պետության կողմից ընդունված օրենքներին և սահմանափակումներին: Ուղղակի և անուղղակի մրցակիցները նույնպես հանդես են գալիս որպես խթանիչներ:

Տնտեսապես զարգացած երկրներում գովազդի հիմնական արտադրողները գովազդային գործակալներ են, որոնք լավ են պատկերացնում իրենց փոխադարձ կապը գովազդային գործընթացում ընդգրկված մյուս մասնակիցների հետ:

Ուշադրություն դարձրեք այն փաստին, որ գովազդային գործակալությունը գտնվում է գովազդի պատվիրատուի և զանգվածային լրատվական միջոցների միջև: Գովազդային գործակալության դերն այն է, որ իրենք, ընդունելով պատվերը գովազդատուից, արտադրում են գովազդային նյութը, որը տեղադրվում է տարբեր զանգվածային լրատվական միջոցներում: Գովազդային գործակալությունները սերտորեն համագործակցում են հետազոտող կազմակերպությունների հետ և իրենց առօրյա աշխատանքում հիմնվում վերջիններիս կողմից տրամադրված հետազոտական նյութերի վրա:

**Գովազդն ինտերնետում:** Ինտերնետային գովազդն իրականացվում է վիրտուալ տարածությունում և ազդում թիրախային սպառողների վրա: Մնացած առումներով՝ այն հետապնդում է նույն նպատակները և օգ-

---

տագործում նույն գործիքները, ինչը կիրառում են ավանդական գովազդը:

Հիմա շատ կազմակերպություններ հրաժարվում են ավանդական գովազդից: Գործավարները, հիմնականում փոքր և միջին բիզնեսի, գնահատեցին ինտերնետային գովազդների առավելությունները: Ամենակարևոր առավելությունն այն է, որ այստեղ հնարավոր է կոնկրետ նշել թիրախային լսարանը: Մեր օրերում գովազդի շուկայում ինտերնետային գովազդն ամենաարագ զարգացող սեգմենտն է:

Ինտերնետային գովազդն ուղղված է նպատակային լսարանին, ովքեր արդեն իսկ հետաքրքրված են առաջարկված ապրանքներով և ծառայություններով: Սակայն բացի իր հիմնական խնդրից, ինչը նոր հաճախորդների գրավումն է, այս գովազդը կարող է իրականացնել տարբեր մարքեթինգային ֆունկցիաներ: Կախված այն բանից, թե ինչի համար է այն նախատեսված, գովազդը կարող է տեղեկացնել, իրայնացնել կամ հիշեցնել:

**Տեղեկացնող գովազդը** շուկային պատմում է նոր ապրանքի կամ արդեն գոյություն ունեցող ապրանքի նորությունների մասին:

**Իրայնացնող գովազդը** ձգտում է մրցակից ապրանքատեսակներից իր կողմ գրավել սպառողներին:

**Հիշեցնող գովազդը** սպառողներին հիշեցնում է, որ ապրանքը կարող է մոտ ապագայում իրենց անհրաժեշտ լինել:

### **ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 3**

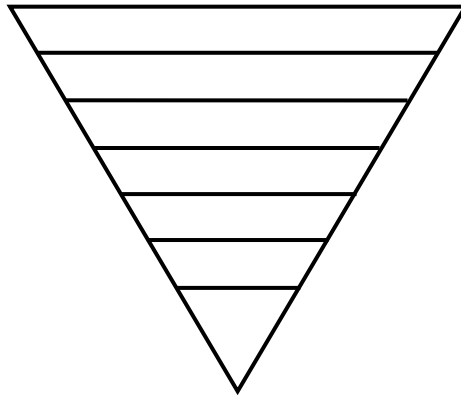
---

**ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 1**  
(դաս 1.1, 1.2-ի վերաբերյալ)

**1. Մարքեթինգ եզրույթը/տերմինը ծագել է «market» բառից, որը անգլերեն նշանակում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- քիզնես
- առևտուր
- շուկա
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**2. Լրացնել մարքեթինգի հիմնական հասկացությունների գծապատկերը.**



**3. Կարիքը լինում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ուղղակի և անուղղակի
- հոգևոր և ֆիզիոլոգիական
- հորիզոնական և ուղղահայաց
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**4. Պահանջմունքը հատուկ ձև ընդունած (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- շահույթն է
- եկամուտն է
- կարիքն է
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**5. Պահանջարկը (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- գնողունակ պահանջմունքն է
- ապրանքների մի խումբ է
- գործունեության յուրահատուկ տեսակ է
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**6. Ընտրել ապրանքը բնութագրող ճիշտ պատասխանը.**

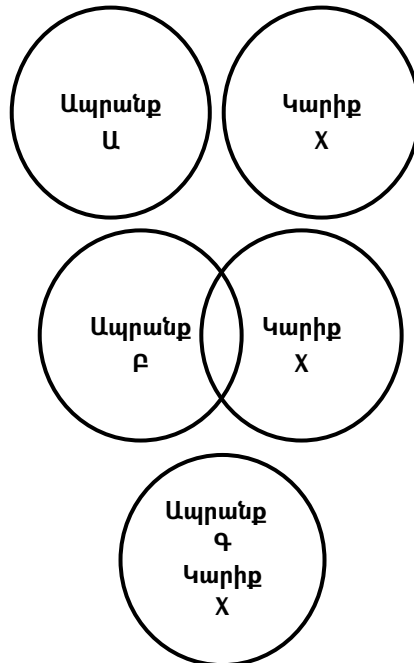
- Ապրանքը օգտակար հատկությունների ամբողջությունն է:
- Ապրանքը բավարարում է մարդու այս կամ այն պահանջմունքը:
- Ապրանքը կարելի է առաջարկել շուկայում գնելու, օգտագործելու համար:
- Բոլոր պատասխանները ճիշտ են:

**7. Սլաքներով իրար միացնել կարիքների բավարարման մակարդակները.**

Կարիքը բավարարված է ամբողջությամբ

Կարիքը բավարարված չէ

Կարիքը բավարարված է մասնակիորեն



---

**8. Փոխանակման տեսակներն են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ինքնապահովում
- տիրացում
- մուրացկանություն
- փոխանակում գումարի կամ մեկ այլ ապրանքի դիմաց
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**9. Գործարքը (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- կարիքն է, որը ինչ-որ բանի նկատմամբ պակասության զգացողություն է
- փոխանակումն է, որի ժամանակ հայտնի է փոխանակման պայմանները
- ապրանքն է, որը օգտակար հատկությունների ամբողջությունն է
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

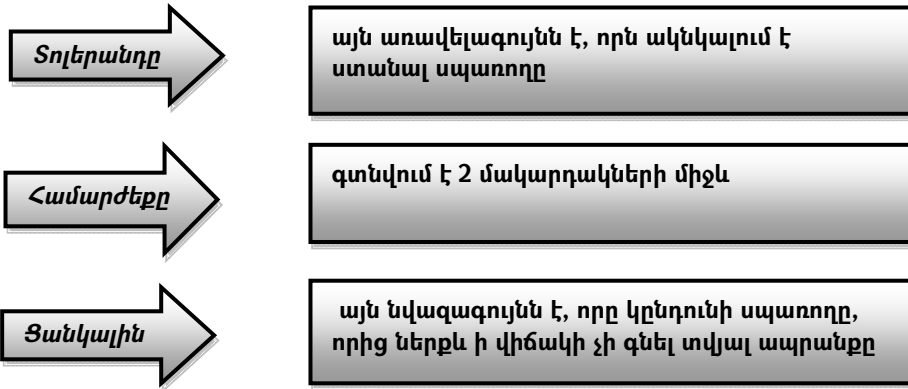
**10. Մարդու վրա կարող են ազդել հետևյալ գործոնները (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- հոգեբանական
- կուլտուրական
- անհատարան
- սոցիալ-տնտեսական
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

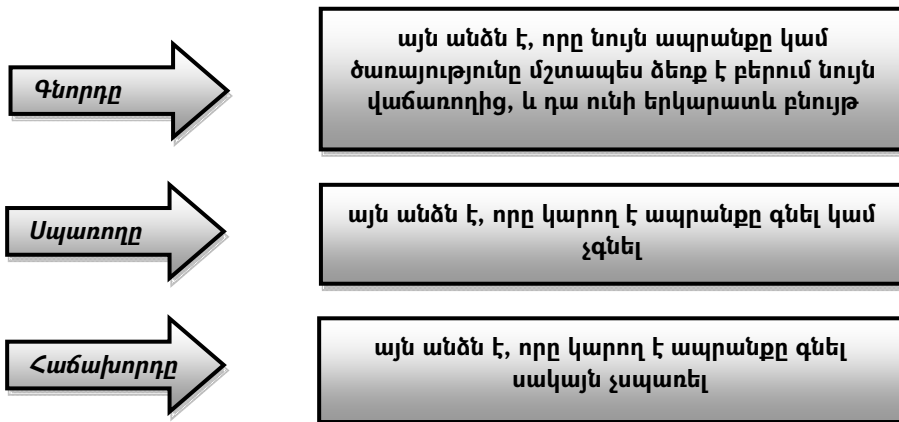
**11. Սպառողը ապրանք գնելուց հետո կարող է ունենալ բավարարվածության հետևյալ մակարդակները (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- չբավարարված
- ուղղակի բավարարված
- ամբողջապես բավարարված
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**12. Արտադրողը պետք է պարզի ապրանքի որակի հետևյալ մակարդակները (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները).**



**13. Սպառողներին դիտարկենք երեք տեսանկյունից (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները).**



**14. Շահութաբեր սպառող ասելով հասկանում ենք այն սպառողին (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- որից ստացված շահույթը գերազանցում է նրա ձեռք բերման վրա կատարած ծախսերին
- որից ստացված շահույթը հավասար է նրա ձեռք բերման վրա կատարած ծախսերին
- որից ստացված շահույթը պակաս է նրա ձեռք բերման վրա կատարած ծախսերից
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

---

**15. Ժամանակակից շուկայական պայմաններում կիրառվում են մարքեթինգի հետևյալ տեսակները (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ապրանքային ուղղվածության մարքեթինգ
- սպառողական ուղղվածության մարքեթինգ
- առևտրային մարքեթինգ
- ոչ առևտրային մարքեթինգ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**16. Կախված շուկայում ձեռնարկության զբաղեցրած մասնաբաժնից՝ մարքեթինգը լինում է (նշել սխալ պատասխանը).**

- նպատակային մարքեթինգ
- ունիվերսալ մարքեթինգ
- ապրանքադիֆերենցված մարքեթինգ
- զանգվածային մարքեթինգ

**17. Երբ մարքեթինգը կիրառվում է սպառողների պահանջմունքների բավարարմանն ուղղված գործունեության ցանկացած տեսակի համար, կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- կազմակերպությունների մարքեթինգ
- առանձին անձնավորությունների մարքեթինգ
- գաղափարների մարքեթինգ
- տեղի մարքեթինգ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**18. Մարքեթինգային միջավայրը բաժանվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- լայն և նեղ
- միկրո և մակրո
- էլաստիկ և ոչ էլաստիկ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**19. Միկրոմիջավայրի գործոններն են (նշել սխալ պատասխանը)՝**

- կազմակերպությունը
- բանվորները
- միջնորդները
- մատակարարները
- մրցակիցները

**20. Մակրոմիջավայրի գործոններն են (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները).**

<p><b>Դեմոգրաֆիական գործոնն</b></p>	<p>ազդում է սպառողների սպառողական հնարավորությունների և սպառման կառուցվածքի վրա:</p>
<p><b>Տնտեսական գործոնը</b></p>	<p>զարգանում է կոնկրետ հասարակարգում, որը ձևավորում է հիմնական հայացքները, արժեքները և վարքի նորմերը:</p>
<p><b>Տեխնոլոգիական գործոնը</b></p>	<p>ուժերի ամբողջություն է, որն ստեղծում է նոր տեխնոլոգիաներ, որի շնորհիվ արտադրվում են նոր ապրանքներ և ստեղծվում մարքեթինգային նոր հնարավորություններ:</p>
<p><b>Քաղաքական գործոնն</b></p>	<p>ուսումնասիրում է բնակչության տարբերությունները՝ թվաքանակը, խտությունը, տարիքը, սեռը, ռասան և այլ վիճակագրական տվյալներ:</p>
<p><b>Մշակութային գործոն</b></p>	<p>օրենքների և պետական կառույցների ամբողջությունն է, որն ազդեցություն է ունենում կազմակերպության գործունեության վրա:</p>

## ՊԱՏԱՍԽԱՆՆԵՐ

ՀԱՐՑ	ՊԱՏԱՍԽԱՆ
1.	3
2.	Կարիք Պահանջմունք Պահանջարկ Ապրանք Փոխանակում Գործարք Շուկա
3.	2
4.	3
5.	1
6.	4
7.	1-3, 2-1, 3-2
8.	5
9.	2
10.	5
11.	4
12.	1-2, 2-3, 3-1
13.	1-3, 2-2, 3-1
14.	1
15.	5
16.	2
17.	5
18.	2
19.	2
20.	1-4, 2-1, 3-3, 4-5, 5-2

---

**ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 2**  
(դաս 1.3, 1.4-ի վերաբերյալ)

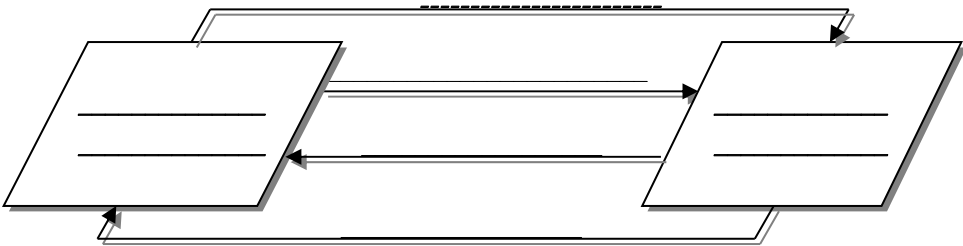
**1. Շուկայական վերլուծություն ասելով հասկանում ենք վաճառքների և շուկային վերաբերող թվային ցուցանիշների. (նշել ճիշտ պատասխանը)**

- հավաքագրում
- համակարգում
- վերլուծություն
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**2. Շուկայական հետազոտություններն ըստ անցկացման հաճախականության բաժանվում են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ընթացիկ և ընդհանուր
- մասնակի և ընդհանուր
- կարճաժամկետ և երկարաժամկետ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**3. Լրացնել արտադրության և սպառման (շուկայի) կապը ներկայացնող գծապատկերը.**



**4. Շուկայի հիմնական շարժիչ ուժը, որով նա գործում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- մարդկանց եկամուտներն են
- մարդկանց պահանջմունքներն են
- սպառողների զբաղվածության աստիճանն է
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**5. Ըստ սուբյեկտների՝ շուկաները դասակարգվում են հետևյալ տեսակներով (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները) .**

Գնորդի շուկա

Այսպիսի շուկաները կազմված են անհատներից կամ/ և անհատ կազմակերպություններից, որոնք զբաղվում են ապրանքների վերավաճառմամբ:

Վաճառողի շուկա

Այստեղ վաճառողներն են շուկայի ակտիվ գործիչները, իսկ ավելի մեծ իշխանություն ունեն գնորդները: Առաջարկը գերազանցում է պահանջարկին, և առկա է մրցակցություն արտադրողների միջև:

Միջնորդի շուկա

Սա ընդգրկում է պետական կազմակերպությունների առք ու վաճառքի գործողությունների ամբողջություն: Այս շուկայում մեծածավալ գնումներն իրականացվում են բաց վաճառքի ձևով կամ պայմանագրերերով:

Պետական հիմնարկությունների շուկա

Այստեղ գնորդներն են շուկայի ակտիվ գործիչները, և ավելի մեծ իշխանություն ունեն վաճառողները: Մրցակցությունն ընթանում է սպառողների միջև:

---

**6. Ըստ օբյեկտի՝ շուկան դասակարգվում է (նշել սխալ պատասխանը) .**

- ապրանքների և ծառայությունների շուկա
- անշարժ գույքի շուկա
- մենաշնորհային շուկա
- աշխատուժի շուկա
- արժեթղթերի շուկա
- կապիտալի շուկա

**7. Ըստ սուբյեկտի /գնորդի/՝ շուկան դասակարգվում է (նշել սխալ պատասխանը) .**

- սպառողական ապրանքների շուկա
- արդյունաբերական ապրանքների շուկա
- միջնորդների շուկա
- անշարժ գույքի շուկա
- պետական ձեռնարկությունների շուկա

**8. Ըստ փարածական չափերի՝ շուկան դասակարգվում է (նշել սխալ պատասխանը).**

- տեղական կամ լոկալ շուկա
- անշարժ գույքի շուկա
- ռեգիոնալ կամ մարզային շուկա
- ներքին շուկա, արտաքին շուկա
- ազգային շուկա
- համաշխարհային շուկա

**9. Ըստ հասունության աստիճանի՝ շուկան դասակարգվում է (նշել սխալ պատասխանը).**

- նորաստեղծ շուկա
- չզարգացած շուկա
- թերզարգացած շուկա
- զարգացած շուկա

---

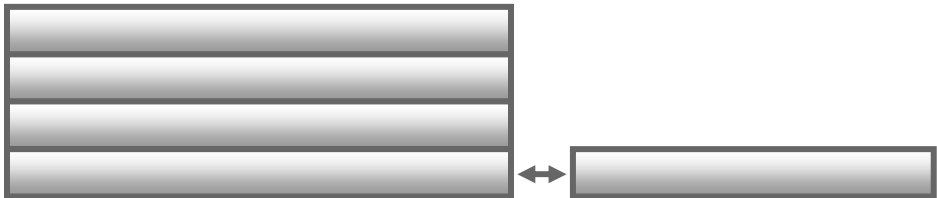
**10. Ըստ մրցակցության տեսակի՝ շուկան դասակարգվում է (նշել սխալ պատասխանը) .**

- մոնոպոլիստական շուկա
- օլիգոպոլիստական շուկա
- ազատ մրցակցային շուկա
- ապրանքային շուկա

**11. Արանքային շուկան իրենից ներկայացնում է մի ոլորտ, որտեղ իրականացվում է (նշել ճիշտ պատասխանը) .**

- կոնկրետ ապրանքատեսակի առք ու վաճառքը
- որևէ ապրանքախմբի առք ու վաճառքը
- որևէ ապրանքատեսակի կամ ապրանքախմբի դասակարգում
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**12. Իրացման շուկան ունի հետևյալ կառուցվածքը (լրացնել գծապատկերը).**



**13. Շուկայի մասնաբաժինը (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ֆիրմայի կողմից արտադրված ապրանքների տեսակարար կշիռն է՝ տվյալ ապրանքի իրացման ընդհանուր ծավալի մեջ
- ֆիրմայի կողմից իրացված ապրանքների տեսակարար կշիռն է՝ տվյալ ապրանքի իրացման ընդհանուր ծավալի մեջ
- ֆիրմայի կողմից արտադրված և իրացված ապրանքների տեսակարար կշիռն է՝ տվյալ ապրանքի իրացման ընդհանուր ծավալի մեջ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

---

**14. Շուկայական ուսումնասիրության ընթացքում առաջացած պրոբլեմներն են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- անընդհատ և պարբերական
- ընդհանուր և մասնակի
- ռազմավարական և տակտիկական
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**15. Նպատակային մարքեթինգն իրականացվում է հետևյալ փուլերով (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- շուկայի սեգմենտավորում
- նպատակային սեգմենտավորում
- շուկայում ապրանքների դիրքավորում
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**16. Շուկայի սեգմենտավորումը կարող է իրականանալ հետևյալ կերպ (նշել ճիշտ պատասխանը) .**

- ձեռնարկությունները կարող են շուկան ընդհանրապես չսեգմենտավորել (զանգվածային մարքեթինգ)
- իրականացնել լրիվ սեգմենտավորում (միկրոմարքեթինգ)
- շուկան սեգմենտավորել որոշակի միջանկյալ մակարդակով
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**17. Շուկայական սեգմենտները (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- մեծ սպառողների խմբեր են
- ունեն համանման պահանջմունքներ
- ունեն հնարավորություն գնելու այս կամ այն ապրանքատեսակը
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**18. Սեզմենտավորման հատկանիշներն են (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները).**

Աշխարհագրական	Ներառվում են հետևյալ ցուցանիշները՝ աշխարհամասերի, երկրների, շրջանների կլիմայական գոտիները, բնակչության խտությունը, ռասաները, կրոնական պատկանելությունը:
Դեմոգրաֆիկ	Ներառում է մարդու ապրելաոճը, անհատական նկարագիրը, թե նա ինչպիսի անձնավորություն է և ինչպիսի բնութագրեր ունի:
Հոգեբանական	Ներառում է կրթական մակարդակը, սոցիալական և մասնագիտական ուղղվածությունը, դավանանքը, եկամուտների չափը և այլն:
Վարքագծային	Ներառում է հետևյալ ցուցանիշները՝ տարիքը, սեռը, եկամուտները, զբաղմունքը, կրթությունը, ընտանիքի տարիքը և կազմը, ամուսնական վիճակը, երեխաների թիվը, ազգությունը, կրոնական պատկանելությունը և այլն:
Սոցիալ-տնտեսական	Ունի հետևյալ սկզբունքը՝ գնման հաճախականությունը, գնման շարժառիթը, գնման առաջնահերթությունը, վերաբերմունքը արտադրողի կամ ապրանքի հանդեպ:

**19. Սեզմենտավորման չափանիշն այն ցուցանիշն է, որը (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- կարողանում է գնահատել սպառողների եկամուտները
- թույլ է տալիս գնահատել ընտրված սեզմենտի ճշտությունը
- կատարում է սեզմենտի հատկանիշների վերլուծություն
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**20. Սեզմենտավորման չափանիշներն են (նշել սխալ պատասխանը) .**

- սեզմենտի չափը
- սեզմենտի կայունությունը և աճի հեռանկարը
- սեզմենտի ինքնուրույնությունը
- սեզմենտի մատչելիությունը

- սեզմենտի չափելիությունը
- սեզմենտի պաշտպանվածությունը

**ՊԱՏԱՍԽԱՆՆԵՐ**

ՀԱՐՑ	ՊԱՏԱՍԽԱՆ
1.	4
2.	1
3.	Արտադրություն Կոմունիկացիաներ Ապրանքներ և ծառայություններ Փողեր Ինֆորմացիա Շուկա
4.	2
5.	1-2, 2-4, 3-1, 4-3
6.	3
7.	4
8.	2
9.	1
10.	4
11.	4
12.	Սպառողը տեղյակ չէ Տեղյակ է, բայց չի գնում Տեղյակ է, բայց գնում է հակառակորդինը Տեղյակ է և գնում է մերը <i>Մեր ֆիրմայի մասնաբաժինը շուկայում</i>
13.	3
14.	2
15.	4
16.	4
17.	4
18.	1-1, 2-4, 3-2, 4-5, 5-3
19.	2
20.	3

**ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 3**  
**(դաս 1.5, 1.6 -ի վերաբերյալ)**

**1. Ըստ օգտագործման բնույթի ապրանքները դասակարգվում են.**  
*(նշել ճիշտ պատասխանը)*

- սպառողական օգտագործման ապրանքներ
- անձնական օգտագործման ապրանքներ
- արտադրական նշանակության ապրանքներ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**2. Սպառողական ապրանքներն ըստ օգտագործման ժամկետի լինում են** *(նշել սխալ պատասխանը).*

- կարճաժամկետ
- միջինժամկետ
- երկարաժամկետ

**3. Արտադրական նշանակության ապրանքները դասակարգվում են.**  
*(նշել ճիշտ պատասխանը)*

- ըստ հիմնական նյութերի
- ըստ օժանդակ նյութերի
- ըստ հումքի
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**4. Ըստ գնորդների սպառողական սովորությունների ապրանքները դասակարգվում են** *(իրար միացնել ճշտ պատասխանները).*

Ինտենսիվ պահանջարկ ունեցող ապրանքներ	Սրանց մասին սպառողը կամ տեղյակ է, կամ ոչ, սակայն երկու դեպքում էլ չի մտածում այն ձեռք բերելու մասին:
Ընտրովի պահանջարկ ունեցող ապրանքներ	Սրանք ունեն յուրահատուկ բնութագիր, և դրանց ձեռք բերման համար գնորդները պարտավոր են ծախսել մեծ գումարներ:
Հատուկ կամ արտոնյալ պահանջարկ ունեցող ապրանքներ	Սրանք սովորաբար սպառողը ձեռք է բերում առանց նվազագույն ջանքերի:
Իմպուլսիվ պահանջարկ ունեցող ապրանքներ	Սրանք սպառողը գնում է տվյալ պահի ազդեցությունից, տրամադրությունից, իրավիճակից ելնելով:
Պասիվ պահանջարկ ունեցող ապրանքներ	Սրանք գնելուց առաջ սպառողները սովորաբար միմյանց հետ համեմատում են դրանց օգտակարությունը, որակը, դիզայնը և այլն:

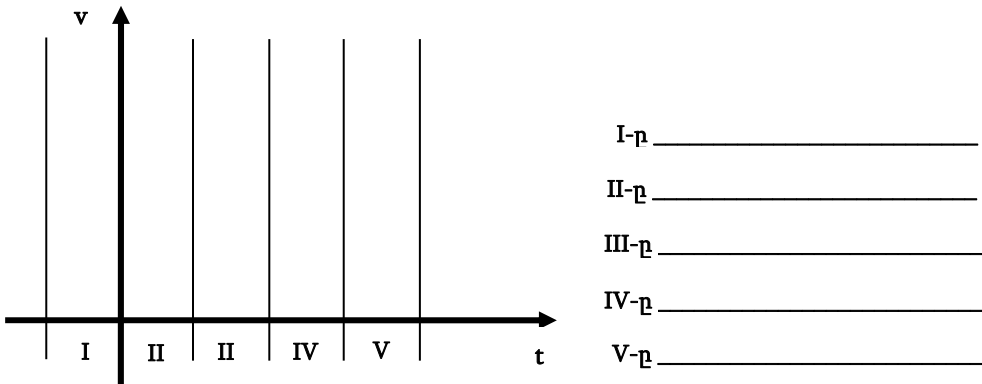
**5. Շուկայում ապրանքները դիտարկելու ժամանակ մարքեթոլոգը պետք է հաշվի առնի ապրանքների հետևյալ մակարդակները (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ապրանքների ռեալ տեսքը
- ապրանքի տեխնիկական, սպառողական հատկանիշները, որակը
- ապրանքների հզորությունը
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

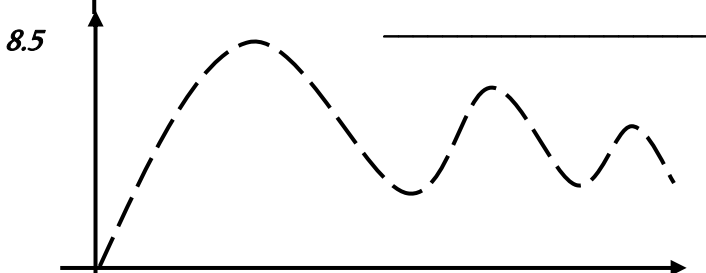
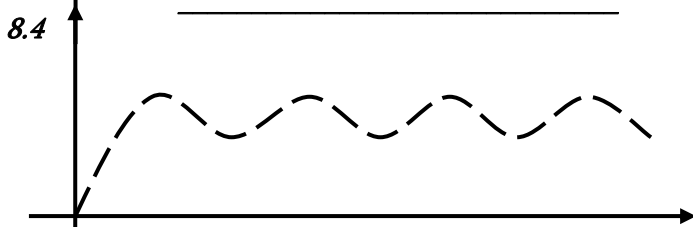
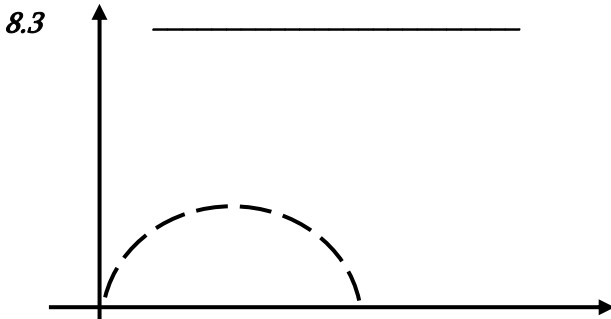
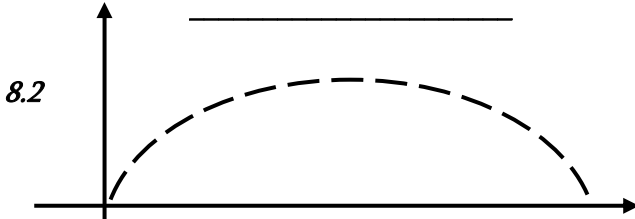
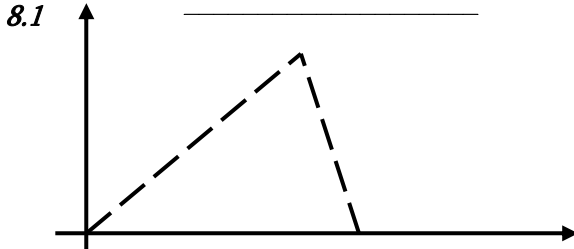
**6. Ֆիրմայի ապրանքային տեսականու ստրատեգիաներն են (նշել սխալ պատասխանը).**

- շուկայական սեգմենտի փնտրման ստրատեգիա
- շուկայական սեգմենտի ընդլայնման ստրատեգիա
- ապրանքային տեսականու զարգացման ստրատեգիա
- նոր շուկաների գրավման ստրատեգիա
- նոր ապրանքատեսակներով նոր շուկաներ դուրս գալու ստրատեգիա

**7. Գծել ապրանքի կենսացիկլի գրաֆիկը և լրացնել փուլերը.**



**8. Լրացնել ապրանքի կյանքի կենսացիկլի գրաֆիկների անունները.**



---

**9. Շուկայում ապրանքի դիրքավորման ժամանակ ֆիրման իր ռազմավարության ընթացքում կարող է կատարել հետևյալ սխալները (նշել սխալ պատասխանը).**

- թերդիրքավորում
- գերդիրքավորում
- հստակ դիրքավորում
- ոչ հստակ դիրքավորում
- կասկածելի դիրքավորում

**10. Արտադրողը պետք է պարզի ապրանքի որակի հետևյալ մակարդակները (նշել սխալ պատասխանը) .**

- սկզբնական
- ցանկալի
- տոլերանդ
- համարժեք

**11. Ապրանքային տեսականին բնութագրվում է հետևյալ ցուցանիշներով (նշել սխալ պատասխանը) .**

- լայնություն
- խորություն
- երկարություն
- համադրելիություն

**12. Ապրանքային տեսականին կարելի է փոփոխել մի շարք եղանակներով (նշել ճիշտ պատասխանը) .**

- կարելի է ընդլայնել կամ նեղացնել
- կարելի է խորացնել կամ կրճատել
- կարելի է ավելացնել կամ նվազեցնել համադրելիության աստիճանը
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**13. Ապրանքային նշանի անվանումը պետք է օժտված լինի հետևյալ որակներով (նշել սխալ պատասխանը).**

- պետք է ակնարկի ապրանքի առավելություններն ու որակը,
- պետք է լինի հեշտ արտասանվող, լավ ճանաչված և հիշվող,
- պետք է լինի անհատական,
- պետք է լինի էժան
- պետք է հեշտ թարգմանվի

**14. Ապրանքի սպասարկումը լինում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- նախաիրացումային
- հետվաճառքային
- հերաշխիքային և ետերաշխիքային
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**15. Գոյություն ունի ապրանքի իրացման հետևյալ մակարդակը (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները).**

Զրոյական մակարդակ	Երբ կա մեծամանրածախ միջնորդ, մեծածախ և մանրածախ միջնորդ
Առաջնային մակարդակ	Երբ արտադրողի և սպառողի միջև գոյություն չունեն միջնորդներ
Երկրորդային մակարդակ	Երբ կա և՛ մեծածախ, և՛ մանրածախ միջնորդ
Երրորդային մակարդակ	Երբ կա մեծածախ միջնորդ

**16. Ապրանքաշարժի մեջ մտնում են հետևյալ պրոցեսները (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ապրանքի պահպանում
- բեռնում և բեռնաթափում
- պահեստավորում
- ապրանքի տրանսպորտային տեխափոխում
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

---

**17. Միջնորդների տեսակներն են (նշել սխալ պատասխանը).**

- մենեջերները
- գործակալները
- բրոքերները
- դիլերները
- դիստրիբյուտորները

**18. Ապրանքի իրացումը խթանող միջոցառումներն են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- զեղչերի տրամադրում
- նվերների տրամադրումն է որոշակի ապրանքների նկատմամբ
- խաղարկությունների անցկացում
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**19. Գովազդն ազդում է հասարակության կյանքի բոլոր ոլորտների վրա, այդ թվում (նշել սխալ պատասխանը).**

- պատմական
- արտադրական
- սոցիալական
- բարոյաիրավական

**20. Ժամանակակից գովազդի տեսակներն են (նշել սխալ պատասխանը).**

- տեղեկացնող գովազդ
- իրայնացնող գովազդ
- Ժամանակագրական գովազդ
- հիշեցնող գովազդ
- ինտերնետային գովազդ

## ՊԱՏԱՍԽԱՆՆԵՐ

ՀԱՐՑ	ՊԱՏԱՍԽԱՆ
1.	4
2.	3
3.	4
4.	1-3, 2-5, 3-2, 4-4, 5-1
5.	4
6.	1
7.	I-ը ապրանքի մշակման փուլն է II-ը ապրանքի դուրսբերումն է շուկա III-ը ապրանքի աճի փուլն է IV-ը հասունության փուլն է V-ը անկման փուլն է
8.	8.1 դասական կենսացիկլ 8.2 երկարատև կենսացիկլ 8.3 անհաջողության փուլ 8.4 սեզոնային կամ մոդայիկ ապրանքների կենսացիկլ 8.5 կրկնակի կենսացիկլ
9.	3
10.	1
11.	3
12.	4
13.	4
14.	4
15.	1-2, 2-4, 3-3, 4-1
16.	5
17.	1
18.	4
19.	1
20.	3

## ԱՐԴՅՈՒՆՔ 2

**ՆԵՐԿԱՅԱՑՆԵԼ ՖԻՐՄԱՅԻ ԳՆԱՅԻՆ  
ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ, ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ  
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԸ, ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ,  
ԻՐԱԳՈՐԾՈՒՄԸ ԵՎ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆԸ  
ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ՀԻՄՆԱԿԱՆ  
ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ. ՄՇԱԿԵԼ  
ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ԾՐԱԳԻՐ ՈՐԵՎԷ ԱՊՐԱՆՔԻ ԿԱՄ  
ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՕՐԻՆԱԿԻ ՎՐԱ ՈՒ ՆԵՐԿԱՅԱՑՆԵԼ  
ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅՈՒՆԸ**

### 2.1. ՃԻՇՏ ՆԵՐԿԱՅԱՑՆԵԼ ԳՆԱՅԻՆ ՄԱՐՏԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՇՈՒԿԱՅՈՒՄ

#### **Գնային քաղաքականություն**

Մարքեթինգի տեսանկյունից ապրանքի գինն ապրանքի սպառողական արժեքի գնահատումն է՝ այն արտադրողների և փոխանակում իրականացնողների կողմից:

Այս տեսանկյունից կարելի է դիտարկել երեք իրավիճակ.

**I. Ապրանքի գինը** կապված է ապրանքի սպառողական արժեքի հետ: Այն հիմք է ընդունում ապրանքի որակական չափանիշները, այլ ոչ թե ապրանքի արտադրության վրա ծախսված գումարը:

**II. Ապրանքի գինը** կապվում է արտադրողների և վաճառողների, այլ ոչ թե սպառողների պատկերացումների և գնահատականների հետ: Իսկ սպառողները, գնումների որոշումներ կայացնելով, հիմնվում են ապրանքների սպառողական արժեքի սեփական պատկերացումների վրա: Այդ դեպքում վերին սահմանն առաջարկի գինը չպետք է գերազանցի: Միևնույն ժամանակ գնի վերին մակարդակի սահմանումը կախված է բազմաթիվ գործոններից, որոնք հնարավոր է՝ հայտնի չլինեն արտադրողին և վաճառողին:

---

**III. Ապրանքի գինը** կախված է սպառողի և արտադրողի միջև ընկած ճանապարհից: Ինչքան շատ են միջնորդ օղակները, այնքան ապրանքի գինը բարձր կլինի:

Ընդհանուր առմամբ՝ ապրանքի գնի սահմանման անհրաժեշտություն է առաջանում երկու դեպքում՝ նոր ապրանքի թողարկման և նոր շուկա մուտք գործելու դեպքում: Գնի սահմանման համար հիմք կարող են ծառայել.

1. արտադրական ծախսերը՝ ավելացված ակնկալվող շահույթը,
2. առաջարկի և պահանջարկի ուսումնասիրությունը,
3. շուկայական մրցակցությունը:

Դիտարկենք գնի սահմանման մի քանի մոտեցում: Ամենապարզ, ամենաընկալելի և հետևաբար ամենակիրառելի մոտեցումն է՝ **«ապրանքի գնի որոշումը, որպես նրա արտադրության վրա ծախսված միջոցների և այս կամ այն դիտարկումների հիման վրա շահույթի չափի»:**

Ակնհայտ է, որ կազմակերպությունը, սահմանելով ապրանքի գինն ավելի ցածր, քան իր արտադրական ծախսերն են, վնաս կբերի շահույթի փոխարեն: Դա հնարավոր է միայն այն դեպքում, երբ տվյալ արտադրանքի թողարկումն իրականացվում է պետական կամ այլ հասարակական կազմակերպության ֆինանսավորման հաշվին: Այս իրավիճակում արտադրողը հաշվի չի առնում ոչ մրցակից արտադրողների, ոչ էլ շուկայական գինը:

Պատկերացում ունենալով շուկայի պահանջարկի և գնի վերաբերյալ՝ հնարավոր է հաշվարկել ապրանքի այն գինը, որի դեպքում կազմակերպությունը վնասներ չի կրի: Ավելին, եթե հնարավոր լինի բարձրացնել գինը կամ վաճառքի ծավալները, կազմակերպությունը շահույթ կստանա: Պահանջարկի բնույթը որոշվում է մարքեթինգային ուսումնասիրությունների արդյունքում, ինչպես նաև հնարավոր վաճառքի ծավալները, բնականաբար, կախված կլինեն ապրանքի գնից:

Ցածր գնի ապրանքները նույնականացվում են ցածր որակի հետ, և այն կգնեն ցածր եկամուտ ունեցող սպառողները, իսկ շատ բարձր գին ունեցող ապրանքներն անհասանելի են լինում սպառողների մեծ մասի համար:

---

Հաջորդ գնի սահմանման մեթոդն առնչվում է **«ապրանքի սպառողական արժեքի գնահատմանը»**: Դրա համար անհրաժեշտ է սպառողին մատակարարել որակյալ ապրանքներ, մասնավորապես՝ ավելի լավը, քան մրցակցին է: Այդ պարագայում երաշխավորվում են սպառողների բարձր գնահատականն ու գոհունակությունը:

Ապրանքի գինը կարող է սահմանվել հիմք ընդունելով մրցակիցների գները: Արտադրողը, ուսումնասիրելով շուկան, տեղեկացվում է, թե ինչպես են մրցակիցները փոփոխում իրենց ապրանքների գները, և սահմանում է համարժեք կամ միջին շուկայականից մի փոքր ցածր գին:

Կազմակերպության հիմնական ուշադրությունը կենտրոնանում է նաև արտադրական ծախսերի կրճատման համաշխարհային փորձին, մաքսիմալ շահույթ ստանալու համար:

### **Կազմակերպության գնային քաղաքականություն**

Գնային քաղաքականության ընտրությունը չպետք է բխի տվյալ պահին կազմակերպության շահերից, այլ նրա ռազմավարական նպատակներից: Ռազմավարական նպատակներից կարող են լինել նոր շուկաների գրավումը կամ հին շուկայի ծավալների ընդլայնումը, պահանջարկի կայունացումը նոր գրաված շուկաներում, առավելագույն շահույթ ստանալը ժամանակի որոշակի հատվածում:

Օրինակ՝ HP ընկերության մարքեթինգները մի հետաքրքիր մեթոդ էին գտել՝ վաճառքներն ավելացնելու համար, քանի որ շեշտը դրեցին գնի վրա, այսինքն՝ մեկը շատ էժան, մյուսը շատ թանկ: Պրինտերի գինը սահմանեցին ինքնարժեքից մի քիչ բարձր, որը շատ էժան էր մարդկանց համար: Ուստի դա բոլորին հնարավորություն կտար տանն ունենալ պրինտեր: Դե եթե մարդիկ պրինտեր ունենային, առանց թանաք միևնույն է՝ չեն օգտվելու և ստիպված պետք է թանաք գնեին: Իսկ ահա թանաքի գինը դրվեց համեմատաբար բարձր, որը ծածկում էր պրինտերի էժանությունը: Դրան գումարած՝ անընդհատ գնվում էր, ինչն էլ ընկերությանն ապահովում էր զգալի եկամուտ:

Գնային քաղաքականությունը կարող է ուղղորդվել տարբեր մարքեթինգային միջոցառումներով, որոնք նախատեսված են սպառողի վրա

---

հոգեբանական ազդեցություն թողնելու համար, ինչը կխթանի նրանց՝ ձեռք բերել տվյալ ապրանքը: Իհարկե, ամենահզոր ազդեցության միջոցն ապրանքների պակասորդն է: Սակայն դա ունի հակահասարակական բնույթ, և նորմալ շուկայական տնտեսության պայմաններում այն չի կարող և չպետք է կիրառվի: Անթույլատրելի պետք է լինեն նաև մենաշնորհը և արտադրողների կողմից սահմանած մենաշնորհային գինը:

Հաճախ կիրառվում են նաև զեղչեր ժամանակի որոշակի հատվածի համար: Արդյունավետ հոգեբանական ազդեցության օրինակ են զանգվածային զեղչերը: Այս մեթոդը շատ է կիրառվում պահանջարկը կորցրած կամ կորցնող ապրանքատեսականու համար:

### **Գների տեսակները**

Մարքեթինգի պրակտիկայում օգտագործվում են գների շատ տեսակներ՝ կախված իրականացվող գործընթացի առանձնահատկություններից և առք ու վաճառքի պայմաններից: Այդ գների համար գոյություն ունեն համապատասխան տերմիններ, որոնց կիրառությունը պարտադիր է և ընդունված հասարակության կողմից:

Տարբերում են գների հետևյալ տեսակները.

❖ **Բազիսային գին:** Կիրառվում է ապրանքի որակի և տեսականու տարբերակման համար: Այն հիմք է ծառայում առաքվող ապրանքի գնի որոշման համար, որի որակական հատկանիշները տարբերվում են նախապես պայմանավորված որակից:

❖ **Առուծախի գին:** Որոշվում է առաքման պայմանների հետ միասին և նշվում է պայմանագրով: Առուծախի գինը լինում է.

- **CIF** – «const, insurance find freight» (գինը, ապահովագրությունը, փոխադրավճար). ենթադրվում է, որ արտադրողը պարտավոր է ապահովագրել ապրանքն իր հաշվին, հոգալ տեղափոխման ծախսերը, մաքսային ծախսերը, և իր վրա վերցնել ապրանքի կորստի ու փչացման հնարավոր ռիսկերը:

- **Ֆրանկո** «franco» (ազատ). վաճառքի պայման է, համաձայն որի՝ արտադրողը պարտավորվում է առաքել ապրանքը համապատասխան վայր՝ հոգալով բոլոր ծախսերն ու հնարավոր ռիսկերը:

Գոյություն ունեն գների այլ տեսակներ նույնպես:

---

➤ **Միջազգային գին:** Այն որոշվում է երկրների մակարդակով. ներմուծման և արտահանման գինն է, պատրաստի արտադրանքի համար որոշվում է առաջատար միջազգային կազմակերպությունների մակարդակով: Այս տիպի գները հիմնականում սահմանվում են տարածված արտարժույթով:

➤ **Մենաշնորհային գին.** սահմանվում է մենաշնորհ դիրք ունեցող կազմակերպությունների կողմից արտադրական գնից բարձր կամ ցածր: Հիմնականում հնարավոր ամենաբարձր գինն է՝ վաճառվող ապրանքի համար, կամ հնարավոր ամենացածր գինն է՝ հումքի, կիսաֆաբրիկատների և այլ տեսակի ապրանքների ձեռքբերման համար:

➤ **Անվանական գին.** տպագրվում է տեղեկատուներում, գնացուցակներում և այլն:

➤ **Մեծածախ գին.** որոշվում է մեծ ծավալի ապրանքի վաճառքի ժամանակ, ինչպես նաև՝ արտադրական կազմակերպությունների հետ գործարքների համար:

➤ **Առաջարկի գին.** սահմանվում է պաշտոնական առաջարկի ժամանակ (առանց զեղչի):

➤ **Արտադրության գին .** որոշվում է արտադրական ծախսերի և միջին եկամուտի հիման վրա:

➤ **Վաճառքի գին.** մանրածախ վաճառքի գինն է, որը սահմանվում է ապրանքի արտադրման համար կատարված բոլոր ծախսերի, ակնկալվող շահույթի, տեղափոխման ծախսերի և ավելացված արժեքի հարկի հիման վրա:

➤ **Շուկայական գին.** գին, որի դեպքում տեղի է ունենում գործարք տվյալ շուկայում:

➤ **Պահանջարկի գին .** առաջանում է շուկայում սպառողների կողմից:

Գործարքի պայմաններին և բնույթին համապատասխան՝ գործարքի իրականացման ժամանակ օգտագործվում է տվյալ գինը:

---

### **Գնի սահմանումը նոր ապրանքի համար**

Կազմակերպության ռազմավարական մոտեցումը գնագոյացման խընդրին կախված է ապրանքի կենսական ցիկլից: Հատկապես դրա անհրաժեշտությունը մեծ է շուկա ներմուծման փուլում:

Կազմակերպությունը շուկա առաքելով արտոնագրով պաշտպանված նոր ապրանք՝ դրան գին սահմանելիս կարող է կիրառել **«կաթի սեր հավաքման»** կամ **«ապրանքը շուկա ամուր ներդրման ռազմավարությունները»**:

**«Կաթի սեր հավաքման» ռազմավարություն:** Շատ կազմակերպություններ, ներմուծելով նոր ապրանքներ, սահմանում են բարձր գին՝ շուկայի «կաթի սերը» հավաքելու նպատակով: Նախ կազմակերպությունը սահմանում է հնարավորինս բարձր գին, ինչի պատճառով ապրանքը կարողանում են ձեռք բերել միայն շուկայի սահմանափակ սեզմենտներ: Այնուհետև, երբ պահանջարկի նախնական ալիքը նվազում է, կազմակերպությունն իջեցնում է ապրանքի գինը՝ հասանելի դարձնելով այն շուկայի այլ սեզմենտների համար: Կազմակերպությունը թողարկում է տվյալ ապրանքի տեսականի՝ ավելացնելով սպասարկվող սեզմենտների քանակը:

Տվյալ մեթոդի կիրառումը նպատակահարմար է հետևյալ պարագայում.

- դիտարկվում է մեծ քանակի առկա պահանջարկ բավականին մեծ քանակի սպառողների կողմից,
- փոքր սերիական արտադրության ծախսերն այնքան մեծ չեն, որ նրա վրա հիմնվի կազմակերպության շահը,
- նախնական բարձր գինը չի գրավի նոր մրցակիցների,
- բարձր գինն ապրանքի համար բարձր որակի գրավական է:

**Ապրանքը շուկա ամուր ներդրման քաղաքականություն:** Մյուս կազմակերպությունները, ընդհակառակը, իրենց նոր ապրանքներին սահմանում են մրցակիցների գներից համեմատաբար ցածր գին՝ հուսալով գրավել մեծ քանակի սպառողներ և մեծ մասնաբաժին շուկայում: Նման կազմակերպությունները ստեղծում են մեծ արտադրամասեր, ապրանքին սահմանում հնարավորինս նվազագույն գին, մեծ մասնաբաժին

գրավում շուկայում, ապա կրճատում արտադրական ծախսերը և այդ կրճատումներին համապատասխան շարունակում են իջեցնել ապրանքի գինը:

Ցածր գնի սահմանմանը լավ են անդրադառնում հետևյալ պայմանները.

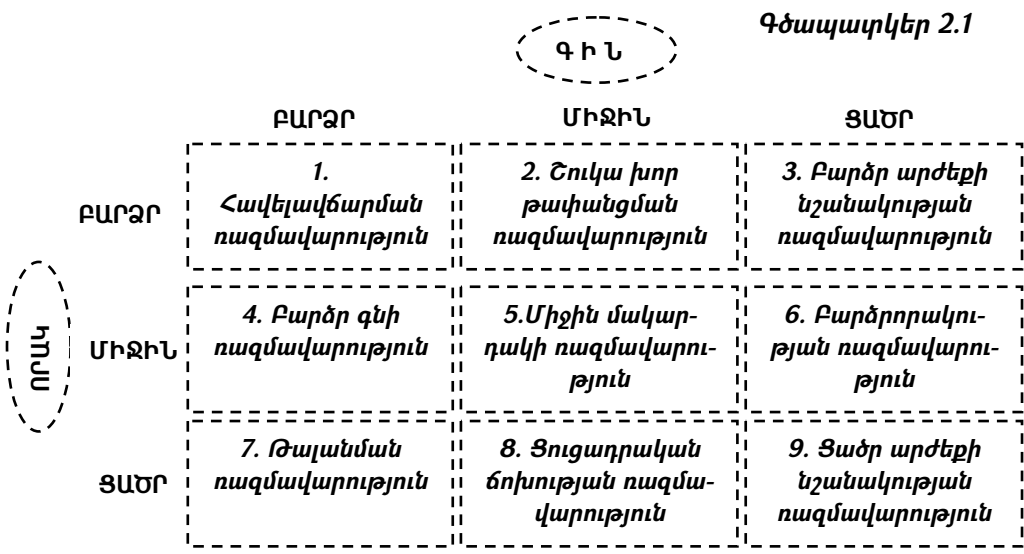
- Շուկան շատ զգայուն է գների նկատմամբ, և ցածր գինն օգնում է դրա ծավալների ընդլայնմանը:

- Արտադրության ծավալների աճին զուգընթաց դրա ծախսերը, ինչպես նաև արտադրանքի տարածման համար իրականացվող ծախսերը կրճատվում են:

- Ցածր գինը գրավիչ է գոյություն ունեցող և պոտենցիալ մրցակիցների համար:

**Գնի սահմանումը նոր այլընտրանք ունեցող ապրանքին**

Կազմակերպությունը, որը պլանավորում է արտադրել այլընտրանք ունեցող նոր ապրանք, խնդիրներ է ունեում դրա դիրքավորման հետ: Նա պետք է որոշում ընդունի այն դիրքավորել ըստ գնի և որակի չափանիշների: Գծապատկեր 2.1-ում պատկերված է ապրանքի դիրքավորման ռազմավարական 9 տարբերակ:



---

Եթե շուկայի առաջատարն ընդունում է N1 ռազմավարությունը՝ թողարկում է ապրանք, սահմանելով հավելավճարային գին, և այն վաճառում է հնարավոր ամենաբարձր գնով, ապա նորաստեղծ կազմակերպությունը հնարավոր է՝ նախընտրի մյուս ռազմավարություններից ինչ-որ մեկը: Նա կարող է արտադրել բարձր որակի ապրանք և նշանակել միջին գին (N2 ռազմավարություն), կարող է արտադրել միջին որակի ապրանք և ստանալ դրա դիմաց միջին գումար (N5 ռազմավարություն) և այլն: Նորաստեղծ կազմակերպությունը պետք է ուսումնասիրի շուկայի աճի տեմպն ու չափերը ռազմավարություններից յուրաքանչյուրի, և դրանց շրջանակներում կոնկրետ մրցակիցների համար:

### ***Սպառողների արձագանքը գների փոփոխմանը***

Գների բարձրացումը կամ իջեցումը կշռչափի սպառողների, մրցակիցների, առաքիչների շահերը, ինչպես նաև հնարավոր է, որ հետաքրքրություն առաջացնի պետական մարմինների մոտ: Տվյալ դեպքում մենք կդիտարկենք միայն սպառողների արձագանքը: Սպառողները ոչ միշտ են ճիշտ ընկալում գների փոփոխությունը:

Գների իջեցումը նրանք կարող են ընկալել որպես՝

- ✚ ապրանքի գալիք փոխարինում ավելի թարմ մոդելով,
- ✚ ապրանքի ոչ կատարյալ որակ, որի հետևանքով ապրանքը լավ չի վաճառվում շուկայում,
- ✚ կազմակերպության ֆինանսական վատ վիճակի վկայություն, որի հետևանքով կազմակերպությունը կարող է լքել շուկան և հետագայում չկարողանալ սպասարկել իրենց,
- ✚ այն բանի նշան, որ ապրանքի գինը կրկին կնվազի, և ավելի խելամիտ է հետաձգել ապրանքի ձեռքբերումը,
- ✚ ապրանքի որակի վատացման նշան:

Գների բարձրացումը, որը սովորաբար կրճատում է սպառումը, կարող է սպառողների կողմից ընկալվել նաև դրական.

- ապրանքի իրացումն ավելացել է, և արժե հնարավորինս շուտ փորձել ապրանքը, քանի դեռ այն չի դարձել դժվար հասանելի,
- ապրանքն իրենից մեծ արժեք է ներկայացնում,

---

○ վաճառողը շահամուլ է և փորձում է բարձրացնել գինն այնքան, ինչքան շուկան ի վիճակի է դիմանալ:

***Մրցակիցների արձագանքը գների փոփոխմանը***

Կազմակերպությունը, որն ուզում է փոփոխել ապրանքի գինը, պետք է մտածի ոչ միայն սպառողների այլև մրցակիցների մասին: Ինչպե՞ս կարող է կազմակերպությունը կանխատեսել մրցակիցների ավելի հավանական արձագանքները: Ենթադրենք, կազմակերպությունն ունի մեկ խոշոր մրցակից, որը գների տատանմանն արձագանքում է միևնույն կերպ: Այդ դեպքում մրցակցի պատասխան քայլը կարելի է կանխատեսել: Հնարավոր է լինի այնպես, որ մրցակիցը գնի ամեն մի տատանում ընդունի որպես հարձակում և արձագանքի իր թույլատրելի շահին համապատասխան: Այդ պարագայում կազմակերպությանն անհրաժեշտ կլինի որոշել մրցակցի «թուլակետ» շահը. Ինչպիսի՞ն են սպառողական պահանջարկի աճը կամ պահանջարկի խթանումը:

Մի քանի մրցակից կազմակերպության առկայության դեպքում անհրաժեշտ կլինի կանխատեսել դրանցից յուրաքանչյուրի առավել հնարավոր արձագանքը:

***Կազմակերպության արձագանքը մրցակիցների գների փոփոխմանը***

Մոտենանք նույն խնդրին հակառակ կողմից և հարցնենք ինքներս մեզ, թե ինչպե՞ս պետք է արձագանքի կազմակերպությունը մրցակիցներից մեկի գների փոփոխմանը:

Այս դեպքում պետք է հասկանալ.

- Ինչու՞ է մրցակիցը փոփոխել գինը, մրցակիցը պլանավորում է գնի փոփոխություն իրականացնել ժամանակավորապե՞ս, թե՞ մշտական:
- Ի՞նչ կկատարվի կազմակերպության շուկայի սեզամենտի և եկամուտների հետ, եթե նա չձեռնարկի պատասխան միջոցառումներ: Մյուս կազմակերպությունները պատրաստվո՞ւմ են պատասխան քայլեր ձեռնարկել:
- Ինչպիսի՞ն կարող է լինել մրցակցի և մյուս կազմակերպությունների վարքն ամեն մի հնարավոր պատասխան միջոցառման պարագայում:

---

Այս հարցերի պատասխաններից զատ՝ կազմակերպությունը պետք է իրականացնի նաև ավելի լայն վերլուծություն: Նա պետք է վերլուծի իր ապրանքի կենսական ցիկլի, գների նկատմամբ շուկայի զգայունության, արտադրության ծավալներից կախված՝ ծախսերի աճի և կազմակերպության առջև բացվող այլ հնարավորությունների հետ կապված խնդիրները:

Կազմակերպությունը ոչ միշտ է ի վիճակի անմիջապես գների փոփոխման ժամանակ իրականացնել իր հնարավոր գործողությունների վերլուծություն: Քանզի մրցակիցն իր քայլին նախապատրաստվել է բավական վաղուց, իսկ հստակ արձագանքել այդ քայլին ստիպված են մի քանի ժամ կամ օր հետո: Ընդունվող որոշման ժամկետի կրճատման միակ միջոցը մրցակցի գների հնարավոր տատանման կանխատեսումն ու ժամանակին պատասխան քայլերի մշակումն է:

## **2.2. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ**

Մարքեթինգի ռազմավարական պլանավորումը բաղկացած է հետևյալ փոխկապակցված փուլերից.

1. ձեռնարկության գերխնդրի որոշում,
2. ռազմավարական տնտեսական ստորաբաժանումների ստեղծում,
3. մարքեթինգային նպատակների սահմանում,
4. իրավիճակային վերլուծություն,
5. մարքեթինգի ռազմավարության որոշում,
6. տակտիկայի իրականացում,
7. արդյունքների վերահսկողություն և գնահատում:

**Ձեռնարկության գերխնդիրը** գործունեության որևէ տեսակին վերաբերող ուղղության որոշումն է երկարաժամկետ կտրվածքով և շուկայում համապատասխան տեղի որոշումը: Այս նպատակով առանձնացվում են սպառողների խմբերը, ձեռնարկության պարտավորությունները և օգտագործվող գործընթացները:

**Ռազմավարական տնտեսական ստորաբաժանումների ստեղծումը** յուրաքանչյուր ապրանքատեսակի համար առանձին-առանձին պատասխանատու բաժանմունքի ստեղծումն է՝ իրենց ղեկավարներով:

---

**Մարքեթինգային նպատակների սահմանումն** իրենից ներկայացնում է յուրաքանչյուր ստորաբաժանման ներսում գործունեության նպատակների սահմանում՝ քանակական և որակական առումով:

**Իրավիճակային վերլուծության** ընթացքում որոշվում են մարքեթինգային հնարավորությունները և հնարավոր հիմնախնդիրները, առկա վիճակը և զարգացման ուղղությունները:

**Մարքեթինգային ռազմավարության** ուղղությունը մարքեթինգի կառուցվածքի որոշումն է, որը թույլ կտա հասնելու կազմակերպության նպատակներին:

**Տակտիկայի իրականացումը** մարքեթինգային ռազմավարության կոնկրետ գործողություններ են:

**Արդյունքների վերահսկողությունը** պլանների կատարման գնահատումն է և հսկողությունը:

### **Մարքեթինգի պլանի բաժինները**

Ձեռնարկության մարքեթինգային պլանը ներկայացնում է նրա նպատակները և գործունեության ուղղությունները: Ըստ տևողության ժամկետների՝ մարքեթինգային պլանները լինում են՝

❖ **կարճաժամկետ**

❖ **երկարաժամկետ**

❖ **միջնաժամկետ**

Ըստ մշակման ձևի լինում են՝

➤ **ներքևից վերև մշակվող** /նպատակները, բյուջեն, ռազմավարությունը/

➤ **վերևից ներքև**, որը վերահսկվում է պետության կողմից:

Ներքևից վերև մշակվող պլաններն ավելի իրատեսական են, քանի որ հենվում են օպերատիվ տեղեկատվության վրա:

Պլանները կարող են լինել **ամբողջ արտադրանքն ընդգրկող**. կարող են ընդգրկել **մեկ ապրանքատեսակ** կամ **ապրանքատեսակի խումբ**: Մարքեթինգային պլանը ներառում է հետևյալ բաժինները.

1. հիմնական ցուցանիշների ներկայացում,
2. ընթացիկ մարքեթինգային գրանցումների ներկայացում,

- 
3. վտանգների և հնարավորությունների,
  4. խնդիրների և հիմնախնդիրների,
  5. մարքեթինգային ռազմավարությունների,
  6. գործողությունների ծրագիր:

**Հիմնական ցուցանիշների ներկայացման** բաժնում համառոտ կերպով ներկայացվում են գլխավոր նպատակները և պլանի հիմնական ուղղությունները, քանակական ու որակական ցուցանիշները:

**Ընթացիկ մարքեթինգային գրանցումների** բաժնում նկարագրվում են նոր շուկաները, այդ շուկայում տվյալ ձեռնարկության դիրքը, նրա մրցակիցները և ներկայացվող հիմնական արտադրատեսակները:

**Վրանգների և հնարավորությունների** բաժնում կանխատեսվում են այն իրադարձությունները, որոնք կարող են ազդել ձեռնարկության գործունեության վրա: Օրինակ՝ շուկայում նոր մրցակիցների հանդես գալը, ժողովրդագրական փոփոխությունները, քաղաքական իրադարձությունները և այլն: Հնարավորություններից են՝ նոր տեխնիկայի և տեխնոլոգիաների կիրառումը, նոր շուկաների գրավումը, նոր ապրանքատեսակների արտադրությունը և այլն:

Այս բաժնում կազմվում են **խնդիրների և հիմնախնդիրների շարք**՝ վտանգների և հնարավորությունների բացահայտման նպատակով:

**Մարքեթինգային ռազմավարությունների** բաժնում ցուցաբերվում է խնդիրների լուծման մարքեթինգային մոտեցում, այսինքն՝ այնպիսի ռացիոնալ և ճիշտ որոշումների ամբողջություն, որոնց օգնությամբ կլուծվեն մարքեթինգային խնդիրները: Օրինակ՝ նպատակային շուկայի ընտրությունը, մարքեթինգային միջոցառումների իրականացումը և այլն:

**Գործողությունների ծրագրավորման** բաժնում ռազմավարությունը հանգեցվում է կոնկրետ գործողությունների՝ ինչ անել, ինչպես անել, ով պետք է անի և այլ հարցերի պատասխաններ:

Այս ամենից հետո կազմվում է համապատասխան բյուջե, որը եկամուտների և ծախսերի ծրագիրն է: Մուտքերի բաժնում տրվում է վաճառքից ստացվող հասույթը, իսկ ելքերի բաժնում՝ կատարված ծախսերը: Այդ երկու ցուցանիշների տարբերությունը եկամուտն է: Բյուջեն քննարկելուց հետո հաստատվում է ձեռնարկության գործադիր տնօրենի կողմից:

---

Ի վերջո կատարվում է ամբողջ պլանի կատարման վերահսկողությունը, գնահատվում են արդյունքները: Ցածր արդյունքների դեպքում բացահայտվում են պատճառները, այնուհետև մշակվում են միջոցառումներ՝ դրանք վերացնելու ուղղությամբ:

### **Մարքեթինգի վերահսկողությունը**

Պլանների կատարման ընթացքում անսպասելի իրադարձություններից խուսափելու, ինչպես նաև ձեռնարկության գործունեության արդյունավետության մեջ համոզված լինելու համար անհրաժեշտ է մշտապես իրականացնել վերահսկողություն պլանների կատարման ընթացքի վրա: Գոյություն ունի վերահսկողության 3 տեսակ՝

1. տարեկան պլանների կատարման վերահսկողություն,
2. եկամտաբերության վերահսկողություն,
3. ռազմավարության վերահսկողություն:

Տարեկան պլանների վերահսկողությունն իրականացվում է 4 փուլով.

- Հիմնական ցուցանիշները ներկայացվում են ըստ ամիսների կամ եռամսյակի:

- Գնահատվում են ձեռնարկության շուկայական գործունեության ցուցանիշները:

- Հայտնաբերվում են ձեռնարկության գործունեության ընթացքում առաջացած հիմնախնդիրների պատճառները:

- Իրականացվում են միջոցառումներ՝ դրված նպատակների և ստացված արդյունքների միջև անհամապատասխանությունը վերացնելու համար:

Վերահսկողության այս տեսակի հիմնական միջոցներն են՝

- հնարավոր վնասների վերլուծություն,
- շուկայի բաժնեմասի վերլուծություն,
- մարքեթինգային ծախսերի և վնասների միջև կապի վերլուծություն,
- սպառողների վարքագծի վերլուծություն:

*Վնասի վերլուծությունը* ենթադրում է այն պատճառների բացահայտումը, որոնց հետևանքով ձեռնարկությունը չի հասել ցուցանիշների պլանավորված աստիճանին: Ձեռնարկության ղեկավարության ուշա-

---

դրությունը մշտապես պետք է ուղղված լինի նրա շուկայում բաժնեմասի վերլուծության և մրցունակության ապահովման վրա: Մարքեթինգային ծախսերի վերլուծությունն անհրաժեշտ է, որպեսզի ձեռնարկությունը համոզված լինի, որ ծախսերը չեն գերազանցում ակնկալվող արդյունքները: Սպառողների վարքագծին մշտապես պետք է հետևել, որպեսզի ձեռնարկությունները տեղյակ լինեն նրանց նախասիրություններին ու պահանջմունքներին, ինչպես նաև կարողանան արագորեն արձագանքել դրանց փոփոխություններին:

Բացի տարեկան պլանների կատարման վերահսկողությունից՝ անհրաժեշտ է նաև մշտապես իրականացնել վերահսկողություն ձեռնարկության գործունեության հետ կապված տարբեր տեսակի ապրանքների, շուկայական բաժնեմասերի, իրացման ուղիների և եկամտաբերության վրա: Վերահսկողության հետևանքով ստացված տեղեկությունների հիման վրա ղեկավարը կարող է որոշել, այս կամ այն ապրանքատեսակի կամ մարքեթինգային հետազոտությունների գծով, ընդլայնել, կրճատել կամ ընդհանրապես դադարեցնել գործունեությունը: Այդ նպատակով նախ որոշում են ապրանքների վաճառքի, գովազդի, տեղափոխման, իրացման, փաթեթավորման և այլ ծախսեր: Ծախսերը որոշելուց հետո որոշվում է յուրաքանչյուր ապրանքատեսակի գծով եկամուտների մեծությունը: Պրակտիկայում քիչ չեն այն դեպքերը, երբ միևնույն ապրանքատեսակը մի խանութում լավ է վաճառվում, իսկ մեկ այլ խանութում ընդհանրապես չի վաճառվում, հետևաբար անհրաժեշտ է, որպեսզի տվյալ ապրանքը «չսառեցնեն» նմանատիպ առևտրային կետերում, իսկ առավել օպտիմալ որոշում կայացնելու համար անհրաժեշտ է պատասխանել հետևյալ հարցերին.

- Որքանով է գնման մասին որոշում ընդունելը կախված առևտրային կետի տիպից և որքանով՝ ապրանքից:
- Ի՞նչ նշանակություն ունեն նման առևտրային կետերը սպառողների գիտակցության մեջ:
- Օպտիմալ են արդյոք ռազմավարությունները, որոնք կիրառվում են տվյալ ապրանքատեսակի նկատմամբ:

---

Պատասխանելով այս 3 հարցերին՝ ձեռնարկության մարքեթինգի գծով ղեկավարը կարող է գնահատել գործողությունների տարբերակները, ընտրել և իրականացնել անհրաժեշտ միջոցառումները: Ձեռնարկության մարքեթինգային ծառայության ղեկավարությունը պարտավոր է ժամանակ առ ժամանակ գնահատել իրենց գործունեության արդյունավետությունը ամբողջ ռազմավարության մասշտաբով: Ռազմավարական վերահսկողությունն իրենից ներկայացնում է ձեռնարկության մարքեթինգային միջավայրի համալիր հետազոտությունների ռազմավարական որոշումների համակարգ, որի նպատակն է՝ հայտնաբերել կազմակերպության առջև կանգնած վտանգները և հնարավորությունները, ինչպես նաև մարքեթինգային պլանի վերաբերյալ ուղղություն տալ: Ձեռնարկության մարքեթինգային վերահսկողության բաժնի ղեկավարը տեղեկատվություն է հավաքում սպառողներից, աշխատակիցներից և այլ աղբյուրներից:

#### **ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ N 4**

### **2.3. ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**

**Միջազգային մարքեթինգը** առևտրատնտեսական որոշումների ընդունման մոտեցում է ինչպես տեղական, այնպես էլ արտասահմանյան սպառողների պահանջմունքների բավարարման համար:

Միջազգային մարքեթինգը ելնում է ազգային մարքեթինգի սկզբունքներից և ունի համանման կառուցվածք: Նրա կառուցվածքը բավականին բարդ է, քանի որ ներառում է ոչ միայն իրացումը, այլև ձեռնարկության գործունեության այլ ոլորտներ, այդ թվում՝ արտադրությունը, մատակարարումը, ֆինանսները և այլն: Բացի այդ, պահանջվում է այն երկրի սոցիալ-տնտեսական, ազգային և մշակութային պայմանների խոր իմացություն, որտեղ ձեռնարկությունը պետք է իրականացնի իր գործունեությունը: Ամեն մի երկրում գոյություն ունեն ազգային առանձնահատկություններ՝ գովազդի ոլորտում, մշակույթի, կրոնի և սովորույթների տես-

---

անկյունից: Այս բոլոր առանձնահատկությունները նկատելիորեն բարձրացնում են ձեռնարկության գործունեության կոմերցիոն ռիսկը միջազգային շուկայում:

Տարբեր երկրների միջև փոխհարաբերությունների ոլորտ է հանդիսանում միջազգային շուկան, որը թույլ է տալիս ներմուծել և արտահանել տարբեր ապրանքներ:

***Միջազգային մարքեթինգի առանձնահատկությունները.***

1. Միջազգային մարքեթինգը մարքեթինգի նոր, որակապես ավելի բարձր մակարդակ է:

2. Միջազգային մարքեթինգը ձևավորվել է համաշխարհային տնտեսությունում ընթացող գլոբալիզացիոն գործընթացների խորացման արդյունքում:

3. Միջազգային մարքեթինգը կազմակերպությունների մարքեթինգն է ինչպես ազգային շուկայում, այնպես էլ՝ դրա սահմաններից դուրս:

4. Միջազգային մարքեթինգի ձևավորման անհրաժեշտ պայմանը համաշխարհային տնտեսության ժամանակակից սուր մրցակցությունն է:

5. Միջազգային շուկայում հաջող գործունեություն ծավալելու համար պետք է ավելի զգալի և նպատակաուղղված ջանքեր գործադրել և ավելի հետևողական լինել մարքեթինգի սկզբունքների և մեթոդների նկատմամբ:

6. Միջազգային շուկայի ուսումնասիրումն ավելի բարդ և աշխատատար պրոցես է, քան ներքին շուկայի ուսումնասիրումը:

7. Գոյություն չունեն ստանդարտ մոտեցումներ: Միջազգային շուկայում արդյունավետ գործունեության համար անհրաժեշտ է ճկուն օգտագործել մարքեթինգի մեթոդները:

8. Միջազգային շուկայի պահանջներին հետևել նշանակում է մշակել և արտադրել այնպիսի ապրանքներ, որոնք շուկա դուրս գալուց նույնիսկ մի քանի տարի հետո կպահպանեն բարձր մրցունակություն:

Միջազգային շուկա դուրս գալուց առաջ պետք է վերլուծել բարդ օբյեկտները, որոնք բացակայում են ներքին շուկայում, օրինակ՝

- ❖ արժույթային կուրսերը,
- ❖ մաքսային կարգավորումը,

---

❖ միջազգային հաշվառումների հաշվետվությունները:

Միջազգային մարքեթինգի գործունեությունում չի կարելի անտեսել քաղաքական ռիսկերը, որոնք կապված են այն միջազգային շուկաներ դուրս գալու հետ, որոնք ընտրվում են ազգային ձեռնարկությունների կողմից որպես արտահանման ապրանքների իրացման համար առավել գրավիչ շուկաներ: Ապրանքների արտահանման և հատկապես արտասահմանում սեփական մասնաճյուղերի ստեղծման ժամանակ ազգային կազմակերպությունները մեծ մասամբ, ռիսկի են դիմում իրենց ակտիվները կորցնելու առումով, քան իրենց սեփական երկրում գործունեություն ծավալելու դեպքում: Պատերազմները, հեղափոխությունները, ծայրահեղ սոցիալական կոնֆլիկտները կարող են հանգեցնել արտադրական տեղամասերի, սարքավորումների կործանմանը, իսկ քաղաքական իշխանության փոփոխումը կարող է հանգեցնել արտասահմանյան ներդրողի ունեցվածքի բռնագրավմանը:

Բազմազգ մարքեթինգը միջազգային մարքեթինգի բարդ ձևն է, որն ընդգրկում է օտարերկրյա շատ պետություններում մարքեթինգային գործունեություններ իրականացնող կազմակերպություններ: Բազմազգ ֆիրմաներ են ներառում «Նեսթլեն», «Յունիլևերը», «Կոկա-կոլան» և այլն: Այս ընկերություններն ունեն ամբողջ աշխարհին քաջ հայտնի ապրանքային մակնիշներ և իրականացնում են ճյուղավորված միջազգային գործունեություն:

Ժամանակակից շուկայական տնտեսության պայմաններում ընդունված է առանձնացնել միջազգային մարքեթինգի երկու հիմնական փուլ.

✓ **Մարքեթինգ այն կազմակերպությունների կողմից**, որոնք իրականացնում են միջազգային գործունեության «**կասկադյան**» ձևը, այսինքն՝ աստիճանաբար են յուրացնում արտահանման տարբեր շուկաները:

✓ **Գլոբալ միջազգային մարքեթինգ, երբ** ձեռնարկությունները միանգամից դուրս են գալիս բազմազգ շուկա:

---

## **Միջազգային մարքեթինգի նպատակները և ռազմավարության մշակումը**

Մինչ միջազգային շուկա դուրս գալը կազմակերպությունը պետք է որոշի իր միջազգային մարքեթինգի նպատակները և ռազմավարությունները:

**Առաջին.** կազմակերպությունը պետք է որոշի, թե միջազգային շուկայի ինչպիսի ծավալ է ցանկանում զբաղեցնել: Որոշ կազմակերպություններ նախատեսում են փոքր ծավալներ, իսկ որոշ կազմակերպություններ էլ միջազգային բիզնեսը չեն տարբերում հայրենական բիզնեսից և մեծ կարևորություն են տալիս առաջինին:

**Երկրորդ.** կազմակերպությունը պետք է որոշի, թե քանի երկրներում է ծավալելու իր գործունեությունը: Ընդհանրապես, ավելի ճիշտ է աշխատել քիչ թվով երկրներում, բայց խոր ներթափանցելով նրանցից յուրաքանչյուրի մեջ:

**Երրորդ.** կազմակերպությունը պետք է որոշի, թե հատկապես ինչ տիպի երկրում պետք է ծավալի իր գործունեությունը:

Այժմ քննարկենք միջազգային մարքեթինգային ռազմավարության հիմնական տարրերը՝

1. *Ֆիրմայի կազմակերպումը,*
2. *արտադրանքը,*
3. *իրացման պլանավորումը,*
4. *առաջարժման պլանավորումը,*
5. *զնի պլանավորումը:*

**1. Ֆիրմայի կազմակերպումը:** Գոյություն ունեն միջազգային գործունեության կազմակերպման երեք ձև, որոնցից ֆիրման կարող է իր ընտրությունը կատարել.

**ա) արտահանում,**

**բ) համալրող ձեռնարկություն,**

**գ) անմիջական (ուղղակի) տնօրինում:**

Կազմակերպության կողմից հետապնդվող նպատակները կարող են տարբերվել և՛ ժամկետների, և՛ միջազգային ընդգրկման տեսանկյունից:

---

**ժամկետի տեսանկյունից** կարևոր է կազմակերպության միջնաժամկետ և երկարաժամկետ նպատակների համար ռազմավարության մշակումը:

**Ընդգրկման տեսանկյունից** կազմակերպության նպատակները հնարավոր է բնորոշել իբրև՝

- **կենտրոնացված արտահանման** կազմակերպում (արտահանում միայն մեկ միջազգային շուկա),

- **դիֆերենցված արտահանման** կազմակերպում (արտահանումը դեպի միասեռ միջազգային շուկաների խումբ կամ արտահանումը դեպի բոլոր գրավիչ միջազգային շուկաներ):

**ա) Արտահանման** ռազմավարության մշակումը նպատակահարմար է միջնաժամկետ և կենտրոնացված նպատակներ հետապնդելու դեպքում: Ռազմավարությունում կիրառվող տեխնոլոգիաների տեսանկյունից դրանք հնարավոր է բաժանել երկու խմբի՝

- անուղղակի արտահանման տեխնոլոգիաներ,
- ուղղակի արտահանման տեխնոլոգիաներ:

**Անուղղակի արտահանման** կիրառման դեպքում արտահանումը կազմակերպում են արտադրող կազմակերպության երկրում տեղակայված միջնորդ կազմակերպությունները:

Տվյալ դեպքում իբրև միջնորդ դիտարկվում են՝

- արտահանման գործակալները և բրոքերները,
- արտահանման կազմակերպությունները,
- միջնորդ առևտրային կազմակերպությունները:

**Ուղղակի արտահանման** դեպքում կազմակերպությունները միջազգային շուկայում իրենց արտադրանքը վաճառում են տեղի միջնորդ կազմակերպություններին: Տվյալ դեպքում իբրև միջնորդ միջազգային շուկայում հանդես են գալիս՝

- գործակալները,
- դիստրիբյուտորները:

Ուղղակի արտահանումը լայնորեն կիրառվում է այն դեպքում, երբ հեշտ է հայտնաբերել սպառողներին, կամ հենց նրանք են դիմում վաճառողներին:

---

Անուղղակի արտահանման դեպքում սպառողների հետ կապեր որոնելու և հաստատելու համար ֆիրման վարձում է արտաքին մասնագետներ, որոնք տեղավորվում են տվյալ երկրում կամ արտասահմանում:

Միջնորդությամբ իրացում կիրառվում է այն դեպքերում, երբ դժվար է որոշել սպառողներին, արտահանող ընկերության միջոցները սահմանափակ են, կամ՝ տեղական սովորույթներն առանձնահատուկ են:

Արտահանումը միջազգային մարքեթինգին մասնակցելու ամենացածր մակարդակն է:

**բ) Համատեղ ձեռնարկության** դեպքում ֆիրման համաձայնում է արտադրության ու մարքեթինգի բնագավառի իր գործունեության որոշ կողմերը միավորել արտասահմանյան ընկերության հետ, որպեսզի միավորի փորձը, կապերը և բաժանի ծախսերը: Օրինակ, հոլանդական խոշոր արտադրող «Ֆիլիփս» ֆիրման ստեղծել է մի շարք համատեղ ձեռնարկություններ.

- Եվրոպայում արտադրում է ճապոնական «ՋիվիՍի» ֆիրմայի տեսաժապավենային ձայնագրիչների տարատեսակներից մեկը,

- Եվրոպայում իրականացնում է ԻԹԹ ֆիրմայի ստեղնային հեռախոսների կոմունիկացիոն համակարգի մարքեթինգ,

- «Սոնի» ֆիրմայի հետ համատեղ արտադրում և ամբողջ աշխարհում իրացնում է կոմպակտ սկավառակներ:

Համատեղ ձեռնարկությունները կարող են ստեղծվել արտոնագրման ձևով, պայմանագրով արտադրելու կամ կառավարելու, համատեղ տնօրինելու ձևով: Արտոնագրումն արտասահմանյան ֆիրմաներին տալիս է արտադրության, առևտրական գաղտնիքների իրավունք՝ կոմիսիոն վճարումների կամ արտոնագրային վճարումների փոխարեն: «Կոկա-կոլա» և «Պեպսի Կոլա» ֆիրմաներն արտոնագրում են իրենց արտադրանքը: Արտադրության մասին պայմանագրերի դեպքում ֆիրման համաձայնում է, որ օտարերկրյա ընկերությունն իր արտադրանքը թողարկի տվյալ երկրում: Համատեղ տնօրինման դեպքում ֆիրման համաձայնում է օտարերկրյա ընկերության հետ համատեղ արտադրանք թողարկել և իրացնել՝ նպատակ ունենալով նվազեցնել ծախսերը և բաժանել ռիսկը:

---

Օրինակ, 1985 թվականին «Ջեներալ մոթորս» և «Տոյոտա» ֆիրմաները սկսել են համատեղ թողարկվող «Շևրոլե-Նիվա» ավտոմեքենաները:

**գ) Ուղղակի փնտրիչումը** նախատեսում է լրիվ իրականացում և վերահսկողություն միջազգային գործունեության նկատմամբ: Ընկերությունն այլ երկրներում արտադրությամբ, մարքեթինգով և այլնով զբաղվում է առանց որևէ գործընկերների:

Ընկերությունները հաճախ օգտագործում են զանազան կազմակերպչական ձևեր: Օրինակ, «Մաքրոնալիս» ֆիրման օտարերկրյա գործունեություն իրականացնում է ֆիրմայի կողմից կառավարվող ֆրանչայզինգի (ֆրանչայզինգ նշանակում է տալ հնարավորություն որևէ այլ ավելի փոքր ֆիրմայի արտադրել և իրացնել ապրանքներ տվյալ ֆիրմայի անվան տակ) սկզբունքով գործող հաստատությունների զուգակցմամբ: Վերջին դեպքում «Մաքրոնալիս» կորպորացիային է պատկանում ունեցվածքի մոտ 50 տոկոսը, և մնացածը պատկանում է տեղական քաղաքացիներին: Ընկերության սեփական հաստատությունների հիմնական մասը գտնվում է Կանադայում, Մեծ Բրիտանիայում, Արևմտյան Գերմանիայում և Ավստրալիայում:

**2. Արտադրանքի միջազգային պլանավորում:** Այն կարող է հիմնվել մի քանի ռազմավարությունների վրա՝

- պարզ ընդլայնման,
- արտադրանքի հարմարվելու,
- «հակադարձ գյուտի»,
- նոր գյուտերի:

**Պարզ ընդլայնման ռազմավարության** դեպքում ընկերությունը ներքին և արտաքին շուկաների համար արտադրում է միևնույն ապրանքը: Ֆիրման համոզված է, որ հաջող ապրանքները կարող են արտասահմանում վաճառվել առանց դրանց առևտրական մակնիշների, դիզայնի, փաթեթավորման կամ բաղադրության որևէ փոփոխության: Գազավորված ըմպելիքներ արտադրող ընկերությունները, ինչպիսիք են, օրինակ, «Կոկա-Կոլան» և «Պեպսի-Կոլան», օգտագործում են պարզ ընդլայնման ռազմավարություն:

---

**Արտադրանքի հարմարվելու ռազմավարության** շրջանակներում արտադրանքը նորացվում է արտասահմանի լեզվային պահանջներին, բնակչության ճաշակին, նախապատվություններին և այլ պայմաններին համապատասխան: Սա արտասահմանյան շուկաների համար արտադրանքի պլանավորման բավականին պարզ միջոց է, որովհետև ենթադրում է, որ պարտադիր չէ նոր ապրանքներ ստեղծել, բավական է ոչ մեծ փոփոխություններ կատարել: Այս ռազմավարությունն ամենից հաճախ է օգտագործվում միջազգային մարքեթինգում:

**«Հակառակ գյուրի»** դեպքում ֆիրմաները կողմնորոշվում են դեպի զարգացող երկրները՝ արտադրելով ազգային շուկայում վաճառվողից ավելի հասարակ արտադրանք: Այս ռազմավարության օրինակներից են ձեռքի դրամարկղային ապարատները և ոչ էլեկտրական կարի մեքենաները, որոնք թողարկվում են էլեկտրամատակարարման ճյուղավորված ցանց չունեցող երկրների համար:

**Նոր գյուրերի** դեպքում ֆիրման նոր ապրանքներ է մշակում իր արտաքին շուկաների համար: Այս պլանն ավելի շատ է կապված ռիսկի հետ և ժամանակի ու միջոցների ավելի շատ ծախսումներ է պահանջում: Այն նաև ֆիրմային հնարավորություն է տալիս շահույթ ստանալու, որոշ դեպքերում էլ համաշխարհային ճանաչման արժանանալու:

**3. Իրացման պլանավորում:** Միջազգային մասշտաբով իրացման պլանավորումը ներառում է իրացման ուղիների ընտրությունն ու օգտագործումը և ապրանքների ֆիզիկական տեղափոխումը:

Իրացման ուղիների մասին որոշում ընդունելիս ընկերությունը պետք է ուսումնասիրի ավանդական փոխադարձ կապերը, հարմար մրջնորդների առկայությունը, մեծածախ և մանրածախ առևտրի կառուցվածքի տարբերություններն իր երկրում եղածներից, կառավարական սահմանափակումներն ու ծախսերը: Օրինակ, «ՊեպսիԿո» ֆիրման Բրազիլիայում ոչ ալկոհոլային ըմպելիքներն իրացնում է «Բրահմա» ազգային ընկերության միջոցով, որը գարեջուր և գազավորված ըմպելիքներ է արտադրում: «ՊեպսիԿո»-ն այդպես էր վարվում, որովհետև «Բրահմա» ընկերությունն ունի իրացման ճյուղավորված ցանց:

---

«Նայք» ֆիրման պետք է հարմարվեր իրացման այդ ցանցին, որը կենտրոնացված է ապրանքների ոչ մեծ պաշար ունեցող անկախ փոքր խանութներում:

Եվրոպայում մանրածախ խանութների մեծ մասը կիրակի օրերին բաց է, իսկ սովորական օրերին փակվում է երեկոյան ժամը վեցին:

**4. Առաջարժման պլանավորումը:** Ապրանքների ֆիզիկական տեղափոխումը, այսինքն՝ առաջարժը, միջազգային մարքեթինգում հաճախ հատուկ պլանավորում է պահանջում: Ծովային ապահովագրության, կառավարական կամ այլ փաստաթղթերի մշակումը կարող է ժամանակի մեծ ծախսումներ պահանջել, փոխադրման այս կամ այն ձևերը կարող են բացակայել կամ արդյունավետ չլինել: Այդ պատճառով անհրաժեշտ է մանրամասն պլանավորել ապրանքի առաջարժը՝ հետագայում հանդիպելիք դժվարություններից խուսափելու համար:

**5. Գնի պլանավորում:** Արտասահմանյան գները պլանավորելիս գլխավորն է՝ որոշել.

- թե արդյո՞ք գները միասնական մակարդակի վրա են լինելու,
- ի՞նչ մակարդակ և ի՞նչ արժույթ որոշել դրանց համար,
- ինչպիսի՞ն են իրացման պայմանները:

Գները դժվար է կառավարել, եթե ֆիրման չի գործում տնտեսական համագործակցության շրջանակներում, ինչպիսին է, օրինակ, «Ընդհանուր շուկան»: Միջազգային մարքեթինգում ֆիրմայի լրացուցիչ ծախքերից են հարկերը, սակագները, արժույթային կուրսերի փոփոխությունները:

Գների մակարդակը որոշելիս ֆիրման պետք է հաշվի առնի տեղական տնտեսական պայմանները, օրինակ, եկամուտը բնակչության մեկ շնչի հաշվով: Այդ է պատճառը, որ շատ ֆիրմաներ ձգտում են գները ցածր մակարդակի վրա պահել զարգացող և քիչ զարգացած երկրներում՝ իրացնելով ապրանքների պարզեցված տեսակներ կամ օգտագործելով ավելի էժան տեղական աշխատուժ:

Եթե ֆիրման արտասահմանում ապրանքները վաճառում է արտահանողի ներքին շուկայում գործող գներից ավելի էժան կամ արտադրության ծախքերից ցածր գներով, ապա դա **դեմպինգ է** (ցածրագին

---

վաճառք): Եթե օտարերկրյա ֆիրմաներն այդպես են վարվում ԱՄՆ-ում և այլ երկրներում, ապա դրանց ապրանքների համար կարող են մաքսեր սահմանվել:

Գների վերաբերյալ հաջորդ հիմնական որոշումը կապված է այն արժույթի հետ, որով դրանք սահմանվում են: Եթե ֆիրման գները սահմանում է իր ազգային արժույթով, ապա դրանք ավելի հեշտ է վերահսկել, և օտարերկրյա արժույթի արժեգրկման ռիսկը փոխանցվում է գնորդին: Սակայն այս ռազմավարությունն իր սահմանափակումներն ունի:

Վերջապես՝ անհրաժեշտ է որոշել վաճառքի պայմանները՝ որոշումներ ընդունել այն մասին, թե միջնորդների համար ի՞նչ զեղչեր են պահանջվում, երբ տեղի է ունենում սեփականության հանձնում, վճարման ի՞նչ ձևեր են պահանջվելու և այլն:

#### **2.4. ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ, ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**

Բիզնես-ծրագիրն ուղեցույց է բոլոր ձեռներեցների համար: Այն մշակում է ձեռներեցը (ֆիզիկական կամ իրավաբանական անձ կամ խումբ մասնագետներ՝ մենեջերներ, մարքեթագետներ, տնտեսագետ-հաշվապահներ և այլն): Բիզնես-պլանի խելամիտ մշակումը տեխնիկա-տնտեսական հիմնավորումը ձեռնարկությունների գործունեության անհրաժեշտ պայմանն է:

***Բիզնես-պլանն իրենից ներկայացնում է մի փաստաթուղթ, որում ձևավորվում են անհատ ձեռներեցի, ձեռնարկության նպատակները, տրվում է նրա տնտեսական հիմնավորումը, որոշվում են ռեսուրսների ձեռք բերման և ապրանքի վաճառքի ուղիները, որոնք անհրաժեշտ են վերջնական ֆինանսական արդյունքի հասնելու համար:***

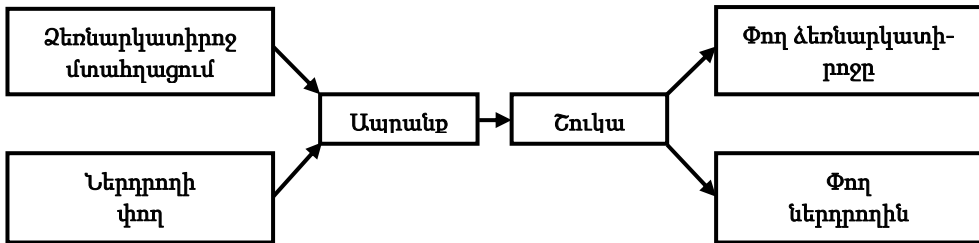
Որպես կանոն, բիզնես-ծրագիրը մշակվում է մի քանի տարվա (սովորաբար 1-3տ.) հաշվով՝ տարեկան կտրվածքով: Դրանում նշվում է նախագծի էության մասին՝ գործունեության տեսակը, արտադրության և իրացման համար առաջարկվող ապրանքը կամ ծառայությունը, դրա տնտեսական հիմնավորումը, պահանջարկի և առաջարկի վիճակը,

սպառողները, մրցակիցները, արտադրական, մարքեթինգային և կազմակերպչական ծրագրերը, որոնք անհրաժեշտ է նախագծի կենսագործման և վերջնական ֆինանսական արդյունքների հասնելու համար: Նախագծի կենսագործման համար անհրաժեշտ է հեռանկարային գաղափար և գործողությունների ծրագիր, որոնք ձեռներեցների որոնումների և մշակումների արդյունք են: Բիզնես-պլանն ամենակարևոր գործիքն է ներֆիրմային ղեկավարման համար: Որն է բիզնես-պլանի նպատակը.

**փող - ապրանք - փող + եկամուտ**

Ձեռնարկատերը ներկայացնում է իր մտահղացումը ներդրողին, վերջինս էլ տրամադրում է փող: Այսպես «առաջանում է» ապրանքը, որը գնում է շուկա և հետ է վերադարձնում ձեռնարկատիրոջը և ներդրողին նրանց ֆինանսները: Այս ամենը պատկերված է գծապատկեր 2.2-ում.

**Գծապատկեր 2.2**



**Բիզնես-ծրագիրը, նրա բաժինների բովանդակությունը և մշակման կարգը**

Ներկայումս գործող պետական ու հատկապես ոչ պետական ձեռնարկությունները պարտավոր են ինքնուրույնաբար ուսումնասիրել շուկան, որոշել՝ ինչ և որքան արտադրել, ինչպես և ինչպիսի գներով վաճառել արտադրանքը, ինչ աղբյուրներից հայթայթել անհրաժեշտ ռեսուրսներ և ֆինանսական միջոցներ, ըստ էության՝ լուծել կազմակերպության գոյատևման խնդիրը:

---

Բոլոր այս հարցերի հիմնավոր պատասխանները կազմում են այն փաստաթղթի բովանդակությունը, որ անվանվում է բիզնես-պլան, որը ոչ միայն ձեռնարկության գործունեության համալիր ծրագիր է, այլև ներդրողների, գործընկերների հետ հարաբերությունների կարևոր նախագրյալ:

Ենթադրենք՝ գնվել է մի որևիցե ձեռնարկություն, և որպեսզի արդյունավետ կազմակերպվի դրա գործունեությունը, անհրաժեշտ է կազմել բիզնես-պլան: Բիզնես-պլանը ամենագլխավոր փաստաթղթերի համախումբն է: Այն տալիս է ֆինանսական կարիքների մասին անհրաժեշտ ու լիարժեք պարզաբանում և, ամենագլխավորը, ֆինանսական ռեսուրսների սեփականատիրոջը տրամադրում է հավաստի ինֆորմացիա ձեռնարկության մասին:

Միջազգային առումով, մշակված է բիզնես-պլանի հետևյալ դասական կառուցվածքը.

1. Տիտղոսային թերթ (արտադրանքի, ծառայության բաժին)
2. Ներածական մաս (իրացման շուկայի գնահատում)
3. Ձեռնարկության գործունեության իրավիճակի վերլուծություն և մրցակցություն
4. Բիզնես-ծրագրի էությունը
5. Մարքեթինգային ծրագիր
6. Արտադրական ծրագիր
7. Կազմակերպական պլան
8. Ռիսկի գնահատում
9. Ֆինանսական պլան
10. Ամփոփ բաժին
11. Հավելվածներ

Բիզնես-պլանը թեև ազատ ստեղծագործական փաստաթուղթ է, այնուամենայնիվ, այն էլ իր մշակման ձևն ունի: Բիզնես-պլանը սովորաբար տարբեր կերպ է ներկայացվում:

Ներկայացվող բիզնես-պլանը մշակված է 7 հատվածներից կամ բաժիններից:

---

## **1. Ամփոփ բաժին**

- 1.1 Ձեռնարկության նպատակը և խնդիրները
- 1.2 Արտադրանքի մրցակցային առավելությունները
- 1.3 Վաճառքի ծավալը
- 1.4 Հասույթը վաճառքից
- 1.5 Արտադրական և իրացման ծախսերը
- 1.6 Համախառն շահույթը
- 1.7 Արտադրության շահութաբերությունը
- 1.8 Ներդրումների հետզնման ժամկետը

## **2. Ընկերության նկարագիրը (Իրավական բաժինը)**

- 2.1. Ընկերության պատմությունը
- 2.2. Ձեռնարկության իրավակազմակերպական ձևը
- 2.3. Ձեռնարկության նպատակները
- 2.4. Իրավական դաշտը, որում գործում է ձեռնարկությունը
- 2.5. Նոր նախագիծը

## **3. Մարքեթինգային բաժին**

- 3.1. Ապրանքների և ծառայությունների բնութագրությունը
- 3.2. Ապրանքների և ծառայությունների իրացման շուկան
- 3.3. Տեղեկություններ մրցակիցների մասին
- 3.4. Շուկայավարության ծրագիրը

## **4. Արտադրական ծրագիր**

- 4.1. Արտադրանքի ծավալը
- 4.2. Արտադրական կարողությունները
- 4.3. Սարքավորումների, հումքի, նյութերի, վառելիքաէներգետիկ ռեսուրսների մատակարարումը
- 4.4. Արտադրական կոոպերացիան
- 4.5. Արտադրության տեխնոլոգիան

---

4.6. Արտադրանքի որակի վերահսկման համակարգը, կիրառվող ստանդարտները

4.7 Թափոնների օգտագործումը և շրջակա միջավայրի պահպանությունը

### **5. Կառավարման կազմակերպումը և անձնակազմը**

5.1. Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը և լիազորությունների փոխանցումը

5.2. Աշխատողների թիվը, անձնակազմի կառուցվածքը, աշխատողների որակավորման մակարդակը

5.3. Նյութական խթանման համակարգը, շահութաբաժինների բաշխման կարգը

### **6. Ռիսկերի կանխարեսում և կառավարում**

6.1. Հնարավոր ռիսկերը, դրանց արտաքին ապահովագրումը

6.2. Ռիսկերից ինքնապահովագրման ծրագիրը

### **7. Ֆինանսական պլան (ծրագիր)**

7.1. Վաճառքի (իրացման) ծավալը

7.2. Շահույթը նաև իրացումից և արտաիրացումային ֆունկցիաներից

7.3. Շահույթի բաշխումը և օգտագործումը

7.4. Ամորտիզացիոն հատկացումներ

7.5. Վարկային մուտքեր և ելքեր

7.6. Ֆինանսական ռազմավարությունը և ինվեստիցիաները

7.7. Եկամուտները և ծախսերը

7.8. Շահութաբերության մակարդակը

7.9. Միջոցները և պարտավորությունները

Այսպիսով՝ մենք նշեցինք բիզնես-պլանի կառուցվածքային բաժինները առանձին-առանձին, իսկ այժմ մենք դրանք ավելի մանրամասն կքննարկենք:

---

## **1. Ամփոփ բաժին (Նախաբան)**

Ինչպես մենք նշել ենք, առաջին բաժինը <<Ամփոփ (Նախաբան)>> բաժինն է, որը կազմվում է բիզնես-պլանի արդյունքում ստացված ցուցանիշների օգնությամբ: Ամփոփ բաժինը պետք է լինի ոչ երկար, 3-4 էջ: Այն իր էությամբ գովազդային փաստաթուղթ է:

Նախաբանը կամ Ամփոփ բաժինը պետք է այնպես գրված լինի, որ հետաքրքրի պոտենցիալ ներդրողին: Պետք է կարճ և կոնկրետ համոզիչ ներկայացնել նախագիծը, այսինքն՝ ինչով է զբաղվելու ձեռնարկությունը, ինչքան գումար է պետք, ինչու է ձեռնարկությունը հասնելու հաջողության և այլն:

Ես նշել եմ, թե ինչ կետեր պետք է ներառվեն ամփոփ բաժնում, դրանք կան նաև «Ուրարտու-Լուիզա» ՍՊԸ բիզնես-պլանի մեջ: Հենց սկզբում նշվում են ձեռնարկության մասին տեղեկություններ, ներդրումների չափը (130հազ. ԱՄՆ դոլար) և հետզնման ժամկետը (3տարի), տալիս է նաև շահույթի, շահութաբերության ցուցանիշները, նաև արտադրանքի մրցակցային առավելությունները:

## **2. Ընկերության նկարագիրը (Իրավական բաժինը)**

Ձեռնարկության իրավական կարգավիճակը որոշվում է «Ձեռնարկատիրական գործունեության մասին» ՀՀ օրենքով: Մեր օրինակում ձեռնարկությունը ՍՊԸ է: Այս բաժնում նկարագրվում է նաև ընկերության պատմության մասին, գործունեության ոլորտների, բաժնետերերի մասին:

«Ուրարտու-Լուիզա» ՍՊԸ-ի գործունեության հիմնական ուղղությունը պարենային և ոչ պարենային ապրանքների ուղղություն է: Ընկերության նպատակն է՝ սկսել բարձրորակ հացի, հացաբուլկեղենի, թխվածքաբլիթների արտադրություն: Նշվում է սպառողների շրջանակը, ընկերության զբաղեցրած տարածքը: Այս բաժնում գլխավոր տեղ են զբաղեցնում ընկերության նպատակները՝ կարճաժամկետ և երկարաժամկետ: Գլխավոր է, նաև հիմնական դերը՝ նոր նախագիծը, որի համար բանկից վերցվել է 130հազ. ԱՄՆ դոլար՝ 3 տարի ժամկետով և տարեկան 15% տոկոսա-

---

դրույքով: Մինչ սա տրվում է ներդրումային ծրագիրը, որի արդյունքում էլ հանգում ենք նման ցուցանիշների:

### **3. Մարքեթինգային բաժին**

Այս բաժինը համարվում է բիզնես-պլանի հիմնական մասերից մեկը:

Ընդհանրապես մարքեթինգի բաժնում կանխատեսում է կատարվում, որը վերաբերում է շուկայում ձեռնարկության իրացմանը և նրա ունեցած կշռին, այստեղ նկարագրվում է, թե ինչպես են իրականացվում ընկերության և սպառողի միջև հարաբերությունները, ինչպես պետք է ձեռնարկությունը սպասարկի նրանց, գովազդի իր ապրանքը: Այստեղ նշվում են նրա հիմնական մրցակիցները և սպառողները, մարքեթինգային պլանը:

### **4. Արտադրական ծրագիր**

Շատերը գտնում են, որ գործարարության մեջ գլխավորը ապրանքների և ծառայությունների վաճառքն է, սակայն նախ պետք է արտադրել, նոր մտածել վաճառքի մասին: Հենց այս առումով էլ արտադրական բաժինը բիզնես-պլանում կարևորագույն բաժիններից մեկն է: Այս բաժնում ուսումնասիրվում են արտադրական կարողությունները, տարբեր ռեսուրսների մատակարարումը, արտադրության տեխնոլոգիան, արտադրության ծախսերը, ինքնարժեքը և այլ ցուցանիշներ:

Ինչպես գիտենք, արտադրական կարողություններն արտահայտում են միավոր ժամանակում սարքավորումների և մեքենաների արտադրանք թողարկելու առավելագույն հնարավորությունը արտադրության լավագույն պայմաններում:

Արտադրական կարողությունների մեջ մտնում են սարքավորումների թիվը, դրանց արտադրողականությունը, օրինակ՝ բերված օրինակում բիզնես-պլանում նշված է, որ գիշերային հերթափոխով է լինելու՝ 18.00-9.00, աշխատողների թիվը՝ 14մարդ, հաշված է հումքի ծախսը յուրաքանչյուր 100կգ այլուրի հաշվով, նախատեսվող արտադրանքի արտադրության և իրացման վերաբերյալ տվյալներ: Այստեղ պետք է հաշվվեն արտադրության ծախսերը, որոնք, ինչպես գիտենք, լինում են ուղղակի և անուղղա-

---

կի: Ուղղակի ծախսերը անմիջականորեն ներառվում են ինքնարժեքի մեջ: Դրանք են հումքի, նյութերի, տեխնոլոգիական կարիքների համար օգտագործվող վառելիքի, էներգիայի ծախսերը, աշխատավարձը հիմնական բանվորներին: Անուղղակին վարչական անձնակազմի աշխատավարձն է, ջեռուցման, լուսավորության և այլնի համար օգտագործվող վառելիքաէներգետիկ ռեսուրսների ծախսը, սանիտարական պայմանների համար կատարվող ծախսերը (օրինակում՝ ամիսը 10000 դրամ):

Սա արտադրությունն էր, իսկ այժմ մատակարարների մասին: «Ուրարտու-Լուիզա» ՍՊԸ-ն նախապես պայմանավորվել է մի շարք մատակարարների հետ, որոնց մասին նշված է բիզնես-պլանում: Նաև նշված է, որ թափոններ չեն լինելու:

### **5. Կառավարման կազմակերպումը և անձնակազմը**

Այս բաժնում նկարագրվում է կազմակերպության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը, այսինքն՝ ստորաբաժանումներով և ֆունկցիոնալ ծառայություններով: Այսպիսով՝ այս բաժնում ներկայացվում են ձեռնարկության նպատակներն ու խնդիրները:

Մեր օրինակի այս բաժնում նշվում են նաև կազմակերպության աշխատողների թիվը (14 մարդ) և աշխատողների որակավորման մակարդակն ու փորձը (օրինակում նշվում է, որ միայն լավ մասնագետներ պետք է լինեն, անպայման փորձ ունեցող):

Քանի որ «Ուրարտու-Լուիզա» ընկերությունը ՍՊԸ է, նշվում են բաժնետերերի անունները, որոնց էլ հենց պատկանում է այս ՍՊԸ-ն: Նաև պետք է նշվի, թե ինչ աշխատավարձ պետք է տրվի՝ գործավարձային կամ ժամանակավարձային, բերված օրինակում՝ գործավարձային է:

### **6. Ռիսկերի կանխարեսում և կառավարում**

Գործարարության ժամանակ ռիսկն անխուսափելի է: Այն կարող է ունենալ տարբեր պատճառներ՝

1. բնական պատահարներ
2. սոցիալ-տնտեսական երևույթներ

Սրանցից են, ասենք, գնային ցնցումները, գործադուլները, բնական աղետները, հումքի մատակարարման խափանումը, ինֆլիացիան և այլն: Այդ պատճառով յուրաքանչյուր գործարարի խնդիրն է՝ կիրառել համապատասխան միջոցներ:

### 7.Ֆինանսական պլան

Այս բաժինը բիզնեսի ծախսային և արդյունքային հայելին է: Այսինքն, այն արտահայտում է ընկերության սպասվելիք բոլոր ծախսերը (դրամական) և ֆինանսական արդյունքները, ինչպես նաև ֆինանսական ռազմավարությունը:

Ձեռնարկությունն իր համար որպես հիմնարար ցուցանիշ օգտագործում է շահույթի ծավալը:

Շահույթի ծավալի հաշվարկման համար օգտագործվում են հետևյալ ցուցանիշները

Ցուցանիշեր	I տարի	II տարի	III տարի
Ընդհանուր իրացում	273.375	633.600	750.000
Ընդհանուր նյութական ծախսեր	212.400	501.500	584.500
Ընդհանուր ուղղակի ծախսեր	11.700	18.000	24.000
Ինքնարժեք	224.100	519.500	608.500
Համախառն շահույթ	49.275	114.100	141.500
Ընդհանուր անուղղակի ծախսեր	16.125	18.600	19.600
Շահույթ մինչև % և հարկեր	33.150	95.500	121.900
Շահույթ մինչև հարկեր	13.650	81.250	115.525
Զուտ շահույթ	10.584	64.664	92.084

Ինչպես գիտենք, առանց ֆինանսների չկա ոչ մի գործարարություն: Ֆինանսական միջոցները լինում են՝

**Սեփական.** ձեռնարկության միջոցներն են, որոնք դրսևորվում են որպես բաժնետիրական կապիտալ, տվյալ օրինակում 1 բաժնետոմսի արժեքն է 1.595.077 դրամ, ընդհանուր կա 10 բաժնետոմս:

**Փոխառու.** բանկային վարկեր և այլ բնույթի պարտքեր: Մեր օրինակում այն կազմում է 130.000 ԱՄՆ դոլար:

Ֆինանսական ռազմավարության համար յուրաքանչյուր ձեռնարկություն պարտավոր է վերլուծել իր ֆինանսական ցուցանիշները, մասնավորապես շահույթի, շահութաբերության փոփոխության միտումները:

Շահութաբերությունը հաշվվում է, ինչպես գիտեք, համախառն շահույթի և ինքնարժեքի հարաբերությամբ.

$$\zeta_{\text{P}} = \frac{\text{շ}}{\text{Ի}}$$

$$\zeta_{\text{P I}} = \frac{49.275}{224.100} = 0,22$$

$$\zeta_{\text{P II}} = \frac{114.100}{519.500} = 0,22$$

$$\zeta_{\text{P III}} = \frac{141.500}{608.500} = 0,23$$

Հատուկ կարևորություն ունեն ձեռնարկության իրացվելիության, վճարունակության և ֆինանսական կայունության ցուցանիշները, որոնց հարկ է մշտապես գնահատել և հետևել նրանց դինամիկային:

Իրացվելիության երկու ցուցանիշ կա.

1. Ընթացիկ իրացվելիության գործակից
2. Բացարձակ իրացվելիության գործակից

Ձեռնարկության վճարունակությունն արտահայտում է նրա կարողությունը՝ պարտավորությունները կատարելու սեփական ակտիվների հաշվին:

$$\text{Վճարունակության գործակից} = \frac{\text{Ակտիվների գումար}}{\text{Պարտավորություններ}}$$

$$\text{Սեփականության գործակից} = \frac{\text{Սեփական կապիտալ}}{\text{Պարտավորություններ}}$$

---

Ընդունված է, որ այս գործակիցը կազմի շուրջ 0,6, որը նշանակում է 60%-ը սեփական կապիտալ է:

Ձեռնարկության ֆինանսական դրության բնութագրերից է փոխառու միջոցների գործակիցը:

$$G_{\text{փ}} = \frac{\text{Փոխառու կապիտալ}}{\text{պարտավորություն} + \text{սեփական } K}$$

$$\text{Ֆինանսական կախվածության ցուցանիշ} = \frac{\text{Փոխառու կապիտալ}}{\text{Սեփական կապիտալ}}$$

Այս գործակիցը պետք է փոքր լինի 1-ից: Այս բոլոր ցուցանիշները և դրանց դինամիկան հանգամանորեն վերլուծելը և բիզնես-պլանում մանրամասն արտացոլելը պարտադիր չէ բայց չափազանց կարևոր է ռազմավարության (ֆինանսական) ընտրության և նոր ներդրողներ ներգրավելու համար:

### **Հավելված**

Այս բաժինը առանձին տեղ է զբաղեցնում բիզնես-պլանում: Այստեղ ներկայացվում են փաստաթղթեր, որոնք իրենցից ներկայացնում են տվյալ նախագծին պետք եղած արտադրություն, տեխնիկական տվյալներ, պայմանագրերի պատճեններ, արտոնագրեր, երաշխավորագրեր և նման փաստաթղթերի մանրամասն տեղեկություններ:

Իմ բերված օրինակում հավելվածն ամբողջությամբ ներկայացնում է ֆինանսական պլանը: Այստեղ հաշվարկները արվել են երկու տիպով՝ 1 տարվա կտրվածքով և 3 տարվա կտրվածքով, վերջինս 3 տարիների արդյունքներ տալիս է տարեկան կտրվածքով:

### **ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 5**

---

## ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ N 4

(դաս 2-1, 2-2-ի վերաբերյալ)

**1. Ապրանքի գինը** (նշել ճիշտ պատասխանը).

- ապրանքի սպառողական արժեքի գնահատումն է
- ապրանքի վրա կատարած նյութական ծախսերի գումարն է
- ապրանքի վրա կատարած աշխատանքային ծախսումների գումարն է
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**2. Երբ կազմակերպությունը սահմանի ապրանքի գինն ավելի ցածր, քան իր արտադրական ծախսերն են, ապա** (նշել ճիշտ պատասխանը).

- կազմակերպության շահույթը կավելանա
- կազմակերպությունը վնաս կկրի
- չի ազդի կազմակերպության ֆինանսական վիճակի վրա
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**3. Եթե հնարավոր լինի բարձրացնել ապրանքի գինը կամ վաճառքի ծավալները, ապա** (նշել ճիշտ պատասխանը).

- կազմակերպության շահույթը կավելանա
- կազմակերպությունը վնաս կկրի
- չի ազդի կազմակերպության ֆինանսական վիճակի վրա
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**4. Երբ կազմակերպությունը սպառողներին մատակարարում է ավելի որակյալ ապրանքներ, քան մրցակցինն է, ապա** (նշել ճիշտ պատասխանը).

- հանդիպում է սպառողների դժգոհությանը
- սպառողներն անտարբեր են մնում գնի փոփոխության նկատմամբ
- երաշխավորում է սպառողների գոհունակությունը
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**5. Գնային քաղաքականության ընտրությունը.** (նշել ճիշտ պատասխանը)

- չպետք է բխի տվյալ պահին կազմակերպության շահերից
- պետք է բխի կազմակերպության ռազմավարական նպատակներից

- պետք է ուղղորդվի տարբեր մարքեթինգային միջոցառումներով
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**6. Գնային քաղաքականության ամենահզոր ազդեցության միջոցը (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ապրանքների հավասարակշռությունն է
- ապրանքների ավելցուկն է
- ապրանքների պակասորդն է
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**7. Չանգվածային զեղչեր կարող են կիրառվել (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- սպառողների վրա հոգեբանական ազդեցություն գործելու համար
- պահանջարկը կորցրած ապրանքատեսականու համար
- պահանջարկը կորցնող ապրանքատեսականու համար
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**8. Տարբերում են գների հեփոկյալ տեսակները (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները).**

Միջազգային գին	Որոշվում է մեծ ծավալի ապրանքի վաճառքի ժամանակ, ինչպես նաև՝ արտադրական կազմակերպությունների հետ գործարքների համար:
Մենաշնորհային գին	Տպագրվում են տեղեկատուներում, գնացուցակներում և այլն:
Անվանական գին	Այն որոշվում է երկրների մակարդակով, ներմուծման և արտահանման գինն է, որոշվում է առաջատար միջազգային կազմակերպությունների մակարդակով:
Մեծածախ գին	Սահմանվում է պաշտոնական առաջարկի ժամանակ (առանց զեղչի):
Առաջարկի գին	Սահմանվում են մենաշնորհ դիրք ունեցող կազմակերպությունների կողմից արտադրական գնից բարձր կամ ցածր:

**9.Տարբերում են գների հետևյալ տեսակները (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները).**

Արտադրության գին	Առաջանում է շուկայում սպառողների կողմից:
Շուկայական գին	Մանրածախ վաճառքի գինն է, որը սահմանվում է կատարված բոլոր ծախսերի, ակնկալվող շահույթի, տեղափոխման ծախսերի հիման վրա:
Վաճառքի գին	Որոշվում է արտադրական ծախսերի և միջին եկամտի հիման վրա:
Պահանջարկի գին	Գին, որի դեպքում տեղի է ունենում գործարք տվյալ շուկայում:

**10. Գների իջեցումը սպառողները կարող են ընկալել որպես (նշել սխալ պատասխանը).**

- ապրանքի գալիք փոխարինում ավելի թարմ մոդելով,
- այն բանի նշան, որ ապրանքի գինը կրկին կնվազի, և ավելի խելամիտ է հետաձգել ապրանքի ձեռքբերումը,
- առիթ՝ ապրանքն ավելի շուտ գնելու համար
- ապրանքի որակի վատացման նշան

**11. Գների բարձրացումը, որը սովորաբար կրճատում է սպառումը, կարող է սպառողների կողմից ընկալվել նաև դրական (նշել սխալ պատասխանը) .**

- կազմակերպության ֆինանսական վատ վիճակի վկայություն
- ապրանքի իրացումն ավելացել է, և արժե հնարավորինս շուտ փորձել ապրանքը, քանի դեռ այն չի դարձել դժվար հասանելի
- ապրանքն իրենից մեծ արժեք է ներկայացնում
- վաճառողը շահամոլ է և փորձում է բարձրացնել գինն այնքան, ինչքան շուկան ի վիճակի է դիմանալ

---

**12. Ըստ տևողության ժամկետների՝ մարքեթինգային պլանները լինում են (նշել սխալ պատասխանը).**

- հատվածավորված
- կարճաժամկետ
- երկարաժամկետ
- միջին ժամկետ

**13. Ըստ մշակման ձևի՝ մարքեթինգային պլանները լինում են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ներքևից վերև մշակվող /նպատակները, բյուջեն, ռազմավարությունը/
- վերևից ներքև, որը վերահսկվում է պետության կողմից
- օպերատիվ տեղեկատվության վրա հիմնվող
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**14. Մարքեթինգային պլանները կարող են լինել (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ամբողջ արտադրանքն ընդգրկող
- մեկ ապրանքատեսակ ընդգրկող
- ապրանքատեսակի խումբ ընդգրկող
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**15. Մարքեթինգային պլանի հիմնական ցուցանիշների ներկայացման բաժնում ներկայացվում են (նշել սխալ պատասխանը).**

- դեմոգրաֆիկ ցուցանիշները
- գլխավոր նպատակները
- պլանի հիմնական ուղղությունները
- քանակական և որակական ցուցանիշները

**16. Ընթացիկ մարքեթինգային գրանցումների բաժնում նկարագրվում են (նշել սխալ պատասխանը).**

- նոր շուկաները
- շուկայում տվյալ ձեռնարկության դիրքը
- տարեկան եկամտաբերությունը
- մրցակիցները
- ներկայացվող հիմնական արտադրատեսակները

---

**17. Մարքեթինգային պլանի վրանգների և հնարավորությունների բաժնում կանխատեսվում են**

- շուկայում նոր մրցակիցների հանդես գալը
- ժողովրդագրական փոփոխությունները
- գոյություն ունեցող ապրանքների արտադրությունը
- քաղաքական իրադարձությունները
- նոր շուկաների գրավումը

**18. Գոյություն ունեն մարքեթինգային վերահսկողության հեղուկ վրասակները (նշել սխալ պատասխանը).**

- տարեկան պլանների կատարման վերահսկողություն
- մրցակիցների վարքագծի վերահսկողություն
- եկամտաբերության վերահսկողություն
- ռազմավարության վերահսկողություն

**19. Տարեկան վերահսկողության հիմնական միջոցներն են (նշել սխալ պատասխանը).**

- տարեկան շահույթի վերլուծություն
- հնարավոր վնասների վերլուծություն
- շուկայի բաժնեմասի վերլուծություն
- մարքեթինգային ծախսերի և վնասների միջև կապի վերլուծություն
- սպառողների վարքագծի վերլուծություն

**20. Ձեռնարկությունը պարտավոր է մշտապես իրականացնել իր գործունեության հեղ կապված վերահսկողություն (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- տարբեր տեսակի ապրանքների նկատմամբ
- շուկայական բաժնեմասերի վերաբերյալ
- իրացման ուղիների և եկամտաբերության վերաբերյալ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

## ՊԱՏԱՍԻԱՆՆԵՐ

ՀԱՐՑ	ՊԱՏԱՍԻԱՆ
1.	1
2.	2
3.	1
4.	3
5.	4
6.	3
7.	4
8.	1-3, 2-5, 3-2, 4-1, 5-4
9.	1-3, 2-4, 3-2, 4-1
10.	3
11.	1
12.	1
13.	4
14.	4
15.	1
16.	3
17.	3
18.	2
19.	1
20.	4

---

## ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ N 5

(դաս 2-3, 2-4-ի վերաբերյալ)

### **1. Միջազգային մարքեթինգը առևտրապատկան որոշումների ընդունման մոտեցում իրականացնում է(նշել ճիշտ պատասխանը).**

- տեղական և արտասահմանյան սպառողների պահանջմունքների բավարարման համար
- տեղական և արտասահմանյան կազմակերպությունների գործունեությունը վերահսկելու համար
- արտասահմանյան պետությունների տնտեսական գործունեությունը վերահսկելու համար
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

### **2. Միջազգային մարքեթինգը (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- էլնում է ազգային մարքեթինգի սկզբունքներից
- ունի բավականին բարդ կառուցվածքը
- ներառում է ձեռնարկության գործունեության բոլոր ոլորտները
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

### **3. Միջազգային մարքեթինգի առանձնահատկությունները (նշել սխալ պատասխանը).**

- Միջազգային մարքեթինգը մարքեթինգի նոր, որակապես ավելի բարձր մակարդակն է
- Միջազգային մարքեթինգը ձևավորվել է համաշխարհային տնտեսությունում ընթացող գլոբալիզացիոն գործընթացների խորացման արդյունքում
- Միջազգային մարքեթինգի ձևավորման անհրաժեշտ պայմանը ներքին տնտեսության ժամանակակից սուր մրցակցությունն է
- Միջազգային մարքեթինգը կազմակերպությունների մարքեթինգն է ինչպես ազգային շուկայում, այնպես էլ՝ դրա սահմաններից դուրս

---

**4. Միջազգային շուկա դուրս գալուց առաջ պետք է վերլուծել. (նշել սխալ պատասխանը)**

- արժույթային կուրսերը
- մաքսային կարգավորումը
- կազմակերպության միավոր արտադրանքի ինքնարժեքը
- միջազգային հաշվառումների հաշվետվությունները

**5. Ժամանակակից շուկայական տնտեսության պայմաններում ընդունված է առանձնացնել միջազգային մարքեթինգի հետևյալ փուլեր. (նշել սխալ պատասխանը)**

- կազմակերպությունների կողմից կիրառվող մարքեթինգ
- սպառողների կողմից կիրառվող մարքեթինգ
- գլոբալ միջազգային մարքեթինգ

**6. Միջազգային մարքեթինգային ռազմավարության հիմնական տարրերն են. (նշել սխալ պատասխանը)**

- ֆիրմայի կազմակերպումը
- ֆիրմայի կանոնադրական կապիտալը
- արտադրանքը
- իրացման պլանավորումը
- առաջարժման պլանավորումը
- գնի պլանավորումը

**7. Գոյություն ունեն միջազգային գործունեության կազմակերպման հետևյալ ձևերը, որոնցից ֆիրման կարող է իր ընտրությունը կատարել. (նշել սխալ պատասխանը)**

- արտահանում
- շուկայի սեզմենտավորում
- համատեղ ձեռնարկություն
- անմիջական տնօրինում

**8. Կազմակերպության կողմից հետապնդվող նպատակները կարող են լինել. (նշել սխալ պատասխանը)**

- ստանդարտ և ոչ ստանդարտ նպատակներ
- միջնաժամկետ և երկարաժամկետ նպատակներ
- կենտրոնացված արտահանման կազմակերպում

- 
- դիֆերենցված արտահանման կազմակերպում

**9. Անուղղակի արտահանման դեպքում իբրև միջնորդ դիտարկվում են. (նշել ճիշտ պատասխանը)**

- արտահանման գործակալները և բրոքերները
- արտահանման կազմակերպությունները
- միջնորդ առևտրային կազմակերպությունները
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**10. Ուղղակի արտահանման դեպքում կազմակերպությունները միջազգային շուկայում իրենց արտադրանքը վաճառում են. (նշել ճիշտ պատասխանը)**

- տեղի միջնորդ կազմակերպություններին
- գործակալներին
- դիստրիբյուտորներին
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**11. Միջնորդությամբ իրացումը կիրառվում է այն դեպքերում, երբ. (նշել ճիշտ պատասխանը)**

- դժվար է որոշել սպառողներին
- արտահանող ընկերության միջոցները սահմանափակ են
- տեղական սովորույթներն առանձնահատուկ են
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**12. Համարեղ ձեռնարկությունները կարող են ստեղծվել. (նշել սխալ պատասխանը)**

- արտոնագրման ձևով
- վարձակալման սկզբունքով
- պայմանագրով արտադրելու կամ կառավարելու,
- համատեղ տնօրինելու ձևով

**13. Արտադրանքի միջազգային պլանավորումը հիմնվել մի քանի ռազմավարությունների վրա (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները).**

Պարզ ընդլայնման ռազմավարություն

Այս դեպքում ֆիրմաները կողմնորոշվում են դեպի զարգացող երկրները՝ արտադրելով ազգային շուկայում վաճառվողից ավելի հասարակ արտադրանք:

Արտադրանքի հարմարվելու ռազմավարություն

Այս դեպքում ֆիրման նոր ապրանքներ է մշակում իր արտաքին շուկաների համար:

«Հակառակ գյուտի» ռազմավարություն

Այս դեպքում արտադրանքը նորացվում է արտասահմանի լեզվային պահանջներին, բնակչության ճաշակի նախապատվության, և այլ պայմաններին համապատասխան:

Նոր գյուտերի

Այս դեպքում ընկերությունը ներքին և արտաքին շուկաների համար արտադրում է միևնույն ապրանքը:

**14. Միջազգային մասշտաբով իրացման պլանավորումը ներառում է (նշել սխալ պատասխանը).**

- իրացման ուղիների ընտրությունը
- իրացման ուղիների օգտագործումը
- սպառողների ուսումնասիրությունը
- ապրանքների ֆիզիկական տեղափոխումը

**15. Միջազգային մարքեթինգում ֆիրմայի լրացուցիչ ծախքերից են (նշել սխալ պատասխանը).**

- կառավարչական ծախսերը
- հարկերը
- սակագները
- արժույթային կուրսերի փոփոխությունները

**16. Գների մակարդակը որոշելիս ֆիրման պետք է հաշվի առնի (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- համախառն ազգային եկամուտը
- բնակչության մեկ շնչի հաշվով եկամուտը

- պետության հարկային քաղաքականությունը
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**17. Երբ ֆիրման արդասահմանում ապրանքները վաճառում է արտահանողի ներքին շուկայում գործող գներից ավելի էժան կամ արտադրության ծախքերից ցածր գներով, դա կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- դոտացիա
- սուբսիդիա
- դեմպինգ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

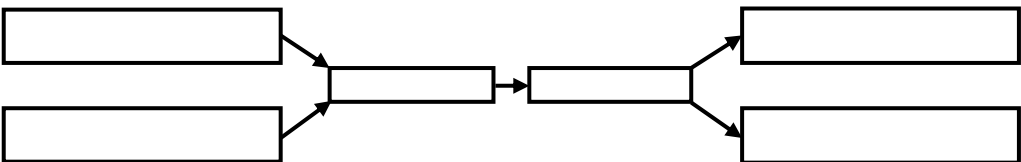
**18. Եթե ֆիրման գները սահմանում է իր ազգային արժույթով, ապա (նշել սխալ պատասխանը).**

- դրանք ավելի հեշտ է վերահսկել
- օտարերկրյա արժույթի արժեզրկման ռիսկը փոխանցվում է գնորդին
- օտարերկրյա արժույթի արժեզրկման ռիսկը մնում է արտադրողի վրա

**19. Բիզնես-պլանն իրենից ներկայացնում է մի փաստաթուղթ, որում ձևավորվում են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- անհատ ձեռներեցի, ձեռնարկության նպատակները
- տրվում է նրա տնտեսական հիմնավորումը
- որոշվում են ռեսուրսների ձեռք բերման և ապրանքի վաճառքի ուղիները
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**20. Ձեռնարկատիրոջ և ներդրողի կապը ներկայացնենք գծապատկերի միջոցով (լրացնել գծապատկերը).**



## ՊԱՏԱՍԽԱՆՆԵՐ

ՀԱՐՑ	ՊԱՏԱՍԽԱՆ
1.	1
2.	4
3.	3
4.	3
5.	2
6.	2
7.	2
8.	1
9.	4
10.	4
11.	4
12.	2
13.	1-4, 2-3, 3-1, 4-2
14.	3
15.	1
16.	2
17.	3
18.	3
19.	4
20.	Ձեռնարկատիրոջ մտահղացում Ներդրողի փող Ապրանք Շուկա Փող ձեռնարկատիրոջը Փող ներդրողին

**ՄՈԴՈՒԼ՝ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ  
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ**

**ԱՐԴՅՈՒՆՔ 1**

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ, ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ,  
ԵՆԹԱՀԱՄԱԿԱՐԳԵՐԸ, ԴԱՍԱԿԱՆ ԴՊՐՈՑՆԵՐԸ,  
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆԸ ՈՐՊԵՍ ՍՈՑԻՈՏԵՆՆԻ-  
ԿԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳ, ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՆԵՐՔԻՆ  
ԵՎ ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԻ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐԸ**

**1.1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ, ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ  
ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ 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 ձևավորվում էր տնտեսությունը, սեփականատերն ինքը միաժամանակ այն կառավարում էր: Հետագայում արտադրության խոշորացմանը զուգընթաց ձևավորվեց կառավարչի ֆունկցիան, և դրանով սկսեցին զբաղվել հատուկ մասնագետներ:

Ընդունված է կառավարման գիտության զարգացումը բաժանել որոշակի հաջորդական փուլերի: **Առաջին փուլը** սկիզբ է առնում Շումերական երկրի ժամանակաշրջանից (մ.թ.ա. 5000-2000 թթ.), երբ կազմավորվեցին առևտրական գործառույթյուններին առնչվող կառավարչական աշխատանքի տարրերը:

**Երկրորդ 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:

---

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

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 ասպարեզներում: Քրիստոնեության՝ որպես համաշխարհային կրոններից մեկի, ընդունմամբ նոր որակ հաղորդվեց մարդկային հարաբերություններին, ինչը չափազանց կարևոր նշանակություն ունեցավ կառավարման գործընթացում:

**Հինգերորդ փուլը** (17-18-րդ դարեր) պայմանավորվել է կապիտալիզմի զարգացմամբ, արդյունաբերական հեղաշրջմամբ և եվրոպական քաղաքակրթության վերելքով:

Վերջապես, **վեցերորդ փուլը** սկսվել է 19-րդ դարի վերջին և շարունակվել 20-րդ դարում: Այդ ընթացքում 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 դետալների միակցումից ստանում է էլեկտրալամպը:

**Արտադրական գործընթացի բաժանումն առանձին քաղաքատարրերի (գործողությունների) նշանակում է աշխատանքի հորիզոնական բաժանում:** 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: Աշխատանքի հորիզոնական բաժանումն այն է, որ աշխատանքային խմբից առանձնանում է մեկ աշխատող, որը կորդինացնում և ղեկավարում է այդ աշխատանքային խմբի գործողությունները:

Կառավարման կատեգորիաներն արտահայտում են կառավարման ընդհանուր և էական հատկանիշներն ու սկզբունքները: Կառավարման սկզբունքներն արտահայտում են կառավարման գործընթացի հիմնարար դրույթները, կառավարող համակարգի վարքի կանոնները: Կառավարման սկզբունքների մեջ առայսօր արդիականն ու ամբողջականը մնում են **Անրի Ֆայոլի** նշանավոր 14 սկզբունքները: Դրանք են.

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

---

## 1.2. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՁԵՎԵՐԸ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԱԿԱՐԴԱԿՆԵՐԸ

Կառավարման տեսության մեջ ընդունված է կազմակերպությունը բնորոշել որպես մարդկանց խումբ, որոնք կատարում են նպատակաուղղված գործունեություն:

Կազմակերպությունները կարող են լինել՝

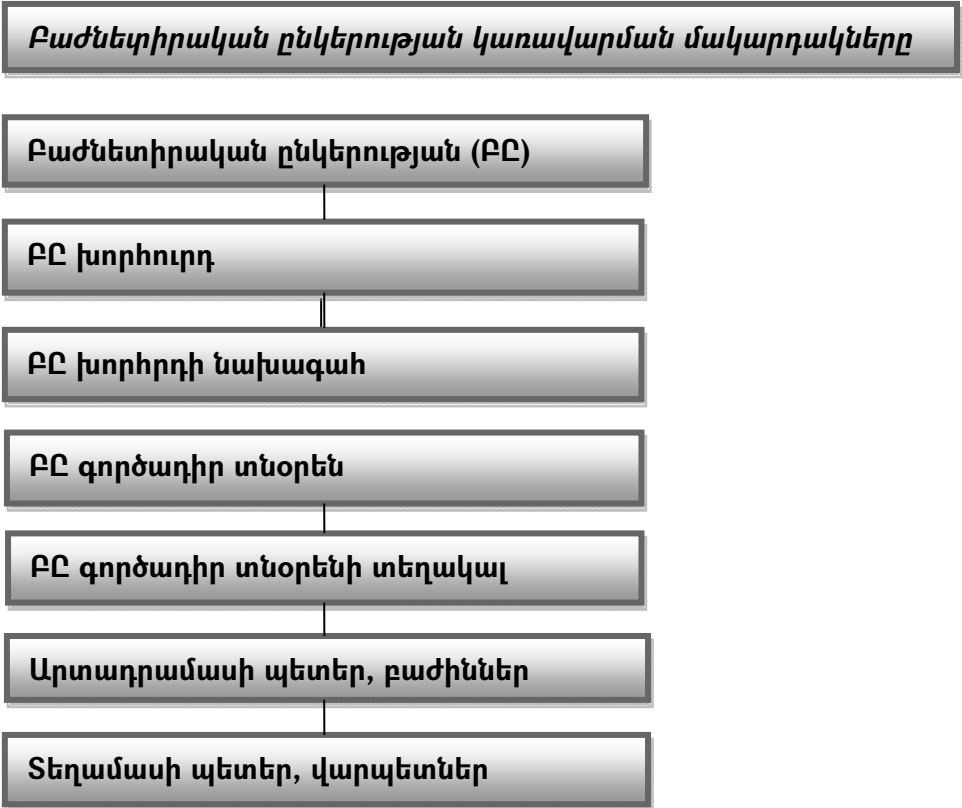
- **ձևական և պաշտոնական,**
- **ոչ ձևական և ոչ պաշտոնական:**

**Ձևական են այն կազմակերպությունները,** որոնք ստեղծվում են նախապես ընդունված որոշակի կառավարչական որոշումների հիման վրա:

**Ոչ ձևական կազմակերպությունները** կազմավորվում են ձևական կազմակերպությունների կազմում: Դրանք ստեղծվում են ինքնաբերաբար, որպես կանոն, ունենում են առաջնորդներ, հետապնդում են որոշակի նպատակներ:

Միայն մեկ նպատակ ունեցող կազմակերպությունները կոչվում են **պարզ կազմակերպություններ:** Մեկից ավելի նպատակ հետապնդող կազմակերպությունն անվանվում է **բարդ կազմակերպություն:**

Աշխատանքի ուղղահայաց բաժանման շնորհիվ կազմավորվում են կառավարման մակարդակները: Օրինակ, ժամանակակից բաժնետիրական ընկերություններում կառավարման մակարդակները կարող են ներկայացվել հետևյալ տեսքով (գծապատկեր 1.1):



**ԽՆԴԻՐ N 1.** Քաժնետիրական ընկերության կանոնադրական կապիտալը 75,0 մլն դրամի չափով բաժանված է 10.000 սովորական բաժնետերերի վրա: Բաժնետերերի միջև բաշխման ենթակա շահույթի նախատեսվող չափը կազմում է 12,0 մլն դրամ: Հաշվել 1 բաժնետրոմսի անվանական արժեքը և նրան բաժին ընկնող շահույթի գումարը:

**ԽՆԴԻՐ N 1.** Լուծում

1)  $75.000.000/10.000=7.500$  դրամ (1 բաժնետրոմսի անվանական արժեք)

2)  $12.000.000/10.000=1.200$  դրամ (1 բաժնետրոմսին բաժին ընկնող շահույթի գումարը)

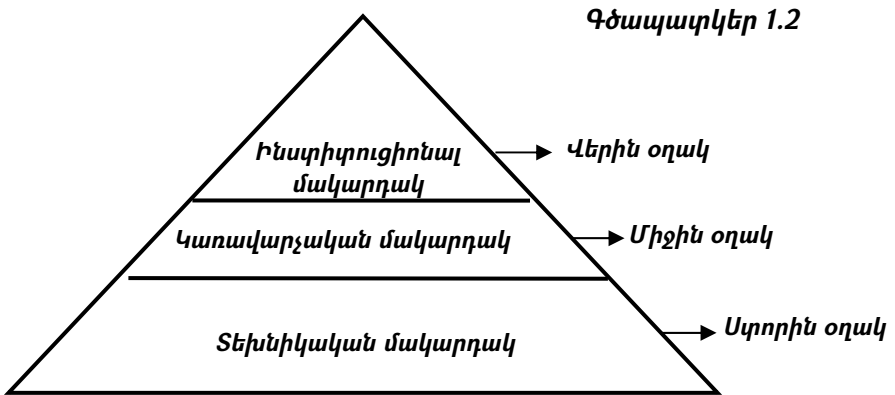
Ըստ էության, բաժնետիրական ընկերություններում կառավարման մակարդակների թիվը հավասար է 7-ի, իսկ եթե խորհրդի նախագահը համատեղում է գործադիր տնօրենի պաշտոնը, 6-ի: Այդ ցուցանիշը,

բնականաբար, տարբեր է կազմակերպությունների առանձին իրավա-  
կազմակերպական տեսակների համար:

Անկախ կազմակերպության ձևից, կառավարման մակարդակները  
դասակարգվում են երեք խմբերի: Ըստ այդմ էլ տարբերվում են ղեկա-  
վարների, ուստի և կառավարման մակարդակները: Թուլկոթ Պարսոնսի  
հիմնավորմամբ, հարկ է տարբերել ղեկավարների հետևյալ մակարդակ-  
ները.

1. ստորին օղակ կամ տեխնիկական մակարդակ,
2. միջին օղակ կամ կառավարչական մակարդակ,
3. բարձր օղակ կամ ինստիտուցիոնալ մակարդակ:

Կառավարման մակարդակները ներկայացված են գծապատկեր 1.2-ում:



**Տեխնիկական մակարդակի կամ ստորին օղակի** ղեկավարները ան-  
միջականորեն զբաղվում են արտադրանք կամ ծառայություններ թողար-  
կող աշխատողների գործունեության կառավարմամբ, նրանց ապահո-  
վում անհրաժեշտ ռեսուրսներով, ստեղծում պայմաններ՝ առաջադրված  
խնդիրների լուծման համար, վերահսկում սարքավորումների և նյութերի  
ռացիոնալ օգտագործումը, արտադրական առաջադրանքների կատա-  
րումը: Արտադրական ձեռնարկություններում տեխնիկական մակարդա-  
կի կամ ստորին օղակի ղեկավարներ են տեղամասի պետը, վարպետը,  
բուհում՝ ամբիոնի վարիչը, առևտրական կազմակերպությունում, հիվան-  
դանոցում՝ բաժնի վարիչը և այլն:

---

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

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

**Ինստիտուցիոնալ մակարդակի կամ բարձր օղակի ղեկավարները** նույնիսկ ամենախոշոր կազմակերպություններում սակավաթիվ են: Բաժնետիրական ընկերություններում նրանց թիվը կարող է հասնել մինչև 5-ի: Նրանց միջև բաշխված են կառավարման այդ մակարդակին բնորոշ լիազորությունները, որոնք վերաբերում են կազմակերպության համար կարևորագույն կառավարչական որոշումներ կայացնելուն: Մասնավորապես, բարձր օղակի ղեկավարությունն է որոշում կայացնում կազմակերպության կարևորագույն հիմնախնդիրների վերաբերյալ: Ահա ինչու կառավարման այդ մակարդակն անվանել են ինստիտուցիոնալ:

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

---

**1.3. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԱԿՆԱՐԿ.  
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԴԱՍԱԿԱՆ ԴՊՐՈՑՆԵՐԸ ԵՎ  
ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՄՏՔԻ ԶԱՐԳԱՅՈՒՄԸ**

Կառավարման անհրաժեշտությունը, ինչպես վերը նշվեց, չէր կարող չծագել մարդկանց համակեցության սկզբից ևեթ: Արդեն նախնադարում ցեղի, տոհմի, մարդկանց մյուս հանրույթների գոյատևումն ու զարգացումն 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՝ տնտեսությունն՝ ամբողջովին վերցրած:

Իր հարուստ և ուսանելի ողջ նախապատմությամբ հանդերձ կառավարումը՝ որպես գիտություն, ձևավորվել է 19-րդ դարի վերջին, երբ հատուկացան դրա համար անհրաժեշտ նախադրյալները: Հատկապես այդ շրջանում էր, որ, մի կողմից, կառավարչական մտքի նախընթաց զարգացումն էր հարուստ փորձ կուտակել և ներքին մի մղում ուներ տեսական ընդհանրացումների որակական թռիչքի, և, մյուս կողմից, տնտեսության զարգացման, մասնավորապես՝ գործարարության պրակտիկան էր 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 առաջ եկավ ամերիկացի ինժեներ Ֆ.Թեյլորի անվանն առնչվող 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 և քաղաքական փոփոխությունները:

---

Կառավարման գիտության ձևավորման հիմնական տնտեսական նախադրյալը 18-րդ դարի վերջի - 19-րդ դարի սկզբի արդյունաբերական հեղափոխությունն էր. սկսվելով Անգլիայում, ջուլիակագործության մեջ, մեքենաների զանգվածային կիրառությունն աստիճանաբար ընդգրկեց արտադրության բոլոր ճյուղերը: Արտադրության մեքենայացումը հատկապես մեծ թափ էր ստացել ԱՄՆ-ում, ներթափանցել էր նաև շինարարության, կապի, հաղորդակցության, սպասարկումների ոլորտները: Հենց այդ տարիներին էլ առաջ եկան մի շարք դպրոցներ, որոնք սկսեցին զբաղվել կառավարման տեսության ուսումնասիրմամբ: Առաջինը դա գիտական կառավարման դպրոցն էր:

### **Գիտական կառավարման դպրոց**

Այս դպրոցը ձևավորվել է 19-րդ դարի 80-ական թվականների վերջին. կապված է Ֆրեդերիկ Թեյլորի (1856-1915 թթ.) գործունեության հետ, այնպես որ գիտական կառավարում անվանմանը զուգահեռ, դպրոցը կոչվում է նաև Թեյլորի համակարգ կամ պարզապես՝ թեյլորիզմ:

Գիտական կառավարման դպրոցի հեղինակներից են նաև Ռոբինսոն Թաունը, Հենրի Գանտը, Հարինգտոն Էմերսոնը, Լուիս Բրենդեյսը, Ֆրեդերիկ Հելսին, Սենֆորդ Թոմսոնը, Հորենս Հարթըրտեյը, Կարլ Բարտը, Ֆրենկ Ջիլբրետը: Նրանց է հարում նաև Հենրի Ֆորդը և ուրիշներ:

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 և 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 պալատի) որոնք հետագայում հարատևեցին՝ ապահովելով մարդկանց համատեղ գործունեության կառավարման հիմնական գործառույթներից մեկի իրականացումը: Պլանավորումը դարձավ մտավոր աշխատանքի առանձին բնագավառ և ինքնուրույն մասնագիտություն:

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

- Աշխատավարձ վճարվում է մարդուն, այլ ոչ՝ նրա զբաղեցրած աշխատատեղին:

- Վճարաչափերը պետք է հենվեն ստույգ գիտելիքի վրա:

- Ստույգ գիտելիքի վրա հենված վճարաչափերն են արդարացի վարձատրության խնդիրը պայթուցիկ նյութի չափ վտանգավոր է, այնպես որ վարձատրության միջոցով կարելի է վերացնել բախումների ինքր/տասներորդը:

- 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, և առհասարակ վճարաչափերի շատ արագ բարձրացումը սովորաբար լուրջ մարդկանց ազահույությունն է արթնացնում, սակայն իջեցնում է նրանց աշխատունակությունը:

- Հատկապես արդյունավետ է այն պարզևատրման խթանող դերը, որն անմիջապես է հետևում կատարված աշխատանքին:

Գիտական կառավարման դպրոցը, անտարակույս, իր վաստակի հետ մեկտեղ, ուներ նաև լուրջ տեսական, աշխարհայացքային թերություններ. մասնավորապես՝ այս դպրոցի ներկայացուցիչները թերագնա-

---

հատում էին կազմակերպության արտաքին միջավայրի դերը, իսկ ներքին միջավայրի առումով ոչ միայն չէին օգտագործում, այլև ուղղակի վնասակար էին համարում միջանձնային հաղորդակցումը և այլն: Տվյալ փուլում անխուսափելի այս թերությունները հետագայում շտկվեցին մյուս դպրոցների կողմից:

### ***Վարչական կամ դասական դպրոց***

Կառավարման վարչական դպրոցը, որ տեսական մտքի զարգացման մեջ հատկապես առանձնանում է 20-րդ դարի առաջին կեսին, առնչվում է հիմնականում ֆրանսիացի ինժեներ, արդյունաբերող, կառավարման տեսաբան Անրի Ֆայոլի գործունեությանը: 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: Ֆայոլը և նրա համախոհները զբաղեցնում էին առաջատար պաշտոններ, իսկ Թեյլորը ուշադրությունը կենտրոնացրել էր արտադրամասի, բուն աշխատանքի վրա, քանի որ նա արտադրամասի պետ էր:

Ըստ վարչական դպրոցի մոտեցման՝ բոլոր կազմակերպություններում, անկախ դրանց բնույթից, չափից, գործունեության ուղղվածությունից, կարելի է առանձնացնել գործողությունների հետևյալ 6 խումբը.

1. տեխնիկական
2. առևտրային
3. ֆինանսական
4. պահպանության
5. հաշվողական
6. վարչական

Կառավարել նշանակում է ապահովել բոլոր վեց խումբ գործողությունների բնականոն ընթացքը: Ֆայոլը իր ուշադրությունը կենտրոնացրել է հատկապես վարչական գործողությունների խմբի վրա, առանձնացնելով կառավարման հետևյալ հիմնական գործառույթները՝ կանխատեսում, կազմակերպում, տնօրինում, համաձայնեցում և վերահսկում:

---

Ի տարբերություն գիտական կառավարման դպրոցի, վարչական դպրոցը պնդում է, որ անգամ ստորին մակարդակի պաշտոնյան որոշակի վարչական գործառույթ ունի բարձր ղեկավարության կատարածի կողքին:

Հետևաբար, կառավարել նշանակում է մասնագիտորեն զբաղվել հետևյալ գործառույթներով՝

- 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:

Վարչական դպրոցի կարգախոսն էր՝ *մեկ ղեկավար և միասնական պլան՝ ընդհանուր նպատակ հետապնդող գործողությունների համախմբի համար:*

### ***Մարդկային հարաբերությունների և վարքաբանական գիտությունների դպրոց***

Այս դպրոցն էլ է դասվում կառավարման դասական դպրոցների շարքը: Ի տարբերություն նախորդ երկուսի, որոնք ինքնուրույն են ձևավորվել և գործել, մարդկային հարաբերությունների դպրոցի կենսագրությունը ծագել է գիտական կառավարման դպրոցի հիմնադրույթների հակասությունների շնորհիվ: Այն ձևավորվել է 1950-ան թթ. և շարունակվեց մինչև 20դ. վերջը:

Իհարկե, մինչ այդ էլ հոգեբանությունը հեռու չի մնացել արտադրության, կառավարման, կազմակերպությունների գործունեությանն առնչվող հարցերից: Այս դպրոցում բացառիկ արժեքավոր է անգլուիի Մերի Ֆոլետի գործունեությունը: Եթե արժևորենք 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:

- Որպես անձի վարքի կարգավորիչ՝ առավել վճռորոշ կարող են լինել խմբային, քան տնտեսական գործոնները:

Այս դպրոցի ջանքերով էր, որ հոգեբանությունն ու սոցիոլոգիան մտան արտադրական կյանք և լծվեցին կազմակերպությունների կառավարման բազմատեսակ խնդիրների լուծմանը: Հիմք դրվեց սոցիալ-հոգեբանական մի շարք երևույթների ուսումնասիրության՝ փոքր խմբերի, առաջնորդման, համախմբվածության, միջանձնային հարմարման (ադապտացիա) և այլն:

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 դպրոցն իսկապես ընդհանրացրեց, զարգացրեց գիտական կառավարման դպրոցի հիմնադրույթները, ապա մարդկային հարաբերությունների դպրոցը նաև լրացրեց նախորդ երկուսին, գտավ իր ուրույն հայեցակարգը:

Վարքաբանական ուղղությունը հենվում է մարդկային հարաբերությունների դպրոցի հիմնադրույթների վրա, սակայն ավելի լայն ու 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, այլ դրսևորում են ավելի հավասարակշիռ, համակարգային, համալիր մոտեցում:

Բացի այդ, վարքաբանական գիտություններն ավելի խոր 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:

#### **1.4. ՀԱՄԱԿԱՐԳԱՅԻՆ ԵՎ ԻՐԱՎԻՃԱԿԱՅԻՆ ՄՈՏԵՅՈՒՄՆԵՐԸ 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 տեսությունները, որոնք կառավարումը դիտում էին որպես բազմագործոն, համալիր և փոփոխական երևույթ՝ իր բազմաթիվ կապերով ներքին ու արտաքին միջավայրի հետ:

**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 մասե-

---

րից մեկը խափանվում է կամ չի կատարում իր գործառույթը, ապա համակարգը դադարում է գործել 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:

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

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

Համակարգ հասկացությունն ունի միայն իրեն բնորոշ հատկանիշներ, որոնք բնութագրական են բոլորի համար: Ցանկացած 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 իրականացնելու 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 համա-

---

կարգերը, 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՝ կառավարական հիմնարկները, քաղաքական կուսակցությունները, հասարակական ակումբները և այլն:

Արհեստական համակարգերի մեծ մասը մարդ - մեքենա համակարգեր են: Դժվար է պատկերացնել որևէ համակարգ, որ բացառապես կազմված լինի մարդկանցից և առանց սարքավորումների, իրականացնի արտադրատնտեսական գործունեություն:

**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:

**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 և ենթարկվում այդ միջավայրի ներգործությանը:

---

Ամեն մի կազմակերպություն՝ ձեռնարկություն, բանկ, դպրոց և այլն, բաց համակարգ է, որն արտաքին միջավայրից ստանում է ռեսուրսներ, իրականացնում դրանց 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 էականորեն 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 տևական հատվածում կայուն են կամ գտնվում են կրկնվող իրավիճակում, ապա հնարավոր 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 և դրանից հետո վերացվում են: Այդպիսի օրինակ է ընտրարշավի համար ձևավորված հենակետը, կազմակերպությունում ստեղծված ժամանակավոր կոմիտեն և այլն:

Այն համակարգերը, որոնք գոյատևում են երկար ժամանակահատվածում, պայմանականորեն համարվում են **մշտական**:

### **ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 1**

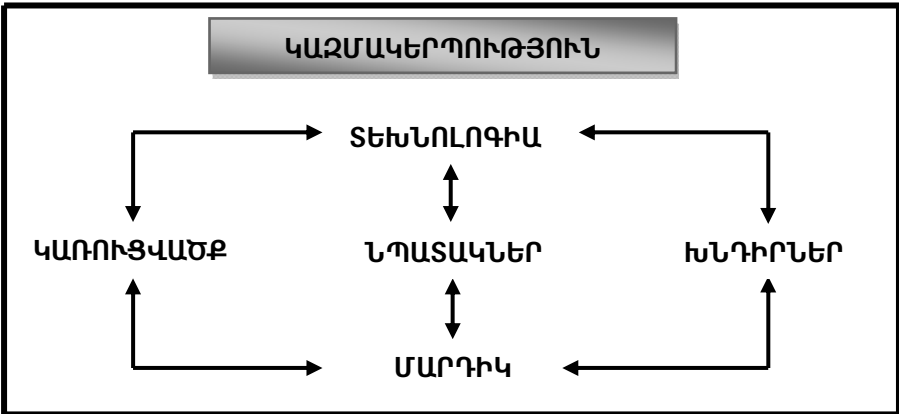
**1.5. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՆԵՐՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ.  
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԵՐԸ**

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
- խնդիրները
- մարդկային
- կառուցվածքը
- տեխնոլոգիան

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 գծապատկեր 1.3-ում:

**Գծապատկեր 1.3**



---

## Նպատակներ

**Նպատակը** կառավարման տեսության հիմնական կատեգորիաներից մեկն է, ներկայացնում է կառավարվող համակարգի հնարավոր ցանկալի վիճակը, վերջինիս ցուցանիշներն ապագայում և գործունեության վերջնական արդյունքը: Այն պետք է հստակ սահմանել, որպեսզի հնարավոր լինի ճիշտ կազմակերպել կազմակերպության գործունեությունը:

Անկախ կազմակերպությունների առջև դրված նպատակների բազմազանությունից՝ դրանք պետք է բավարարեն հետևյալ հիմնական պահանջները՝

- 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 ձևերին, որոնք գործող օրենսդրությամբ արգելվում են:

Նպատակների ճիշտ ձևավորման համար կարևոր նշանակություն ունի նաև դրանց դասակարգումը: Նպատակներն ընդունված է դասակարգել ըստ 3 հայտանիշների՝

1. **բովանդակային**
2. **ժամանակային**
3. **աստիճանակարգային**

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:

---

*Անհատական* նպատակներն առնչվում են մարդկանց բնականոն կենսագործունեության ապահովման, զբաղվածության աճի, մարդկային կապիտալի ավելացման (կրթություն, առողջապահություն) հետ կապված խնդիրների լուծմանը:

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

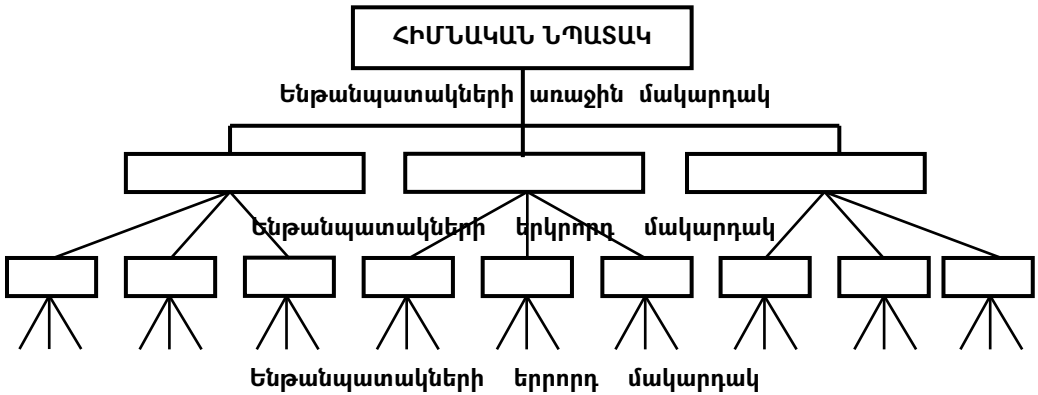
Պետության *քաղաքական* համակարգի զարգացման, կուսակցությունների, հասարակական կազմակերպությունների գործունեության հետ առնչվող նպատակները համարվում են քաղաքական:

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 *աժանցյալ* 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 հումք, սարքավորումներ, վարձու աշխատողներ, իրացնում արտադրանքը, շահույթ ստանում և այլն: Վերջիններս նույնպես հանդես են գալիս որպես նպատակներ և աժանցվում են հիմնական նպատակից: Դրանք կարող են անվանվել նաև ենթանպատակներ: Ռեսուրսների և աշխատուժի ձեռք բերումը նպատակի իրագործման միջոցներ են: Գլխավոր և աժանցյալ նպատակներն ու դրանց կապերը կազմում են, այսպես կոչված՝ **նպատակների ծառը** (գծապատկեր 1.4):

## Նպատակների ծառ

### Գծապատկեր 1.4

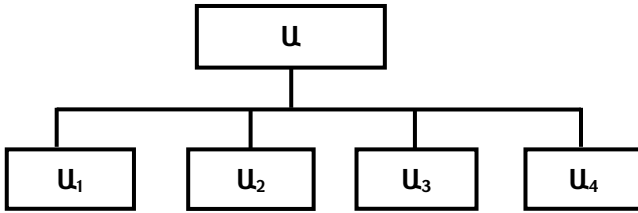


### Կառուցվածք

Աշխատանքի ուղղահայաց բաժանման հետևանքով ձևավորվում են կազմակերպության կառավարման մակարդակները: Յուրաքանչյուր ստորաբաժանման և նրա ղեկավարի գործունեությունը կառավարվում և վերահսկվում է նրանցից 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 վերահսկման ոլորտը: Այդ ցուցանիշի մեծ արժեքները վկայում են, որ որքան **վերահսկման ոլորտը** լայն է, կառավարման մակարդակները քիչ են: Նման դեպքերում կառավարման կառուցվածքը ընդունված է անվանել **հարթ** (գծապատկեր 1.5):

**Կառավարման հարթ կառուցվածք**

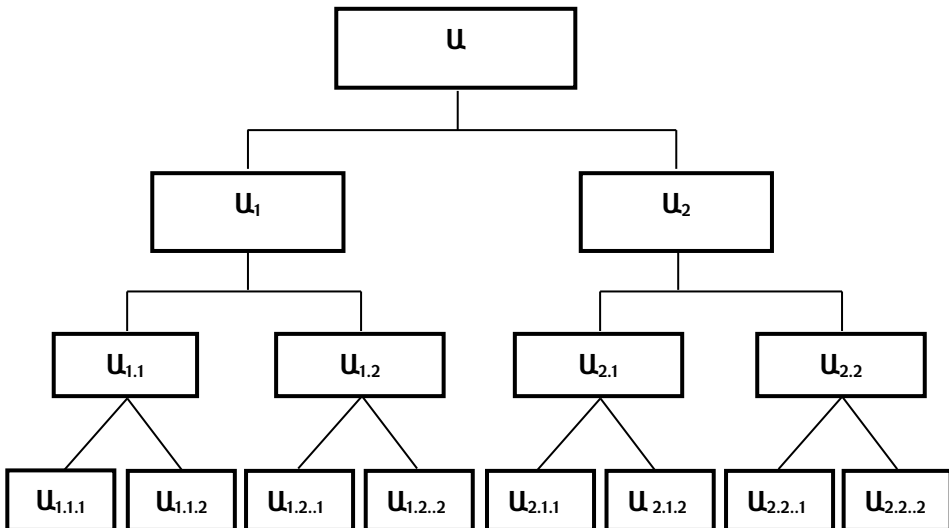
**Գծանկար 1.5**



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 **բարդ** (գծապատկեր 1.6): 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:

**Կառավարման բարդ կառուցվածք**

**Գծանկար 1.6**



---

## Խնդիրներ

Խնդիրն իրենից ներկայացնում է կարգադրված աշխատանք, աշխատանքների համախումբ կամ դրանց մի մասը, որը պետք է կատարվի նախապես սահմանված եղանակով՝ և նախատեսված ժամկետներում: Խնդիրը ներկայացվում է ոչ թե որոշակի աշխատողին, այլ նրա զբաղեցրած պաշտոնին: Դա կատարվում է այն նկատառումներից ելնելով, որ նախօրոք հնարավոր լինի սահմանել կազմակերպության բոլոր պաշտոնների և աշխատատեղերի համար նախատեսվող խնդիրների ենթահամակարգը: Նման մոտեցումը հնարավորություն է տալիս կազմակերպության խնդիրների իրականացման գործընթացը կախվածության մեջ չդնել որոշակի անձնավորությունից: Միաժամանակ, առանձին դեպքերում կարող են փոփոխվել խնդիրների ենթահամակարգի ձևավորման ժամանակ օգտագործվող մոտեցումները՝ հաշվի առնելով առանձին աշխատողների մասնագիտական որակավորման բարձր մակարդակը:

Կազմակերպության խնդիրներն ընդունված է բաժանել հետևյալ երկու խմբերի՝

### 1. աշխատանք մարդկանց հետ

### 2. աշխատանք առարկաների (մեքենաներ և գործիքներ) հետ

Կառավարման տեսակետից բարդության ավելի բարձր աստիճանով է բնութագրվում **աշխատանքը մարդկանց հետ**: Ղեկավարները պետք է լավ գիտակցեն, որ կազմակերպության յուրաքանչյուր աշխատող անկրկնելի անհատականություն է, իր առանձնահատուկ ընդունակություններով, սովորություններով, բնավորության գծերով, սպասելիքներով, արժեքների ընկալմամբ և անհատին բնորոշ մյուս հատկություններով, և հաշվի առնելով արտաքին միջավայրի պայմանները՝ պետք է փոփոխել նրանց վարքագծի վրա ազդելու ու կազմակերպության նպատակների իրականացման շահերին ծառայեցնելու ժամանակ օգտագործվող մոտեցումները:

**Մեքենաների հետ** կապված աշխատանքների կատարման ժամանակ հարկ է կարևորել դրանց ընթացիկ խնամքի, միջին և կապիտալ նորոգման կազմակերպումը: Վերջիններիս ժամանակին և որակյալ իրականա-

---

ցումից էապես կախված է կազմակերպության ընդհանուր նպատակների կատարման արդյունավետությանը: Այդ տեսակետից կարևոր նշանակություն ունի նաև հումքի և նյութերի ռիթմիկ մատակարարման կազմակերպումը՝ նախօրոք կազմված գրաֆիկներին համապատասխան:

**Գործիքների հետ** աշխատանքներ իրականացնելիս պետք է կարևորել պահանջարկի որոշման և հաշվառման ճիշտ կազմակերպումը, դրանց մշտական, անխափան մատակարարման ապահովումը:

### ***Տեխնոլոգիա***

Տեխնոլոգիան համարվում է հումքը արտադրանքի վերափոխման միջոց: Յուրաքանչյուր խնդիր ենթադրում է որոշակի տեխնոլոգիական գործընթացների կիրառում: Տեխնոլոգիաների զարգացմանը բնորոշ են երեք փուլեր՝

- 1. արդյունաբերական հեղաշրջում**
- 2. ստանդարտացում և մեքենայացում**
- 3. 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 բամբակազտիչ մեքենաների գյուտարար Էլի Ուիթնիի անվան հետ: Ստանդարտ մասերի օգտագործումը հնարավորություն է տալիս զգալիորեն կրճատել ինչպես արտադրության, այնպես էլ շահագործման ծախսերը: 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 20-րդ 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 1913թ. 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:

Ներկայումս հոսքային գծերը լայն կիրառում են գտել գրեթե բոլոր խոշոր արտադրություններում:

Կախված կազմակերպության առջև դրված նպատակների առանձնահատկություններից, գործնականում նպատակահարմար է լինում կիրառել զանազան տեխնոլոգիական գործընթացներ: Տեխնոլոգիական գործընթացները կարելի է դասակարգել հետևյալ կերպ.

- **Հափային, մանր սերիական կամ անհափայական 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:

- **Չանգվածային կամ խոշոր սերիական արտադրությունը** կիրառվում է մեծ քանակի նույնատիպ կամ իրար խիստ նման արտադրատեսակների թողարկման համար: Այն բնութագրվում է մեքենայացման բարձր աստիճանով, ստանդարտ մասերի և հոսքային գծերի լայնամասշտաբ օգտագործմամբ:

- **Անընդհափ 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:

### ***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 հանդես են գալիս որպես այդ գործընթացի արդյունավետության վրա ազդող վճռորոշ փոփոխական: Ընդունված է տարբերել մարդկային գործոնի դրսևորման երեք տեսանկյուն՝

- 1. առանձին անհատի վարքը**
- 2. մարդկանց վարքը խմբերում**
- 3. ղեկավարի վարքը և ազդեցությունն առանձին մարդկանց ու նրանց խմբերի վարքի դրսևորման վրա**

Կառավարման գործընթացի արդյունավետության բարձրացման տեսակետից մենեջերը պետք է կարողանա գտնել մարդկանց և նրանց խմբերի վարքի վրա ազդելու այնպիսի ձևեր, որոնց դեպքում վերջիններս իրենց պահանջմունքների բավարարումը առավելագույնս կկապեն կազմակերպության առաջադրած նպատակների իրականացման հետ:

Հետևապես կազմակերպության աշխատողների ենթահամակարգը կարելի է համարել արդյունավետ ձևավորված, եթե յուրաքանչյուր աշխատող իր մասնագիտական մակարդակով բավարարում է համապատասխան պաշտոնի կամ աշխատատեղի պահանջներին, իսկ ղեկավարներին ամեն իրավիճակում հաջողվում է ստեղծել կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրի համակցման այնպիսի տարբերակ, որի դեպքում յուրաքանչյուր աշխատողի ջանքերն օգտագործվում են առաջադրված նպատակների իրականացման գործընթացում:

---

**1.6. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ.  
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԻ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ  
ԲՆՈՒԹԱԳՐԻՉԸ**

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 և բարգավաճում է, 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՝ 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 կսահմանափակի ձեռնարկության գործունեության շրջանակները: Ուստի կառավարման կարևոր խնդիրներից է՝ արտաքին միջավայրի հետ կազմակերպության փոխհարաբերությունների կարգավորումը, ինչը հնարավորություն կտա իրականացնելու նրա հիմնական նպատակները:

Կազմակերպության վրա ազդում են արտաքին միջավայրի բազմաթիվ գործոններ, որոնցից յուրաքանչյուրի դերն ու նշանակությունը տարբեր է: 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, և մի գործոնի էական փոփոխությունը առաջ է բերում մյուսների քանակական և որակական փոփոխություն: Ուստի ձեռնարկության ղեկավարությունը պետք է իրականացնի արտաքին միջավայրի գործոնների ուսումնասիրություն, կանխատեսումներ և վերլուծություն:

Բացի այդ, կազմակերպության արտաքին միջավայրը բնութագրվում է բարդությամբ, բազմազանությամբ և անորոշությամբ:

Կազմակերպության արտաքին միջավայրի գործոնները բաժանվում են երկու խմբի.

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

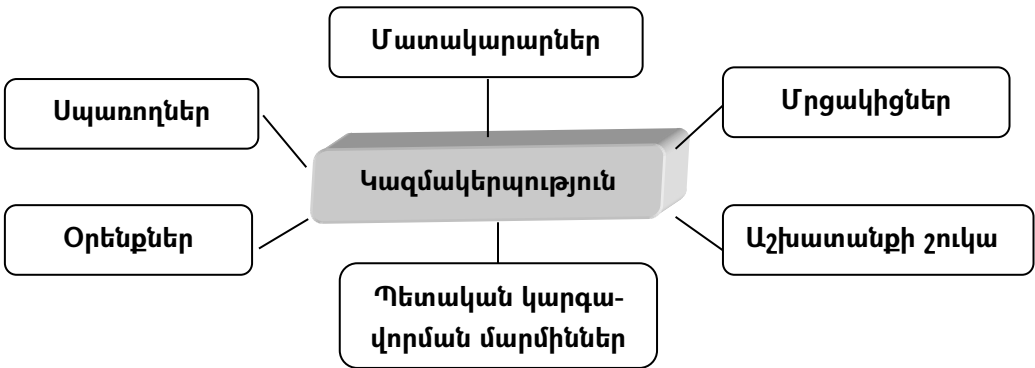
### ***Ուղղակի ներգործության միջավայր***

Կազմակերպության ուղղակի ներգործության արտաքին միջավայրը բնութագրվում է այնպիսի գործոններով, որոնք անմիջականորեն և ուղղակի ներգործում են ձեռնարկության գործունեության ընդհանուր արդյունավետության և ֆինանսատնտեսական վերջնական արդյունքների վրա և մշտապես պետք է գտնվեն ղեկավարության ուշադրության կենտրոնում: Դրանց թվին են դասվում՝

- 1. մատակարարները,**
- 2. մրցակիցները,**
- 3. սպառողները (գնորդները),**
- 4. պետական կարգավորման մարմինները,**
- 5. օրենքներն ու ենթաօրենսդրական ակտերը,**
- 6. աշխատանքի շուկան:**

## Գծապատկեր 1.7

### Ուղղակի ներգործության միջավայրի գործոնները



**Մատակարարների** անխափան աշխատանքով են պայմանավորված կազմակերպության աշխատանքի արդյունավետությունը, թողարկվող արտադրանքի քանակական և որակական ցուցանիշները, քանի որ նրանք են ապահովում հումքի, նյութերի, կիսաֆաբրիկատների, էներգետիկ և տեղեկատվական ռեսուրսների անընդհատ մատակարարումը:

Որոշակի մատակարար ընտրելիս ձեռնարկության ղեկավարությունը պարտավոր է հանգամանորեն ուսումնասիրել՝

- մատակարարի մասնագիտացման աստիճանը,
- այլ ձեռնարկությունների հետ նրա 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 համանման մյուս մատակարարների համեմատությամբ,

---

○ մատակարարի սպասարկման կուլտուրան, հուսալիությունը, նրա հետ բարձրորակ սպասարկման համատեղ համակարգի ստեղծման հնարավորությունը և այլն:

Ձեռնարկության գործունեության արդյունավետության բարձրացման տեսանկյունով չափազանց կարևոր է կանխատեսել հնարավոր **մրցակիցների** ագրեսիվությունը, նրանց վաճառքի սպասվելիք ծավալները, թողարկվելիք արտադրանքի տեխնիկատնտեսական ցուցանիշները, ապրանքի որակն ու վաճառքի գները, քանի որ վերոհիշյալ ցուցանիշներից յուրաքանչյուրը վճռորոշ ազդեցություն կարող է ունենալ շուկայում սեփական մասնաբաժնի փոփոխության վրա: Շուկայական տնտեսության անցման ժամանակակից պայմաններում շուկայում գոյատևելու և հաջողակ գործունեություն ծավալելու նպատակով կազմակերպությունները պարտավոր են դիմակայել սուր մրցակցությանը, քանի որ, ինչպես հայտնի է, թույլերն ու անմրցունակները սնանկանում են և դադարեցնում իրենց գործունեությունը:

Գործարարության միակ գլխավոր նպատակը **սպառող** «ստեղծելն» է: Սպառողների վարքագծի վերլուծությունն անհրաժեշտ է սկսել հետևյալ սովորների հավաքագրումով. հավանական սպառողների թիվը, ժողովրդագրական բնութագիրը (մասնավորապես՝ սեռատարիքային կազմը, գնողունակությունը), գնորդների սոցիալ-հոգեբանական բնութագրերը, ավանդույթներն ու սովորույթները, մտածելակերպի ու կենցաղի յուրահատկությունները և այլն:

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 ակտերն** ուղղակիորեն ազդում են ձեռնարկության գործունեության վրա: Ընդ որում, ձեռնարկության ղեկավարության կողմից իրավական կարգավորման վերլուծությունը

---

հնարավորություն է ընձեռում սահմանել ձեռնարկության շահերի պաշտպանության իրավական դաշտը:

Կազմակերպությունները պարտավոր են հետևել ոչ միայն օրենսդրության փոփոխություններին, այլև տնտեսության **պետական կարգավորման մարմինների** պահանջներին, քանի որ վերջիններս կարող են իրականացնել այնպիսի միջոցառումներ, որոնք նույնպես ունեն օրենքի ուժ:

**Աշխատանքի շուկայի** վերլուծությունն ուղղված է այն բանին, որ բացահայտվեն կազմակերպությանն անհրաժեշտ որակյալ կադրերով ապահովելու հնարավորությունները:

Աշխատողների մասնագիտական որակավորման բարձրացումը կարևորվում է նաև այն պատճառով, որ այն ոչ միայն որպես թողարկվող արտադրանքի բարձր որակի և մրցունակության երաշխիք է, այլև՝ նորմությունների էական նախադրյալ:

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

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

### ***Անուղղակի ներգործության միջավայր***

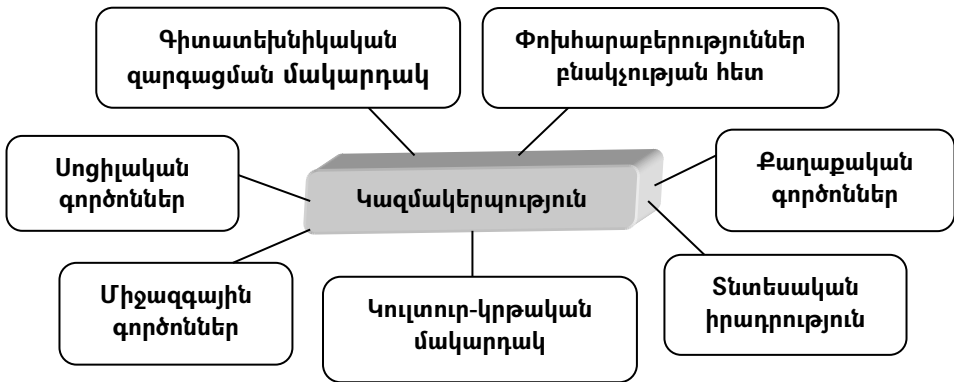
Անուղղակի ներգործության միջավայրի գործոնների վերլուծությունը սովորաբար ավելի բարդ գործընթաց է, քանի որ անորոշության դաշտն ավելի ընդարձակ է: Անուղղակի ներգործության միջավայրի հիմնական գործոններն են.

- 1. գիտատեխնիկական զարգացման մակարդակը,**
- 2. տնտեսական իրադրությունը,**
- 3. սոցիալական գործոնները**
- 4. քաղաքական գործոնները,**

5. փոխհարաբերությունները բնակչության հետ,
6. մարդկանց կուլտուր-կրթական մակարդակը,
7. միջազգային գործոնները:

**Գծապատկեր 1.8**

**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, որոնք 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:

---

Գիտատեխնիկական առաջադիմության վերջին նորույթները՝ համակարգիչների վերջին սերունդները, լազերային և ռոբոտային տեխնիկան, արբանյակային կապը և այլն, իրենց անուղղակի ազդեցությունն ունեն ձեռնարկությունների գործունեության վրա:

**Սոցիալ-կուլտուրական գործոնների** վերլուծությունն 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 բարոյա հոգեբանական 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:

Արտաքին միջավայրի **քաղաքական գործոնների** վերլուծությունն անհրաժեշտ է առաջին հերթին նրա համար, որ ձեռնարկության ղեկավարությունը հստակ պատկերացում կազմի պետական իշխանության մարմինների քաղաքականության գլխավոր ուղղությունների մասին: Քաղաքական գործոնների 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, 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:

**Միջազգային գործունեների** վերլուծությունն առաջին հերթին վերաբերում է այն ձեռնարկություններին և կազմակերպություններին, որոնք գործում են միջազգային շուկաներում կամ զբաղվում են արտահանման ներմուծման գործառնություններով: Ձեռնարկությունը պարտավոր է ուսումնասիրության ենթարկել միջազգային շուկաներում տիրող ընդհանուր իրավիճակը, առկա պահանջարկը, միջազգային շուկաների գործունեության առանձնահատկությունները և այլն:

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

## **ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 1**

**(դաս 1.1, 1.2, 1.3, 1.4-ի վերաբերյալ)**

**1.Կառավարումը որպես գիտություն ձևավորվել է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- 5-րդ դար
- 9-րդ դար
- 14-րդ դար
- 19-րդ դար

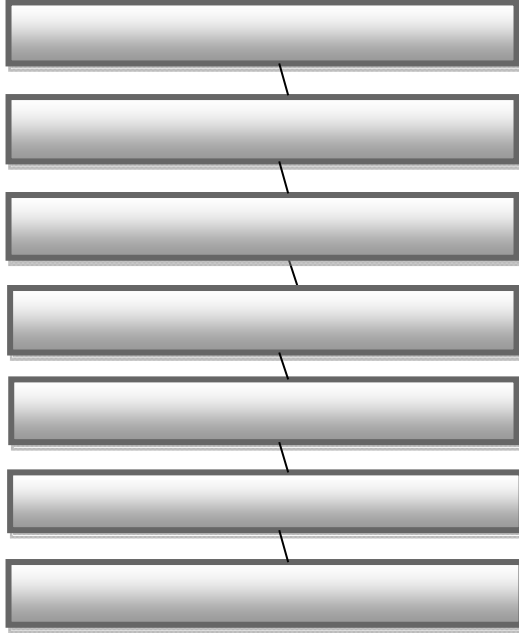
**2.Կառավարման համակարգի զարգացման փուլերն են (նշել սխալ պատասխանը).**

- 1-ին փուլ- Շումերական ժամանակաշրջան (մ.թ.ա. 5000-2000 թթ.)
- 2-րդ փուլ- մ.թ.ա. 1790-ական թթ. մինչև մ.թ.ա. 1100 թ
- 3-րդ փուլ-թ.ա. 605-562 թթ.

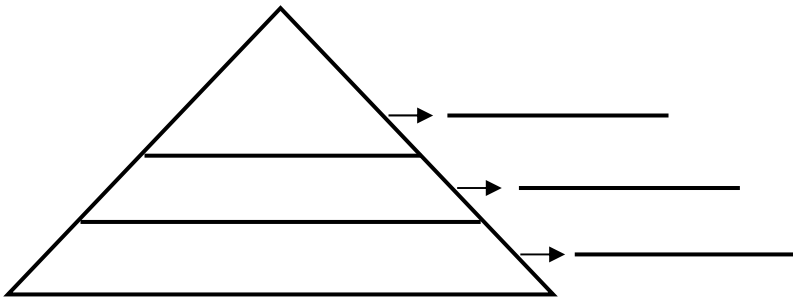


---

**6. Լրացնել բաժնետիրական ընկերության կառավարման մակարդակների աղյուսակը.**



**7. Լրացնել կառավարման մակարդակների գծապատկերը.**



**8. Կառավարման տեսության դասական դպրոցն են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- վարչական կամ դասական դպրոց
- մարդկային հարաբերությունների և վարքաբանական գիտությունների դպրոց

- գիտական կառավարման դպրոց
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**9. Ե՛րբ են ձևավորվել կառավարման տեսության դասական դպրոցները (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները).**

Գիտական կառավարման դպրոց	1. 20-րդ դարի առաջին կես
Կառավարման վարչական դպրոցը	2. 1950-ական թթ. մինչև 20 դ. Վերջ
Մարդկային հարաբերությունների և վարքաբանական գիտությունների դպրոց	3. 19-րդ դարի 80-ական թթ. Վերջ

**10. Կառավարման ավանդական տեսությունները շեշտը դնում էին (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները).**

1. Գիտական կառավարման դպրոց	մարդկանց վրա
2. Վարչական դպրոցը	կառուցվածքների վրա
3. Մարդկային հարաբերությունների և վարքաբանական գիտությունների դպրոց	խնդիրների վրա

**11. Գիտական կառավարման դպրոցի խթանման համակարգի հիմնարկային են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- Աշխատավարձ վճարվում է մարդուն, այլ ոչ՝ նրա զբաղեցրած աշխատատեղին:
- Վճարաչափերը պետք է հենվեն ստույգ գիտելիքի վրա:
- Խթանման արդյունավետության առումով անցանկալի է թե՛ չափից քիչ վճարելը և թե՛ չափից շատ վճարելը. այն պարզապես ման խթանող դերը, որն անմիջապես է հետևում կատարված աշխատանքին, արդյունավետ չի համարվում:

---

**12. Ըստ վարչական դպրոցի մոտեցման՝ բոլոր կազմակերպություններում առանձնացվում են գործողությունների հետևյալ խմբերը (նշել սխալ պատասխանը).**

- տեխնիկական
- առևտրային
- վարկային
- ֆինանսական
- պահպանության
- հաշվողական
- վարչական

**13. Ըստ կառավարման տեսության դասական դպրոցի՝ կարելի է առանձնացնել հետևյալ դրույթները (նշել սխալ պատասխանը).**

- Մարդու աշխատանքային վարքը հնարավոր է և՛ լիովին ըմբռնել, և՛ լիարժեքորեն կառավարել:
- Մարդը նախ և առաջ սոցիալական էակ է և ունի խմբային վարքագիծ:
- Աշխատանքային խումբը ոչ թե մեկուսացված անհատապաշտների խառնակույտ է, այլ բարդ սոցիալական միկրոաշխարհ:
- Խմբային գործոնները կարող են վճռորոշ լինել:

**14. Համակարգեր են համարվում (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- մեքենան
- համակարգիչը
- մարդը
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**15. Համակարգերը լինում են (նշել սխալ պատասխանը)՝**

- սոցիալական և մեքենայական համակարգեր
- կայուն և ոչ կայուն (փոփոխական) համակարգեր
- հիմնական և ածանցյալ համակարգեր
- բաց և փակ համակարգեր
- մշտական և ժամանակավոր համակարգեր
- բնական և արհեստական համակարգեր

## ՊԱՏԱՍԽԱՆՆԵՐ

ՀԱՐՑ	ՊԱՏԱՍԽԱՆ
1.	4
2.	7
3.	2
4.	4
5.	50000000/1000=5000 դ, 1000000/1000= 1000 դ
6.	Բաժնետիրական ընկերության ժողով ԲԸ խորհուրդ ԲԸ խորհրդի նախագահ ԲԸ գործադիր տնօրեն ԲԸ գործադիր տնօրենի տեղակալ Արտադրամասերի պետ, բաժնի վարիչ Տեղամասերի պետ, վարպետ
7.	Ինստիտուցիոնալ մակարդակ-Բարձր օղակ Կառավարչական մակարդակ-Միջին օղակ Տեխնիկական մակարդակ-Ստորին օղակ
8.	4
9.	1-3, 2-1, 3-2,
10.	1-3, 2-2, 3-1
11.	4
12.	3
13.	1
14.	4
15.	3

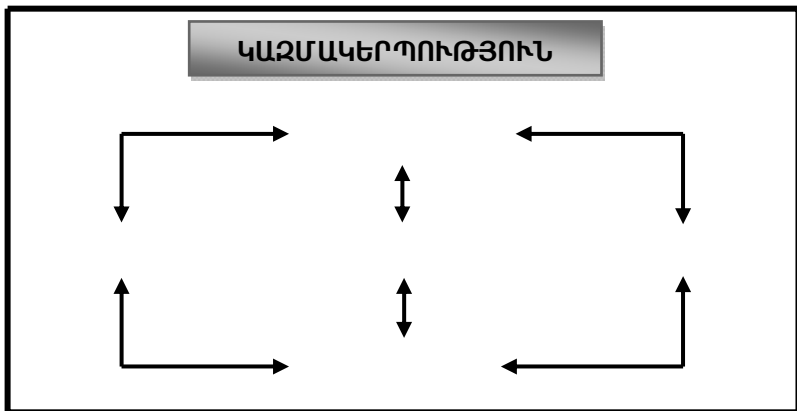
## ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 2

(դաս 1.5, 1.6-ի վերաբերյալ)

1. Կազմակերպության՝ որպես սոցիոտեխնիկական համակարգի, հիմնական բաղադրամասերն են (նշել սխալ պատասխանը).

- նպատակներ
- հիմնական միջոցներ
- խնդիրներ
- մարդկային ռեսուրսներ
- կառուցվածք
- տեխնոլոգիան

2. Լրացնել գծապատկերը



3. Ըստ բովանդակային հայտանիշի՝ տարբերում են նպատակների հետևյալ տեսակները (նշել սխալ պատասխանը).

- տնտեսական
- կարճաժամկետ
- սոցիալական
- քաղաքական
- գիտատեխնոլոգիական

---

**4. Ըստ ժամանակային հայտանիշի՝ փարբերում են նպատակների հետևյալ տեսակները (նշել սխալ պատասխանը).**

- ակնթարթային
- ընթացիկ
- միջին ժամկետային
- հեռանկարային նպատակներ

**5. Ըստ աստիճանակարգի՝ փարբերում են նպատակների հետևյալ տեսակները (նշել սխալ պատասխանը).**

- տնտեսական
- սոցիալական
- գիտատեխնոլոգիական
- քաղաքական
- ժամանակավոր

**6. Մեկ ղեկավարի անմիջական ենթակայության փակ գործվող մարդկանց թիվն իրենից ներկայացնում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- վերահսկման ոլորտը
- կառավարման հարթ մակարդակ
- կառավարման բարդ կառուցվածք
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**7. Կառավարման կառուցվածքը լինում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- մեծ կամ փոքր
- ուղղակի կամ անուղղակի
- հարթ կամ բարդ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**8. Կառավարման այն կառուցվածքը, որի վերահսկման ոլորտը լայն է, իսկ կառավարման մակարդակները քիչ, կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- կառավարման նոսր կառուցվածք
- կառավարման հարթ կառուցվածք
- կառավարման նեղ կառուցվածք

- 
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**9. Կառավարման այն կառուցվածքը, որի կառավարման մակարդակները մեծ են, կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- կառավարման խիտ կառուցվածք
- կառավարման լայն կառուցվածք
- կառավարման բարդ կառուցվածք
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**10. Կազմակերպության խնդիրները բաժանվում են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- աշխատանքը մարդկանց հետ
- աշխատանքը գործիքների հետ
- աշխատանքը մեքենաների հետ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**11. Տեխնոլոգիական գործընթացները կարելի է դասակարգել որպես (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- հատային, մանր սերիական կամ անհատական արտադրություն
- զանգվածային կամ խոշոր սերիական արտադրություն
- անընդհատ արտադրություններ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**12. Տեխնոլոգիական գործընթացները կարելի է դասակարգել հետևյալ կերպ (նշել ճիշտ պատասխանը).**

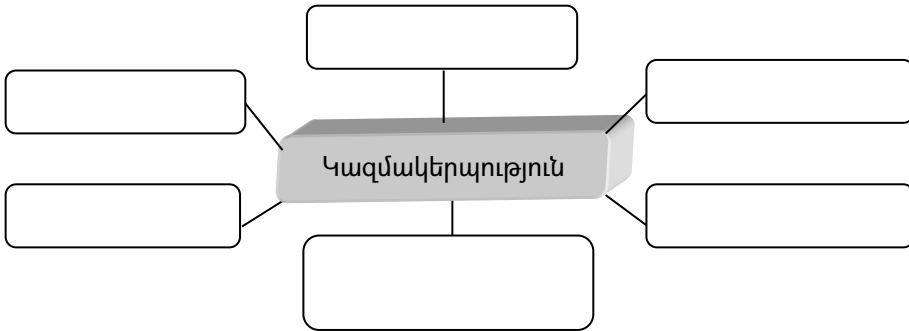
- հատային, մանր սերիական կամ անհատական արտադրություն
- զանգվածային կամ խոշոր սերիական արտադրություն
- միջանկյալ արտադրություն
- անընդհատ արտադրություն

**13. Մարդկային գործոնի դրսևորման ձևերն են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

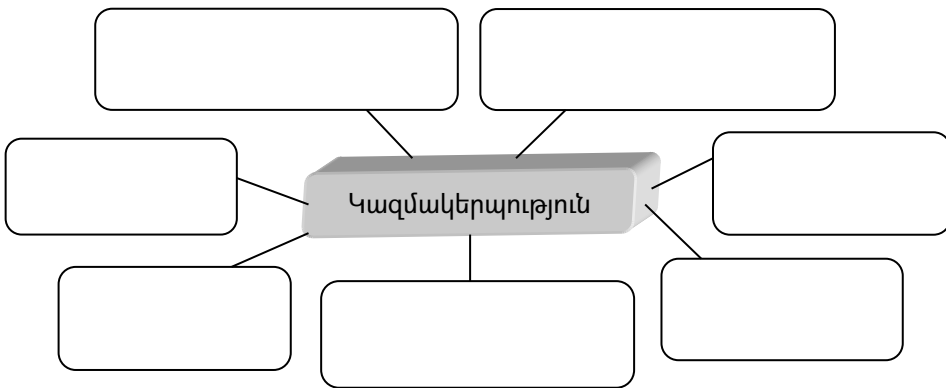
- առանձին անհատի վարքը
- մարդկանց վարքը խմբերում

- ղեկավարի վարքը և ազդեցությունն առանձին մարդկանց ու նրանց խմբերի վարքի դրսևորման վրա
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**14. Լրացնել ուղղակի ներգործության միջավայրի գործոնների գծապատկերը.**



**15. Լրացնել անուղղակի ներգործության միջավայրի գործոնների գծապատկերը.**



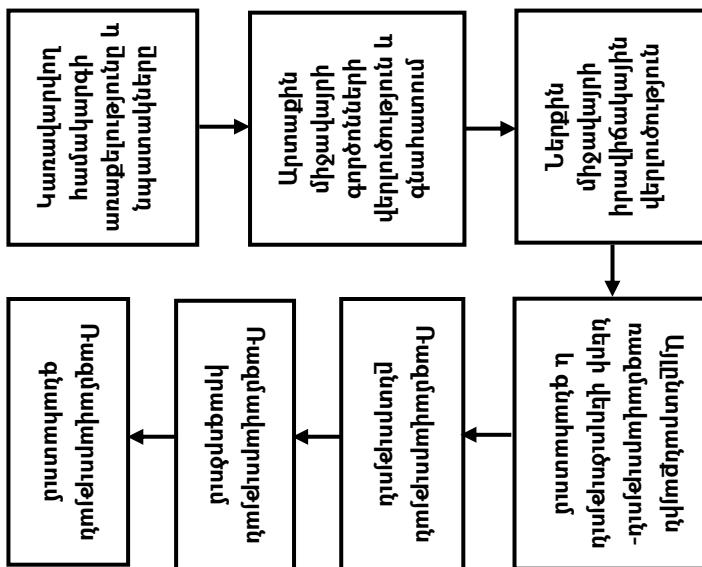
## ՊԱՏԱՍԽԱՆՆԵՐ

ՀԱՐՑ	ՊԱՏԱՍԽԱՆ
1.	2
2.	նպատակները խնդիրները մարդկային կառուցվածքը տեխնոլոգիան
3.	2
4.	1
5.	5
6.	1
7.	3
8.	2
9.	3
10.	4
11.	4
12.	3
13.	4
14.	մատակարարները մրցակիցները սպառողները (զնորդները) պետական կարգավորման մարմինները օրենքներն ու ենթաօրենսդրական ակտերը աշխատանքի շուկան
15.	գիտատեխնիկական զարգացման մակարդակը տնտեսական իրադրությունը սոցիալական գործոնները քաղաքական գործոնները փոխհարաբերությունները բնակչության հետ մարդկանց կուլտուր-կրթական մակարդակը միջազգային գործոնները

**ԱՐԴՅՈՒՆՔ 2**  
**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԸ, ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱ-**  
**ԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔՆԵՐԸ, ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՅԻ ԵՎ**  
**ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆՆ**  
**Ու ԷՌԻԹՅՈՒՆԸ**

Ռազմավարական պլանավորման գործընթացի տրամաբանությունն արտահայտվում է գծապատկեր 2.1-ի միջոցով:

**Գծապատկեր 2.1**  
**Ռազմավարական պլանավորման փուլեր**



Ռազմավարություն մշակելու համար ձեռնարկության ղեկավարությունը նախ և առաջ պետք է սահմանի ձեռնարկության **առաքելությունը** (գլխավոր նպատակը): *Առաքելությունը ցույց է տալիս ձեռնարկության գոյության իմաստը, հիմնական նպատակը և որոշում է դրա գործունեության ոլորտը:* Առաքելության ձևակերպումը թույլ է տալիս հստակ սահմանել ձեռնարկու-

---

թյան գործունեության բնույթը և որոշվում է՝ հաշվի առնելով սպառողների պահանջները: 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:

Առաքելությունը պետք է ձևակերպված լինի հստակ, հակիրճ, դյուրընկալելի և արտահայտի՝

- բավարարվող պահանջմունքների շրջանակը,
- կազմակերպության արտադրանքի բնութագիրը և դրա մրցակցային առավելությունները,
- գործարարության աճի հեռանկարները:

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

Կազմակերպության առաքելության և նպատակների վերջնական որոշման և հիմնավորման համար կարևորվում է արտաքին ու ներքին միջավայրերի գործոնների վերլուծություն և գնահատում:

**Արտաքին միջավայրը**, որում գործում է կազմակերպությունը, միասեռ չէ, և նրա վրա ազդում են տարբեր գործոններ: Դրանում առանձնացվում են ուղղակի ներգործության միջավայրը և անուղղակի ներգործության միջավայրը:

Քանի որ գործոնների թիվը բավականին մեծ է, ապա նպատակահարմար է սահմանափակվել այն գործոնների վերլուծությամբ, որոնք ունեն էական ազդեցություն կազմակերպության գործունեության վրա: Դրանք են՝

- ❖ քաղաքական,
- ❖ տնտեսական,
- ❖ տեխնոլոգիական,
- ❖ շուկայական և մրցակցային,

- ❖ սոցիալական,
- ❖ միջազգային:

**Քաղաքական** գործոնները բնորոշում են տնտեսական գործունեության իրավական դաշտը և հնարավոր փոփոխություններն առաջիկայում: Կազմակերպություններին առաջին հերթին հետաքրքրում է պետության քաղաքականությունը՝ հարկային, վարկային, արտաքին առևտրի, ներդրումների ոլորտներում, սեփականատիրական հարաբերություններում:

**Տնտեսական** իրադրության բնութագրիչները տնտեսական գործոններն են՝ տնտեսական աճի, գնաճի տեմպերը, զբաղվածության և գործազրկության մակարդակները, ներդրումների ծավալը և կառուցվածքը, վարկի տոկոսադրույքը, ազգային արժույթի փոխարժեքը, մաքսատուրքերը և այլն:

**Տեխնոլոգիական** գործոնները չափազանց կարևոր են տնտեսական մրցակցությանը դիմանալու, շուկայում տեղ գրավելու համար: Դրանք գիտության և տեխնիկայի զարգացման շնորհիվ առաջացող տեխնոլոգիական փոփոխություններն են, արտադրանքի նոր տեսակների արտադրությունը, ինչպես նաև տեղեկատվական համակարգերում առաջընթացը:

Գիտատեխնիկական առաջադիմությունը ներկայումս ընթանում է արագ, և գործարարության ոլորտում հաջողության հասնելու համար կարևոր նախադրյալ է գիտության և տեխնիկայի վերջին նվաճումների արդյունաբերականացումը: Առանց դրա կազմակերպությունը շուկայից դուրս կմղվի, քանի որ չի ապահովվի արտադրանքի մրցունակությունը:

**Շուկայական ու մրցակցային** գործոնները բնորոշում են շուկայի և հնարավոր մրցակիցների վարքը: Մասնավորապես, այդ գործոններից են՝ պահանջարկը արտադրանքի կամ ծառայությունների նկատմամբ, սպառողների թիվը, նրանց եկամուտների ծավալը և բաշխվածությունն ըստ խավերի, արտադրանքի առանձին տեսակների ծառայության ժամկետը, մրցակցի ագրեսիվությունը:

**Սոցիալական** գործոնները բնութագրում են հասարակության սոցիալական միջավայրը՝ բնակչության կենսամակարդակը և բավարարվածությունը կենսապայմաններից, վերաբերմունքը աշխատանքի և գոր-

---

ծարարության նկատմամբ, ավանդույթներն ու սովորույթները: Այս ամենը պահանջարկ ձևավորող գործոններ են, որոնք չեն կարող շրջանցվել, և ձեռնարկատիրությունը կարող է միայն հարմարվել սոցիալական միջավայրին:

Ժամանակակից պայմաններում, երբ երկրների գերակշիռ մասը վարում է բաց տնտեսական քաղաքականություն, առանձին ձեռնարկություններ մուտք ունեն միջազգային շուկա, և տնտեսական գործունեությունը մեծապես պայմանավորված է **միջազգային** գործոններով:

Ինչպես նշեցինք նախորդ դասին, արտաքին միջավայրի գործոնները շատ կարևոր են ռազմավարական պլանների մշակման ժամանակ: Սակայն կարևոր են նաև կազմակերպության **ներքին միջավայրի գործոնները**: Ներքին միջավայրի գնահատումը նպատակ ունի: Անհրաժեշտ է որոշել կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը և նրա կարողությունները: Ընդունված է ներքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծությունն ու գնահատումն անվանել **կառավարչական հետազոտություն**, որը սովորաբար կատարվում է ըստ կազմակերպության գործունեության գործառական հետևյալ հիմնական գոտիների.

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

Կազմակերպության նպատակների իրագործման համար կարևոր նշանակություն ունի **արտադրական գործառույթը**՝ արտադրությունը: Չափազանց էական է ոչ միայն շատ արտադրելը, այլև արտադրության ծախսերն անընդհատ կրճատելը, ինչը հնարավորություն է ընձեռում մրցակցի համեմատ նվազեցնել արտադրանքի կամ ծառայությունների գները: Արտադրական գործառույթը չի կարող իրագործվել առանց հումքաէներգետիկ ապահովվածության:

Այս ոլորտում հարկ է պարզել.

- ստացվող հումքի և նյութերի որակը, արդիականությունը,
- հումքաէներգետիկ ռեսուրսների ներկրումը,

---

- նյութական ծախսերի կրճատման տարբերակները:

Հաջորդ գործառական գոտին **շուկայավարությունն է**, որի բաղադրիչներն են.

- արտադրանքի մրցունակությունը,
- շուկայում առաջարկվող արտադրանքի տեսականին,
- արտադրանքի և ծառայությունների գովազդը,
- առաջարկի, պահանջարկի ծավալը,
- նոր շուկաների հայտնաբերումը և նվաճումը:

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 գործունեության որոշիչ գործոնը **մարդկային ռեսուրսներն են**: Թե՛ կառավարողները, թե՛ կառավարվողները մարդիկ են, որոնց թիվը, մասնագիտական հատկանիշները, ֆիզիկական ու մտավոր ունակությունները կազմում են կազմակերպության սոցիալական բաղադրիչները: Յուրաքանչյուր կազմակերպության համար առանձնակի կարևորություն ունեն աշխատողների մասնագիտական որակավորման մակարդակը (ստաժավորում, որակավորման բարձրացում և այլն): Արդի պայմաններում արտադրանքի մրցունակության ապահովման գործում կարևորվում է գիտակ ու նախաձեռնող ղեկավարի դերը:

**Կազմակերպության կուլտուրան** բնորոշվում է տիրապետող մթնոլորտով, սովորույթներով, ավանդույթներով: Աշխատանքի տրամադրող բարենպաստ մթնոլորտը, գեղեցիկ ավանդույթները արտադրողականության բարձրացման էական գործոններ են: Կազմակերպության կուլտուրան ձևավորում են նրա կերպարը, հեղինակությունը: Կազմակերպության կերպարը (image) էական գործոն է շուկա նվաճելու, արտադրանքի կամ ծառայությունների սպառողների թիվն ավելացնելու իմաստով: Սո-

---

վորաբար գնորդը կամ սպառողը գնում է այն կազմակերպության արտադրանքը, որի հեղինակությունը բարձր է:

Յուրաքանչյուր կազմակերպություն ունի ռազմավարության ընտրության բազմաթիվ տարբերակներ: Դրանք չորսն են՝

1. **սահմանափակ աճ,**
2. **աճ,**
3. **կրճատում,**
4. **դրանց համակցում:**

Նշված դեպքերը վերաբերում են թե՛ գործող, թե՛ նոր ձևավորվող կազմակերպություններին:

**Սահմանափակ աճի ռազմավարությունը** ձեռնտու է այն կազմակերպություններին, որոնց արտադրությունը կայուն շահութաբեր է, վաճառքի ծավալը թեև դանդաղ, բայց աճում է: Այս ռազմավարության առանձնահատկություններն են ռիսկի աննշան հավանականությունը, ներդրումների աճը 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: Ռիսկի գործոնը մեղմանում է: Աճի ռազմավարություն կարող են ընտրել այն կազմակերպությունները, որոնց ներքին ու արտաքին միջավայրը բարենպաստ են:

**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, արտադրանքի մրցունակության կորուստը և այլն: Կրճատման անհրաժեշտությունը դրսևորվում է տնտեսական ցուցանիշների շարունակ 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:

**Համակցման ռազմավարությունը** չափավոր աճի, աճի և կրճատման տարբերակների համատեղ կիրառությունն է, որն ամենաբնութագրականն է դինամիկ զարգացող ժամանակակից տնտեսությունների համար: Ռազմավարության ընտրությանը հաջորդում է դրա իրագործումը, իսկ կառավարման եզրափակիչ փուլն ընդունված ռազմավարության գնահատումն է, որը ձեռնարկության ռազմավարության վերջնական արդյունքն է:

## **2.1. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ. ՏՐԱՄԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ, ՓՈՒԼԵՐԸ**

Յուրաքանչյուր ձեռնարկություն շուկայում հաջող գործելու համար պետք է ունենա հստակ ռազմավարություն: Տնտեսական ռազմավարության մշակմամբ՝ կազմակերպությունը ձգտում է խուսափել ռիսկի վտանգից: Ամեն մի ձեռնարկություն ինքնատիպ է, այդ պատճառով էլ յուրատեսակ է դրանցից յուրաքանչյուրի ռազմավարությունը: Այն կախված է շուկայում ձեռնարկության զբաղեցրած դիրքից, զարգացման դինամիկայից, մրցակիցների վարքագծից, թողարկվող արտադրանքի բնութագրերից և մի շարք այլ գործոններից: Ձեռնարկատերը 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 իր արտադրանքի նկատմամբ գոյություն ունի՞ պահանջարկ, ի՞նչ գներով և ի՞նչ այլ պայմաններով ինքը կարող է արտադրել ու իրացնել ապրանքը: Այս նպատակով ձեռնարկատերը 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, ապահովել վերջինիս իրականացումն ու գնահատումը:

### **ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 3**

#### **2.2. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ, ՁԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ՏԱՐԻԵՐԸ, ՏԵՍԱԿՆԵՐԸ ԼԻԱԶՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ**

«Կառուցվածք» հասկացությունն արտահայտում է համակարգի ներքին տարրերի կազմը և փոխկապակցվածությունը: Բոլոր կազմակերպություններն անկախ գործունեության բնույթից՝ ունեն իրենց կառուցվածքը: Կազմակերպական կառուցվածքների ձևավորման վրա ազդում են մի շարք գործոններ, որոնց թվին են դասվում՝ նպատակները, կառավարման գործառույթները, սկզբունքներն ու մեթոդները, կառավարման կադրերն ու տեխնիկան, աշխատանքի գիտական կազմակերպման մակարդակը, լիազորություններն ու պատասխանատվությունը և այլն:

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՝ 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 աշխա-

---

տատեղերն 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:

**Լիազորություն** ասելով հասկացվում է որոշակի խնդիրների իրականացման համար անհրաժեշտ սահմանափակ իրավունք: 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:

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

**Պատասխանատվություն** ասելով հասկացվում է առաջադրված խնդիրները կատարելու պարտավորությունը և դրանց իրագործման համար հաշվետու լինելը: Փաստորեն, անհատը դառնալով կազմակերպության անդամ, պարտավորություն է ստանձնում իրականացնել բոլոր այն խնդիրները, որոնք նախատեսված են կոնկրետ պաշտոնի (աշխատատեղի) կանոնակարգով, որի համար էլ նա հատուցում է ստանում:

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

Լիազորությունները լինում են.

---

## 1. գծային

## 2. շտաբային

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

Ի տարբերություն դրա՝ **շտաբային** իրավասություններն առնչվում են կառավարման օղակներին ու ստորաբաժանումներին՝ ձևավորելով կառավարման ապարատը (շտաբը): «Շտաբ» հասկացությունը փոխառված է զինվորական տերմինաբանությունից: Առաջին անգամ «շտաբ» հասկացությանը 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 և օժտված էր գծային լիազորություններով: Մյուս խումբը մշակում էր ռազմավարությունը, օգնում հրամանատարներին ճիշտ կողմնորոշվելու մարտի դաշտում: Երկրորդ խմբի բարձրաստիճան սպաներից էլ ձևավորվում էր բանակի շտաբը, որը կատարում էր ռազմավարության պլանավորման գործառույթը և բանակի կառավարման ապարատի դերը:

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

---

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

**Պարզադիր 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 կա՛մ ընդունել ապարատի առաջարկը, կա՛մ ընդունել սեփական որոշում:

**Տունկցիոնալ,** երբ կառավարման ապարատին կամ նրա ստորաբաժանմանը կոնկրետ խնդիրների լուծման համար տրվում են գծային լիազորություններ:

Կառավարման ժամանակակից ապարատները բազմազան են, իրականացնում են ամենատարբեր խնդիրներ, և յուրաքանչյուր կազմակերպություն ինքն է որոշում իր կառավարման ապարատի գործունեության կարգն ու գործառոյթները: 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: Գծային ղեկավարն ինքն է որոշում՝ երբ և ինչպես օգտվել խորհրդատվական ապարատի ծառայություններից:

**Սպասարկող ապարատը** ներկայումս համարյա բոլոր կազմակերպությունների կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի անբա-

---

ժանելի մասն է: Եթե խորհրդատվական ապարատները ձևավորվում են որոշակի հիմնահարցերի առկայության դեպքում, ապա սպասարկող ապարատը մշտական գործող մարմին է՝ հատուկ գործառույթներով, խնդիրներով և համապատասխան լիազորություններով:

**Անձնական ապարատը** սպասարկող ապարատի տարատեսակն է, որը ձևավորում է գծային ղեկավարը: Այդ ապարատի պարտականությունը գծային ղեկավարի հանձնարարությունները կատարելն է:

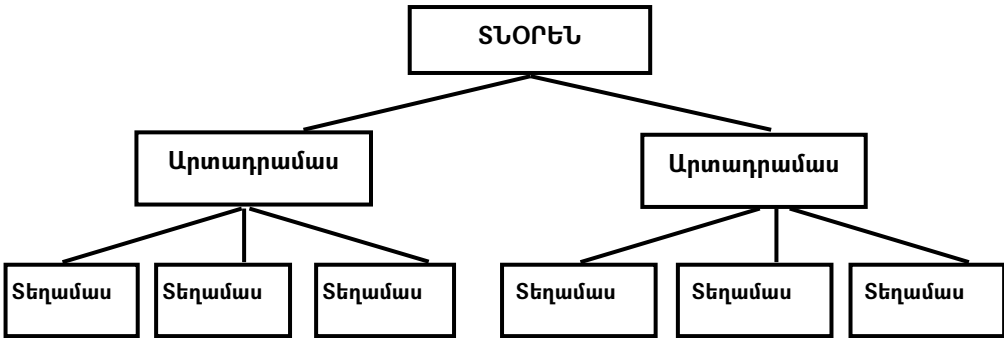
**Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների տեսակները**

Կառավարման կառուցվածքի ձևավորման առանձին տարրերը գոյություն են ունեցել ավելի վաղ ժամանակներում, քան ձևավորվել են բուն կառուցվածքները: Կառուցվածքների ձևավորման տեսության բնագավառում մեծ վաստակ ունեն Ա.Ֆայոլը և Ֆ. Թեյլորը, որոնք ձևակերպեցին կառավարման գծային և ֆունկցիոնալ կառուցվածքները: Դրանց 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, 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 պետն անմիջականորեն կապված լինի տնօրենի հետ՝ որպես ենթակա և իր արտադրամասի տեղամասերի պետերի հետ՝ որպես վերադաս: 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 հեղինակագրկվում է այն օղակի ղեկավարը, որին շրջանցել են (գծապատկեր 2.2):

Գծային կազմակերպական կառուցվածք



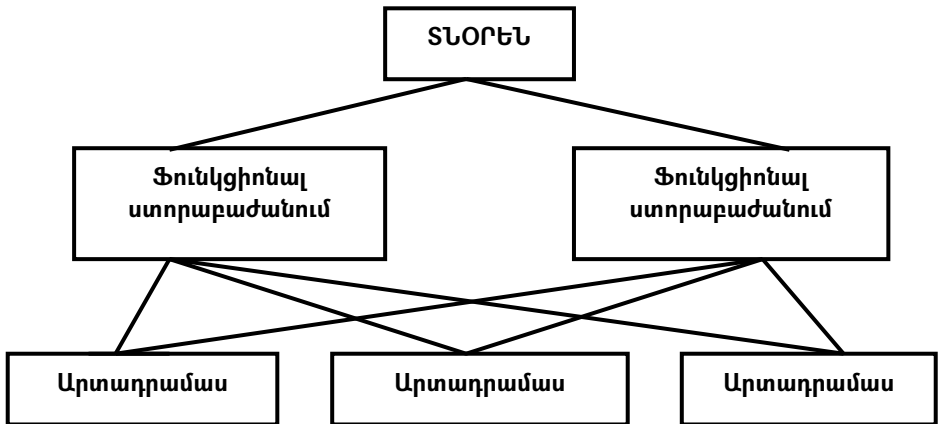
Կառավարման գծային կառուցվածքն ունի մի շարք առանձնահատկություններ: Նախ և առաջ՝ բոլոր որոշումներն ընդունվում են միանձնյա, ինչը և բացառում է հակասությունների առաջացումը: Բացի դրանից, կառավարող և կառավարվող համակարգերի միջև կապն իրականացվում է ուղիղ գծով: Կառավարման գծային կառուցվածքները կիրառվել և կիրառվում են միայն պարզ կազմակերպություններում:

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

20-րդ դարի սկզբին արդյունաբերական ձեռնարկությունների կառավարման մեջ օգտագործվեց **«ֆունկցիոնալ կառուցվածք»** հասկացությունը: Ստեղծվեցին նեղ մասնագիտացված ստորաբաժանումներ կառավարման առանձին գործառույթների իրականացման համար: Կարևոր էր, որ աշխատողները պետք է առաջադրանք ստանային այն ղեկավարներից, որոնք նեղ մասնագետ են և ավելի լավ են ձևակերպում առաջադրանքները (գծապատկեր 2.3):

Գծապատկեր 2.3

**Ֆունկցիոնալ կազմակերպական կառուցվածք**

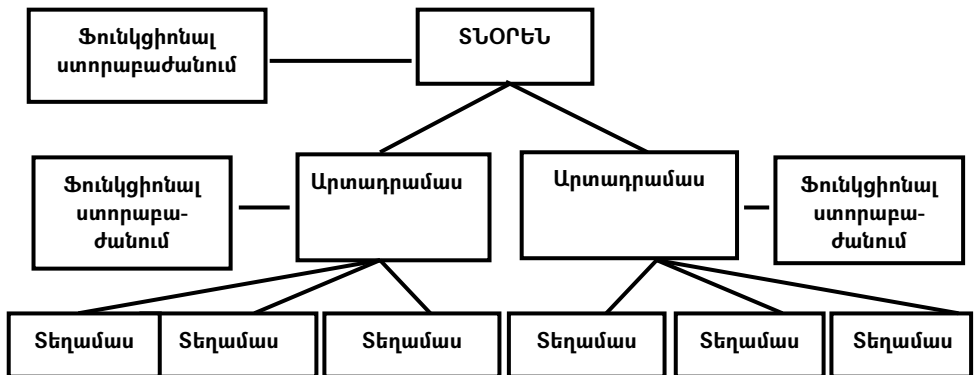


Այս տարբերակում կառավարման արդյունավետությունը բարձրանում է շնորհիվ այն բանի, որ կառավարչական որոշումներն ընդունվում են համեմատաբար բարձր որակավորում ունեցող նեղ մասնագետների կողմից:

Կառավարման կառուցվածքների ևս մի տեսակ է **գծային-շտաբային կառուցվածքը** (գծապատկեր 2.4):

Գծապատկեր 2.4

**Գծային – ֆունկցիոնալ կազմակերպական կառուցվածք**



---

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

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

### ***2.3. ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՅԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՁԵՎԵՐԸ***

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

Մարդու մոտիվները ծագում ու ձևավորվում են պահանջմունքների և շահերի հիմքի վրա:

Կառավարման տեսության զարգացման ընթացքում համապատասխանաբար զարգացել են և մոտիվացիայի (շահադրդվածության) երկու տեսություն.

- 1. բովանդակային տեսություն**
- 2. գործընթացային տեսություն**

---

Մոտիվացիայի բովանդակային տեսությունները հիմնվում են առաջին հերթին պահանջմունքների վրա. բանն այն է, որ պահանջմունքներն են մարդուն մղում գործողության, և դրանց ճանաչումը խիստ կարևոր է հատկապես աշխատանքի ծավալի և բովանդակության սահմանման, աշխատողի վարքի կարգավորման և վերահսկման համար:

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

Ըստ Մասլոուի՝ **առաջին մակարդակի** պահանջմունքները մարդու կենսագործունեությունը պայմանավորող կենսաբանական պահանջմունքներն են:

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

**Երրորդ մակարդակը** սոցիալական կամ պատկանելության պահանջմունքներն են:

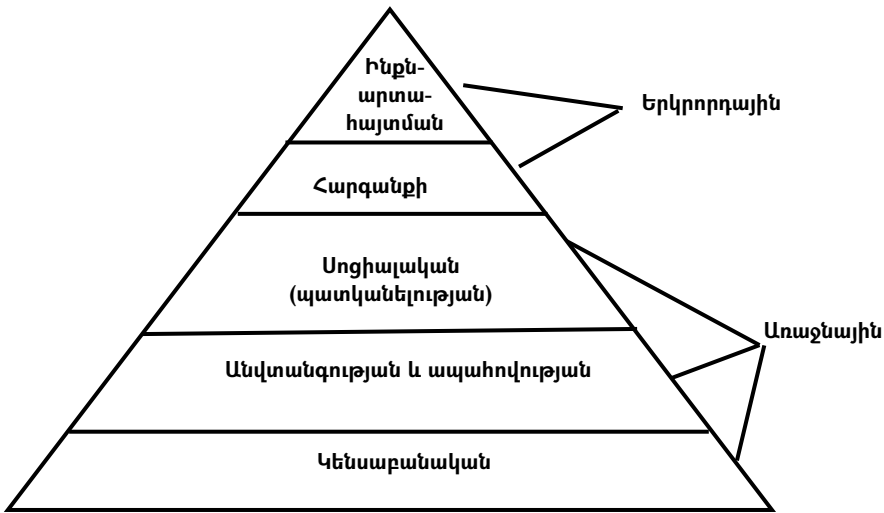
**Չորրորդ մակարդակը** հարգանքի պահանջմունքն է, որը կապվում է հեղինակության, իշխանության, շրջապատի կողմից ճանաչման, որոշակի դիրք գրավելու հետ:

**Հինգերորդ, ամենաբարձր մակարդակը** ինքնարտահայտման պահանջմունք է, այսինքն՝ անձի պահանջմունքը՝ կապված ընդունակությունների, սեփական ուժերի դրսևորման, նոր խնդիրների լուծման հետ և այլն:

Համաձայն Մասլոուի՝ այս վերջին մակարդակի պահանջմունքները երբեք չեն կարող ամբողջովին բավարարվել: Եվ այդ պատճառով էլ մոտիվացիայի գործընթացն անվերջ է (գծապատկեր 2.5):

**Գծապատկեր 2.5**

**Պահանջմունքների բուրգն ըստ Մասլոուի**



Մոտիվացիոն տեսությունների հետագա զարգացումն առաջ բերեց մոտիվացիոն մեխանիզմի նոր բացատրություններ, որոնք գիտական գրականության մեջ հանդես եկան որպես մոտիվացիայի **գործընթացային տեսություններ**: Մոտիվացիայի առավել տարածված գործընթացային տեսություններն են՝

1. սպասելիքների տեսությունը
2. արդարացիության տեսությունը

**Սպասելիքների տեսության** հիմքում ընկած են Վիկտոր Վռոմի աշխատանքները: Վռոմի 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 կերպն իրականում կհանգեցնի բավարարման կամ ցանկալիի ձեռք բերման:

Օրինակ՝ յուրաքանչյուր ընկերության հաջող գործունեության գրավականը մոտիվացված աշխատակիցներին են: Դևիդ Նովակը՝ Pepsi-ի ամենահայտնի թոփ-մենեջերներից մեկը, օգտագործում էր մոտիվացիայի հետևյալ փորձը. մի անգամ կլոր սեղանի շուրջ նա զովաբանում է ընկերության պատմության մեջ լավագույն գործակալներից մեկին: Գովելուց հետո վերջինս սկսում է լացել: Այն հարցին, թե ինչու՞ է լալիս, գործակալը պատասխանում է, որ արդեն 47 տարի է աշխատում է այստեղ ու երկու շաբաթից թոշակի է անցնելու: Այսօր առաջին անգամ է լսում, որ այդքան լավ աշխատակից է: Այդ դեպքից հետո Նովակը գիտակցում է, որ լիդերի ամենակարևոր աշխատանքը մարդկանց արժեքը նկատելն ու արտահայտելն է: Դրանից հետո Դևիդը սկսում է խրախուսել իր յուրաքանչյուր լավ աշխատակցին: Օրինակ՝ երբ նա ղեկավարում էր Pizza Hut-ը, լավագույն աշխատակիցներին նվիրում էր Pizza Hut-ի լոգոյով պանիրներ: Սակայն գլխավոր նվերը ոչ թե 1000 կամ ավելի դոլարն էր, այլ արարողությունը: Յուրաքանչյուր լավ աշխատակցի հետ անձամբ Դևիդը նկարվում էր և նկարներից մեկը փոստով ուղարկում աշխատակցի տուն: Իսկ մյուս նկարները փակցնում էր իր աշխատասենյակում: Պատկերացրեք, մտնում եք ձեր թոփ-մենեջերի սենյակ ու պատին ձեր ու նրա նկարն է, ի՞նչ եք զգալու: Ահա այսպես են լինում իրենց աշխատակիցներին գնահատող մենեջեր-լիդերները:

Սպասելիքների տեսությունն առանձնահատուկ տեղ է տալիս մոտիվացիայի երեք գործոններին՝

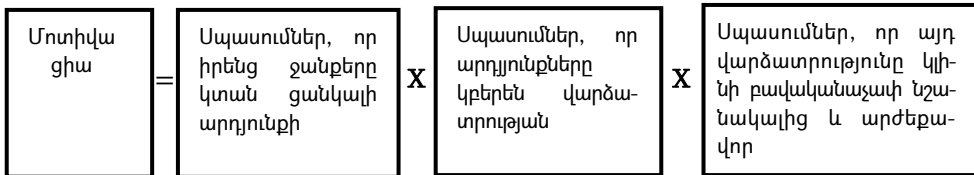
- 1. աշխատանքային ծախսումներ - արդյունք,**
- 2. արդյունք - վարձատրում,**
- 3. վալենտականություն (վարձատրմամբ բավարարվածություն):**

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 (գծապատկեր 2.6):

**Գծապատկեր 2.6**

**Սպասելիքների տեսություն**



Հաջորդը մոտիվացիայի **արդարացիության տեսությունն է**: Ըստ այդ տեսության՝ երբ աշխատողի վարձատրությունը գնահատվում է անարդարացի, ապա առաջանում է հոգեբանական լարվածություն, որը հանգեցնում է աշխատանքի արտադրողականության անկման:

**Մոտիվացիայի ձևերը**

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:

Ժամանակակից ձեռնարկություններում կիրառվող խթանները կարելի է բաժանել նյութականի և ոչ նյութականի: Նյութական խթանները կարող են լինել և՛ դրամական, և՛ ոչ դրամական տեսքի: Նյութական խթանների թվում են աշխատավարձը, պարգևները, հավելավճարները, շահույթի կամ եկամուտների բաշխմանը աշխատողների մասնակցության զանազան եղանակները և այլն (գծապատկեր 2.7):

**Նյութական խթանման ձևերը**

Աշխատանքի վարձատրություն	Աշխատավարձ (գործավարձ, ժամավարձ)
	Պարգևատրումներ, հավելավճարներ, տարբեր լրացուցիչ վճարներ
	Շահաբաժինների տարբեր համակարգեր
Սոցիալական վճարներ	Տրանսպորտային ծախսերի վճարներ
	Մենդի ծախսերի լրացուցիչ ֆինանսավորում
	Ապահովագրություն
	Բժշկական սպասարկումներ
	Ուսման ծախսեր (իր կամ երեխայի)
այլ ծախսեր	

Ոչ նյութական խթանները, որոնք կապված են առավել բարձր մակարդակի պահանջմունքների բավարարման հետ, կարելի է ներկայացնել 2 ձևով՝

1. **սոցիալ-հոգեբանական,**
2. **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 ընձեռմամբ, նրան առավել պատասխանատու և կարևոր աշխատանքներ վստահելով և այլն:

**Ստեղծագործական խթանները** պայմանավորված են աշխատողի ինքնահաստատման, ինքնակատարելագործման պահանջմունքներով: Դրանք կարող են արտահայտվել աշխատողին առավել հետաքրքիր և ստեղծագործական բնույթի աշխատանքի վստահմամբ:

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:

Գոյություն ունի աշխատանքի վարձատրության երկու հիմնական ձև՝ գործավարձ և ժամանակավարձ, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի իր համակարգերը:

Վերջին տարիներին կիրառվում է նաև շահաբաժինների մեխանիզմի միջոցով աշխատողների խթանման ձևը, որն իր մեջ ներառում է մոտիվացիայի և՛ նյութական, և՛ սոցիալ-հոգեբանական ձևերը: Դրանք աշխատողի մեջ ձևավորում են կազմակերպությանը պատկանելության, դեկավարության կողմից իր ավանդի գնահատման, իր նկատմամբ հարգանքի զգացում և, անշուշտ, մղում են 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:

---

**2.4. ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆԸ ՈՐՊԵՍ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ԳՈՌԾԱՌՈՒՅԹ  
ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ**

Վերահսկողությունը կառավարման հիմնական (ընդհանուր) եզրափակիչ գործառույթն է, առանց որի անհնար է գործնականապես արդյունավետորեն իրականացնել կառավարման մյուս երեք ընդհանուր գործառույթները (պլանավորումը, կազմակերպումը և մոտիվացիան):

Վերահսկողությունը պարտադիր իրականացվում է կառավարման բոլոր մակարդակներում ու օղակներում, և դրա գլխավոր խնդիրը կազմակերպության առաքելության իրականացման ապահովումն է:

Ձեռնարկության ինստիտուցիոնալ մակարդակի ղեկավարությունն սկսում է վերահսկողություն իրականացնել այն պահից, երբ ձևավորվում է կազմակերպությունը, սահմանվում են գործունեության ուղղությունները, որոշվում նպատակները, 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 հնարավորինս արագ բացահայտել անբարենպաստ իրավիճակները, բացթողումներն ու թերությունները, հնարավորություն ընձեռել ղեկավարությանը ձեռնարկելու համապատասխան միջոցառումներ՝ դրանց շտկման ուղղությամբ:

Ըստ իրականացման ժամանակի՝ տարբերում են վերահսկողության հետևյալ տեսակները՝

1. **նախնական,**
2. **ընթացիկ,**
3. **եզրափակիչ:**

**Նախնական վերահսկողությունը** 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 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 ռիթմը:

Ֆինանսական նախնական վերահսկողությունն իրականացվում է կազմակերպության բյուջեի 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, կանխիկ և անկանխիկ դրամական միջոցների հարաբերակցությունը:

Աշխատանքային ռեսուրսների բնագավառում նախնական վերահսկողությունն իրականացվում է հավաքագրվելիք կադրերի ընտրության, պատրաստման և վերապատրաստման հիմնախնդիրների բացահայտմամբ ու վերլուծությամբ: Կադրերի ընտրության նպատակով սահմանվում են որոշակի անհատական պահանջներ տվյալ կոնկրետ աշխատատեղերը համալրող կադրերի համար:

**Ընթացիկ վերահսկողություն** իրականացվում է բուն աշխատանքային գործընթացում:

Ընթացիկ վերահսկողություն 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: Եզրափակիչ վերահսկողություն իրականացվում է բավականին ուշ, երբ արդեն աշխատանքն ավարտվել է և ոչինչ ձեռնարկել հնարավոր չէ: 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:

### ***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 պլանավորման ընթացքում և վերջնական, ամփոփ տեսքով ներկայացվում վերահսկողության գործընթացի առաջին փուլում: Դրանք, որպես կանոն, պետք է լինեն որոշակի և չափելի: Համեմատաբար ավելի հեշտ է սահմանել ստանդարտներ՝ քանակապես չափելի ցուցանիշների գծով: Օրինակ, գրեթե բոլոր տեսակի ձեռնարկություններում և կազմակերպություններում պարտադիր պետք է սահմանվեն հետևյալ ստանդարտները.

- 1. արտադրանքի ծավալը,**
- 2. արտադրանքի իրացումից ձևավորված հասույթի մեծությունը,**
- 3. արտադրական կարողություններն ու դրանց օգտագործումը,**
- 4. վաճառքի և շահույթի ծավալները,**
- 5. շահութաբերության մակարդակը և այլն:**

---

Բավականին բարդ է սահմանել ստանդարտներ՝ քանակապես ոչ չափելի ցուցանիշների գծով: Օրինակ, աշխատանքից բավարարվածության աստիճանը շատ դժվար է ներկայացնել ստանդարտի տեսքով:

Վերահսկողության գործընթացի երկրորդ փուլը ***փաստացի ձեռք բերված արդյունքների համադրումն է ստանդարտներին:*** Այս փուլում ձեռնարկությունը ուսումնասիրում է պլանային և փաստացի արդյունքների շեղումների թույլատրելի սահմանները:

Պետք է նշել, որ շեղումների առկայությունը 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:* Այսպես, որքան մեծ է ձեռնարկության գործունեության ռիսկի աստիճանը, այնքան ավելի մեծ է շեղումների թույլատրելի մասշտաբը, և դժվար է կանխատեսել ձեռնարկության հետագա ֆինանսատնտեսական գործունեությունը:

Վերահսկողության գործընթացի *վերջին փուլում* իրականացվում են ***ճշգրտող գործողություններ***՝ ելնելով ստացված փաստացի արդյունքներից: Եթե ձեռնարկության ստանդարտների և փաստացի ցուցանիշների համադրման գործընթացը վկայում է այն մասին, որ ընթացիկ նպատակները հիմնականում կատարվել են (շեղումների թույլատրելի մասշտաբը գտնվում է նորմայի սահմաններում), ապա ձեռնարկությունը ոչինչ չի նախաձեռնում և հիմնականում բավարարվում է ձեռք բերված արդյունքներով:

### ***Աուդիտ վերահսկողության իրականացման կարգը***

Աուդիտը ձեռնարկությունների, կազմակերպությունների և այլ տնտեսավարող սուբյեկտների գործունեության անկախ, չեզոք վերահսկողության տարատեսակ է: Աուդիտն իրականացվում է 2 հիմնական ձևերով.

- 1. արտաքին աուդիտ,***
- 2. ներքին աուդիտ:***

---

Ձեռնարկության գործունեության **արտաքին աուդիտը** նշանակում է նրա ֆինանսատնտեսական դրության և ֆինանսական ու հաշվապահական հաշվետվությունների փորձաքննություն և վերլուծություն: Այն ելնում է ձեռնարկության բաժնետերերի կամ փայատերերի շահերից: Աուդիտի հիմնական խնդիրը հաշվապահական հաշվեկշռի ճշտության հաստատումն է և ձեռնարկության ղեկավարությանը համապատասխան եզրահանգումներ ներկայացնելը, որտեղ մանրամասն արտահայտվում են ձեռնարկության ընթացիկ ֆինանսական վիճակը, նրա եկամտաբերությունը, ինչպես նաև ձեռնարկության կողմից իրականացվող գործառույթյունների ռիսկի աստիճանը:

Ձեռնարկության կողմից իրականացվող հիմնական գործառույթյունների վերլուծությունը հիմնված է փաստաթղթային ստուգումների վրա: Այս դեպքում աուդիտորի կողմից կիրառվում են հետևյալ ստուգումները.

- պաշտոնական,
- տրամաբանական,
- թվաբանական:

**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:

Աուդիտ վերահսկողության արդյունքներն ամփոփվում են աուդիտ եզրակացությամբ, որը բաղկացած է 3 մասից՝

1. **ներածություն,**
2. **վերլուծական մաս,**
3. **ամփոփիչ կամ արդյունքային մաս:**

**Առաջին մասում** նշվում է, թե որտեղ և ում կողմից է իրականացվել աուդիտ ստուգումը, ինչ ժամկետում է կատարվել ստուգումը:

---

**Երկրորդ բաժնում** նշվում է, թե ձեռնարկության գործունեության որ բնագավառներն ու որ գործառույթություններն են ամբողջությամբ ստուգվել: 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:

Աուդիտ վերահսկողությունը լինում է.

1. պարտադիր և նախաձեռնողական,
2. կամավոր:

Այսպես, **նախաձեռնողական** աուդիտ ստուգումն իրականացվում է ձեռնարկության գործադիր տնօրենի կամ խորհրդի որոշմամբ:

**Պարտադիր** աուդիտ ստուգումներն անցկացվում են ձեռնարկությունների և կազմակերպությունների կողմից, ամեն տարի՝ տարեկան հաշվապահական հաշվեկշռի և շահույթների ու վնասների հաշվետվության արժանահավատությունը հաստատելու նպատակով:

**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: Ընդհանուր առմամբ, ներքին վերահսկողության ծառայությունների ստեղծման և հետագա գործունեության նպատակը գործարարության ռիսկի նվազեցումն է և աշխատանքային կարգապահության ամրապնդումը: Նման մասնագիտացված ստորաբաժանման ստեղծումը բավականին թանկ է, ուստի փոքր և միջին ձեռնարկությունները ներքին աուդիտի գործառույթների կատարումը վստահում են արտաքին աուդիտորներին:

---

Ստուգումների վերջնական արդյունքների հիման վրա կազմվում է արձանագրություն, որտեղ նշվում են բացահայտված թերություններն ու ներկայացվում առաջարկություններ դրանց վերացման ուղղությամբ: Արձանագրությունն անմիջականորեն ուղղվում է ինստիտուցիոնալ մակարդակի ղեկավարությանը:

#### **ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 4**

### **2.5. ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ՄԵԹՈՂԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ**

**Գործարարության ծրագրի էությունը, կառուցվածքը և հիմնական ցուցանիշները:** Երկարաժամկետ տնտեսական ռազմավարությունն իրականացվում է կարճաժամկետ գործարարության ծրագրերի մշակման ու իրագործման միջոցով: Թեև գործարարության ծրագիրը (բիզնես-պլանը) ազատ ստեղծագործության փաստաթուղթ է, հիմնօրինականացված (ստանդարտացված) չէ, սակայն դրան ներկայացվում են որոշակի պահանջներ:

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

1. **ամփոփ բաժին,**
2. **ապրանքների և ծառայությունների բնութագրություն,**
3. **ապրանքների և ծառայությունների իրացման շուկա,**
4. **տեղեկություններ մրցակիցների մասին,**
5. **շուկայավարության ծրագիր,**
6. **արտադրական ծրագիր,**
7. **կառավարման կազմակերպում և անձնակազմ,**
8. **ռիսկերի կանխատեսում և կառավարում,**
9. **ֆինանսական ծրագիր,**
10. **իրավական բաժին, ֆինանսական ծրագիր:**

---

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

### ***Գործարարության ծրագրի մշակման մեթոդական սկզբունքները***

#### **Արտադրանքի և ծառայությունների բնութագրությունը**

Թեև գործարարության ծրագրի առաջին կառուցվածքային հատվածն ամփոփ բաժինն է, սակայն այն մշակվում է մյուս հատվածներից հետո և հակիրճ արտահայտում է դրանց ամփոփ բովանդակությունը: Ըստ էության, 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 սուկ 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:

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: Գործարարության ծրագրում, այսպի-

---

սով, հարկ է շեշտել մասնագիտացման ուղղությունը, ինչն ապրանքը դարձնելու է մրցունակ և պահանջարկ վայելող:

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:

### **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:

Սպառման 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 սպառման առարկաների, սարքավորումների պահանջարկի քանակական բնութագրման համար հարկ է որոշել այն ձեռնարկությունների արտադրական կարողությունները և արտադրության սպասվելիք ծավալը, որոնք սպառելու են թողարկված արտադրանքը:

Սպառման ծավալը կարող է հաշվարկվել նախորդ ժամանակաշրջանի փաստացի տվյալների և դրանց արտարկման հիման վրա: Սպառողների թվի (արտադրության ծավալի) և տեսակարար սպառման (գնման) արտադրյալը կազմում է վաճառքի հնարավոր ծավալը բնեղեն արտահայտությամբ: Սակայն շուկայի իրական տարողության արժեքային գնահատման համար հարկ է կանխատեսել ապրանքների (ծառայություններ

---

րի) շուկայական գները: Գների կանխատեսման նպատակով չափազանց կարևոր է հաշվի առնել շուկայական իրադրության և մրցակիցների վարքի գործոնները: Մասնավորապես էական է, թե ինչպիսին կլինեն ապրանքների առաջարկը, սպառողների գնողունակությունը, մրցակիցների առաջարկվող գները:

### **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, ապրանքի վաճառքի գները:*

### **Շուկայավարության ծրագիր**

Գործարարության ծրագրի կարևորագույն բաղկացուցիչներից է շուկայավարության ծրագիրը: Նկատի ունենալով, որ գործարարության գլխավոր խնդիրը շուկայում տեղ նվաճելը և ապրանքների վաճառքի ծավալի առավելագույն մեծացումն է, շուկայավարության նպատակը իրացման շուկաների ուսումնասիրությունն է և արտադրանքի (ծառայությունների) վաճառքի ապահովումը: Մասնավորապես, ծրագրի սույն հատվածում արտացոլվում են արտադրանքի գովազդման միջոցառումները, ապրանքների իրացման սխեման, վաճառքի խթանման կիրառվելիք մեթոդները, արտադրանքի հետիրացումային սպասարկումը և այլն:

Գովազդը շուկայում ապրանքն առաջ մղելու, դրա իրացումն ապահովելու հզոր լծակ է: 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: Գովազդային ծառայության հիմնական խնդիրը գովազդային ծրագրի մշակումը և դրա իրականացման ապահովումն է: Այդ ծրագիրը ներառում է.

- գովազդի նպատակը և խնդիրները,

- գովազդի բյուջեն,
- գովազդային հայտարարության բովանդակությունը,
- տեղեկատվության տարածման միջոցների ընտրությունը,
- գովազդային ծրագրի արդյունավետության գնահատումը:

### **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:*

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 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 հզորությունը և օգտակարությունը: *Արտադրանքի ծավալի (Ա) և միջին տարեկան արտադրական կարողությունների (Կ) կապն արտահայտվում է հետևյալ բանաձևով.*

$$OԳ = Ա ÷ Կ$$

***որտեղ OԳ-ն արտադրական կարողությունների օգտագործման գործակիցն է:***

Միավոր արտադրանքի արտադրության ծախսերը որոշելու նպատակով հարկ է տարբերել.

- ուղղակի (փոփոխական) ծախսեր
- անուղղակի (պայմանական կայուն) ծախսեր:

---

*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 ծախսերն 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 վառելիքաէներգետիկ ռեսուրսների օգտագործումը (ջեռուցման, լուսավորության համար) և այլն: Ուղղակի ծախսերը ներառվում են արտադրանքի ինքնարժեքի մեջ:*

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

### **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 բաշխումն ըստ հորիզոնական (արտադրական ստորաբաժանումներ) և ուղղահայաց (կառավարման աստիճանակարգեր) կազմակերպական կառուցվածքների: Չհիմնավորված բարդ ու ծախսատար 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 և աշխատողների որակավորման մակարդակն ու փորձը:

Գործարարության ծրագրի սույն հատվածում հարկ է բնութագրել աշխատանքի վարձատրության ձևը (գործավարձային կամ ժամանակավարձային):

**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:

**Ֆինանսական ծրագիր և ֆինանսական ռազմավարություն**

Ֆինանսական ծրագիրն արտահայտում է կազմակերպության բոլոր սպասվելիք փողային ծախսերը և ֆինանսական արդյունքները: Ձեռնարկության համար հիմնական արդյունքային ցուցանիշ է շահույթի ծավալը: Հաշվապահական հաշվառման գործող ստանդարտներով տարբերվում են շահույթի հետևյալ ցուցանիշները.

համախառն շահույթ, որը որոշվում է որպես ապրանքների (ծառայությունների) իրացումից ստացված հասույթի (առանց անուղղակի հարկերի) և լրիվ արտադրական ինքնարժեքի տարբերություն,

1. սովորական գործունեությունից ստացված շահույթ, այն հաշվարկվում է համախառն շահույթից հանելով իրացման և վարչական ծախսերը,

2. արտաիրացումային գործունեություններից շահույթ. այն ընդգրկում է սարքավորումների և գույքի մի մասի վաճառքից, ստացված ու վճարված տույժերի և տուգանքների տարբերություններից, ինչպես նաև այլ գործառնություններից ստացվող օգուտները,

---

3. գուտ 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:

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

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 նոր 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 (լիկվիդայնության), վճարունակության և ֆինանսական կայունության ցուցանիշները, որոնք ձեռնարկության գործունեության հատուկ բնութագրիչներն են:

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

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 (Վգ) որոշվում է որպես ձեռնարկության ակտիվների գումարի (Ագ) և պարտավորությունների (Պ) հարաբերություն՝

$$\text{Վգ} = \frac{\text{Ագ}}{\text{Պ}}$$

Գործարարության ծրագրում պարտադիր չէ մանրամասն արտացոլել վերը ներկայացված ցուցանիշների և դրանց վերլուծությունը, սակայն չափազանց կարևոր է ֆինանսական ճշգրիտ ռազմավարության ընտրության և նոր ներդրողներ (ինվեստորներ) ներգրավելու համար:

### **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 ընդունվել ձեռնարկության այս կամ այն տեսակը ստեղծելու մասին:

Գործարարության ծրագրում մեկնաբանվում է ձեռնարկության իրավական կարգավիճակը (եթե այն նոր է ստեղծվում) և հիմնավորվում է այն: 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:

### **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 հետգնման ժամկետը:

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, պակաս հավաստի են դրույթներն ու ցուցանիշները: Ուստի ամփոփ բաժինն անհրաժեշտ է մշակել ուշադրությամբ ու խնամքով՝ միշտ հիշելով դրա նշանակությունը՝ ամբողջ ծրագրի գնահատման համար:

---

## ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 3

### (Դաս 2.1-ի վերաբերյալ)

**1. Ձեռնարկության ռազմավարությունը պայմանավորված է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- շուկայում ձեռնարկության զբաղեցրած դիրքով
- զարգացման դինամիկայով
- մրցակիցների վարքագծով
- թողարկվող արտադրանքի բնութագրերով
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**2. Ռազմավարություն մշակելու համար ձեռնարկության ղեկավարությունը նախ և առաջ պետք է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- հստակեցնի մատակարարների ցանկը
- սահմանի ձեռնարկության առաքելությունը
- ձեռք բերի մրցակիցներ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**3. Առաքելությունը ցույց է տալիս ձեռնարկության (նշել սխալ պատասխանը)՝**

- գոյության իմաստը
- հիմնական նպատակը
- գործունեության բնույթը
- զուտ շահույթը

**4. Առաքելությունը պետք է արտահայտի (նշել սխալ պատասխանը).**

- պետության շահերը
- բավարարվող պահանջմունքների շրջանակը
- կազմակերպության արտադրանքի բնութագիրը
- գործարարության աճի հեռանկարները

**5. Արտաքին միջավայրը, որում գործում է կազմակերպությունը, ունի հետևյալ բնութագրիչները (նշել սխալ պատասխանը).**

- միասեռ է
- նրա վրա ազդում են տարբեր գործոններ
- դրանում առանձնացվում է ուղղակի ներգործության միջավայրը

---

○ դրանում առանձնացվում է անուղղակի ներգործության միջավայրը

**6. Արտաքին միջավայրի քաղաքական գործոնները բնորոշում են. (նշել ճիշտ պատասխանը)**

- տնտեսական գործունեության իրավական դաշտը
- հնարավոր փոփոխություններն առաջիկայում
- պետության քաղաքականությունը հարկային, վարկային, արտաքին առևտրի, ներդրումների ոլորտներում
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**7. Արտաքին միջավայրի տնտեսական գործոններն են (նշել սխալ պատասխանը).**

- տնտեսական աճի, գնաճի տեմպերը,
- զբաղվածության և գործազրկության մակարդակները,
- քաղաքական ցնցումները,
- ներդրումների ծավալը և կառուցվածքը,
- վարկի տոկոսադրույքը, ազգային արժույթի փոխարժեքը, մաքսատուրքերը:

**8. Արտաքին միջավայրի տեխնոլոգիական գործոններն են (նշել սխալ պատասխանը).**

- ինֆլյացիան
- տեխնոլոգիական փոփոխությունները
- արտադրանքի նոր տեսակների արտադրությունը
- տեղեկատվական համակարգերում առաջընթացը

**9. Արտաքին միջավայրի շուկայական ու մրցակցային գործոնները բնորոշում են (նշել սխալ պատասխանը).**

- շուկայի և հնարավոր մրցակիցների վարքը
- պահանջարկը արտադրանքի կամ ծառայությունների նկատմամբ
- կառավարման կառուցվածքը
- սպառողների թիվը, նրանց եկամուտների ծավալը
- արտադրանքի առանձին տեսակների ծառայության ժամկետը
- մրցակցի ագրեսիվությունը

---

**10. Արտաքին միջավայրի սոցիալական գործոնները բնութագրում են (նշել սխալ պատասխանը).**

- կազմակերպության ֆինանսական վիճակը
- հասարակության սոցիալական միջավայրը
- բնակչության կենսամակարդակը
- վերաբերմունքը աշխատանքի և գործարարության նկատմամբ
- ավանդույթներն ու սովորույթները

**11. Արտաքին միջավայրի միջազգային գործոնները կարևոր են, քանի որ (նշել սխալ պատասխանը).**

- Երկրների գերակշիռ մասը վարում է բաց տնտեսական քաղաքականություն:
- Առանձին ձեռնարկություններ մուտք ունեն միջազգային շուկա:
- Տնտեսական գործունեությունը մեծապես պայմանավորված է միջազգային գործոններով:
- Միջազգային կազմակերպություններն իրենց կամքն են թելադրում տվյալ կազմակերպությանը:

**12. Ներքին միջավայրի գնահատումն անհրաժեշտ է, որպեսզի որոշվի (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- կազմակերպության ուժեղ կողմերը
- կազմակերպության թույլ կողմերը
- կազմակերպության կարողությունները
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**13. Ներքին միջավայրի իրավիճակային վերլուծությունն ու գնահատումը կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ձեռնարկության աուդիտ
- կառավարչական հետազոտություն
- ձեռնարկության առաքելություն
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**14. Որպեսզի կազմակերպության արտադրական գործառույթը արդյունավետ լինի, հարկավոր է (նշել սխալ պատասխանը).**

- շատ արտադրանք արտադրել
- բարձր աշխատավարձ վճարել

- 
- արտադրության ծախսերն անընդհատ կրճատել
  - մրցակցի համեմատ նվազեցնել արտադրանքի կամ ծառայությունների գները

**15. Ներքին միջավայրի արտադրական գործառույթը կազմակերպելիս կարևոր է հումքաէներգետիկ ոլորտի ապահովվածությունը, որտեղ հարկ է պարզել (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ստացվող հումքի և նյութերի որակը, արդիականությունը
- հումքաէներգետիկ ռեսուրսների ներկրումը
- նյութական ծախսերի կրճատման տարբերակները
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**16. Ներքին միջավայրի շուկայավարության գործառույթի բաղադրիչներն են (նշել սխալ պատասխանը).**

- արտադրանքի մրցունակությունը
- շուկայում առաջարկվող արտադրանքի տեսականին
- արտադրանքի և ծառայությունների գովազդը
- ապրանքի մատակարարման հաճախականությունը
- առաջարկի, պահանջարկի ծավալը
- նոր շուկաների հայտնաբերումը և նվաճումը

**17. Կազմակերպության ներքին միջավայրի ֆինանսական դրության վերլուծությունն ու գնահատումը բնութագրվում են (նշել սխալ պատասխանը).**

- կազմակերպության շահույթի ծավալը, դրա բաշխումը և օգտագործումը
- մարդկային ռեսուրսների որակավորման աստիճանը
- արտադրության շահութաբերության մակարդակը
- հիմնադիր կապիտալը
- պետության հանդեպ հարկային պարտավորությունների կատարումը,
- ստացված ու մարված վարկերի ծավալը
- հիմնական միջոցների մաշվածքի արժեքը

**18. Կազմակերպության ներքին միջավայրում մարդկային ռեսուրսների սոցիալական բաղադրիչներն են. (նշել ճիշտ պատասխանը)**

- աշխատողների թիվը
- մասնագիտական հատկանիշները
- ֆիզիկական ու մտավոր ունակությունները
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**19. Կազմակերպության կուլտուրան բնորոշվում է (նշել սխալ պատասխանը).**

- աշխատողների զբաղեցրած պաշտոնով
- տիրապետող մթնոլորտով
- սովորույթներով
- ավանդույթներով

**20. Կազմակերպության ռազմավարության ընտրության տարբերակներն են (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները).**

Սահմանափակ աճի ռազմավարությունը	ենթադրում է նախորդ ժամանակաշրջանի համեմատ արտադրության ընդլայնման բարձր տեմպեր
Աճի ռազմավարությունը	չափավոր աճի, աճի և կրճատման տարբերակների համատեղ կիրառություն
Կրճատման ռազմավարություն	ձեռնառու է այն կազմակերպություններին, որոնց արտադրությունը կայուն շահույթաբեր է, վաճառքի ծավալը թեև դանդաղ, բայց աճում է
Համակցման ռազմավարությունը	նախորդ ժամանակաշրջանի համեմատ նվազեցվում են արտադրության չափերը

---

## ՊԱՏԱՍԻԱՆՆԵՐ

ՀԱՐՑ	ՊԱՏԱՍԻԱՆ
1.	4
2.	2
3.	4
4.	1
5.	1
6.	4
7.	3
8.	1
9.	3
10.	1
11.	4
12.	4
13.	2
14.	2
15.	4
16.	3
17.	2
18.	4
19.	1
20.	1-3, 2-1, 3-4, 4-2

---

**ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 4**  
**(դաս 2.2, 2.3, 2.4-ի վերաբերյալ)**

**1. Յուրաքանչյուր հարթության (ստորաբաժանման) գծային ղեկավարը (նշել սխալ պատասխանը).**

- ընդունում է ենթակա հարթության գծային ղեկավարի հրամանը
- ընդունում է որոշումներ
- ձևակերպում հրամաններ
- հաղորդում ենթակա հարթության գծային ղեկավարներին

**2. Հրամանների ընդունումը, ձևակերպումն ու հաղորդումը միասին կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- հրամանների ամբողջություն
- հրամանների սահող շղթա
- հրամանների փունջ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**3. Որոշակի խնդիրների իրականացման համար անհրաժեշտ սահմանափակ իրավունքը կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- լիազորություն
- պատասխանատվություն
- պարտականություն
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**4. Առաջադրված խնդիրները կատարելու պարտավորությունը և դրանց իրագործման համար հաշվեպու լինելը կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- լիազորություն
- պատասխանատվություն
- պարտականություն
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**5. Լիազորությունները սահմանվում են (նշել սխալ պատասխանը).**

- անհատի համար
- աշխատատեղի համար
- պաշտոնի համար
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

---

**6. Կառավարման ցածր հարթություններում լիազորության սահմանները (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- աստիճանաբար լայնանում են
- աստիճանաբար նեղանում են
- մնում են նույնը
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**7. Այն լիազորությունները, որոնք անմիջականորեն ղեկավարից փոխանցվում են ենթակային, իսկ այնուհետև՝ մյուս ենթականերին, կոչվում են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- գծային լիազորություններ
- շտաբային լիազորություններ
- գծային - շտաբային լիազորություններ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**8. Այն լիազորությունները, որոնք առնչվում են կառավարման օղակներին և ստորաբաժանումներին՝ ձևավորելով կառավարման ապարարը, կոչվում են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- գծային լիազորություններ
- շտաբային լիազորություններ
- գծային - շտաբային լիազորություններ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**9. Ներկայումս գործում են շտաբային լիազորությունների հետևյալ հիմնական տարբերակները (նշել սխալ պատասխանը).**

- խորհրդատվական
- վերահսկիչ
- պարտադիր համաձայնեցման
- ֆունկցիոնալ

---

**10. Երբ կառավարման յուրաքանչյուր օղակ ունի իր անմիջական ղեկավարը, որն իրականացնում է կառավարման բոլոր գործառնությունները, իսկ կառավարման միջանկյալ օղակները բացակայում են, կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածք
- կառավարման գծային կառուցվածքի
- կառավարման գծային – ֆունկցիոնալ կառուցվածք
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

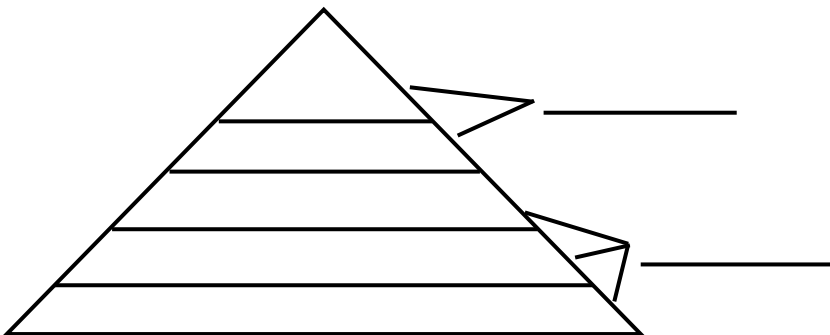
**11. Երբ կառավարման առանձին գործառնությունների իրականացման համար ստեղծվում են նեղ մասնագիտական ստորաբաժանումներ, կառուցվածքը կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածք
- կառավարման գծային կառուցվածքի
- կառավարման գծային – ֆունկցիոնալ կառուցվածք
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**12. Երբ կառավարման յուրաքանչյուր հարթությունում ստեղծվում են ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումներ, կառուցվածքը կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- կառավարման ֆունկցիոնալ կառուցվածք
- կառավարման գծային կառուցվածքի
- կառավարման գծային – ֆունկցիոնալ կառուցվածք
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**13. Լրացնել Մասլոուի պահանջմունքների բուրգը.**



---

**14. Այն վերահսկողությունը, որն իրականացվում է կազմակերպության բուն աշխատանքային գործընթացում (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- նախնական վերահսկողություն
- ընթացիկ վերահսկողություն
- եզրափակիչ վերահսկողություն
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**15. Աշխատանքների փաստացի ավարտի ժամանակ իրականացվող վերահսկողությունը կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- նախնական վերահսկողություն
- ընթացիկ վերահսկողություն
- եզրափակիչ վերահսկողություն
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**16. Ձեռնարկությունում նյութական, ֆինանսական և աշխատանքային ռեսուրսների գծով իրականացվող վերահսկողությունը կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- նախնական վերահսկողություն
- ընթացիկ վերահսկողություն
- եզրափակիչ վերահսկողություն
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**17. Վերահսկողության գործընթացը բաղկացած է հետևյալ փուլերից (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ստանդարտների մշակում
- փաստացի ձեռք բերված արդյունքների համադրում ստանդարտների հետ
- ճշգրտող գործողությունների իրականացում
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**18. Աուդիտն իրականացվում է 2 հիմնական ձևերով (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- բաց և փակ աուդիտ
- արտաքին և ներքին աուդիտ
- լիարժեք և թերի աուդիտ

---

○ բոլոր պատասխանները ճիշտ են  
**19. Առողիպ վերահսկողության արդյունքներն ամփոփվում են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ելքային փաստաթղթերով
- մուտքային փաստաթղթերով
- առողիտ եզրակացությամբ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**20. Առողիպ վերահսկողությունը լինում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- պարտադիր
- նախաձեռնողական
- կամավոր
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

## ՊԱՏԱՍԽԱՆՆԵՐ

ՀԱՐՑ	ՊԱՏԱՍԽԱՆ	
1.	1	
2.	2	
3.	1	
4.	2	
5.	1	
6.	2	
7.	1	
8.	2	
9.	2	
10.	2	
11.	1	
12.	3	
13.	Ինքնարտահայտման Հարգանքի	Երկրորդային
	Սոցիալական (պատկանե- լության) Անվտանգության և ապահո- վության Կենսաբանական	Առաջնային
14.	2	
15.	3	
16.	1	
17.	4	
18.	2	
19.	3	
20.	4	

### ԱՐԴՅՈՒՆՔ 3

## ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿՈՄՈՒՆԻԿԱՑԻՈՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅԸ, ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԸ, ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅՈՒՆԸ

### 3.1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿՈՄՈՒՆԻԿԱՑԻԱՆԵՐ. ԿՈՄՈՒՆԻԿԱՑԻԱՆԵՐԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

Յուրաքանչյուր 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 երկու և ավելի անձանց միջև տեղեկության փոխանակումն է:

Կոմունիկացիոն գործընթացը կազմված է իրարից կախված հաջորդական քայլերից: Այդ քայլերից յուրաքանչյուրը խիստ կարևոր է այն առումով, որ ամեն մի միտք դառնում է հասկանալի մյուսներին:

Տեղեկությունը բնութագրում է տվյալ կազմակերպության ներսում և շրջապատող միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխությունները: Տեղեկատվությունը կարող է լինել.

- ❖ արտաքին
- ❖ ներքին

**Արտաքին տեղեկատվությունը** բնորոշում է շրջակա միջավայրի հետ կազմակերպության կապը:

**Ներքին տեղեկատվությունը** վերաբերում է արտադրության գործընթացին, սարքավորումների վիճակին, տեխնոլոգիային և այլն:

---

Կոմունիկացիաները առաջին հերթին ձևավորվում են կառավարման տարբեր մակարդակների միջև: Ըստ այդմ՝ կոմունիկացիաները կարող են լինել

- ❖ ուղղահայաց
- ❖ հորիզոնական

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՝ հրամանների, կարգադրությունների տեսքով: Վերընթաց եղանակով տեղեկության փոխանակումը հիմնականում տեղի է ունենում ստորին մակարդակներից բարձրերին՝ հաշվետվությունների, առաջարկությունների, ահազանգերի և զեկուցագրերի ձևով:

Բացի վարընթաց և վերընթաց եղանակով տեղեկության փոխանակումից՝ ձեռնարկություններում իրականացվում են նաև հորիզոնական հաղորդակցություններ: Դա ստորաբաժանումների միջև հաղորդակցությունն է:

Հորիզոնական 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:

### **Կոմունիկացիոն գործընթացը**

Տեղեկատվության գործընթացը կարելի է տրոհել չորս հիմնական տարրերի.

ա) ուղարկող անձ (կոմունիկատոր), որը մշակում է գաղափարներ կամ հավաքում և հաղորդում տեղեկություններ,

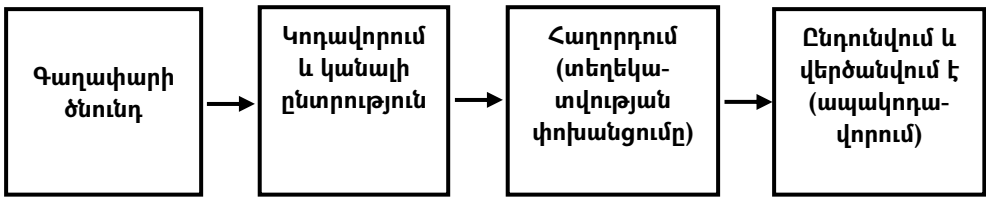
բ) հաղորդագրություն՝ հատուկ խորհրդանիշներով կոդավորված բուն տեղեկություն,

գ) տեղեկությունը կամ գաղափարը հաղորդելու միջոց (կանալ),

դ) ստացող անձ (*նեցեպիենտ*), որը ստանում է տեղեկատվությունը և մեկնաբանում այն:

Տեղեկության փոխանակման ընթացքում ուղարկողը և ստացողն անցնում են մի քանի փոխկապակցված փուլեր (գծապատկեր 3.1): Նրանց խնդիրն է՝ կազմել հաղորդագրությունը և օգտագործել դրա հաղորդման համար այնպիսի կանալ, որ երկու կողմերն էլ հասկանան և ընկալեն սկզբնական գաղափարը:

**Գծապատկեր 3.1**  
**Կոմունիկացիոն գործընթացը**



Կոմունիկացիոն գործընթացի փոխկապակցված փուլերն են՝

1. գաղափարի ծնունդ,
2. կողավորում և կանալի ընտրություն,
3. հաղորդում,
4. ընդունում և վերծանում (ապակողավորում):

1. **Գաղափարի ծնունդը:** Տեղեկության փոխանակումն սկսվում է գաղափարի ձևակերպմամբ: Ուղարկող անձը որոշում է, թե որ գաղափարը պետք է փոխանակվի: Իսկ ստացողի համար հաղորդվելիք տեղեկությունը պետք է լինի հիմնավորված և ըմբռնելի:

2. **Կողավորում և կանալի ընտրություն:** Տեղեկությունները հաղորդվում են խոսքային (վերբալ՝ բառերով արտահայտված) և ոչ խոսքային միջոցներով: Ուստի նախքան տեղեկություն հաղորդելն այն պետք է կողավորվի խորհրդանիշների՝ բառերի, շարժումների, դիմախաղի և հրնչերանգի օգնությամբ: Հաջորդ քայլով ուղարկողը պետք է ընտրի հաղորդագրության փողանակման կանալներ: Ամենահայտնի կանալները տեղեկությունների բանավոր և գրավոր հաղորդումներն են, համակարգչային ցանցերը, էլեկտրոնային փոստը և այլն:

---

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:

**3. Հաղորդում:** Այս փուլը վերաբերում է հաղորդագրության ֆիզիկական փոխանցմանը: Հաղորդումը կարևոր փուլերից մեկն է, որով իրականացվում է գաղափարը հասցեատիրոջը հասցնելու գործողությունը:

**4. Ընդունում և վերծանում (ապակոդավորում):** Ուղարկողի կողմից տեղեկատվության հաղորդումից հետո ստացողը ապակոդավորում է այն: Վերծանումը ուղարկողի սիմվոլների ընկալումն է ստացողի կողմից: Ստացողը հաղորդագրության վերծանման արդյունքում հասկանում է, թե ի՞նչ նկատի ունի ուղարկողը, ո՞րն է նրա ձևակերպած գաղափարի իմաստը: Եթե գաղափարը չի պահանջում պատասխան ազդանշան, փոխանակման գործընթացը սրանով համարվում է ավարտված:

Այսպիսով՝ կոմունիկացիաների արդյունավետությունն առաջին հերթին պայմանավորված է նրանով, թե ինչքանով է հստակ ձևակերպվել գաղափարը կամ տեղեկատվությունը: Կոմունիկացիաների արդյունավետության համար խիստ էական է նաև, թե ինչպես է գաղափարը կոդավորվում՝ արտահայտելու համար ամբողջ տեղեկությունը կամ գաղափարը: Բացի այդ, տեղեկություն ստացողը պետք է կարողանա ընկալել ստացված տեղեկատվությունը:

**Հետադարձ կապը** բացառիկ նշանակություն ունի: Դրանով է ճշտվում, թե որքանով հավաստի է ընկալվել հաղորդագրությունը: Հետադարձ կապի դեպքում տեղեկություն ստացողն ինքն է դառնում հաղորդող, իսկ սկզբնական ուղարկողը դառնում է հաղորդագրություն ստացող: Հետադարձ կապը կարող է նպաստել կառավարչական տեղեկության փոխանակման արդյունավետության բարձրացմանը:

Կոմունիկացիոն գործընթացում **աղմուկ** անվանում են այն, ինչը խեղաթյուրում է տեղեկության կամ գաղափարի իմաստը:

---

## **Միջանձնային կոմունիկացիաներ**

Միջանձնային կոմունիկացիան անհրաժեշտ է դիտարկել որպես կազմակերպության ներսում մարդկանց միջև ամբողջական հաղորդակցման կարևոր մաս:

Միջանձնային հաղորդակցությունը ներկայանում է երեք գործառույթների ամբողջությամբ.

**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՝ վերջնական նպատակին հասնելու համար:

**գ) Տեղեկատվության (կոմունիկացիոն) գործառույթ:** Մարդիկ ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն միմյանց զանազան կարգի ու բնույթի տեղեկություններ են հաղորդում և ստանում, ինչպես նաև՝ վերծանում, կուտակում, ձևափոխում, զարգացնում են դրանք:

Միջանձնային կոմունիկացիայի և մարդկային հաղորդակցության արդյունավետության կարևոր պայմաններից մեկը անձի «հաղորդունակությունն» է, այսինքն՝ այն կարողությունը, որով մարդը փոխհարաբերություններ է հաստատում ուրիշների հետ, ձևակերպում իր ասելիքը, տեղեկություններ հաղորդում և ստանում՝ զանազանելով կարևորն ու երկրորդականը:

Անձի հաղորդունակության հիմնական բաղադրամասերը երեքն են:

**1. Անձի դիտողականությունը,** այսինքն՝ որքանով է նա կարողանում համարժեք ընկալել և հավաստի ըմբռնել շրջապատի անձանց՝ նրանց շահերը, ցանկությունները, մտադրություններն ու դիրքորոշումը:

**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:

Հաղորդունակությունն 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:

Առանձնացվում են ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների երկու համակարգեր՝

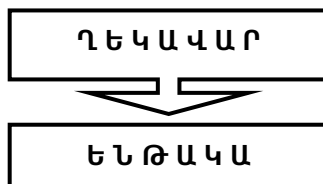
**1. ուղղահայաց**

**2. հորիզոնական**

Ղեկավար - ենթակա փոխհարաբերությունների **ուղղահայաց** կոմունիկացիոն համակարգը կարելի է ներկայացնել հետևյալ գծապատկերի տեսքով (գծապատկեր 3.2).

**Գծապատկեր 3.2**

**Ուղղահայաց կոմունիկացիոն համակարգ**

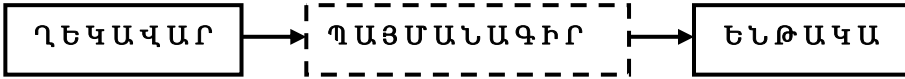


Ուղղահայաց համակարգը հիմնված է ուղղակի գծային ենթակայության սկզբունքի վրա: Ղեկավարի ընդունած ամեն մի որոշում պարտադիր է ենթակայի կողմից անվերապահ կատարման համար:

Ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների **հորիզոնական** կոմունիկացիոն համակարգը կարելի է ներկայացնել հետևյալ գծապատկերի օգնությամբ (գծապատկեր 3.3).

**Գծապատկեր 3.3**

**Հորիզոնական կոմունիկացիոն համակարգ**



Այս համակարգի պայմաններում ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունները կրում են պայմանագրային բնույթ: Պայմանագիրն իրավական նորմ է, որտեղ արձանագրվում են ղեկավարի, ինչպես նաև ենթակայի իրավունքներն ու պարտականությունները և պատասխանատվության չափը:

Բացի ղեկավարի և ենթակայի փոխհարաբերություններից՝ գոյություն ունի նաև հաղորդակցություն **ղեկավարի և նրա աշխատանքային խմբի միջև**: Այս կոմունիկացիաների նպատակը ղեկավարի և աշխատողների միջև վստահության ձեռքբերումն է:

Կոմունիկացիաներում կարող են հանդիպել արգելքներ, որոնցից են.

- ընկալմամբ պայմանավորված արգելքներ,
- իմաստաբանական արգելքներ,
- անորակ հետադարձ կապ,
- վատ ունկնդրում և այլն:

**Կազմակերպական կոմունիկացիաներ**

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 առա-

---

ջացած դժվարություններից: Այդ դեպքում ղեկավարը կարող է տեղեկությունը ձևափոխել այնպես, որ փոփոխությունը բխի իր շահերից:

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: Երբ տեղեկության հաղորդումն իրականացվում է բանավոր, ապա յուրաքանչյուր հաջորդ հաղորդման ժամանակ հնարավոր է որոշակի կորուստ: Հետևաբար, մասնավանդ խոշոր կազմակերպություններում, անհնար է հույս դնել բանավոր հաղորդման վրա:

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:

Հաշվի առնելով կոմունիկացիաների նշված հնարավոր արգելքները՝ յուրաքանչյուր ղեկավար դրանց արդյունավետության ապահովման նպատակով պետք է ձեռնարկի համապատասխան միջոցառումներ:

**3.2. ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ  
ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ  
ԵՎ ԴԱՍԱԿԱՐԳՈՒՄԸ**

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 երբեմն որոշում է ընդունում բոպենների, նույնիսկ վայրկյանների ընթացքում:

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 ղեկավարը համապատասխան որոշումներ է ընդունում ամբողջ կազմակերպության և դրանում գործող բազմաթիվ աշխատողների համար: Կառավարման բարձր հարթություններում որոշումների ընդունումն ուղղակիորեն առնչվում է թե՛ ներքին և թե՛ արտաքին միջավայրերին, և 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: Որոշումների ընդունումը կապակցող գործընթաց է: Այն ունի սոցիալ-տնտեսական բնույթ, քանի որ 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. Կառավարչական որոշումը կապված է կազմակերպության նպատակների հետ և կողմնորոշված՝ դեպի գլխավոր նպատակի՝ կազմակերպության առաքելության հետևողական կատարման ապահովումը:

3. Կառավարչական որոշումն օժտված է ակտիվացնող և կազմակերպող ուժով:

4. Կառավարչական ցանկացած որոշման հիմքում ընկած է մարդկանց կազմակերպված բնականոն գործունեությունը:

Որոշումների ընդունման գործընթացում առանձնացվել է ղեկավարի չորս հիմնական դեր.

**1. նախաձեռնողի**

**2. խախտումներ վերացնողի**

**3. ռեսուրսներ բաշխողի**

**4. բանակցություններ վարողի**

Քանի որ ղեկավարի աշխատանքի բնույթը կախված է կառավարման մակարդակից, ապա տարբեր մակարդակներում ընդունվող որոշումներն 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:

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,

- կոլեկտիվ:

▪ **Ըստ գործողությունների ոլորտների՝**

- Տնտեսական,

- Կազմակերպական,

- Սոցիալական,

- Տեխնիկական,

- փեխնոլոգիական,

- հոգեբանական:

▪ **Ըստ ժամանակի տևողության՝**

- հեռանկարային (երկարաժամկետ),

- ընթացիկ (միջնաժամկետային),

- կարգավորիչ (կարճաժամկետ):

Որոշումները կարող են լինել նաև

1. **ծրագրավորված,**

2. **չծրագրավորված:**

**Ծրագրավորված** որոշումն ընդունվում է նախօրոք սահմանված չափանիշների հիման վրա, և անորոշության դաշտը համեմատաբար փոքր է:

**Չծրագրավորված** 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 գործընթացն ունենում է տարբեր բնույթ՝

1. **ինտուիտիվ,**

2. **դատողությունների վրա հիմնված,**

3. **ռացիոնալ:**

**Ինտուիտիվն** այն որոշումն է, որը ղեկավարն ընդունում է՝ հենվելով ներքին զգացողության վրա: Եվ որքան էլ զարմանալի թվա, ինչպես վկայում են հետազոտությունները, ինտուիցիայի վրա հիմնված որոշում կայացնող ղեկավարները գրեթե չեն սխալվում:

---

**Դատողությունների վրա հիմնված** որոշումներն առաջին հայացքից նման են ինտուիտիվ որոշումներին: Այդ որոշումների ընդունման հիմք են ծառայում ղեկավարի գիտելիքները, գործնական ունակություններն ու փորձը: Դատողությունների վրա հիմնված որոշումն ընդունվում է՝ 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:

### **Կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացի հիմնական փուլերը**

Ռացիոնալ որոշման նախապատրաստման, ընդունման և իրագործման գործընթացը բաղկացած է մի շարք հաջորդական փուլերից.

1. Հիմնախնդրի ախտորոշում և ձևակերպում
2. Որոշումների ընդունման ձևակերպում
3. Այլընտրանքների բացահայտում
4. Այլընտրանքների գնահատում
5. Այլընտրանքներից մեկի ընտրություն

**1. Հիմնախնդրի ախտորոշում և ձևակերպում:** 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 բացահայտվում և նկարագրվում է լուծման ենթակա հիմնախնդրային իրավիճակը:

Հիմնախնդիրն ախտորոշել միանգամից երբեմն անհնար է, քանի որ, ինչպես հայտնի է, կազմակերպության բոլոր օղակները փոխկապակցված են: Այդ պատճառով հիմնախնդիրների ախտորոշման առաջին փուլը դժվարությունների բացահայտումն է, որի շնորհիվ էլ հիմնախնդիրը սահմանվում է ամբողջական, վերջնական տեսքով: Հիմնախնդրի առա-

---

ջացման պատճառները բացահայտելու նպատակով անհրաժեշտ է հավաքել ու վերլուծության ենթարկել ներքին և արտաքին տեղեկատվությունը:

**2. Որոշումների ընդունման ձևակերպում:** Երբ կազմակերպության ղեկավարը ախտորոշում է հիմնախնդիրը, ապա անպայման պետք է հաշվի առնի ժամանակային, նյութական և աշխատանքային սահմանափակումները: Ժամանակն ավելի սուղ է լինում, քան անհրաժեշտ է հիմնախնդրային իրավիճակի վերաբերյալ ողջ տեղեկատվությունը կիրառելու 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:

**3. Այլընտրանքների բացահայտում:** Այս փուլում կատարվում է հիմնախնդրի այլընտրանքային տարբերակների բացահայտում: Մեծ դժվարություն է ներկայացնում այլընտրանքների բոլոր տարբերակների որոնումն ու բացահայտումը: Ղեկավարը հազվադեպ է ունենում բավարար մասնագիտական գիտելիքներ և ժամանակ՝ յուրաքանչյուր տարբերակի ձևակերպման և գնահատման համար: Այդ իսկ պատճառով, մենեջերը, որպես կանոն, սահմանափակում է ընտրության տարբերակները, լրջորեն զբաղվում առավել ուշագրավ տարբերակներով: Դեռ ավելին, մենեջերը հիմնականում ընտրում է այնպիսի մի այլընտրանքային տարբերակ, որով գրեթե հնարավոր է լինում լուծել տվյալ հիմնախնդիրը:

**4. Այլընտրանքների գնահատում:** Այս փուլում կատարվում է այլընտրանքների նախնական գնահատում: Բոլոր գաղափարները հավաքագրելուց հետո միայն պետք է սկսել յուրաքանչյուրի գնահատումը:

---

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:

**5. Այլընտրանքներից մեկի ընտրություն:** Եթե հիմնախնդիրը ճիշտ է ձևակերպված ու ախտորոշված, 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:

## **ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 5**

### **3.3. ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ.**

#### **ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔՆ ՈՒ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՓՈՒԼԵՐԸ**

Յուրաքանչյուր տնտեսական գործունեության համար կարևորագույն օղակներից մեկը կազմակերպությունն է: Այն կարող է ներկայացվել որպես նրա բաղկացուցիչ մասերը կազմող ենթահամակարգերի ամբողջություն, որոնք միմյանց հետ գտնվում են փոխադարձ կապի մեջ: Այդ ենթահամակարգերի մեջ իր ուրույն տեղն ունի մարդկանց կառավարումը, ինչը ներառում է աշխատանքային կոլեկտիվի անդամների միջև համագործակցության ապահովումը, կադրային քաղաքականությունը, ուսուցումը, աշխատողների մոտիվացիան և մենեջերի աշխատանքը:

Կառավարչական գործունեության այն պրոցեսը, որը վերաբերում է աշխատողների անձնակազմին, ստացել է **«անձնակազմի կառավարում»** անվանումը: Անձնակազմի կառավարման **օբյեկտն** առանձին աշխատողն է, ինչպես նաև նրանց համախումբը, որոնք հանդես են գալիս որպես աշխատանքային կոլեկտիվ: Որպես **սուբյեկտ**՝ հանդես են գալիս մասնագետների խումբը, որոնք իրականացնում են համապատասխան գործառույթներ, ինչպես նաև՝ բոլոր մակարդակների ղեկավարները,

---

որոնք իրականացնում են կառավարչական գործառույթներ իրենց ենթակայների նկատմամբ:

Նշենք, որ անձնակազմի կառավարումն ունի իր մեթոդները, որոնք բաժանվում են երեք խմբի՝

**1. տնտեսական**

**2. կազմակերպահրամայական**

**3. սոցիալ-հոգեբանական**

**Տնտեսական** մեթոդներին են պատկանում անձնակազմի հետ աշխատանքների կանխատեսումն ու պլանավորումը, աշխատանքային ռեսուրսների և աշխատատեղերի հաշվեկշռի հաշվարկը, անձնակազմի հիմնական ու լրացուցիչ պահանջի որոշումը և այդ պահանջի ապահովման աղբյուրների որոշումը:

**Կազմակերպահրամայական** մեթոդները աշխատողների վրա ներգործության տարբեր եղանակներն են և հիմնվում են սահմանված կազմակերպական կապերի, իրավական դրույթների և նորմերի օգտագործման վրա:

**Սոցիալ-հոգեբանական** մեթոդներն առանձին աշխատողների և աշխատանքային կոլեկտիվների ձևավորման ու զարգացման վրա ներգործության ձևերն ու եղանակներն են: Դրանք բաժանվում են սոցիալականի և հոգեբանականի: Սոցիալական մեթոդները կոչված են ներգործել ամբողջ կոլեկտիվի վրա, իսկ հոգեբանական մեթոդները՝ առանձին աշխատողների վրա:

Անձնակազմի կառավարման գործընթացում կարևոր է **անձնակազմի պլանավորումը**: Անձնակազմի պլանավորման գործընթացը կազմակերպությունում իրականացվում է երկու փուլով՝

**1. առկա ռեսուրսների գնահատում**

**2. ապագա պահանջի գնահատում**

**Առկա ռեսուրսների գնահատման** փուլում անհրաժեշտ է որոշել, թե յուրաքանչյուր օպերացիայի կատարման համար քանի մարդ է պահանջվում: Դրա հետ մեկտեղ անհրաժեշտ է նաև գնահատել աշխատողների աշխատանքի որակը:

**Ապագա պահանջի գնահատումը** կազմակերպության նպատակների իրագործման համար անհրաժեշտ աշխատողների թվի կանխատեսումն է:

---

Նոր ձևավորվող կազմակերպության համար անձնակազմի **ապագա պահանջի որոշումը** շատ բարդ ու կարևոր խնդիր է:

Այսպիսով, անձնակազմի պլանավորումը նպատակաուղղված գործունեություն է, որն ուղղված է անձնակազմի զարգացմանը, նրա որակական կառուցվածքի հաշվարկին և ապագայում ընդհանուր ու լրացուցիչ պահանջի որոշմանը:

Բացի ընդհանուր պահանջի հաշվարկից՝ կարելի է որոշել նաև պահանջն ըստ մասնագիտությունների և որակավորման մակարդակի: Այդ առիթով նշենք, որ ցանկացած կազմակերպությունում անձնակազմը կարելի է բաժանել՝

- ✚ բանվորների
- ✚ ղեկավարների
- ✚ մասնագետների
- ✚ ծառայողների

Վերջին երեքը կազմում են կառավարչական անձնակազմը, սակայն պետք է նշել, որ բանվորների նկատմամբ նույնպես առաջադրվում են պահանջներ՝ նրանց մասնագիտական կարողությունների և որակավորման մակարդակի նկատմամբ:

Բանվորների թվին են դասվում այն անձինք, որոնք ուղղակիորեն զբաղված են նյութական բարիքների ստեղծման գործընթացով, վերանորոգմամբ և այլն:

Ղեկավարները կազմակերպությունների և դրանց կառուցվածքի ստորաբաժանումների ղեկավար պաշտոն զբաղեցնող աշխատողներն են:

Մասնագետները, որպես առանձին կատեգորիա, սովորաբար ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումներում աշխատողներն են:

Ծառայողները՝ փաստաթղթերի պատրաստումը և ձևակերպումը, հաշվառումը, վերահսկողությունը և տնտեսական սպասարկումն իրականացնող աշխատողներն են (գործավար, մեքենագրուհի և այլն):

Անձնակազմի կառավարման գործընթացում ելակետային փուլ է **կադրերի հավաքագրումը**: Այն ձեռնարկության կողմից իրականացվող գործողությունների շարք է, որի նպատակն է՝ անհրաժեշտ որակավորում ունեցող թեկնածուներ ներգրավել ձեռնարկության առջև դրված խնդիր-

---

ները լուծելու համար: Եթե անհրաժեշտություն է առաջանում որոշակի աշխատանքի համար համապատասխան մարդ գտնել, պետք է ունենալ կոնկրետ պատկերացում աշխատանքի բովանդակության, թեկնածուի որակավորման և հատկանիշների մասին, որոնք անհրաժեշտ են տվյալ աշխատանքը կատարելու համար:

Երբ կազմակերպությանն անհրաժեշտ է լինում ընդունել նոր աշխատողներ, առաջանում է երկու հարց. <<Որտե՞ղ փնտրել պոտենցիալ աշխատողին (աղբյուրներ)>> և <<Ինչպե՞ս տեղեկացնել նրանց թափուր տեղերի մասին (մեթոդներ)>>:

Գոյություն ունեն հավաքագրման երկու հնարավոր աղբյուր՝ ներքին (կազմակերպության աշխատողներից) և արտաքին (այն մարդկանցից, ովքեր մինչ այդ բոլորովին կապ չեն ունեցել այդ կազմակերպության հետ):

Որպես աղբյուր կարող են հանդես գալ՝

1. Նախկին աշխատակիցները, որոնք դուրս են եկել կազմակերպությունից իրենց սեփական կամքով. նրանք կարող են առաջարկել այլ թեկնածուներ:

2. Պատահական թեկնածուները, որոնք ինքնուրույն դիմում են աշխատանքի ընդունվելու:

3. Հաճախորդները և մատակարարները նույնպես կարող են առաջարկել անհրաժեշտ թեկնածուներ:

Աշխատանքի տեղավորման պետական և առևտրային գործակալությունները ոչ քիչ դեր են խաղում կադրերի ընտրության ժամանակ:

**Ընտրությունը** գործընթաց է, որտեղ ձեռնարկությունը դիմորդների ցուցակից ընտրում է այն մարդկանց, որոնք ավելի լավ են համապատասխանում թափուր աշխատատեղին:

Ընտրման ժամանակ շեշտը դրվում է թեկնածուների կրթական մակարդակի, մասնագիտական ունակությունների մակարդակի, նախկին աշխատանքային փորձի, անձնական բնութագրի վրա: Ընտրման վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքման առավել տարածված մեթոդներն են՝

1. հարցազրույց,
2. ստուգումներ:

---

## **Աշխատավարձի և արտոնությունների որոշում**

Աշխատավարձն աշխատողի համար մոտիվացիայի հիմնական աղբյուր է: Աշխատողը կարող է ստանալ եկամտի տարբեր տեսակներ՝ ելնելով այն հանգամանքից, որ նա աշխատում է տվյալ կազմակերպությունում (նյութական օգնություն, սննդի վճարում, թանկարժեք նվերներ և այլն): Աշխատավարձը և եկամուտների այս տեսակներն իրար հետ կարելի է դիտել որպես տվյալ կազմակերպության աշխատողի աշխատանքային եկամուտ:

Ներկայումս կազմակերպությունները ստացել են մեծ ինքնուրույնություն աշխատավարձի չափի որոշման գործում: Սակայն կարևոր պայման է նվազագույն աշխատավարձի չափի պահպանումը: Այն մասնավոր կազմակերպությունները, որոնք չեն կարող ապահովել նվազագույն աշխատավարձի վճարումը, համարվում են սնանկ և փակվում են:

Աշխատավարձն ունի 3 գործառույթ՝

- 1. վերարտադրողական**
- 2. խթանիչ**
- 3. կարգավորիչ**

**Վերարտադրողական** գործառույթը նպատակ ունի ապահովելու մարդու վերարտադրությունը: Սա սերտորեն կապված է աշխատավարձի պետական կարգավորման առանձնահատկությունների հետ:

**Խթանիչ** գործառույթը նպատակ ունի բարձրացնելու մարդու շահագրգռվածությունն աշխատանքի արդյունքների նկատմամբ:

**Կարգավորիչ** գործառույթը նպատակ ունի որոշելու աշխատուժ-ապրանքի գինը:

**Պարզևը** վարձատրություն է, որը տրվում է աշխատանքի բարձր արդյունքների համար: Այն իրականացնում է աշխատավարձի խթանիչ գործառույթը:

**Հավելումները** և **հավելավճարները** տրվում են փոխհատուցելու օրգանիզմի կողմից ծախսված լրացուցիչ էներգիան: Այն իրականացնում է աշխատավարձի վերարտադրողական գործառույթը: Հավելումները տրվում

---

են աշխատանքների վնասակար պայմանների, բնակլիմայական պայմանների, տոն և հանգստյան օրերին կատարված աշխատանքների համար:

Հավելավճարները տրվում են նաև մասնագիտական վարպետության համար նրանց, օրինակ՝ ովքեր 6 ամսից ավելի աշխատել են առանց խտանի, աշխատանքները ժամանակին և որակով կատարելու համար և այլն: Բացի աշխատավարձից՝ կազմակերպություններն իրենց աշխատողներին տրամադրում են տարբեր լրացուցիչ արտոնություններ: Այդ արտոնությունների տրամադրման ավանդական մոտեցումն այն է, որ միևնույն արտոնություններ ստանում են միևնույն մակարդակ ունեցող աշխատողները:

### ***Կադրերի պատրաստում և վերապատրաստում***

Կադրերի պատրաստման և վերապատրաստման անհրաժեշտությունը ծագում է այն դեպքում, երբ ընդլայնվում է անձնակազմի գործունեության ոլորտները, կամ երբ ընդունվում է նոր աշխատող: Անձնակազմի հետ աշխատանքի ոլորտում առանձնահատուկ նշանակություն է տրվում բոլոր մակարդակների ղեկավար կադրերի պատրաստմանը: Առանձնացվում են այն ղեկավարները, ովքեր օժտված են լավագույնը լինելու կարողություններով: Դա հնարավորություն է ընձեռում կազմակերպությանը պարզաբանել, թե ղեկավարներից ով է առավել տիրապետում համապատասխան որակավորմանը, իսկ ով կարիք ունի ուսման կամ վերապատրաստման այս կամ այն պաշտոնը զբաղեցնելու համար:

Փոխադրելով ստորին օղակի ղեկավարին բաժնից բաժին, 3 ամսից մինչև 1 տարի ժամկետով՝ կազմակերպությունը ծանոթացնում է նոր ղեկավարին գործունեության բազմաթիվ կողմերի հետ: Արդյունքում երիտասարդ կառավարիչն ընկալում է տարբեր բաժինների բազմաթիվ հիմնահարցերը:

Ծառայությունում առաջխաղացումը (կարիերան) հասարակական, ծառայողական, գիտական և գործունեության այլ բնագավառներում հաջող տեղաշարժն է ավելի բարձր աստիճանի: Տարբերում ենք կարիերայի 2 տեսակ՝

#### **1. մասնագիտական,**

---

## 2. ներկազմակերպական:

**Մասնագիտական** կարիերայի ժամանակ աշխատողն իր գործունեության ընթացքում անցնում է զարգացման տարբեր փուլեր՝ ուսուցում, աշխատանք, մասնագիտական աճ, անհատական մասնագիտական ունակությունների հետևողական զարգացում, աշխատանքից ազատում կամ թոշակի անցում:

**Ներկազմակերպական** կարիերան ընդգրկում է աշխատողի զարգացման փուլերը մեկ կազմակերպության շրջանակում:

Շատ խոշոր կազմակերպություններ մշակել են նաև կարիերայի կառավարման ծրագրեր, այսինքն՝ ծառայությունում առաջխաղացման ծրագրեր:

## ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 6

### 3.4. ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԴՐԱ ՁԵՎԵՐԸ

Լիազորություններ ունենալը դեռևս բավարար չէ կազմակերպությունը կառավարելու համար: Մարդկանց համատեղ աշխատանքը ծրագրավորելու, կազմակերպելու, վերահսկելու, նրանց շահադրդելու, այսինքն՝ կառավարման գործառույթներն իրականացնելու համար անձը պիտի իշխանություն ունենա:

Ըստ ժամանակակից ըմբռնումների՝ **իշխանությունն իրենից ներկայացնում է անձի հնարավորությունը՝ ներգործելու ուրիշների վարքի վրա՝ ուղղորդելով նրանց իրագործելու կազմակերպության նպատակները:** Իրականացնել իշխանություն՝ նշանակում է որոշակի ազդեցություն գործել կառավարվող համակարգի վրա: Որպեսզի ղեկավարը կարողանա օգտագործել ենթակաների հնարավորությունները, ներազդել նրանց վարքի վրա, նա գործադրում է զանազան մեթոդներ:

Իշխանության **օբյեկտն** այն համակարգն է, որ ենթարկվում է իշխանական ներազդեցությանը, այսինքն՝ կատարում է իշխանության **սուբյեկտի** պահանջները (հրահանգները, հրամանները, հորդորները):

Քանի որ կառավարողների ու կառավարվողների միջև փոխհարաբերությունները միակողմանի լինել չեն կարող, պետք է հասկանալ, որ ոչ

---

միայն իշխանության օբյեկտն է սուբյեկտից կախման մեջ, այլև սուբյեկտը՝ օբյեկտից: Չէ՞ որ իշխանության գործադրումը՝ հրամանի, կարգադրության, հանձնարարության իրականացումը պայմանավորված է իրականացնողների վարքագծով:

Որևէ հաստատությունում անձն օրինական իշխանություն ձեռք չի բերում սոսկ պաշտոնի նշանակվելու հանգամանքով: Ղեկավարը իրավասու է լինում վճիռներ կայացնելու, պահանջներ ներկայացնելու, վերահսկելու, քանի որ կազմակերպության անդամները ճանաչում են նրա իրավասությունները, ուստի և տրամադրված են կամովին ենթարկվելու:

Իշխանության օրինականության 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, պաշտոնեական լիազորությունները, ուժի իրավունքը, այլ այդ ամենի ընդունումն իրենց՝ կառավարվողների կողմից:

Իշխանության աղբյուրներն են՝

❖ **Հավատք.** միշտ էլ հավատը եղել է իշխանություններին կամովին հնազանդվելու աղբյուրը:

❖ **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 ձևավորմանն իրենք մասնակից են:

❖ **Արդյունավետությունը.** որքան արդյունավետ են իրագործվում իշխանական գործառույթները, կառավարվողներն այնքան ավելի շատ են հակված ընդունելու իշխանությունը:

❖ **Հուզականը.** իր դերն է խաղում նաև զանգվածների զգացմունքային նվիրվածությունը՝ գործող իշխանավորներին ու առաջնորդներին:

---

❖ **Քանականը.** որոշ մարդկանց համար էլ ամենամեծ արժեքն ինքնին կարգուկանոնի պահպանումն է, և նրանք օրինապահ քաղաքացիներ են ամեն տեսակի իշխանության դեպքում:

Իշխանության ձևերի դասակարգման հարցում կան տարբեր մոտեցումներ:

Մենեջմենթի ժամանակակից տեսաբաններն առանձնացնում են իշխանության հինգ հիմնական ձև.

1. **Հարկադրանքի վրա հիմնված իշխանություն**
2. **Խրախուսման վրա հիմնված իշխանություն**
3. **Փորձագիտական իշխանություն**
4. **Էտալոնային (օրինակի վրա հիմնված) իշխանություն**
5. **Օրինական իշխանություն**

**Հարկադրանքի վրա հիմնված իշխանություն:** Այստեղ կառավարվողը հավատում է, որ կառավարողը հնարավորություն ունի իր հանդեպ գործադրելու հարկադրանքի որևէ միջոց (պատիժ):

**Խրախուսման վրա հիմնված իշխանություն:** Կառավարվողն ակնկալում է, որ կատարելով կառավարողի պահանջները, նրանից ստանալու է որոշակի վարձատրություն:

**Փորձագիտական իշխանություն:** Կառավարվողն ընդունում է կառավարողի մասնագիտական հեղինակությունը, հավատում է տվյալ ասպարեզում նրա գիտելիքների գերազանցությանը:

**Էտալոնային (օրինակի վրա հիմնված) իշխանություն:** Կառավարողի վարքը և հատկություններն այնքան գրավիչ են կառավարվողի համար, որ նա ձգտում է նմանվել կառավարողին: Իշխանության հիմքն այն է, որ շրջապատի մարդիկ ընդունում են ղեկավարի առանձնաշնորհի առկայությունը և կամովին ենթարկվում են նրա իշխանությանը:

**Օրինական իշխանություն:** Կառավարվողը հավատում է, որ կառավարողը իրավունք ունի հրամաններ արձակելու, իսկ իր պարտականությունն է՝ ենթարկվել դրանց. այս իշխանությունն անվանում են նաև «ավանդական իշխանություն»: Սա օրինական իշխանության՝ պատմականորեն ձևավորված առաջին ձևն է: Դրանից բացի՝ իշխանությունն ամրապնդվում է բարոյական արժեքների որոշակի համակարգով՝

---

պարտքի ու պատասխանատվության զգացումով, հարգանքով, ավանդապահությամբ և այլն: Չեն բացառվում նաև հարկադրանքի միջոցները՝ օրենքի գործադրումը, պատիժը, պարսավանքը և այլն:

*Իշխանական ներազդեցության միջոցներից* առավել կարևոր են համարվում՝

- **շահադրաման** 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, մանավանդ առանձնաշնորհյալ ղեկավարի, վարքուբարքն 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,

- **համամասնակցությունը**՝ կառավարչական որոշումների ընդունմանը մասնակցությունը:

Իշխանական ներազդեցության ձևերից հատկապես երկուսը՝ համոզումը և համամասնակցությունը, հենվում են մարդկանց բարձր պահանջմունքների (հարգանքի և ինքնարտահայտման) բավարարման վրա: Ենթականների վարքի վրա ներազդեցության այդ ձևերը հատկապես կարևորվում են XXI դարում:

---

### 3.5. ԱՌԱՋՆՈՐԴՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՈՃԵՐԸ

Առաջնորդումը (լիդերությունը) կառավարման անբաժան 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: Մարդկանց համատեղ կյանքի ու գործունեության ընթացքում ի սկզբանե ինչ-որ մեկին միշտ վիճակված է եղել ըմբռնելու տվյալ կազմակերպության շահերը, ձևակերպելու նպատակներն ու խնդիրները, կազմակերպելու և համախմբելու մյուսներին, ուղղորդելու նրանց ջանքերը, մղելու դեպի նպատակների իրագործում:

Կազմակերպության տեսանկյունից՝ առաջնորդներն 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 պահանջ-մունքները բավարարել: Այդ կերպ տարբերվում են.

- ❖ **ղեկավարը** (տնօրենը, կառավարիչը և այլն),
- ❖ **առաջնորդը** (ոչ պաշտոնական ղեկավարը):

Այսպիսով, որևէ կազմակերպությունում անձը ղեկավար է դառնում պաշտոնապես՝ նշանակվելով տվյալ պաշտոնում, ձեռք բերելով իրավական կարգավիճակ, վերին մակարդակի ղեկավարությունից համապատասխան լիազորություններ ստանալով և այլն: Իսկ առաջնորդ դառնում են ինքնաբերաբար՝ մյուսների շահերն արտահայտելու և իրագործելու կարողության, իր հանդեպ նրանց տաճած հարգանքի, համակրանքի, վստահության, սեփական հմայքի, իրազեկության, հաղորդակցական և անձնային այլ գործոնների շնորհիվ:

Համարվում է ցանկալի, երբ կառավարման տվյալ օղակում պաշտոնական ղեկավարը և ոչ պաշտոնականը (առաջնորդը) մարմնավորվում

---

են մեկ անձի մեջ. այլ կերպ՝ պետք հենվում է ոչ միայն իշխանական դիրքի, իրավական լծակների, իրավունքների վրա, այլև առաջնորդելու իր կարողությունների: Այդպիսի համատեղումն իրականում այնքան էլ տարածված չէ:

Ըստ կառավարման բնույթի՝ տարբերակվում են.

1. **գործնական** (ինստրումենտալ),
2. **հուզական** (էքսպրեսիվ) ղեկավարներ ու առաջնորդներ:

Երկուսն էլ հավասարապես կարևոր են կազմակերպության ներդաշնակությունն ու արդյունավետ աշխատանքը ապահովելու համար: Եթե ղեկավարը, ասենք, իր գործի անթերի մասնագետն է, սակայն լիարժեքորեն չի կարողանում կարգավորել միջանձնային փոխհարաբերությունները, ապա դա իր վրա է վերցնում առաջնորդը: Ցանկալի է, որ այս երկու դերերը համընկնեն միևնույն անձի գործունեության մեջ: Սակայն առավել իրական է այն ցանկությունը, որ երկու բնույթի ղեկավարները համագործակցեն, փոխադարձաբար լրացնեն միմյանց: Ինքնին հասկանալի է, թե նրանց միջև անհամաձայնությունը, հակադրվածությունը, բախումը որքան պառակտիչ կարող են լինել կազմակերպության բնականոն գործունեության և բուն իսկ գոյության համար:

Ղեկավարման (առաջնորդման) ընթացքում գործադրվող եղանակները, ձևերը, ինչպես նաև ենթակաների (առաջնորդվողների) նկատմամբ կիրառվող որոշակի վարվելակերպն ամփոփ ընդգրկելու նպատակով օգտագործվում է **ղեկավարման և առաջնորդման «ոճ»** հասկացությունը:

Առանձնացվում է երեք հիմնական ոճ.

1. **միահեծան (ավտորիտար) ոճ**
2. **ժողովրդավարական կամ մասնակցողական (պարտիսիպատիվ) ոճ**
3. **ազատական (լիբերալ) կամ անիշխանական (անարխիական)**

**կոչվող ոճ**

**Միահեծան (ավտորիտար) ոճը** բնութագրվում է ղեկավարի կողմից վճիռների միանձնյա կայացմամբ, ենթակաների վարքագծի մանրախույզ և խստիվ հսկողությամբ, նրանց նախաձեռնողության և ինքնուրույնության գրեթե իսպառ վերացմամբ, պատիժների ու տույժերի մշտական

---

գործադրմամբ, աշխատակիցների հանդեպ քամահրական վերաբերմունքով: Զուտ տնտեսական առումով, այս ոճը արդարացնում է իրեն որոշակի իրադրության մեջ, հատկապես սուղ ժամանակի և պաշարների պարագայում, վթարների ժամանակ և այլն: Միաժամանակ՝ բարձր է սխալ վճիռ կայացնելու հավանականությունը, անխուսափելի են աշխատակիցների անտարբերությունը և նրանց կողմից նորամուծությունների դժկամ իրագործումը կամ ուղղակի խոչընդոտումը, հաճախակի են բախումները, սթրեսաձին իրավիճակները և այլն:

**Ժողովրդավարական կամ մասնակցողական (պարփսիպարփվ) ոճին** բնորոշ են համատեղ քննարկումների կարգը, բոլորի կարծիքների ու առաջարկությունների արժևորումը, նրանց նախաձեռնությունների անկաշկանդ դրսևորումը, ամեն մեկին ընձեռված լիարժեք հնարավորությունը՝ մասնակցելու վճիռների կայացմանը, կազմակերպության գործառույթների և պարտականությունների կատարմանը: Ղեկավարը բարեհաճ ու անկեղծ հետաքրքրություն է ցուցաբերում իր աշխատակիցների անձնական խնդիրներին: Սա առաջնորդման առավել արդյունավետ ոճն է, քանի որ ապահովում է վճիռների կայացման լայն տեղեկատվական դաշտ, աշխատակիցների ինքնարտահայտման հնարավորություն, ոգևորություն, բարոյահոգեբանական առողջ մթնոլորտ, համախմբվածություն և համագործակցություն:

**Ազատական (լիբերալ) կամ անիշխանական (անարխիական) կոչվող ոճը** բնորոշ է բարձիթողի այն վիճակին, երբ կարծես բոլորն 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:

### **3.6. ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՁԵՎԵՐԸ. ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ 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 գործողությունների դրսևորում:

Կոնֆլիկտին նախորդում է *կոնֆլիկտային իրավիճակը*, որը բաղկացած է՝

❖ կոնֆլիկտի կողմերից

❖ կոնֆլիկտի օբյեկտից, այսինքն՝ անհամաձայնության պատճառից:

Կոնֆլիկտները բացասական դեր են խաղում կազմակերպության, նրա նպատակների իրականացման գործում:

Դրանք բաժանվում են երկու տեսակի՝

**1. դիսֆունկցիոնալ (ոչ կառուցողական),**

**2. ֆունկցիոնալ (կառուցողական):**

Ավելին՝ ֆունկցիոնալ կոնֆլիկտները առկայությունը համարվում է ցանկալի: Իհարկե, ոչ բոլոր դեպքերում է, որ կոնֆլիկտներն ունեն դրական բնույթ: Երբեմն հնարավոր է, որ դրանց առկայությունը կազմալուծի կոլեկտիվի աշխատանքը, խանգարի կազմակերպության նպատակների իրականացմանը: Այս դեպքում կոնֆլիկտները լինում են դիսֆունկցիոնալ, իջեցնում են անձնական բավարարվածության և խմբային համագործակցության ու կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը:

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

---

Կազմակերպությունում կոնֆլիկտների առաջացման հիմնական պատճառներն են՝ սահմանափակ ռեսուրսները, խնդիրների փոխկապվածությունը, նպատակների, հայացքների, համոզմունքների տարբերությունները, կազմակերպությունում կոմունիկացիաների անբավարար մակարդակը և այլն:

Կոնֆլիկտի առաջացման հնարավորությունը մշտապես առկա է այնպիսի իրավիճակներում, երբ կազմակերպության որևէ ստորաբաժանման կամ աշխատողի աշխատանքը կախված է այլ ստորաբաժանման կամ աշխատողի աշխատանքից: Օրինակ, արտադրական ստորաբաժանման ղեկավարն 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 նպաստավոր հիմք է ստեղծում կոնֆլիկտի առաջացման համար:

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

Կազմակերպությունում կոմունիկացիաների անբավարար լինելը նույնպես կարող է կոնֆլիկտի պատճառ դառնալ: Անբավարար կոմունիկացիաների հետևանքով հնարավոր է, որ ենթակաները հստակ պատկերացում չունենան իրենց աշխատանքային պարտականությունների մասին: Հնարավոր է նաև, որ ղեկավարի ընդունած որոշումներն անհասկանալի կամ անընդունելի լինեն առանձին աշխատողների կամ նրանց խմբի համար:

Կոնֆլիկտները կարող են լինել զգացմունքային, երբ կողմերի մեջ միմյանց հանդեպ կա զգայական, հուզական անընդունելիություն: Մար-

---

դիկ կարող են շրջապատում կոնֆլիկտածին իրավիճակ ստեղծել իրենց վարքով, ագրեսիվությամբ, վիճելու հակվածությամբ, դիմացինի նկատմամբ անհարգալից վերաբերմունքով և այլն:

### ***Կոնֆլիկտի հիմնական ձևերը և զարգացման փուլերը***

Մասնագիտական գրականության մեջ առավել ընդունված է կոնֆլիկտների դասակարգումը չորս հիմնական ձևերով՝

- 1. ներանձնային,***
- 2. միջանձնային,***
- 3. անձի ու խմբի միջև,***
- 4. միջխմբային:***

***Ներանձնային կոնֆլիկտն*** առաջանում է այն ժամանակ, երբ ղեկավարության կողմից աշխատողին ներկայացվում են հակասական 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:

Կոնֆլիկտի ամենատարածված ձևը ***միջանձնային կոնֆլիկտն 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 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: Այս կոնֆլիկտը կարող է առաջա-

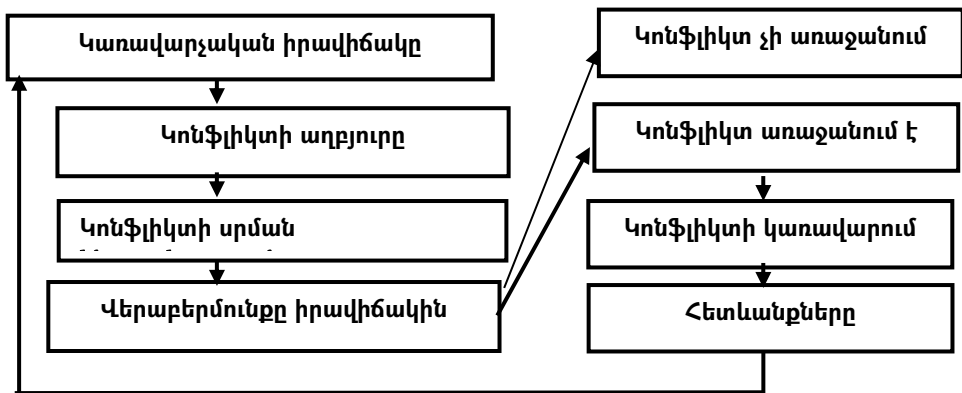
նալ խմբի և ղեկավարի միջև՝ վերջինիս պաշտոնական պարտականություններից ելնելով, այնպիսի գործողությունների կատարման հետևանքով, որոնք անընդունելի կդիտվեն խմբի կողմից:

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

Կազմակերպությունում կոնֆլիկտի զարգացումն ունի իր հիմնական փուլերը, որն ունի հետևյալ տեսքը (գծապատկեր 3.4):

**Գծապատկեր 3.4**

**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: Սովորաբար, կոնֆլիկտային իրավիճակի նկատմամբ այդպիսի վերաբերմունքը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ կողմերից մեկը գնում է զիջման՝ կոնֆլիկտից իր հնարավոր օգուտը քիչ համարելով:

---

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

Ինչ վերաբերում է կոնֆլիկտի հետևանքներին, ապա դրանք կարող են լինել ֆունկցիոնալ ու հանգեցնել կազմակերպության գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը, կամ դիսֆունկցիոնալ՝ հանգեցնելով կազմակերպության նպատակների իրականացման արդյունավետության, անձնական բավարարվածության կտրուկ իջեցմանը:

### ***Կոնֆլիկտների կառավարման հիմնական մեթոդները***

Կառավարման տեսությունը կոնֆլիկտների լուծման հիմնական եղանակները բաժանում է երկու խմբի.

#### **1. կառուցվածքային**

#### **2. միջանձնային**

Դրանց ընտրության ժամանակ ղեկավարը նախապես պետք է վերլուծի կոնֆլիկտի առաջացման պատճառները և այնուհետև կիրառի կոնֆլիկտի կառավարման առավել արդյունավետ տարբերակը:

Արդյունավետ կառավարել կոնֆլիկտային իրավիճակը նշանակում է՝ ժամանակին պարզել կոնֆլիկտի առաջացման պատճառները, մակարդակը, կանխել կազմակերպության համար կործանարար և վնասաբեր կոնֆլիկտների զարգացումը՝ դրանց լուծման համար կիրառելով տվյալ իրավիճակին առավել համապատասխան եղանակը:

### ***Հաշտեցման գործունեությունը կոնֆլիկտի լուծման մեջ***

Հաշտեցումը (մեդիացիան) գործունեության առանձնահատուկ ձև է, որն անհրաժեշտ է երրորդ կողմի և կոնֆլիկտող կողմերի մասնակցությամբ խնդրի լուծման համար:

Կոնֆլիկտի կարգավորման ժամանակ որպես երրորդ կողմ կարող է հանդես գալ հաշտարարի կարգավիճակ ունեցող արհեստավարժ միջնորդները: Հնարավոր է, որ հաշտարարի կարգավիճակով հանդես եկող անձը կամ անձինք չունենան որևէ նորմատիվային կարգավիճակ,

---

սակայն կոնֆլիկտող կողմերի համար նրանք լինեն խիստ հեղինակավոր և ընդունելի՝ տվյալ կոնֆլիկտային իրավիճակը լուծելու:

Որպեսզի հաշտարարությունը լինի հնարավոր, ինչպես նաև նպատակահարմար, անհրաժեշտ է մի շարք հանգամանքների և պայմանների առկայություն, մասնավորապես՝

- կոնֆլիկտող կողմերի միջև փոխկախվածության առկայություն,
- կոնֆլիկտի զարգացման այնպիսի փուլ, երբ բանակցությունները հնարավոր են,
- կոնֆլիկտող կողմերի՝ հաշտարարին դիմելու ցանկություն:

Երրորդ կողմի մասնակցությունը կոնֆլիկտի կարգավորմանն անհրաժեշտ է, երբ՝

○ իրադարձությունները խիստ սրված են, և ամեն պահի հնարավոր են բռնի ուժի գործադրմամբ գործողություններ,

- կողմերից որևէ մեկն արդեն դիմել է բռնությունների,
- երրորդ կողմին ձեռնտու 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-դավաճող**՝ այն 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**. նա ապահովում է խնդրի կառուցողական քննարկումը, սակայն վերջնական որոշումը կոնֆլիկտող կողմերին է:

4. **Օգնական**. կազմակերպում է հանդիպումը, խնդրի քննարկման գործընթացը, սակայն չի մասնակցում բուն գործընթացին և որոշման ընդունմանը:

---

5. **Դիպորդ.** մասնակցում է խնդրի քննարկման և որոշման ընդունմանը սոսկ իր ներկայությամբ, որի նպատակն է՝ հնարավոր փոխադարձ ազդեցիկաների կանխումը:

Թեպետ հաշտեցումը չունի հստակ կառուցվածք, այնուհանդերձ, կարելի է առանձնացնել դրա երեք հիմնական փուլերը.

**1. Նախապարաստական փուլ**

Այս փուլում իրականացվում է կոնֆլիկտի էության և կոնֆլիկտող կողմերի հետ ծանոթացումը, խնդրին առնչվող անհրաժեշտ տեղեկությունների հավաքումը, բանակցությունների նպատակի հստակեցումը, բանակցությունների տեղը, սպասվող մթնոլորտը, հերթականությունը և այլն:

**2. Բանակցությունների առաջին փուլ**

Այս փուլում հաշտարարն անմիջականորեն աշխատում է կոնֆլիկտող կողմերի հետ: Հանդիպում է նրանց հետ առանձին-առանձին, լսում փաստարկները, որոշում կոնֆլիկտի մասնակիցների ուժեղ և թույլ կողմերը, շոշափում նրանց տրամադրությունները, հակվածությունը խնդրի լուծման հնարավոր ուղիների վերաբերյալ: Ամեն դեպքում այս փուլն ավելի շատ նպատակ ունի նախապատրաստել բանակցությունների հիմնական փուլի համար որոշակի հիմքեր:

**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, որը կապահովեր փոխադարձաբար առավել ընդունելի տարբերակի ընդունում: Սա բավականին կարևոր փուլ է, և այդ ընթացքում հաշտարարն իրականացնում է և՛ վարողի, և՛ մանկավարժի, և՛ հոգեբանի և էլի մի շարք գործառույթներ:

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 առկայու-

---

թյունը, իրավիճակին ու կոնֆլիկտի առանձնահատկություններին ժամանակին տիրապետումը և այլն:

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:

### **3.7. ՍԹԵՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ**

Սթեյնը նշանակում է «լարվածություն»: Սթեյնը մարդու օրգանիզմի ոչ համարժեք վերաբերմունքն է շրջապատի փոփոխությունների հանդեպ: Ջերմաստիճանի թեթևակի տատանումները, փողոցի սովորական աղմուկը, աշխատանքային առօրյա բեռնվածությունը, զրուցակցի հանդարտ խոսքը մարդկանց չեն անհանգստացնում, քանի որ նրանց օրգանիզմն ինքնաբերաբար կարգավորում է հավասարակշիռ վիճակը: Մինչդեռ ջերմաստիճանային կտրուկ տատանումները, խիստ աղմուկը, գերբեռնվածությունը, վիճաբանությունը մարդկանց դնում են սթեյնային վիճակի մեջ՝ պահանջելով որոշակի ջանք ու եռանդ՝ այդ վիճակը հաղթահարելու համար:

Ժամանակակից ըմբռնմամբ՝ սթեյնն այն լարվածությունն է, որը հաղթահարելով՝ անձը կենտրոնացնում է իր ուժերը, լարվում՝ հանուն կենսական զանազան խնդիրների լուծման: **Դիսթեյնը** նշանակում է «հյուժում», «ուժասպառություն»:

Սթեյնը, թեև բառացի նշանակում է լարվածություն, ոչ միայն ինքնին հաղթահարելի վիճակ է, այլև մարդու կեցության համար բնականոն: Վտանգավորը, աղետաբերը դիսթեյնն է:

Արդ՝ կառավարման խնդիրը ոչ թե սթեյնից խուսափելն է (ինչն առհասարակ հնարավոր չէ), այլ սթեյնը կարգավորելը: Դա նշանակում է սթեյնի տեսակների, սթեյնսաժին գործոնների ճանաչում, ինչպես նաև լիցքաթափման որոշակի միջոցառումների գործադրում:

---

Սթրեսը լինում է չորս բնույթի.

- 1. բնախոսական (ֆիզիոլոգիական),**
- 2. հոգեկան,**
- 3. տեղեկատվական,**
- 4. սոցիալական:**

**Բնախոսական սթրեսը** 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, թունավորումները, հիվանդությունները և այլն:

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

**Տեղեկատվական սթրեսը** գերլարված վիճակ է: Այն բնորոշ է մարդուն, որը տեղեկությունն ստանալով նեղ ժամանակամիջոցում պարտավոր է վճիռ կայացնել: Ղեկավարի աշխատանքը հենց այդպիսին է: Որքան պատասխանատու է նրա կայացնելիք վճիռը, այնքան ավելի մեծ է լինում սթրեսը: Հատկապես տեղեկատվական սթրեսով են բացատրվում ղեկավարների շրջանում տարածված հիվանդությունները՝ արյան բարձր ճնշումը, սրտի խփոցները, նյարդայնությունը, բորբոքվածությունը և այլն:

**Սոցիալական սթրեսը** մարդու կենսագործունեության բոլոր ասպարեզներում զանազան իրադարձությունների, բախումների, անձի վարքագծին առնչվող բարդությունների, միջանձնային հաղորդակցման ու փոխազդեցության խոչընդոտների հետևանքն է:

Սոցիալական սթրեսի հիմնական տարատեսակներն են՝

---

➤ Մշակութային սթրես, երբ անձը կամ խումբը հայտնվում են անծանոթ, օտար մշակութային (նաև՝ լեզվական, հոգևոր, բարոյական, ազգային) միջավայրում և առկա մշակութային արժեքները, պահանջում են հարմարվողական ջանքեր՝ դնելով նրանց ծայրահեղ լարվածության մեջ (օրինակ՝ փախստականները):

➤ Քաղաքական սթրես, երբ խաթարվում է հասարակության քաղաքական կառուցվածքը, կաթվածահար է լինում քաղաքական հաստատությունների բնականոն գործունեությունը, հասարակական զանազան խավերի դժգոհությունը հասնում է ծայրահեղ դրսևորումների:

➤ Կազմակերպական սթրես, 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:

Կազմակերպության շրջանակներում, բացի վերը նշված գործոններից, սթրեսածին գործոններ են՝

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

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

❖ Անձի միջդերային հակասությունները, երբ կազմակերպության տարբեր կառույցները, ատյանները, պաշտոնատարները նրան ներկայացնում են իրարամերժ պահանջներ:

---

❖ Սեփական զբաղմունքի հանդեպ անձի վերաբերմունքը. ամենաբովանդակալից աշխատանքն անգամ հետաքրքրության բացակայության պարագայում դառնում է տառապանքի աղբյուր:

Սթրեսի կարգավորման հիմնական նպատակն այն կանխելն ու կանխարգելելն է: Առավել շահավետ է կանխել սթրեսի գոյացումը, քան թողնել և հետո վերացնել դրա պատճառած ծանր տնտեսական ու սոցիալական հետևանքները:

Սթրեսի կարգավորման մեջ կարևոր դեր ունեն կազմակերպությունների ղեկավարները: Վերջիններս լիովին կարող են համատեղել աշխատանքի բարձր արտադրողականությունը և սթրեսի ցածր մակարդակը, եթե իրենց կառավարչական գործելակերպը կազմակերպեն ըստ հետևյալ սկզբունքների.

1. Ստույգ գնահատել աշխատակիցների ընդունակությունները, պահանջմունքները և հակումները:

2. Թույլատրել աշխատակիցներին՝ հրաժարվելու այս կամ այն հանձնարարությունը կատարելուց, եթե դրա համար բավարար հիմքեր կան:

3. Գործադրել տվյալ իրադրությանը համապատասխան առաջնորդման ոճ:

4. Ապահովել արդյունավետ աշխատանքի պատշաճ վարձատրություն:

5. Հանդես գալ որպես ենթակաների խրատատու՝ զարգացնելով նրանց ունակությունները և նրանց հետ քննարկել բարդ հարցեր:

Ղեկավարը պետք է վերահսկի իր վարքը: Ղեկավարի վարքին ուղղված կանոններից ու խորհուրդներից մեջբերենք մի քանիսը:

🛠️ **Լավատե՛ս եղեք:** Սխալներին ու անհաջողություններին վերաբերվեք որպես ինչ-որ բան սովորելու հնարավորության: Մի՛շտ ջանացեք կատարված ամեն ինչի մեջ լավ կողմը որոնել, որքան էլ առաջին հայացքից վատ թվա այն:

🛠️ **Ընդունե՛ք սեփական սխալները:** Որքան էլ տարօրինակ է, մարդիկ հարգանքով են համակվում դեպի այն մարդը, ով ձգտում է ընդունել իր սխալները: Դա մեծ ղեկավարի հատկանիշ է:

🛠️ **Մեր սեփական ցավերը մեղմելու, մոռանալու մի հատիկ միջոց կա՝ մտածել այլոց ցավերի մասին:**

---

✚ Նրանցից շատերը, ում վրա խիստ ազդում են սթրեսները, իրենց ուժերի մեծ մասը ծախսում են այն անհանգստության վրա, թե ինչ են մտածում շրջապատողները: Մինչդեռ նրանք, ովքեր հեշտ են հաղթահարում սթրեսը, առանձնապես չեն անհանգստանում, եթե իրենց արարքները չեն արժանանում շրջապատի հավանությանը:

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 ղեկավարը փորձեն օգնել նրան՝ հաղթահարելու սթրեսային վիճակը, ոչինչ չի հաջողվի:

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

Այլ կերպ՝ սթրեսն անձին տալիս է ինքնաճանաչման, ինքնազարգացման, ինքնակատարելագործման հնարավորություն: Սթրեսը, այսպիսով, կարող է ոչ միայն վնասել, 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 հաղթահարում ամեն կարգի խոչընդոտները, արգելքները, անբարենպաստ նախադրյալներն ու պայմանները և հասնում գերազույն նվաճումների:

### ***Իրավիճակի քննարկում***

1. Պատկերացրե՛ք, որ դուք քննությանը ստացել եք ձեզ չբավարարող գնահատական, ինչից սկիզբ է առել ձեր և դասախոսի միջև կոնֆլիկտ: Փորձե՛ք ներկայացնել տվյալ կոնֆլիկտը՝ համապատասխան տերմինների օգնությամբ լրացնելով աղյուսակը:

	Հակիրճ պատասխան	Իրավիճակային բացատրություն (իմաստ)
Կոնֆլիկտի պատճառը		
Կոնֆլիկտի ձևը		
Կոնֆլիկտի փուլը		
Զարգացման հնարավոր հեռանկարը		
Լուծման ուղիները		
Արդյունավետ լուծման ոճը ուսանողի կողմից		
Արդյունավետ լուծման ոճը դասախոսի կողմից		
Միջնորդի դերը		

## **ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ 7**

### **ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ N5**

*(Դաս 3.1, 3.2-ի վերաբերյալ)*

**1. Երկու և ավելի անձանց միջև տեղեկության փոխանակումը կոչվում է**

**է** (նշել ճիշտ պատասխանը).

- կոմունիկացիոն գործընթաց
- դրամական փոխանցում
- բարտերային փոխանակում
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**2. Տեղեկատվությունը կարող է լինել** (նշել ճիշտ պատասխանը).

- բաց, փակ
- արտաքին, ներքին
- տարածքային, ռեգիոնալ

**3. Կառավարման տարբեր մակարդակների միջև ձևավորված կոմունիկացիաներն են (նշել սխալ պատասխանը).**

- ուղղահայաց և հորիզոնական
- վերևից ներքև կամ վարընթաց
- ներքևից վերև կամ վերընթաց
- անկյունագծային կամ պարզաբանող

**4. Տեղեկատվության գործընթացի հիմնական տարրերն են (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները).**

1. Ուղարկող անձ (կոմունիկատոր)	1. Հատուկ խորհրդանիշներով կոդավորված բուն տեղեկություն
2. Հաղորդագրություն	2. Ստանում է տեղեկատվությունը և այն մեկնաբանում
3. Տեղեկությունը կամ գաղափարը հաղորդելու միջոց	3. Կանալ
4. Ստացող անձ (ռեցեպիենտ)	4. Մշակում է գաղափարներ կամ հավաքում և հաղորդում տեղեկություններ

**5. Հետադարձ կապի ժամանակ (նշել սխալ պատասխանը).**

- Տեղեկություն ստացողն ինքն է դառնում հաղորդող:
- Սկզբնական ուղարկողը դառնում է հաղորդագրություն ստացող:
- Հաղորդագրությունը դառնում է ոչ պիտանի:
- Բարձրանում է կառավարչական տեղեկության փոխանակման արդյունավետությունը:

**6. Կոմունիկացիոն գործընթացում այն, ինչը խեղաթյուրում է տեղեկության կամ գաղափարի իմաստը, անվանում են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- աղմուկ
- սխալ
- շեղումների թույլատրելի մաշտաբ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

---

**7. Միջանձնային հաղորդակցությունը ներկայանում է հետևյալ գործառույթների ամբողջության փեսքով (նշել սխալ պատասխանը).**

- փոխադարձ ընկալման և ըմբռնման (պերցեպտիվ) գործառույթ
- փոխազդեցության (ինտերակտիվ) գործառույթ
- տեղեկատվության (կոմունիկացիոն) գործառույթ
- սթրեսային (հուզական) գործառույթ

**8. Առանձնացվում են ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերությունների հետևյալ համակարգերը (Նշել ճիշտ պատասխանը).**

- լայն – նեղ
- ուղղահայաց – հորիզոնական
- բարձր – ցածր
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**9. Կոմունիկացիաներում կարող են հանդիպել արգելքներ, որոնցից են (նշել սխալ պատասխանը).**

- ընկալմամբ պայմանավորված արգելքներ
- իմաստաբանական արգելքներ
- անորակ հետադարձ կապ
- վերընթաց կոմունիկացիա
- վատ ունկնդրում

**10. Ո՞ր պնդումն է սխալ.**

- Խոշոր կազմակերպություններում հրամանների տարածման ամենաարդյունավետ միջոցը բանավոր հաղորդման միջոցն է:
- Տեղեկությունների փոխանակման վրա իր ազդեցությունն է թողնում ձեռնարկության կազմակերպական կառուցվածքը:
- Որքան փոքրաթիվ են կառավարման մակարդակները, այնքան փոքր է տեղեկության աղավաղման հավանականությունը:
- Բազմամակարդակ կազմակերպություններում մեծանում է տեղեկության աղավաղումների հավանականությունը:

**11. Ղեկավարի հիմնական դերը որոշումների ընդունման գործընթացում հետևյալն է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- նախաձեռնողի
- խախտումներ վերացնողի

- ռեսուրսների բաշխողի
- բանակցություններ վարողի
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**12. Կառավարչական որոշումները դասակարգվում են ըստ փարբեր չափանիշների (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները).**

1. Ըստ ներազդեցության մասշտաբի	1. միանձնյա ընդունվող, կոլեկտիվ
2. Ըստ նպատակների բնույթի	2. հեռանկարային, ընթացիկ, կարգավորիչ,
3. Ըստ որոշումների ընդունման	3. տնտեսական, կազմակերպական, սոցիալական, տեխնիկական, տեխնոլոգիական, հոգեբանական
4. Ըստ գործողությունների ոլորտների	4. ընդհանուր, մասնավոր
5. Ըստ ժամանակի տևողության	5. ռազմավարական, մարտավարական, ընթացիկ

**13. Որոշումները կարող են լինել (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ծրագրավորված, չծրագրավորված
- լիարժեք, թերի
- ուղղակի, անուղղակի
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**14. Որոշումների ընդունման գործընթացի բնութագրիչներն են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ինտուիտիվ
- դատողությունների վրա հիմնված
- ռացիոնալ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**15. Ռացիոնալ որոշման նախապատրաստման, ընդունման և իրագործման գործընթացը բաղկացած է մի շարք հաջորդական փուլերից (դասավորել հերթականությամբ).**

	Այլընտրանքների բացահայտում
	Այլընտրանքներից մեկի ընտրություն
	Որոշումների ընդունման ձևակերպում
	Հիմնախնդրի ախտորոշում և ձևակերպում
	Այլընտրանքների գնահատում

**ՊԱՏԱՍԽԱՆՆԵՐ**

ՀԱՐՑ	ՊԱՏԱՍԽԱՆ
1.	1
2.	2
3.	4
4.	1-4, 2-1, 3-3, 4-2
5.	3
6.	1
7.	4
8.	2
9.	4
10.	1
11.	5
12.	1-4, 2-5, 3-1, 4-3, 5-2
13.	1
14.	4
15.	3, 5, 2, 1, 4

## ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ N6

### (Դաս 3.3-ի վերաբերյալ)

**1. Մարդկանց կառավարումն իրենից ներկայացնում է. (հրար միացնել ճիշտ պատասխանները)**

1. Կառավարական աշխատողների անձնակազմին վերաբերող պրոցես

1. կառավարման օբյեկտ

2. Առանձին աշխատող կամ մարդկանց համախումբ, որոնք հանդես են գալիս որպես աշխատանքային կոլեկտիվ

2. կառավարման սուբյեկտ

3. Ղեկավարներ, որոնք իրականացնում են կառավարչական գործառույթներ կամ մասնագետների խումբը, որոնք իրականացնում են համապատասխան գործառույթներ

3. անձնակազմի կառավարում

**2. Անձնակազմի կառավարման մեթոդներն են (նշել սխալ պատասխանը).**

- տնտեսական
- կազմակերպահրամայական
- շուկայական
- սոցիալ-հոգեբանական

**3. Ցանկացած կազմակերպությունում անձնակազմը կարելի է բաժանել (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- բանվորների
- ղեկավարների
- մասնագետների
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**4. Կառավարչական անձնակազմը իրենից ներկայացնում է (նշել սխալ պատասխանը).**

- բանվորներ
- ղեկավարներ
- մասնագետներ
- ծառայողներ

**5. Կազմակերպության անձնակազմը բաղկացած է հետևյալ աշխատակիցներից (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները).**

**1. Բանվորներ**

1. որպես առանձին կատեգորիա, ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումներում աշխատողներն են

**2. Մասնագետներ**

2. կազմակերպությունների և դրանց կառուցվածքի ստորաբաժանումների ղեկավար պաշտոն զբաղեցնող աշխատողներն են

**3. Ղեկավարներ**

3. փաստաթղթերի պատրաստումը և ձևակերպումը, հաշվառումը և վերահսկողությունն իրականացնող աշխատողներն են

**4. Ծառայողներ**

4. անձինք, որոնք ուղղակիորեն զբաղված են նյութական բարիքների ստեղծման գործընթացով

**6. Անձնակազմի կառավարման գործընթացի ելակերպային փուլն է. (նշել ճիշտ պատասխանը)**

- առաքելության կատարումը
- կադրերի հավաքագրումը
- շահույթի ստացումը
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**7. Երբ ձեռնարկությունը դիմորդների ցուցակից ընտրում է այն մարդկանց, որոնք ավելի լավ են համապատասխանում թափուր աշխատատեղին, կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ընտրությունը
- ընդունելություն
- հավաքագրում
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

---

**8. Կադրերի վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքման առավել տարածված մեթոդներն են (նշել ճիշտ պատասխանները).**

- աուդիտ
- հարցազրույց
- ստուգումներ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**9. Աշխատողի համար մոտիվացիայի հիմնական աղբյուրն է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- աշխատավարձը
- պաշտոնը
- աշխատող անձնակազմը
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**10. Աշխատողը կարող է ստանալ եկամտի տարբեր տեսակներ՝ ելնելով այն հանգամանքից, որ նա աշխատում է տվյալ կազմակերպությունում (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- նյութական օգնություն
- սննդի վճարում
- թանկարժեք նվերներ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**11. Աշխատավարձի գործառույթներն են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- վերարտադրողական
- խթանիչ
- կարգավորիչ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**12. Աշխատանքի բարձր արդյունքների համար աշխատողին տրվում է (նշել ճիշտ պատասխանը) .**

- աշխատավարձ
- պարգև
- հավելավճարներ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**13. Օրգանիզմի կողմից ծախսված լրացուցիչ էներգիան փոխհատուցելու համար աշխատողին տրվում են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- 
- հավելումները և հավելավճարներ
  - լրացուցիչ սնունդ
  - պարզևատրում
  - բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**14. Երբ ընդլայնվում է անձնակազմի գործունեության ոլորտները առաջանում է անհրաժեշտություն (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- աշխատավարձի բարձրացման
- աշխատանքային ժամերի կրճատման
- կադրերի պատրաստման և վերապատրաստման
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**15. Ծառայությունում առաջխաղացումը (կարիերան) կամ հաջող տեղաշարժն ավելի բարձր աստիճանի կատարվում է հետևյալ բնագավառներում (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- հասարակական
- ծառայողական
- գիտական
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

---

## ՊԱՏԱՍԻԱՆՆԵՐ

ՀԱՐՑ	ՊԱՏԱՍԻԱՆ
1.	1-3, 2-1, 3-2
2.	2
3.	4
4.	1
5.	1-4, 2-1, 3-2, 4-3
6.	2
7.	1
8.	2, 3
9.	1
10.	4
11.	4
12.	2
13.	1
14.	3
15.	4

**ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔ N7**  
**(դաս 3.4, 3.5, 3.6, 3.7-ի վերաբերյալ)**

**1. Իշխանությունն իրենից ներկայացնում է (նշել սխալ պատասխանները).**

- անձի հնարավորությունը՝ ներգործելու ուրիշների վարքի վրա
- անձի հնարավորությունը՝ ուղղորդելու աշխատողներին իրագործելու կազմակերպության նպատակները
- անձի հնարավորությունը՝ ստիպելու աշխատակցին կատարելու իր ցանկությունները
- որոշակի ազդեցություն գործելու կառավարվող համակարգի վրա

**2. Իշխանության աղբյուրներն են (իրար միացնել ճիշտ պատասխանները).**

<b>1. Հարկադրանքի վրա հիմնված իշխանություն</b>	1. կառավարողի վարքն ու հատկություններն այնքան գրավիչ են կառավարվողի համար, որ նա ձգտում է նմանվել կառավարողին
<b>2. Խրախուսման վրա հիմնված իշխանություն</b>	2. կառավարվողը հավատում է, որ կառավարողը իրավունք ունի հրամաններ արձակելու, իսկ իր պարտականությունն է՝ ենթարկվել դրանց. այս իշխանությունն անվանում են նաև «ավանդական իշխանություն»
<b>3. Փորձագիտական իշխանություն</b>	3. կառավարվողն ակնկալում է, որ կատարելով կառավարողի պահանջները, նրանից ստանալու է որոշակի վարձատրություն
<b>4. Էպալոնային (օրինակի վրա հիմնված) իշխանություն</b>	4. այստեղ կառավարվողը հավատում է, որ կառավարողը հնարավորություն ունի իր հանդեպ գործադրելու հարկադրանքի որևէ միջոց (պատիժ)
<b>5. Օրինական իշխանություն</b>	5. կառավարվողն ընդունում է կառավարողի մասնագիտական հեղինակությունը, հավատում է տվյալ ասպարեզում նրա գիտելիքների գերազանցությանը

---

**3. Մարդկանց շահերի, նպատակների, արժեքների ընկալման փարբերություններով պայմանավորված անհամաձայնությունն ու համապատասխան գործողությունների դրսևորումը կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- սթրես
- առաջնորդում
- կոնֆլիկտ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**4. Մարդու օրգանիզմի ոչ համարժեք վերաբերմունքը շրջապատի փոփոխությունների հանդեպ կոչվում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- հիասթափություն
- սթրես
- դիսկոմֆորտ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**5. Ըստ կառավարման բնույթի՝ փարբերվում են հետևյալ ղեկավարներն ու առաջնորդները (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- գործնական
- ինստրումենտալ
- հուզական
- էքսպրեսիվ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**6. Առաջնորդման միահեծան (ավտորիտար) ոճը բնութագրվում է (նշել սխալ պատասխանը).**

- ղեկավարի կողմից վճիռների միանձնյա կայացմամբ
- ղեկավարը բարեհաճ ու անկեղծ հետաքրքրություն է ցուցաբերում իր աշխատակիցների անձնական խնդիրներին
- ենթակաների վարքագծի մանրախույզ և խստիվ հսկողությամբ
- ենթակաների ինքնուրույնության գրեթե իսպառ վերացմամբ
- պատիժների ու տույժերի մշտական գործադրմամբ

**7. Առաջնորդման ժողովրդավարական կամ մասնակցողական (պարփսիպատիվ) ոճին բնորոշ են (նշել սխալ պատասխանը).**

- համատեղ քննարկումների կարգը

- բոլորի կարծիքների ու առաջարկությունների արժևորումը
- բացակայում է յուրաքանչյուրի վաստակի և վարձատրության ճիշտ, արդարացի գնահատականը
- բոլորի նախաձեռնությունների անկաշկանդ դրսևորումը
- ամեն մեկին ընձեռված լիարժեք հնարավորությունը՝ մասնակցելու վճիռների կայացմանը

**8. Առաջնորդման ազատական (լիբերալ) կամ անիշխանական (անարխիական) կոչվող ոճը բնորոշ է (նշել սխալ պատասխանը).**

- բարձիթողի վիճակը, ամեն ինչ մատնված է ինքնահոսի
- բոլորն իրավունք ունեն կարծիք հայտնելու
- բացակայում է մեկ՝ միասնական կամքը
- աշխատողն աշխատում է, չաշխատողը չի աշխատում, ղեկավարը կա թե չկա, որևէ դեր չի խաղում,
- ղեկավարի կարգադրությունները չեն կատարվում, և դրանից որևէ հիմնավորված պատիժ չի ածանցվում
- աշխատակիցների հանդեպ ղեկավարի քամահրական վերաբերմունքով

**9. Կոնֆլիկտային իրավիճակը բաղկացած է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- կոնֆլիկտի կողմերից
- կոնֆլիկտի օբյեկտից
- անհամաձայնության պատճառից
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**10. Կոնֆլիկտների տեսակներն են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- դիսֆունկցիոնալ կամ ֆունկցիոնալ
- էական կամ ոչ էական
- հնաոճ կամ ժամանակակից
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**11. Կոնֆլիկտների արդյունավետ կառավարման համար անհրաժեշտ է պարզել (նշել սխալ պատասխանը).**

- կոնֆլիկտների առաջացման հիմնական պատճառները
- կոնֆլիկտների ձևերը
- կոնֆլիկտների զարգացման ընթացքը

- 
- կոնֆլիկտները կարգավորող իրավական դաշտը

**12. Կոնֆլիկտի հիմնական ձևերն են (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- ներանձնային
- միջանձնային
- անձի ու խմբի միջև
- միջխմբային
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**13. Արդյունավետ կառավարել կոնֆլիկտային իրավիճակը նշանակում է (նշել ճիշտ պատասխանը).**

- Ժամանակին պարզել կոնֆլիկտի առաջացման պատճառները, մակարդակը
- կանխել կազմակերպության համար կործանարար և վնասաբեր կոնֆլիկտների զարգացումը
- դրանց լուծման համար կիրառել տվյալ իրավիճակին առավել համապատասխան եղանակ
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**14. Սթրեսը լինում է հետևյալ բնույթի. (նշել ճիշտ պատասխանը)**

- ֆիզիոլոգիական
- հոգեկան
- տեղեկատվական-սոցիալական
- բոլոր պատասխանները ճիշտ են

**15. Սոցիալական սթրեսի հիմնական տարատեսակներն են (նշել սխալ պատասխանը).**

- ֆինանսական սթրեսը
- մշակութային սթրեսը
- քաղաքական սթրեսը
- կազմակերպական սթրեսը

## ՊԱՏԱՍԽԱՆՆԵՐ

ՀԱՐՑ	ՊԱՏԱՍԽԱՆ
1.	3
2.	1-4, 2-3, 3-5, 4-1, 5-2
3.	3
4.	2
5.	5
6.	2
7.	3
8.	6
9.	4
10.	1
11.	4
12.	5
13.	4
14.	4
15.	1

### ԻՐԱՎԻՃԱԿԱՅԻՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐ

#### **Խնդիր 1**

Բաժնետիրական ընկերության կանոնադրական կապիտալը 75,0 մլն դրամի չափով բաժանված է 10.000 սովորական և 4.500 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 13.000 դրամ:

---

Անհրաժեշտ է որոշել բաժնետոմսերի համախառն եկամտաբերությունը:

**Խնդիր 3**

Առևտրային բանկն իրականացրել է ֆինանսական ներդրումներ 180 օր տևողությամբ, 3,0 մլն 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 թիվ 5**

Բաժնետիրական ընկերության բաժնետոմսերի ընդհանուր քանակը կազմել է 8.000 հազ սովորական բաժնետոմս՝ 5.000 դրամ անվանական արժեքով և 2.000 հատ արտոնյալ բաժնետոմս՝ 6.500 դրամ անվանական արժեքով: Շահաբաժնային ընթացիկ եկամտի մեծությունը կազմել է 24,0 մլն դրամ:

Հաշվարկել շահաբաժնի (դիվիդենտի) 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 հետգնման ժամկետը:

**Խնդիր 8**

Ներդրումների իրականացման հնարավոր 4 տարբերակներից երկրորդի, երրորդի և չորրորդի հանդես գալու հավանականության ցուցանիշներն առաջինին գերազանցում են համապատասխանաբար 2, 3 և 4 անգամ: Գտնել տարբերակների մաթեմատիկական սպասման արժեքը, եթե դրանք համապատասխանաբար թույլ են տալիս ստանալ 12.000, 10.000, 9.000 և 7.000 միավոր շահույթ:

**Խնդիր 9**

Ներդրումների իրականացման դիտարկվող տարբերակը հնարավոր 180 ելքերից 70-ում, 80-ում և 30-ում համապատասխանաբար կարող է ապահովել 150.000, 130.000 և 220.000 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 ռիսկի տեսակետից ներդրումների իրականացման նպաստավոր տարբերակը ռիսկայնության տեսանկյունից՝ 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 տեսանկյունից՝ 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 իրադարձություն տեղի ունենալու հետևանքով դրանք ամբողջությամբ շարքից դուրս են եկել:

**Խնդիր 13**

Համամասնական պատասխանատվության համակարգով ապահովագրվել են հիմնական միջոցները նրա արժեքի 50%-ի չափով: Ռիսկային իրադարձության 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 ապահովագրման են ենթարկվել 260 մլն դրամ արժեքով հիմնական միջոցները: Որոշել ապահովագրական փոխհատուցման գումարը, եթե ռիսկային իրադարձության հետևանքով հասցված փաստացի վնասը կազմել է 20 մլն դրամ:

**Խնդիր 15**

Կազմակերպության 400 մլն դրամ արժեքով հիմնական միջոցներն ապահովագրվել են կոտորակային մասի համակարգով դրա արժեքի 70%-ի չափով: Ռիսկային իրադարձության հետևանքով հասցված փաստացի վնասը կազմել է 230 մլն դրան: 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 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 օբյեկտն ամբողջությամբ շարքից դուրս է եկել: Որոշել ապահովագրական փսխհատուցման գումարը, եթե 5%-ով իջել է միայն համանման արտադրական կառույցների արժեքը:

**Խնդիր 18**

Սահմանային պատասխանատվության համակարգով ապահովագրվել են 50 հեկտար մակերեսով ցորենի արտերը: 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 10.000 դրամ:

---

## ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Գ. Տերտերյան, Էլեկտրոնային կենտրոնացված հիմունքներ, Մերթոպոլիսի ծեղարկ, Երևան 2006
2. Абрамова П.П. Маркетинг: вопросы и ответы,- М,1994 г.
3. Арман Дайан и др. Академия рынка. Маркетинг:- Пер. с фр. „Экономика„,- М. 1993. - 574 с.
4. Г.Ассель, Маркетинг, принципы и стратегия, Москва 1999г.
5. Дж. М. Эванс, Б. Берман, Маркетинг, «Экономика», М.1993.
6. Джон Ф.Литл, Основы маркетинга, М. 1997.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга //пер. с англ. В. Б. Боброва – С-Пб: 1994г.
8. Котлер Филипп, Маркетинг в третьем тысячелетии. – СПб., 2001.
9. Бусыгин А. В. Предпринимательство. Основной курс т.1 М.: “Экономика”, 1994
10. Голубков Е.П. Маркетинг. Словарь. - М.: “Экономика”, “Дело ЛТД”, 1994.
- 11.Маркетинг / Упоряд., вступ. ст. А. И. Кредисова.- К.: “Украина”, 1995.
12. Маркетинг: Учебник / Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др.; Под ред.
13. [www.bankreferats.ru](http://www.bankreferats.ru)
14. [www.5ballov.ru](http://www.5ballov.ru)
15. [www.bestreferat.ru](http://www.bestreferat.ru)
16. <http://news.am/arm/news/62830.html>
17. <http://www.youtube.com/watch?v=sxJ4LhMVIDk>

**ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ**

Ներածություն.....	<b>3</b>
-------------------	----------

**Մոդուլ՝ ՁԵՆՆԱՐԿՈՒԹՅԱՆ ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅՈՒՆ**

<b>Արդյունք 1.</b> Ներկայացնել մարքեթինգի էությունը և դերը շուկայական տնտեսության զարգացման մեջ, ֆիրմայի մարքեթինգային միջավայրը, մարքեթինգային հեղափոխությունների կատարման մեթոդները, շուկայի վերլուծությունը, շուկայի սեգմենտավորումը, ապրանքի դիրքավորումը, ապրանքի բնութագրիչները, ապրանքի իրացման քաղաքականությունը մարքեթինգային համակարգում.....	<b>4</b>
1.1. Մարքեթինգի էությունը և դերը շուկայական տնտեսության զարգացման մեջ	<b>4</b>
1.2. Մարքեթինգի շրջակա միջավայրը.....	<b>23</b>
1.3. Շուկայի ուսումնասիրությունը, դասակարգումը, վերլուծությունների կառուցվածքն ու ուղղությունները.....	<b>31</b>
1.4. Շուկայի սեգմենտավորումը և նպատակային սեգմենտի ընտրությունը.....	<b>36</b>
1.5. Ֆիրմայի ապրանքային քաղաքականությունը, բովանդակությունը, ֆիրմայի ապրանքային տեսականու ռազմավարությունները .....	<b>44</b>
1.6. Ապրանքի իրացման ուղիները և խթանման միջոցները.....	<b>57</b>
Գործնական աշխատանք 1.....	<b>68</b>
Գործնական աշխատանք 2.....	<b>75</b>
Գործնական աշխատանք 3.....	<b>82</b>
<b>Արդյունք 2.</b> Ներկայացնել ֆիրմայի գնային քաղաքականությունը, մարքեթինգային կառավարման գործընթացը, պլանավորումը, իրագործումը և վերահսկողությունը մարքեթինգի հիմնական առանձնահատկությունները. մշակել գործարարության ծրագիր որևէ ապրանքի կամ ծառայության օրինակի վրա ու ներկայացնել մարքեթինգային գործունեությունը. ....	<b>89</b>
2.1. Ճիշտ ներկայացնել գնային մարտավարությունները շուկայում.....	<b>89</b>
2.2. Մարքեթինգի պլանավորման համակարգը.....	<b>98</b>
2.3. Միջազգային մարքեթինգի առանձնահատկությունները.....	<b>103</b>
2.4. Գործարարության ծրագրի կառուցվածքը, առանձնահատկությունները .....	<b>112</b>
Գործնական աշխատանք 4.....	<b>123</b>
Գործնական աշխատանք 5.....	<b>129</b>

**Մոդուլ՝ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ**

<b>Արդյունք 1.</b> կառավարման էությունը, անհրաժեշտությունը, ենթահամակարգերը, դասական դպրոցները, կազմակերպությունը որպես սոցիոտեխնիկական համակարգ, կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրի գործոնները.....	<b>135</b>
1.1. Կառավարման էությունը, անհրաժեշտությունը և զարգացման փուլերը .....	<b>135</b>
1.2. Կազմակերպության ձևերը և կառավարման մակարդակները.....	<b>138</b>
1.3. Կառավարման տեսության զարգացման ակնարկ. կառավարման տեսության դասական դպրոցները և կառավարչական մտքի զարգացումը .....	<b>142</b>
1.4. Համակարգային և իրավիճակային մոտեցումները կառավարման տեսության մեջ.....	<b>148</b>

1.5. Կազմակերպության ներքին միջավայրը. կազմակերպության հիմնական համակարգերը.....	152
1.6. Կազմակերպության արտաքին միջավայրը. կազմակերպության արտաքին միջավայրի ընդհանուր բնութագրիչը.....	161
Գործնական աշխատանք 1.....	168
Գործնական աշխատանք 2.....	174
<b>Արդյունք 2. Կառավարման գործառույթները, կազմակերպական կառուցվածքները, մոտիվացիայի ու վերահսկողության անհրաժեշտությունը և էությունը.....</b>	<b>179</b>
2.1. Ռազմավարական պլանավորում. տրամաբանությունը, փուլերը.....	185
2.2. Կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը, ձևավորման տարրերը, տեսակները. լիազորություններ և պատասխանատվություն.....	186
2.3. Մոտիվացիայի էությունը, ձևերը.....	193
2.4. Վերահսկողությունը որպես կառավարման գործառույթ. վերահսկողության անհրաժեշտությունը կառավարման գործընթացում.....	200
2.5. Գործարարության ծրագրի մշակման մեթոդաբանությունը.....	206
Գործնական աշխատանք 3.....	216
Գործնական աշխատանք 4.....	222
<b>Արդյունք 3. Կառավարման կոմունիկացիոն գործընթացը, կազմակերպության անձնակազմը, իշխանությունը և կառավարման գործունեությունը .....</b>	<b>228</b>
3.1. Կառավարման կոմունիկացիաներ. կոմունիկացիաները կառավարման համակարգում.....	228
3.2. Կառավարչական որոշումները կառավարման գործընթացում: Կառավարչական որոշումների էությունը և դասակարգումը.....	235
3.3. Անձնակազմի կառավարում: Կազմակերպության անձնակազմի կառուցվածքն ու կառավարման փուլերը.....	241
3.4. Իշխանությունը և դրա ձևերը.....	247
3.5. Առաջնորդման հիմնական ոճերը.....	251
3.6. Կոնֆլիկտների էությունը և ձևերը. կոնֆլիկտների էությունը և պատճառները	254
3.7. Սսթրեսների կառավարում.....	261
Գործնական աշխատանք 5.....	266
Գործնական աշխատանք 6.....	271
Գործնական աշխատանք 7.....	276
Իրավիճակային խնդիրներ.....	280

---

**ՔՐԻՍՏԻՆԵ ԱԼԲԵՐՏԻ ԱՐՇԱԿՅԱՆ**

**ՄԱՐՔԵԹԻՆԳ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ**

**Հրատարակչական աշխատանքները՝**

**Սրբագրիչ՝** *Աստղիկ Միրզաթունյանի  
Աշխեն Այվազյանի  
Գոհար Ամիրբեկյան*

---

Ստորագրված է տպագրության 1.12. 2014թ.:

Ծավալը՝ 18 մամուլ:

Ֆորմատ՝ 70X100<sup>1/16</sup>:

«Կրթության ազգային ինստիտուտ», Երևան, Տիգրան Մեծի 67,

հեռ.՝ 57 48 20:

