

Ս. Լ. ՂԱՆԹԱՐՋՅԱՆ

**ՍՊԱՍԱՐԿՄԱՆ  
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ  
(ՄԵՆԵԶՄԵՆԹ)**

Ե Ր Ե Վ Ա Ն



2012

# ԵՐԱՇԽԱՎՈՐՎԱԾ Է ՀՀ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԱԶԳԱՅԻՆ ԻՆՍՏԻՏՈՒՏԻ ԿՈՂՄԻՑ

ՀՏԴ 338.24 (07)

ԳՄԴ 65.050 ց7

Ղ 360

ՂԱՆԹԱՐՁՅԱՆ Ս. Լ.

Ղ 360 Սպասարկման կազմակերպում: Մենեջմենթ/Ս.Լ. Ղանթարջյան. - Եր.: Տիգրան Մեծ, 2012. - 192 էջ:

Ուսումնական ձեռնարկը վերաբերում է սպասարկման ոլորտում կառավարման (մենեջմենթի) հարցերին: Վերջինիս առանձնահատկություններից է սպասարկման կազմակերպությունների անընդհատ կողմնորոշումը բարձրացնել սպասարկման արդյունավետությունը (ստանալ օպտիմալ արդյունքներ նվազագույն ծախսերով), ունենալ ազատություն որոշումների ընդունման ոլորտում, մշակել ռազմավարական նպատակներ և ծրագրեր, մշտապես կարգավորելով դրանք՝ կախված շուկայի վիճակից: Միևնույն ժամանակ ձեռնարկում նշվում է, որ ժամանակակից պայմաններում սպասարկման ոլորտում զարգանում են տարբեր մարքեթինգային կոնցեպցիաներ: Մասնավորապես, ռազմավարական կոնցեպցիայի հիմքում դրված է այն միտքը, որ պետք է բավարարել սպառողների պահանջունքները և միևնույն ժամանակ ստանալ առավելություններ մրցակիցների նկատմամբ, այսինքն՝ զարգացնել սպասարկման այնպիսի ձևերը, որոնք ունեն ավելի լավ սպառողական հատկություններ կամ ավելի ցածր գին:

Սույն ձեռնարկը նախատեսված է միջին մասնագիտական կրթության «2301 - Սպասարկման կազմակերպում» մասնագիտությամբ (որակավորումը՝ «Մենեջեր») սովորողների համար: Ձեռնարկը մշակված է համապատասխան պետական որակավորման չափորոշչի պահանջներին համաձայն:

Ձեռնարկը կարող է օգտակար լինել նախնական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատություններում դասավանդողների համար, ինչպես նաև սպասարկման ոլորտի ղեկավարների և այլ աշխատողների համար:

Ձեռնարկը մշակվել և տպագրվել է ՄԱԶԾ «Օժանդակում նախնական և միջին մասնագիտական կրթության բարեփոխումներին» ծրագրի աջակցությամբ: Ծրագիրը ֆինանսավորվում է Դանիայի կառավարության կողմից և իրականացվում է ՀՀ Կրթության և գիտության նախարարության հետ համատեղ: Ծրագրի նպատակն է նպաստել նախնական և միջին մասնագիտական կրթության բարելավմանը: Ծրագրի մասին լրացուցիչ տեղեկություններ ստանալու համար, ինչպես նաև ձեռնարկի էլեկտրոնային տարբերակի համար կարող եք այցելել ինտերնետային կայքը՝ [www.vet.am](http://www.vet.am):



*Empowered lives.  
Resilient nations.*

ՀՏԴ 338.24 (07)

ԳՄԴ 65.050 ց7

ISBN 978-99941-0-468-0

© Ղանթարջյան Ս. Լ., 2012

© ՄԱԿԻ-ի Զարգացման ծրագիր, 2012

## ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ժամանակակից հասարակությունում «մենեջմենթ» հասկացությունը հաճախ նույնացնում են «բիզնես» հասկացության հետ: Բայց լսելով «բիզնեսմեն» կամ «մենեջեր» բառերը, մենք պետք է հասկանանք, որ այդ մասնագիտություններն ունեցող անձինք արմատապես տարբերվում են միմյանցից: «Բիզնեսմեն»-ը անձ է, ով փող է աշխատում, ունենալով կապիտալ՝ դնում է այն շրջանառության մեջ և ստանում եկամուտ: «Մենեջեր»-ը պարտադիր կերպով զբաղեցնում է որևէ պաշտոն ֆիրմայում և իր ենթակայության տակ ունի աշխատակիցներ:

Յուրաքանչյուր սպասարկման ձեռնարկության գործման առանցքը այն նպատակն է, ինչի համար այն ստեղծվել է, ինչին ձգտում է և առանց որի չի կարող գոյատևել: Եթե հարց ուղղենք որևէ գործարարի, թե ինչ նպատակ է հետապնդում, պատասխանը կլինի՝ շահույթի ստացումը: Շահույթի չափը թույլ է տալիս որոշել, թե որքանով է արդյունավետ աշխատում սպասարկման ձեռնարկությունը: Որպեսզի ձեռնարկությունը ունենա աճ, պետք է ավելի ու ավելի մեծացնի սպասարկման ծավալները: Այդ նպատակով անհրաժեշտ է անընդմեջ ընդլայնել ապրանքների և ծառայությունների սպառման շուկան, որն իր հերթին կենթադրի նոր սպառողներ և վերջիններիս պահանջարկի ու հետաքրքրությունների հնարավորինս բավարարում: Այստեղ շատ կարևոր է, թե ինչ տեմպերով է ընթանում սպասարկման ծավալի աճը: Եթե աճը մրցակիցներից դանդաղ է՝ նշանակում է, որ շուկայի համապատասխան հատվածում սպասարկման ձեռնարկությունը կորցնում է զբաղեցրած դիրքը:

Պարզ է այն հանգամանքը, որ ձեռնարկության ընդլայնումը և զարգացումը անհնար է առանց շահույթի ստացման: Շահույթը աճի անհրաժեշտ պայմանն ու աղբյուրն է: Ընդ որում, կայուն աճի համար անհրաժեշտ է ունենալ կայուն շահույթ: Որո՞նք են կայուն աճի աղբյուրները:

Առաջին հերթին ձեռնարկությունում ստեղծվում են աճի պայմաններ այն դեպքում, երբ յուրաքանչյուր ստորաբաժանում ձգտում է բարելավել իր ծախսերի և գործունեության արդյունքների հարաբերակցությունը: Ընդ որում, դա պետք է կատարվի ինքնուրույն ձևով՝ առանց վերևից եկող ցուցումներին սպասելու: Այդպիսի պայմաններում միջին օղակների ղեկավարները խրախուսում են ենթակաների ակտիվությունը՝ ստանալով նրանցից նոր մտքեր և ինքնատիպ առաջարկություններ: Նշվածը կարևորագույն նախադրյալ է ձեռնարկության անընդհատ զարգացման, դրա կայուն աճի գործում:

Այս ուսումնական ձեռնարկի նպատակն է պատկերացում տալ սպասարկման ոլորտի ապագա մասնագետներին, թե որտեղ և ինչպես կարելի է օգտագործել ուսման տարիների ընթացքում ձեռք բերված գիտելիքները ժամանակակից մենեջմենթի և մարքեթինգի մասին:

Ելնելով այս երկու ուղղությունների բովանդակությունից՝ ուսումնական ձեռնարկը որոշվել է բաժանել երկու մասի: Առաջին մասում ընթերցողը կծանոթանա մենեջմենթի հիմնական հասկացողությունների հետ, իսկ երկրորդ մասում՝ մարքեթինգի առանձնահատկությունների հետ:

Առաջին մասը բաղկացած է 15 պարագրաֆներից, որոնցում ունկնդիրը կծանոթանա այնպիսի հասկացողությունների հետ, ինչպիսին են՝ մենեջմենթի և կառավարչական մտքի պատմությունը, կառավարումը որպես համակարգ, կազմակերպության ներքին միջավայրը, կազմակերպության արտաքին միջավայրը, ռազմավարության ձևակերպումը և կատարումը, մարդը կազմակերպության մեջ, աշխատանքի նախագծումը կազմակերպության մեջ, կազմակերպության կառուցվածքը, առաջնորդությունը և իշխանությունը կառավարման մեջ, կառավարման ինֆորմացիոն միջավայրը, մարդկային ռեսուրսների կառավարումը և այլն:

Ինչպես արդեն նշվել էր, յուրաքանչյուր սպասարկման ձեռնարկության դինամիկան գտնվում է սերտ կապի մեջ գիտատեխնիկական զարգացման հնարավորությունների հետ: Վերջիններս զգալիորեն աճել են այն բանից հետո, երբ ժամանակակից արևմտյան տնտեսություններում սկսեցին կիրառվել ժամանակակից մարքեթինգի կառավարման մեթոդները: Նրանք ուսումնասիրվում են ուսումնական ձեռնարկի երկրորդ մասում, որը բաղկացած է 14 պարագրաֆներից: Այդ մասում ուսումնասիրվում են այնպիսի հարցեր, ինչպիսին են՝ մարքեթինգի կառավարման էությունը, մարքեթինգի կառավարման կազմակերպումը, մարքեթինգի տեղեկատու ապահովումը, մարքեթինգի պլանավորումը, ֆինանսները և վերահսկումը, մարքեթինգային ռազմավարությունը, մարքեթինգի ֆունկցիոնալ ռազմավարությունները, ապրանքի կառավարումը, գների կառավարումը, պահանջարկի և առաջարկի ազդեցությունը գնագոյացման գործընթացի վրա, բաշխման կառավարումը, առաջխաղացման կառավարումը, գովազդի կառավարումը, գովազդը ժամանակակից աշխարհում և կառավարման պրոբլեմները գովազդային բիզնեսում, գովազդն ինտերնետում:

Գրականության ցանկում բերված են հեղինակի կողմից վերջին տարիներին տպագրված ուսումնական ձեռնարկները, որոնք տեղադրված են [hays.am](http://hays.am) ինտերնետային կայքում:

# ՄԱՍ 1. ՄԵՆԵԶՄԵՆԹ

## ԹԵՄԱ 1. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՄԵՆԵԶՄԵՆԹԸ

Կառավարումը շուկայական պայմաններում անվանել են «մենեջմենթ»։ Վերջինիս առանձնահատկություններից է. կազմակերպությունների անընդհատ կողմնորոշումը՝ բարձրացնել արտադրության արդյունավետությունը (ստանալ օպտիմալ արդյունքներ նվազագույն ծախսերով), ունենալ ազատություն որոշումների ընդունման ոլորտում, մշակել ռազմավարական նպատակներ և ծրագրեր, մշտապես կարգավորելով դրանք՝ կախված շուկայի վիճակից։

Մենեջմենթը ունակություն է հասնելու դրված նպատակներին, օգտագործելով այլ մարդկանց աշխատանքը, մտավոր ընդունակությունները։

«Մենեջմենթ» տերմինը կիրառելի է տարբեր տեսակի կազմակերպությունների վերաբերյալ, բայց եթե խոսքը գնում է տարբեր մակարդակների պետական մարմինների մասին, ավելի ճիշտ կլինի օգտագործել «պետական կառավարում» տերմինը, իսկ եթե խոսքը դիմազուրկ կառավարման համակարգի մասին է, ապա օգտագործվում է «վարչարարություն» տերմինը։

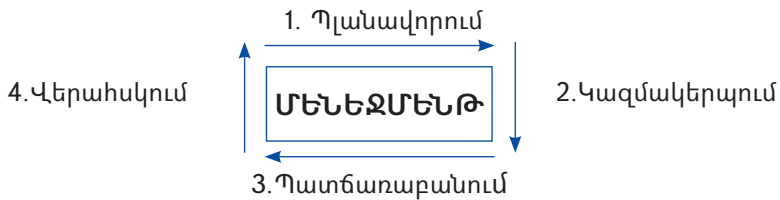
### 1.1. Մենեջմենթի գործառույթների էությունը և փոխկապակցվածությունը

Երբ մենք ասում ենք, որ կազմակերպությունը գործում է, ի նկատի ունենք, որ նրա ներսում մարդիկ կատարում են որոշակի գործողություններ։ Երբ մարդիկ պլանավորում են իրենց գործունեությունը մեկ օրվա (ամսվա, տարվա) ընթացքում, նրանք հայթայթում են ռեսուրսներ, որոնք անհրաժեշտ են պլանները կատարելու համար։ Շարժվելով առաջ՝ մենք համեմատում ենք կատարածն այն նպատակների և խնդիրների հետ, որոնք նախօրոք նախատեսել էինք։

Մենեջմենթի գործառույթները կառավարչական գործունեության կոնկրետ տեսակ է, որն իրականացվում է հատուկ գործելաձևերի միջոցով, աշխատանքի համապատասխան կազմակերպումն է և գործունեության վերահսկումը։

Կառավարման գործառույթներն ունեն առանձնահատուկ բնույթ, հատուկ բովանդակություն, կարող են կատարվել ինքնուրույն, միմյանցից անկախ: Օրինակ՝ տեղեկատվությունը, որը հավաքվել է «վերահսկում» գործառույթի իրականացման ժամանակ, թույլ է տալիս մենեջերին պարզել, թե ինչպես է կատարվում պլանը (պլանավորման գործառույթը): Եթե մենեջերը ցանկանում է ապահովել իր կազմակերպության փայլուն ապագան, նա պետք է իրագործի բոլոր կառավարչական գործառույթները: Անհրաժեշտ է սկսել պլանավորումից: Եթե աշխատանքը պլանավորված է, ապա պետք է կազմակերպվի այնպես, որ բոլոր աշխատակիցները պատրաստ լինեն կատարելու այն: Աշխատանքի որակը կախված է կառավարման այն ձևերից, որոնք նախատեսվել են մենեջերի կողմից: Վերահսկելով աշխատանքային գործընթացը, կարելի է որոշել պլանների կատարման ճշտությունը:

Այսպիսով, կարելի է պնդել, որ կառավարման գործառույթներն իրենցից ներկայացնում են կառավարչական աշխատանքի տեսակներ, որոնք ազդում են կառավարվող օբյեկտի վրա: Կառավարման գործընթացի ժամանակ իրականացվում են հետևյալ չորս հիմնական գործառույթները. պլանավորում, կազմակերպում, պատճառաբանում և վերահսկում (գծանկար 1. 1):



Գծանկար 1.1 Կառավարման գործառույթները

Ինչպես տեսնում ենք բոլոր չորս գործառույթները փոխկապակցված են և փոխապայմանավորված: Այժմ ուսումնասիրենք յուրաքանչյուր գործառույթն ավելի մանրամասնորեն:

**Պլանավորման գործառույթ:** Փաստորեն, պլանավորման ընթացքում որոշում է կայացվում, թե ինչպիսին պետք է լինեն կազմակերպության նպատակները, և ինչ պետք է անեն նրա անդամներն այդ նպատակներին հասնելու համար: Պլանը կազմակերպության ապագա վիճակի սոցիալ-տնտեսական մոդելն է: Հիմնականում կազմակերպությունը ձևավորում է միասնական պլան, սակայն դրա շրջանակներում առանձին մենեջերներ օգտագործում են տարբեր մեթոդներ դրված նպատակին հասնելու համար: Պլանավորման գործընթացը կատարվում է կազմակերպության մակարդակներին համապատասխան:

Առանձնացնում են պլանավորման տարբեր մակարդակներ: **Ռազմա-**

**վարական պլանավորումը** (բարձրագույն մակարդակ) հնարավորություն է տալիս գնահատել, թե ինչ է սպասվում կազմակերպությանը հեռանկարում, որոշել նրա մրցակիցների հնարավոր գործելակերպը: Պլանավորման գլխավոր խնդիրն այս փուլում՝ կազմակերպության վարքագծի որոշումն է իրեն հատկացված շուկայական որմնախորշում:

Կառավարման միջին մակարդակում զբաղվում են **մարտավարական պլանավորմամբ**, այսինքն՝ որոշվում են միջանկյալ նպատակները ռազմավարական նպատակներին հասնելու ճանապարհին: Մարտավարական պլանավորումը նման է ռազմավարականին, սակայն եթե կազմակերպությունն ունի մի քանի ստորաբաժանում՝ իրենց պետերով, ապա ամեն մեկի պլանավորման հիմքում պետք է լինեն ռազմավարական պլանավորման գաղափարները:

**Օպերատիվ** պլանավորումը կատարվում է կազմակերպության ստորին մակարդակի վրա: Յուրաքանչյուր մենեջեր օպերատիվ պլանի հիման վրա մշակում է ամենօրյա կարճաժամկետ ռազմավարություն՝ ապահովելու համար բոլոր գործողությունների հստակությունը, որոշելու կազմակերպության գործունեության ուժեղ և թույլ կողմերը: Վերը նշված պլանավորման երեք տեսակները կազմում են ընդհանուր համակարգ, որը կոչվում է կազմակերպության գործունեության բիզնես-պլան:

**Պլանավորման տեխնիկան և սկզբունքները:** Պլանավորման արդյունավետությունը՝ որպես կառավարման գործառույթ, կախված է նրանից, թե ինչպիսի սկզբունքներ են ընկած պլանավորման հիմքում:

- 1. Պլանավորման ամբողջությունը:** Պլանավորման ժամանակ պետք է հաշվի առնել բոլոր իրավիճակները, որոնք կարող են ազդել կազմակերպության զարգացման վրա:
- 2. Պլանավորման ճշտությունը:** Պլանները կազմելու ժամանակ օգտագործում են ժամանակակից մեթոդներ և միջոցներ, որոնք ապահովում են կանխատեսումների ճշգրտությունը:
- 3. Պլանավորման պարզությունը:** Պլանավորման նպատակները պետք է ունենան պարզ և թեթև ձևակերպումներ՝ հասկանալի կազմակերպության բոլոր անդամների համար:
- 4. Պլանավորման անընդհատությունն** իրենից ներկայացնում է ոչ թե միանգամյա, այլ անընդհատ գործընթաց:
- 5. Պլանավորման խնայողականությունը** ենթադրում է, որ պլանավորման ծախսերը պետք է հարաբերվեն պլանավորումից ստացած շահումներին:

Պլանավորման գործառույթի օգնությամբ մենեջերներն ավելի լավ են կողմնորոշվում անորոշ իրավիճակներում, ավելի արդյունավետ են արձագանքում արտաքին միջավայրի փոփոխություններին:

**Կազմակերպման գործառույթ:** Կազմակերպման գործառույթն ուղղված է մենեջերի և կատարողների գործունեության կարգավորմանը:

Կազմակերպումը 1) կազմակերպության նպատակներին հասնելու միջոց է, 2) գործընթաց է, որի միջոցով ստեղծվում և պահպանվում է կազմակերպության կառուցվածքը:

Յուրաքանչյուր պլան ներառում է մի փուլ, երբ ստեղծվում են իրական պայմաններ պլանավորված նպատակներին հասնելու համար: Քանի որ բոլոր աշխատանքները կատարվում են մարդկանց կողմից, կառավարման գործառույթներում որոշվում են այն անձինք, ովքեր պետք է կատարեն կոնկրետ առաջադրանքներ, ինչպես նաև որոշվեն դրա համար անհրաժեշտ միջոցները: Եթե պլանավորման գործառույթը պատասխանում է այնպիսի հարցերի, ինչպիսիք են. ի՞նչ ընդգրկել պլանում, ի՞նչ ձեռնարկել, ի՞նչ կանխատեսել, ապա կազմակերպման գործառույթը՝ ո՞վ և ինչպե՞ս հարցերին, այսինքն՝ ով և ինչպես պետք է իրագործի կազմակերպության պլանները:

**Պատճառաբանման գործառույթ:** Պատճառաբանման ավանդական բացատրությունը հիմնված է այն մտքի վրա, որ աշխատակիցները ռեսուրսներ են, ակտիվներ, որոնց մենք պետք է ստիպենք արդյունավետ աշխատել: Ամեն օր մենեջերը բախվում է հետևյալ խնդրի հետ. ինչպե՞ս ուղղել աշխատողների էներգիան ճիշտ հունի մեջ:

Ուսման ընթացքում ստացված գիտելիքներն անհատը միշտ էլ ուզում է կիրառել, և ինչքան ավելի կիրառելի են նրա գիտելիքները, այնքան ավելի մեծ բավարարվածություն է նա ստանում աշխատանքից, և, ի վերջո, կազմակերպության նպատակները համարում է իրենը:

Անհատի վարքագիծը միշտ էլ պատճառաբանված է: Նա կարող է ոգևորված աշխատել և կարող է խուսափել աշխատանքից: Պատճառաբանումը մի գործընթաց է, որն անձանց մղում է կատարելու այնպիսի գործողություններ, որոնք հնարավորություն են տալիս հասնել ինչպես անձնական, այնպես էլ կազմակերպության նպատակներին:

**Պատճառաբանման ժամանակակից տեսությունները:** Հոգեբանական և կազմակերպչատնտեսական տարբեր տեսությունները կարելի է բաժանել երկու խմբի.

1. Պատճառաբանման բովանդակային տեսությունները հիմնվում են անձի ներքին պահանջմունքների վրա, որոնք ստիպում են մարդկանց վարվել այսպես և ոչ այլ կերպ:
2. Պատճառաբանման պրոցեսուալ տեսությունները (որոնք ավելի ժամանակակից են) հաշվի են առնում մարդկանց գիտելիքները և կրթվածության աստիճանը: Պրոցեսուալ տեսություններում վերլուծվում է այն հանգամանքը, թե ինչպես է մարդը բաշխում ջանքերը կոնկրետ նպատակների հասնելու համար, և ինչպես է ընտրում համապատասխան վարքագիծ: Այս տեսությունները չեն վիճարկում



պահանջմունքների գոյությունը, բայց համարում են, որ մարդկանց վարքագիծը որոշվում է ոչ միայն դրանցով, այլև սոցիալական պահանջմունքներով, որոնց մասին՝ հետագա շարադրանքում:

**Վերահսկման գործառույթ:** Ամենաընդհանուր ձևով՝ վերահսկումը փաստացի արդյունքների համեմատումն է պլանավորվածների հետ: Վերահսկում կատարելիս կարելի է ստանալ հետևյալ հարցերի պատասխանները: Ինչ ենք մենք սովորել, ինչը հաջորդ անգամ պետք է կատարել ուրիշ ձևով, ինչո՞ւմն է շեղումների պատճառը, նոր նպատակներ մշակելու համար ինչպիսի՞ եզրակացություններ պետք է անել:

Վերահսկման համակարգն ապահովում է հետադարձ կապ սկզբնական պլաններով որոշված սպասումների և կազմակերպության գործունեության իրական ցուցանիշների միջև:

Տարբերում են վերահսկման հետևյալ տեսակները.

1. Նախնական վերահսկում, որը, փաստորեն, կատարվում է մինչ աշխատանքներ սկսելը: Վերահսկումն անցկացվում է երեք ոլորտներում՝ մարդկային, նյութական և ֆինանսական: **Մարդկային ռեսուրսների** ոլորտում վերահսկումը կազմակերպության կոնկրետ խնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ գործարար և պրոֆեսիոնալ ունակությունների վերլուծությունն է: **Նյութական ռեսուրսների՝** հումքի որակի վերահսկումն է բարձրորակ արտադրանք թողարկելու համար: **Ֆինանսական ռեսուրսների՝** վերահսկվում է բյուջեն, պատասխանելով այս հարցերին, թե երբ, որքան և ինչպիսի՞ միջոցներ են անհրաժեշտ կազմակերպությանը:
2. Ընթացիկ վերահսկումը կատարվում է աշխատանքների ընթացքում: Այստեղ շատ կարևոր է ունենալ հետադարձ կապ վերահսկողների և վերահսկվողների միջև:
3. Եզրափակիչ վերահսկման նպատակն է խուսափել հետագա սխալներից:

Ցանկացած վերահսկման ընթացակարգը կարելի է բաժանել երեք հստակ փուլի.

- 1) A – ստանդարտների որոշում: Ստանդարտները կոնկրետ նպատակներ են, որոնց համեմատ առաջընթացը հնարավոր է չափել:
- 2) B – ստացած արդյունքների համեմատում ստանդարտների հետ:
- 3) C – անհրաժեշտ շտկող գործողությունների իրագործում:

Այսպիսով, վերին մակարդակի մենեջերները ավելի շատ ժամանակ են ծախսում պլանավորման և վերահսկման գործառույթների իրականացման վրա, իսկ ստորին մակարդակիներն ավելի շատ զբաղված են կադրերի ընտրությամբ և աշխատանքի կազմակերպմամբ: Սակայն կառավարման բոլոր մակարդակներում չորս գործառույթն էլ որոշակի չափով իրագործվում են:

## 1.2. Մենեջմենթի սկզբունքները

Կառավարման սկզբունքները ղեկավարների համար գոյություն ունեցող հիմնադիր գաղափարներն են, օրինաչափություններն ու կանոնները կառավարչական գործառույթների իրականացման ընթացքում:

Առաջին անգամ ռացիոնալ կառավարման գործառույթները մշակվել են ամերիկացի գիտնական Գ. Էմերսոնի կողմից 1912 թ.: Մենեջմենթում օգտագործվող բոլոր սկզբունքները նպատակահարմար է բաժանել երկու խմբի՝ ընդհանուր և մասնավոր:

Կառավարման ընդհանուր սկզբունքներն են՝

- 1) **կիրառելիության**, երբ մշակվում են գործողության ղեկավար սկզբունքներ բոլոր աշխատակիցների համար,
- 2) **համակարգվածության**, երբ մենեջմենթն ընդգրկում է ողջ համակարգը, հաշվի առնելով ներքին և արտաքին կապերը,
- 3) **բազմաֆունկցիոնալության**, երբ ընդգրկվում են գործունեության նյութական (ռեսուրսներ), ֆունկցիոնալ (աշխատանքի կազմակերպում), իմաստային (վերջնական նպատակի իրագործում) տեսանկյունները,
- 4) **ինտեգրման**, որը ենթադրում է, որ ֆիրմայի ներսում պետք է միավորվեն տարբեր հարաբերություններ և աշխատակիցների հայացքներ,
- 5) **կողմնորոշում արժեքների վրա**, երբ մենեջմենթը պետք է հաշվի առնի այնպիսի արժեքներ, ինչպիսիք. հյուրընկալությունը, ազնիվ ծառայությունները, գների և ծառայությունների շահավետ հարաբերակցությունը և այլն:

Կառավարման մասնավոր սկզբունքները հետևյալն են:

- 1) Կենտրոնացման և ապակենտրոնացման օպտիմալ զուգակցումը, որի իմաստը կառավարչական որոշումների ընդունման ժամանակ իրավասությունների օպտիմալ բաշխումն է:
- 2) Կոլեգիալությունը ենթադրում է կոլեկտիվ որոշման ընդունում՝ տարբեր մակարդակի ղեկավարների և կատարողների կարծիքը հաշվի առնելով:
- 3) Գիտական հիմնավորման սկզբունքի հիմնական պահանջն է. բոլոր կառավարչական որոշումների կատարումը գիտական մոտեցումների և մեթոդների հիման վրա:
- 4) Պլանայնության սկզբունքի իմաստը՝ հեռանկարում կազմակերպության զարգացման հիմնական ուղղությունների որոշման մեջ է:
- 5) Իրավունքների, պարտականությունների և պատասխանատվության զուգակցման սկզբունքը ենթադրում է, որ ամեն ենթակա պետք է կատարի իր վրա դրված խնդիրները և հաշվետու լինի դրանց կատարման համար:

- 6) Մասնավոր ինքնավարության և ազատության սկզբունքը ենթադրում է, որ բոլոր նախաձեռնությունները բխում են ազատ տնտեսավարող սուբյեկտներից, որոնք իրականացնում են կառավարչական որոշումներ գործող օրենսդրության շրջանակներում:
- 7) Հիերարխիայի և հետադարձ կապի սկզբունքի իմաստը կառավարման բազմաստիճան կառուցվածքի ստեղծումն է, երբ ստորին օղակը հստակ ենթարկվում է վերինին և այդպես շարունակ:
- 8) Հիմնավորման սկզբունքը դրդում է մենեջերին և ողջ անձնակազմին արդյունավետ աշխատանքի պատճառաբանման ծրագրի առկայության պայմաններում:
- 9) Կառավարման ժողովրդավարացումը բոլոր աշխատողների մասնակցությունն է կառավարման գործընթացում:
- 10) Պետական օրինականության սկզբունքի համաձայն՝ ֆիրմայի մենեջմենթը պետք է համապատասխանի պետական օրենսդրության պահանջներին:
- 11) Կառավարման օբյեկտի և սուբյեկտի միասնության սկզբունքը ենթադրում է կառավարումը որպես կառավարման սուբյեկտի ազդեցություն օբյեկտի վրա:
- 12) Կառավարման համակարգի կայունության ու ճկունության սկզբունքը ենթադրում է, որ կազմակերպության արտաքին և ներքին միջավայրի փոփոխության դեպքում մենեջմենթի համակարգը չպետք է ենթարկվի արմատական փոփոխությունների: Միևնույն ժամանակ այն պետք է առավելագույնս հաշվի առնի սպառողների պահանջները:

## ԹԵՄԱ 2. ՄԵՆԵԶՄԵՆԹԻ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՄՏՔԻ ՊԱՏՄՈՒԹՅՈՒՆԸ

### 2.1. Կառավարման դասական դպրոցները

Կառավարումն այս կամ այն ձևով միշտ էլ առկա է եղել այնտեղ, որտեղ տեղի է ունեցել խմբակային գործունեություն: Տարբերում են այդ գործունեության երեք ոլորտներ՝

- քաղաքական, երբ անհրաժեշտություն է ծագում պահպանել կարգը խմբերում,
- տնտեսական, երբ անհրաժեշտ է հայթայթել, արտադրել և բաշխել ռեսուրսներ,
- պաշտպանողական, երբ անհրաժեշտություն է ծագել պաշտպանվել թշնամիներից կամ վայրի գազաններից:

Կառավարման տեսության և պրակտիկայի զարգացման գործընթացում տարբերում են մի քանի փուլեր:

**Առաջին փուլը հնադարյանն է,** որն ընդգրկում է մ.թ.ա. 9-7 հազար տարի առաջ մինչև XVIII դարն ընկած ժամանակաշրջանը:

Առաջին ամենահասարակ համատեղ աշխատանքները կազմակերպվում էին ցեղերի ամենահարգված անդամների կողմից: Հետագայում, երբ տեղի էր ունենում խմբերի աճ և բարդանում էին նրանց կողմից կատարվող գործառույթները, անհրաժեշտություն ծագեց իրականացնել աշխատանքի բաժանում: Բայց դրա համար դարեր պահանջվեցին: Օրինակ, եգիպտական բուրգերի կառուցման համար անհրաժեշտ էր ստույգ պլանավորել աշխատանքների հաջորդականությունը: Նույն Հին Եգիպտոսում առաջին անգամ ձևավորվել էր պետական կառավարման ապարատ և գոյություն ունեին առաջին չինովնիկները՝ հարկադիրները:

Կառավարման տարբեր տեսակի հարցերին իրենց մեկնաբանություններն են տվել հայտնի փիլիսոփաներ Սոկրատը, Պլատոնը, զորահրամանատար Ալեքսանդր Մակեդոնացին:

**Երկրորդ փուլը ինդուստրիալ շրջանն է (1776-1890),** երբ ամենամեծ դերը պետական կառավարման հարցերի մշակման գործում պատկանում էր դասական քաղաքատնտես Ադամ Սմիթին, Ռոբերտ Օուենին և անգլիացի մաթեմատիկոս Չարլզ Բեբբիջին, որը մշակել էր առաջին հաշվիչ մեքենայի նախագիծը:

**Երրորդ փուլը (1890-1960)** բնութագրվում է օրեցօր ձևավորվող նոր ուղղություններով, դպրոցներով, մոտեցումներով, որոնք հաշվի են առնում ազգային հոգեբանությունը և այլ գործոններ: Անհրաժեշտ է նշել, որ մենեջմենթի հանդեպ հետաքրքրությունը սկիզբ առավ XIX դ. Մեծ Բրիտանիայում արդյունաբերական հեղափոխությամբ, բայց այն միտքը, որ կառավարումը զգալի ներդրում ունի կազմակերպության զարգացման գործում, ծնվեց ԱՄՆ-ում: Սա պատասխան էր մեծ բիզնեսի պահանջներին, երբ գիտնականները ձգտում էին բացահայտել աշխատանքի արդյունավետ պայմանները: Գիտնականներին հետաքրքրում էր արտադրության արդյունավետությունը (տեխնիկական մոտեցում): Նրանք կարծում էին, որ մենեջմենթը արվեստ է, և բոլորը չէ, որ կարող են կառավարել, իսկ եթե որոշվեն բնավորության գծերը, որոնք բնորոշ են մենեջերին, կարելի է գտնել այդպիսի մարդկանց: Պարզվեց, որ բնավորության գծերի հայեցակարգն այնուամենայնիվ չի գործում: Այստեղից էլ հարց. գոյություն ունի արդյո՞ք մենեջմենթ գիտությունը:

Կառավարման ոլորտում կարելի է առանձնացնել հետևյալ դպրոցները:

1. **Դասական,** որի հիմնադիրներից է Ֆ. Թեյլորը (1856-1915): Նա մշակել է գիտական կառավարման մի հայեցակարգ, որը շարադրել է «Ֆարրիկայի կառավարում» (1903) և «Գիտական մենեջմենթի սկզբունք-

ները» (1911) գրքերում: Նրա կողմից մշակված կառավարման սկզբունքների էությունը հետևյալն է՝ գիտական հիմքերի վրա ընտրել մարդկանց, սովորեցնել նրանց, տալ որոշակի խթաններ և այդ խմբի աշխատանքի արդյունավետությունը կգերազանցի առանձին բանվորների գումարային արդյունքը: Ֆ. Թեյլորի վաստակը, փաստորեն, առաջին գիտական դպրոցի ստեղծման մեջ է, որը կոչվեց «դասական»:

Ֆրենկ և Լիլի Զիլբերտները օգտագործեցին դիտարկումները կատարելագործելու համար ձեռքի աշխատանքը: Լինելով որմնադրի աշակերտ, Ֆրենկը նկատել էր, որ ուսուցիչն աղյուսը դնելու համար օգտագործում է երեք խումբ գործողություններ, որոնք թվով 18 էին: Նա կրճատեց դրանք, հասցնելով 4.5 և ավելացնելով աշխատանքի արտադրողականությունը 50%-ով: Նա ունի դաստակի 17 հիմնական շարժումների (թելբրիգներ) նկարագրություն: Այնուհետև ձևավորվեցին «վարչական» դպրոցի սկզբունքները, որտեղ ուսումնասիրվում էին կառավարչի (մենեջերի) դերը և գործառույթները:

Ա. Ֆայոլը (1841-1925) բաժանեց կառավարման գործընթացը հինգ հիմնական գործառույթների՝ պլանավորում, կազմակերպում, կադրերի ընտրություն և տեղավորում, ղեկավարում և վերահսկում: Նրա սկզբունքները կառավարման գիտության, «վարչարարության» արդյունք են: Ամերիկացիները նրան անվանում են «Մենեջմենթի հայր»: Այդ սկզբունքները 14-ն են.

- աշխատանքի բաժանում,
- լիազորություններ և պատասխանատվություն,
- կարգապահություն,
- միանձնյա ղեկավարություն (աշխատողը հրաման պետք է ստանա միայն անմիջական ղեկավարից),
- ուղղության միանություն (խմբի համար),
- անհատական շահերի ենթարկում ընդհանուրին,
- անձնակազմի վարձատրություն,
- կենտրոնացման և ապակենտրոնացման համաչափություն,
- սկալյառ շղթա,
- կարգ ու կանոն,
- արդարություն,
- աշխատատեղի կայունություն,
- նախաձեռնություն,
- կորպորատիվ ոգի:

2. Անցյալ դարի 30-ական թվականներին ծնվեց, այսպես կոչված, «մարդկային հարաբերությունների դպրոցը», որի հիմքում հոգեբանության և սոցիոլոգիայի նվաճումներ էին: Հիմնադիրն է Էլտոն Մեյոն, որը բացահայտեց, որ. 1) բանվորների խումբը սոցիալական համակարգ է, 2) հստակ աշխատանքային գործողությունները և լավ աշխատավարձը միշտ

չէ, որ հանգեցնում են աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը, ինչպես կարծում էին գիտական կառավարման դպրոցի ներկայացուցիչները, շեշտը դնելով արտադրության վրա: Երբեմն աշխատողներն ավելի լավ էին արձագանքում դրական վերաբերմունքին՝ բարձրացնելով արտադրողականությունը:

Համաձայն Ռ. Օուենի՝ գործատուն մեծ ուշադրություն է հատկացնում սարքավորումներին (վերանորոգում, յուղում և այլն) և քիչ է մտածում մարդկանց մասին, մինչդեռ չպետք է մոռանալ բանվորների համար աշխատանքի մարդկային պայմաններ ստեղծելու մասին:

Աբրահամ Մասլոուն ապացուցեց, որ մարդկանց գործողությունների դրդապատճառը ոչ թե տնտեսական ուժերն են, այլ պահանջմունքները, որոնք միայն մասամբ կարող են բավարարվել դրամի միջոցով: Ա. Մասլոուն մարդու պահանջմունքները բաժանել է հինգ հիմնական խմբի՝

1. ֆիզիոլոգիական պահանջմունքներ,
2. պահանջմունքներ անվտանգության մեջ, որոնք արտահայտվում են համոզմունքով, որ արտաքին միջավայրից չի կարելի սպասել որևէ անակնկալներ, որոնք կխափանեն ֆիզիոլոգիական պահանջմունքները,
3. սոցիալական պահանջմունքներ, կամ «մասնակցության պահանջմունք», երբ անձը ցանկանում է մասնակից լինել սոցիալական բնույթ կրող որևէ երևույթի կամ գործունեության,
4. հարգանքի պահանջմունք շրջապատի կողմից սեփական հաջողությունների նկատմամբ,
5. ինքնարտահայտման պահանջմունք, այսինքն՝ պահանջմունք սեփական պոտենցիալ հնարավորությունների իրականացման և որպես անհատ զարգացման մեջ:

3. Ուշադրության է արժանի Դ. Մակգրեգորի (1960) ուսմունքը **մարդկային հարաբերությունների** մասին: Նրա (X և Y) տեսության հիմքում դրված են աշխատակիցների հետևյալ բնութագրերը:

X տեսության համաձայն՝ միջին անհատը մի քիչ բուրբ է, ձգտում է խուսափել աշխատանքից: Այդ իսկ պատճառով անհրաժեշտ է այդպիսի աշխատողին անընդհատ ստիպել, վերահսկել և ուղղել: Այդպիսի մարդիկ նախընտրում են, որ իրենց ղեկավարեն, խուսափում են պատասխանատվությունից, մտածում են միայն սեփական անվտանգության մասին:

Y տեսության համաձայն՝ մարդիկ ի բնե պասիվ չեն, այլ ծուլացել են աշխատանքի վատ կազմակերպման պատճառով: Նրանք պատրաստ են պատասխանատվությունը վերցնել իրենց վրա, չեն ուզում, որ իրենց վերահսկեն, քանի որ ի վիճակի են ինքնավերահսկման:

**Չորրորդ փուլը կոչվում է տեղեկատվական (1960 - առ այսօր):** 1960-ական թվականներին մշակվում է կառավարման հայեցակարգ, հիմնված մաթեմատիկական մեթոդների և էլեկտրոնային հաշվիչ մեքենա-

ների օգտագործման վրա: Մասնավորապես, 1970-ական թվականներին ստեղծվեցին, այսպես կոչված, բաց համակարգեր, որոնք ի վիճակի էին հարմարվել ինչպես ներքին միջավայրի բազմազանությանը, այնպես էլ այն փոփոխություններին, որոնք տեղի էին ունենում արտաքին միջավայրում: Լայն տարածում ստացավ համակարգային մոտեցումը, համաձայն որի՝ ամեն մի որոշում ունի իր հետևանքները ողջ համակարգի համար: Այնուհետև ի հայտ եկավ անկանխատեսելի իրավիճակների տեսությունը. ամեն իրավիճակ, որում հայտնվում է մենեջերը, կարող է համընկնել մյուսների հետ, բայց նրան բնորոշ կլինեն յուրահատուկ հատկանիշներ: Մշակվեց, այսպես կոչված, իրավիճակային մոտեցում, որի իմաստը հետևյալն էր. կառավարման ոճը, ձևերը, մեթոդները պետք է տարափոխվեն՝ կախված ստեղծված իրավիճակից, այսինքն՝ կենտրոնական տեղը հատկացվում է իրավիճակին:

## 2.2. Կառավարումը և կազմակերպությունը

Հասարակության յուրաքանչյուր անձ մեկ կամ ավելի կազմակերպության անդամ է: Այդ կազմակերպությունները կարող են լինել արտադրական, ուսումնական, հետազոտական, պետական կամ մասնավոր, մեծ կամ փոքր, ժամանակավոր կամ մշտական գործող: Կարելի է ասել, որ կազմակերպությունն իրենից ներկայացնում է որոշակի նպատակներ հետապնդող մարդկանց գործունեության դասակարգված, գիտակցված միավորում: Այս սահմանումը ճիշտ է ֆորմալ կազմակերպության համար: Ոչ ֆորմալ կազմակերպությունները գոյանում են անկազմակերպ, բայց մարդիկ նրանցում համագործակցում են կանոնավոր կերպով: Նրանք գոյություն ունեն բոլոր ֆորմալ կազմակերպություններում: Ոչ ֆորմալ խմբերը հիմնված են ընկերային հարաբերությունների վրա, սակայն դրանք չպետք է լինեն գերիշխող: Այդ կազմակերպությունները կարող են աշխատել ի օգուտ կամ ի վնաս մենեջերի, որը պետք է հասկանա, որ այդ խմբերը գոյություն ունեն անկախ ամեն ինչից և ամրապնդում են կոլեկտիվը:

Այսուհետև, օգտագործելով կազմակերպություն բառը, ի նկատի կունենանք ֆորմալ կազմակերպությունը:

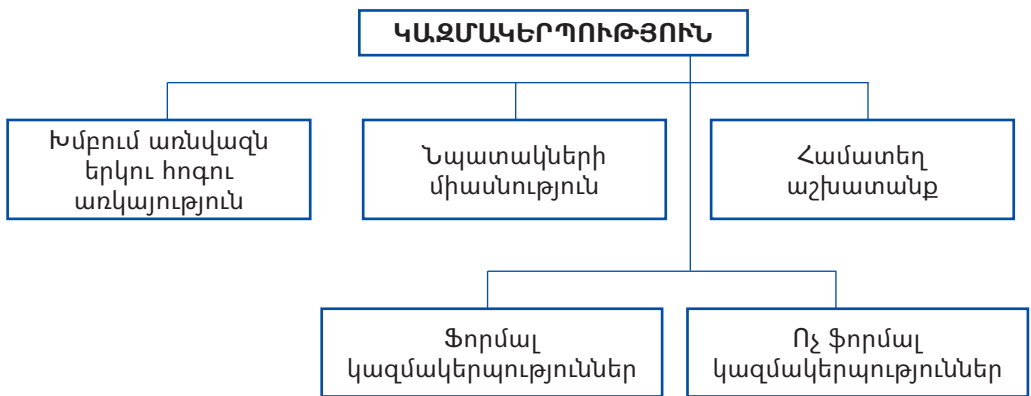
Յուրաքանչյուր կազմակերպություն կարելի է ներկայացնել որպես բաց համակարգ, որը ներկառուցված է արտաքին աշխարհի մեջ: Կազմակերպությունը մուտքում ստանում է ռեսուրսներ արտաքին միջավայրից, իսկ ելքում հանձնում է ստեղծված արտադրանքը, այդ իսկ պատճառով նրա կենսագործունեությունը բաղկացած է երեք հիմնական գործընթացներից.

- հումքի կամ ռեսուրսների ստացում արտաքին միջավայրից,
- արտադրանքի թողարկում,
- արտադրանքի փոխանցում արտաքին միջավայր:

Եթե այս երեք գործընթացներից գոնե մեկը բացակայի, կազմակերպությունը կդադարեցնի իր գործունեությունը:

Կազմակերպություն համարվելու համար անհրաժեշտ է բավարարել հետևյալ պարտադիր պայմանները՝

1. Երկուսից ոչ պակաս մարդկանց առկայություն, որոնք պատկերացնում են իրենց այդ խմբի անդամ,
2. գոնե մեկ հասարակական օգտակար նպատակի առկայություն, որն ընդունված է ընդհանուր խմբի անդամների կողմից (գծանկար 1.2):



Գծանկար 1.2 Կազմակերպության էլեմենտները

Յուրաքանչյուր կազմակերպություն իր զարգացման ընթացքում անցնում է հինգ փուլ:

**Փուլ 1. Կազմակերպության ծնունդ:** Այս փուլին բնորոշ է հիմնական նպատակի որոշումը: Հիմնական խնդիրը՝ մուտք գործել շուկա, աշխատանքի կազմակերպումը՝ ձգտել առավելագույնս մեծացնել շահույթը:

**Փուլ 2. Մանկություն և պատանեկություն:** Գլխավոր նպատակը կարճաժամկետ շահույթն է և արագացված աճը: Հիմնական խնդիրը՝ ամրապնդումն ու շուկայի իր մասի գրավումը, աշխատանքի կազմակերպումը՝ շահույթի պլանավորում, աշխատավարձի աճ:

**Փուլ 3. Հասունություն:** Գլխավոր նպատակը հավասարակշռված աճն ու անհատական ոճի ձևավորումն է: Հիմնական խնդիրը աճն է տարբեր ուղղություններով և շուկայի գրավումը, աշխատանքի կազմակերպումը՝ բաժանում և կոոպերացիա:

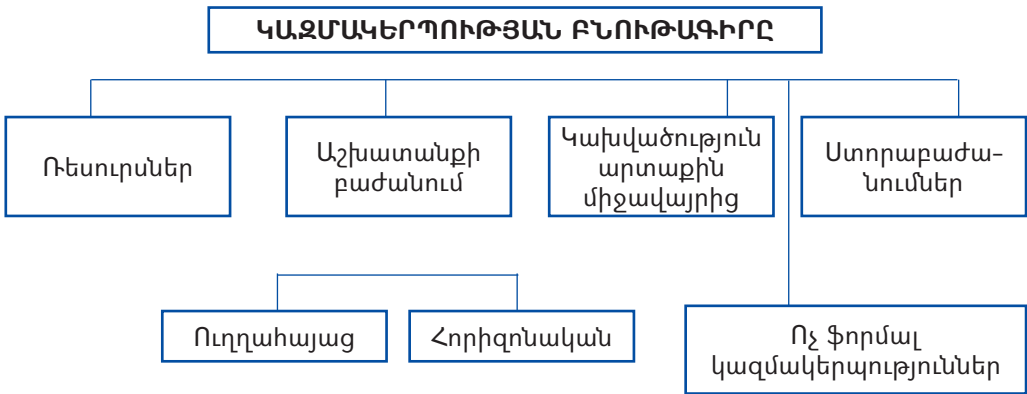
**Փուլ 4. Կազմակերպության ծերացում:** Փաստորեն, այս փուլը նրա հասունության ամենաբարձր աստիճանն է: Գլխավոր նպատակն է պահպանել ձեռքբերումները:

**Փուլ 5. Կազմակերպության վերածնունդ:** Գլխավոր նպատակն է



ապահովել վերակենդանացումը բոլոր ուղղություններով, հիմնականում երիտասարդացնելով կուլեկտիվը:

Բոլոր կազմակերպությունները տարբերվում են միմյանցից ըստ կատարվող գործառույթների, կառավարման սկզբունքների և այլն: Բայց նրանք ունեն նաև ընդհանուր բնութագրեր (գծանկար 1.3):



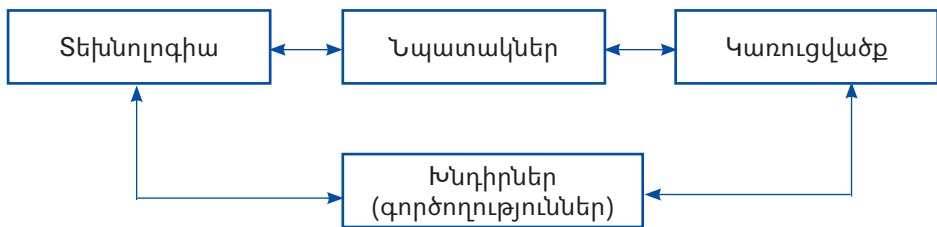
Գծանկար 1.3 Կազմակերպության ընդհանուր բնութագրերը

1. Ռեսուրսներ: Յուրաքանչյուր կազմակերպության նպատակը նրա մարտավարական և ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար օգտագործվող ռեսուրսների փոխկապակցման մեջ է: Հիմնական ռեսուրսներն են. մարդիկ (աշխատանքային ռեսուրսներ), հիմնական և շրջանառու միջոցները, տեխնոլոգիան և տեղեկատվությունը:
2. Կախվածությունն արտաքին և ներքին միջավայրից կազմակերպության ամենակարևոր բնութագրերից է, քանզի ոչ մի կազմակերպություն ի վիճակի չէ գործել մեկուսացված: Գոյություն ունեն բազմաթիվ արտաքին գործոններ, որոնք ազդում են կազմակերպության գործունեության վրա (մատակարարներ, մրցակիցներ, կառավարության որոշումներ և այլն): Ներքին գործոնները հիմնականում մարդկային որոշումների արդյունք են:
3. Աշխատանքի բաժանումը լինում է հորիզոնական և ուղղահայաց: Հորիզոնականը՝ ամբողջ աշխատանքի բաժանումն է բաղադրամասերի: Այն լինում է.
  - ֆունկցիոնալ մասնագիտացում ըստ գործունեության տեսակների,
  - ապրանքաճյուղային՝ կապված մասնագիտացման և կոնկրետ աշխատանքների կատարման հետ (օրինակ, վաճառողը վաճառում է միայն մեկ ապրանքատեսակ),

- որակական, երբ հաշվի է առնվում աշխատանքի բարդությունը: Ուղղահայաց բաժանման դեպքում մեծ դեր ունի կառավարումը: Ուղղահայաց բաժանման տեսակներն են.
  - ընդհանուր,
  - տեխնոլոգիական (երբ ներդրվում են առաջադեմ տեխնոլոգիաներ),
  - տնտեսական (տնտեսական գործունեության վերլուծություն),
  - օպերատիվ՝ արտադրական գործընթացի անընդհատ վերահսկում,
  - անձնակազմի կառավարում:

Կազմակերպության կառուցվածքը կառավարման մակարդակների և ֆունկցիոնալ ոլորտների տրամաբանական փոխհարաբերություններն են, որոնք կառուցվում են այնպես, որ թույլ են տալիս արդյունավետ հասնել կազմակերպության նպատակներին:

Տեխնոլոգիան սարքավորումների և գիտելիքների այնպիսի համակցումն է, որը թույլ է տալիս ստանալ ռեսուրսների ցանկալի ձևափոխումներ պատրաստի ապրանքների տեսքով: Յուրաքանչյուր խնդրի կառավարումը ենթադրում է կոնկրետ տեխնոլոգիայի կիրառում (գծանկար 1.4):



*Գծանկար 1.4 Տեխնոլոգիաների, առաջադրանքների, կառուցվածքի և նպատակների փոխկապակցվածությունը*

**Տեխնոլոգիաները** ներառում են տեխնիկական միջոցները և դրանց օգտագործման ձևերը, որոնք ստեղծվում են կազմակերպության կողմից վերջնական ապրանք ստանալու համար: Կառավարումը թույլ է տալիս տեխնոլոգիաներն օգտագործել ամենաարդյունավետ ձևով:

**Կադրերը** ցանկացած կազմակերպության հիմքն են: Նրանք ստեղծում են ապրանքը, ձևավորում կազմակերպության մշակույթը, ներքին մթնոլորտը: Մարդիկ, ովքեր աշխատում են կազմակերպությունում, տարբերվում են ըստ սեռի, տարիքի, կրթության, ընտանեկան վիճակի և այլն: Ի տարբերություն սարքավորումների, մարդն ունի իր ցանկությունները, այդ իսկ պատճառով ղեկավարները պետք է հաշվի առնեն բոլոր հանգամանքները:

## ԹԵՄԱ 3. ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ՀԱՄԱԿԱՐԳ

### 3.1. Կառավարման ֆունկցիոնալ բաժանումը

Աշխատանքի արդյունավետությունը կազմակերպությունում որոշվում է աշխատանքի ուղղահայաց բաժանման զարգացման աստիճանով, այսինքն՝ ղեկավարների աշխատանքի կազմակերպման մակարդակով:

Կառավարումը՝ պլանավորման, կազմակերպման, հիմնավորման և վերահսկման գործընթաց է, որն անհրաժեշտ է կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար: Կառավարչական աշխատանքը հասարակական աշխատանքի հատուկ տեսակ է:

Կառավարչական աշխատանքի նպատակն է կոլեկտիվի և նրա առանձին անդամների նպատակային, համակարգված գործունեության ապահովումը: Այս աշխատանքի առանձնահատկություններն են.

- կառավարման ապարատի աշխատողների մտավոր աշխատանքը,
- մասնակցություն նյութական բարիքների ստեղծմանը ոչ թե անմիջականորեն, այլ անուղղակի ձևով (աշխատողների միջոցով),
- աշխատանքի առարկան տեղեկատվությունն է,
- աշխատանքի միջոցները՝ կազմակերպչական և հաշվողական տեխնիկան,
- աշխատանքի արդյունքը՝ կառավարչական որոշումները:

**Ղեկավարների աշխատանքը** կառավարման ամենաբարձր մակարդակն է, քանի որ այդ մակարդակի վրա ընդունվում են որոշումներ ավելի ցածր օղակների աշխատանքի վերաբերյալ:

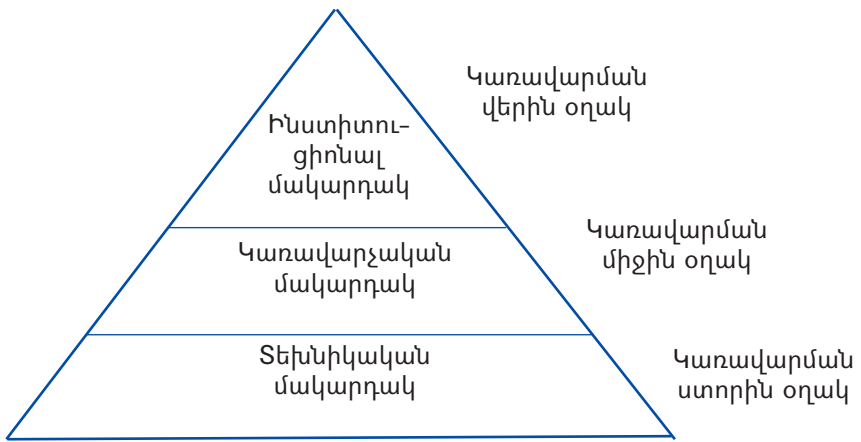
**Մասնագետները** կատարում են այնպիսի աշխատանքներ, որոնք թույլ են տալիս նախապատրաստել և իրագործել կառավարչական որոշումները:

**Օժանդակ անձնակազմը** (տեխնիկական կատարողները) իրականացնում են կառավարման ապարատի տեղեկատվական սպասարկումը:

Այն անձինք, ովքեր զբաղված են կառավարչական գործունեությամբ, կարող են պատկանել վերին, միջին և ստորին մակարդակներին (գծանկար 1.5):

Այս բուրգաձև կառուցվածքը ցույց է տալիս, որ կառավարման ամեն հաջորդ մակարդակում ավելի քիչ մարդիկ են ընդգրկված, քան նախորդում:

Կազմակերպության կառավարման վերին մակարդակում գտնվում են այն անձինք, ովքեր մշակում են կազմակերպության քաղաքականությունը և նպաստում դրա իրագործմանը (տնօրենների խորհրդի նախագահ, նախագահ, փոխնախագահ, վարչություն):



Գծանկար 1.5 Կառավարման մակարդակները

Կառավարման միջին մակարդակի ղեկավարներն ապահովում են այն քաղաքականության իրականացումը, որը մշակվել է բարձրաստիճան ղեկավարության կողմից և պատասխանատվություն են կրում դրա իրագործման համար: Միջին օղակի մասնագետներն ունեն պարտականությունների լայն շրջանակ և ազատ են որոշումներ ընդունելու մեջ: Սրանք բաժանմունքների ղեկավարներն են, կազմակերպության կազմի մեջ մտնող ձեռնարկությունների տնօրենները, ֆունկցիոնալ բաժինների վարիչները:

Կառավարման ստորին մակարդակը ներկայացված է կրտսեր պետերով: Դրանք վարպետներն են, խմբի ղեկավարները, հսկիչները, որոնք պատասխանատվություն են կրում կոնկրետ առաջադրանքների կատարման համար անմիջապես աշխատավայրում:

Բոլոր մակարդակներում ղեկավարները կատարում են ոչ միայն կառավարչական, այլև կատարողական գործառույթներ: Սակայն կառավարման մակարդակի բարձրացման հետ կատարողական գործառույթի բաժինը նվազում է (վերինում այն զբաղեցնում է մենեջերի ժամանակի 10%, միջինում՝ 50%, ստորինում՝ 70%): Սա բացատրվում է այն հանգամանքով, որ մենեջերներն ունեն առաջադրանքների երկու ոլորտ՝ մենեջմենթի և մասնագիտության գծով: Կառավարման մակարդակի բարձրացման հետ նվազում է մասնագիտական և ավելանում մենեջմենթի խնդիրների տեսակարար կշիռը:

Ցանկացած կազմակերպություն ներկայացնում է երկու ենթահամակարգերի միասնություն՝ կառավարող և կառավարվող: Կառավարման օբյեկտը կազմակերպության առանձին կառուցվածքն է կամ ողջ կազմակերպությունը, որին ուղղված է կառավարումը: Կառավարման սուբյեկտը անձն է կամ մարմինը, որն իրականացնում է կառավարումը:

Կարելի է առանձնացնել ֆունկցիոնալ գործընթացների հինգ խմբեր, որոնք ծառայում են որպես կառավարման օբյեկտ.

- արտադրություն,
- մարքեթինգ,
- ֆինանսներ,
- աշխատանք կադրերի հետ,
- տնտեսական գործունեության վերլուծություն:

**Արտադրության կառավարումը** համապատասխան ծառայությունների կողմից հումքի մշակման գործընթացի կառավարումն է՝ մինչ վերջնական արտադրանք ստանալը: Այդ ընթացքում իրականացվում են հետևյալ գործողությունները.

- հումքի մշակման կառավարում,
- տեխնոլոգիական գործընթացի ընտրություն և դրա աշխատանքի օպտիմալացում,
- հումքի և կիսաֆաբրիկատների գնումների կառավարում,
- պաշարների կառավարում պահեստներում:

**Մարքեթինգի կառավարման** նպատակն է մի կողմից բավարարել սպառողների պահանջմունքները, իսկ մյուս կողմից ապահովել ձեռնարկության շահերը: Դրա համար անհրաժեշտ է կատարել.

- շուկայի հետազոտում,
- գովազդ,
- գնագոյացում,
- իրացման համակարգի ստեղծում,
- ստեղծված արտադրանքի բաշխում,
- իրացում:

**Ֆինանսների կառավարումն** իր մեջ ընդգրկում է.

- բյուջեի և ֆինանսական պլանի մշակում,
- ֆինանսական ռեսուրսների ձևավորում,
- դրամի բաշխում այն կողմերի միջև, որոնցից կախված է կազմակերպության գործունեությունը,
- կազմակերպության ֆինանսական ներուժի գնահատում:

**Անձնակազմի կառավարումը** բաղկացած է հետևյալ փուլերից.

- կադրերի ընտրություն և կառավարում,
- կադրերի ուսուցում,
- աշխատատեղերում պայմանների ստեղծում,
- կատարած աշխատանքի դիմաց փոխհատուցում,
- աշխատանքային վեճերի լուծում:

**Տնտեսական գործունեության վերլուծությունը** ենթադրում է, որ կատարվում է կազմակերպության աշխատանքի մասին ֆինանսական տեղեկատվության մշակում և վերլուծություն, երբ համեմատվում են փաստացի տվյալները հնարավոր տվյալների հետ: Դա հնարավորություն է

տալիս հայտնաբերել բացթողումները և ուղիներ ընտրել դրանք վերացնելու համար:

### 3.2. Կազմակերպությունների ձևերը և կառուցվածքը

Կազմակերպչական կառուցվածքը կազմակերպության կառավարման հիմնական տարրն է: Կազմակերպչական կառուցվածք ասելով հասկանում ենք կառավարման օղակների համակցություն, որոնք գտնվում են խիստ համապատասխանության մեջ և ապահովում փոխկապակցվածություն կառավարող և կառավարվող համակարգերի միջև: Կազմակերպչական կառուցվածքը բնութագրվում է ստորաբաժանումների և աշխատողների միջև կառավարման նպատակների և խնդիրների բաշխմամբ: Կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքն ուղղված է առանձին ստորաբաժանումների միջև հատուկ կապերի ստեղծմանը, դրանց միջև իրավունքների և պատասխանատվության բաշխմանը:

Կազմակերպության կառավարման կառուցվածքում առանձնացնում են հետևյալ տարրերը. օղակներ (բաժիններ), կառավարման մակարդակներ (աստիճաններ) և կապեր՝ հորիզոնական և ուղղահայաց:

**Կառավարման օղակների** շարքին են դասվում այն կառուցվածքային ստորաբաժանումները և առանձին մասնագետները, որոնք իրականացնում են կառավարման համապատասխան գործառույթներ կամ էլ դրանց մի մասը, օրինակ, հաշվապահություն, կադրային ծառայություն և այլն: Կառավարման օղակներին է պետք դասել նաև մենեջերներին, որոնք վերահսկում ու համակարգում են մի քանի ստորաբաժանումների գործունեությունը: Կառավարման օղակների ձևավորման հիմքում որոշակի գործառույթի կատարումն է, իսկ այդ օղակների (բաժինների) միջև կապերը հորիզոնական են:

**Կառավարման մակարդակը** կառավարման օղակների համակցությունն է, որը կազմակերպության կառավարման համակարգում որոշակի աստիճան է զբաղեցնում: Կառավարման աստիճանները գտնվում են ուղղակի կախվածության մեջ և ենթարկվում միմյանց հիերարխիայի սկզբունքով, այսինքն՝ ավելի բարձր աստիճանի մենեջերներն ընդունում են որոշումներ, որոնք հասցեագրվում են ստորին մակարդակներին:

Կազմակերպության կազմում կարող է ընդգրկվել մեկ կամ մի քանի ֆիրմաներ, որոնք միավորվում են, այսպես կոչված, մասնակցության համակարգով (օրինակ՝ բաժնետոմսերի քանակով): Անցումը շուկայական հարաբերությունների բերեց նոր տեսակի կազմակերպությունների ստեղծմանը: Ամենատարածված կազմակերպչական ձևը՝ վարձակալությունն է: Համաշխարհային պրակտիկան ցույց է տվել, որ շուկայական տնտեսությունում ամենամեծ հաջողությունների են հասնում այն ձեռնարկությունները, որոնք աշխատում են փոխ վերցրած

կապիտալի հիման վրա: Այդ իսկ պատճառով ծագել են կազմակերպության այնպիսի ձևեր, ինչպիսիք **սահմանափակ պատասխանատվության ընկերությունները**: Դրանք ստեղծվում են իրավաբանական և ֆիզիկական անձանց կողմից, երբ վերջիններս որոշում են միացնել իրենց ներդրումները տնտեսական գործունեություն կազմակերպելու նպատակով:

**Համատեղ ձեռնարկությունները** ստեղծվում են հայրենական և արտասահմանյան գործընկերների գումարների հիման վրա: Համատեղ ձեռնարկությունների ստեղծումը թույլ է տալիս ընդգրկել ժամանակակից տեխնոլոգիաներ և սարքավորումներ, նյութական և մարդկային ռեսուրսներ, կառավարչական փորձ, հագեցնել շուկան բարձրորակ ապրանքներով, լուծել արտադրանքի մրցակցության խնդիրը:

**Բաժնետիրական ընկերությունները** ստեղծվում են այն դեպքում, երբ կազմակերպությունները և քաղաքացիները տնտեսական գործունեություն կազմակերպելու նպատակով որոշում են միավորել իրենց միջոցները: Բաժնետիրական ընկերությունն ունի կանոնադրական ֆոնդ, որը բաժանվում է բաժնետոմսերի քանակի վրա: Դա հնարավորություն է տալիս որոշել վերջինների ինքնարժեքը:

**Հոլդինգներն** ընկերություններ են, որոնք ստեղծվում են արժեթղթերի վերահսկիչ փաթեթին տիրելու համար, հիմնականում արդյունաբերական ֆիրմաներում: Քանզի, վերահսկելով արդյունաբերական ընկերությունը, որը կապեր ունի այլ ֆիրմաների հետ, կարելի է լրիվ կամ մասնակիորեն վերահսկել այդ ընկերությունների ողջ շղթան:

## **ԹԵՄԱ 4. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՆԵՐՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ**

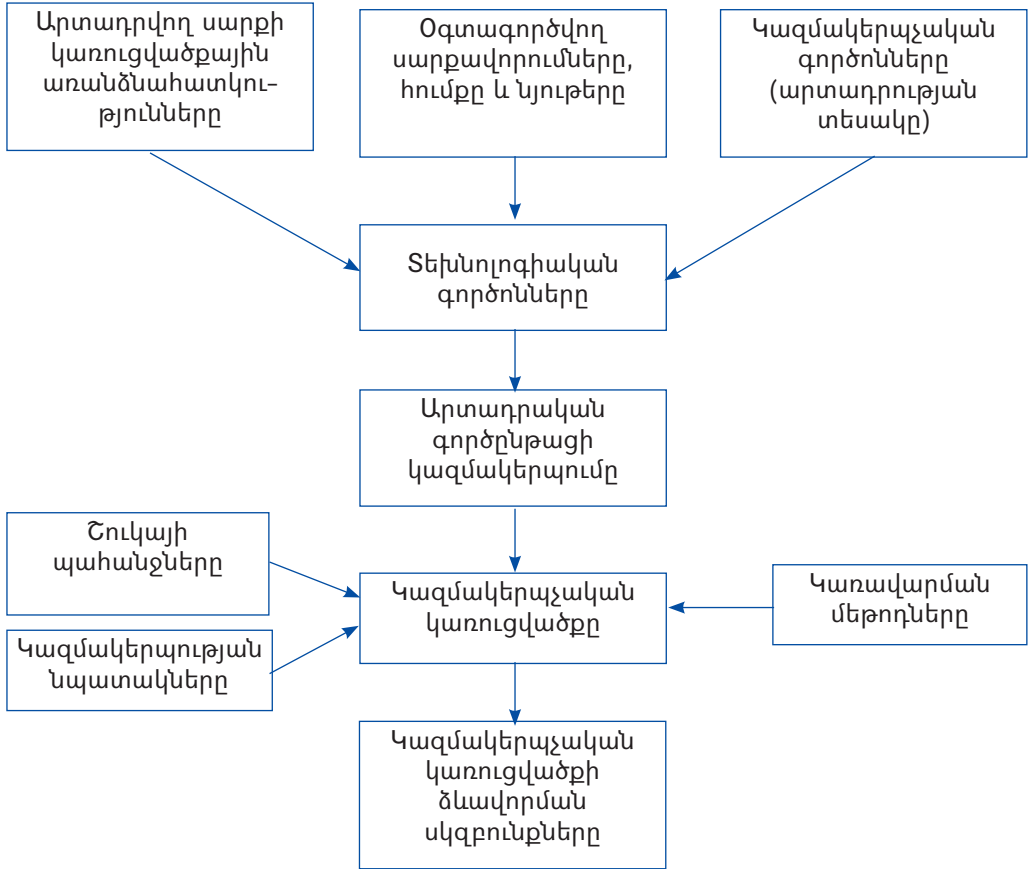
### **4.1. Ձեռնարկության կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքները**

Յուրաքանչյուր կազմակերպության գործունեությունը կախված է ներքին և արտաքին միջավայրի փոփոխությունից: Կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքը պետք է համապատասխանորեն արձագանքի այդ փոփոխություններին և լինի օպտիմալ համապատասխան հնարավորությունների և ռեսուրսների ընտրության գործում:

Ձեռնարկության կառավարման կառուցվածքի էությունն ու բովանդակությունն արտահայտվում են նրա գործառույթներում, իսկ ձևը՝ կազմակերպչական կառուցվածքներում: Ձեռնարկության կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքը այն միավորների և օղակների փոխ-

կապակցվածությունների կազմն ու ձևերն են, որոնք կատարում են ձեռնարկության կառավարման գործառույթները:

Կառավարման կառուցվածքի ընտրության և կառուցման վրա ազդում են մի շարք գործոններ, որոնք տարբերվում են միմյանցից ըստ բնույթի և կառուցվածքի վրա ազդեցության տեսակի (գծանկար 1.6):



Գծանկար 1.6 Հիմնական գործոնների ազդեցությունը կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքի վրա

Հիմնական գործոններն են. կառավարման գործառույթները, դրանց կազմը, բովանդակությունը և ծավալները:

Կառավարման կառուցվածքի վրա անմիջականորեն ազդում են.

- արտադրության մասշտաբները (հատերով արտադրություն, սերիական, խոշոր սերիական, մասսայական),
- արտադրության բարդությունը,



- թողարկվող արտադրանքի բնույթը,
- օգտագործվող տեխնոլոգիաները,
- գիտատեխնիկական առաջընթացի բնույթը և դրա կիրառման մեթոդները:

## 4.2. Կառավարչական աշխատանքի առանձնահատկությունները

Յուրաքանչյուր աշխատանք արտահայտվում է երկու ձևով՝ ֆիզիկական և մտավոր: Վերջինիս տարբերակներից մեկը կառավարչական աշխատանքն է:

Կառավարչական աշխատանքը հասարակական աշխատանքի այնպիսի ձև է, որի հիմնական խնդիրն է ապահովել աշխատանքային գործընթացի առանձին մասնակիցների, ինչպես նաև ողջ կոլեկտիվի նպատակասլաց, համաձայնեցված գործունեությունը:

Կառավարչական աշխատանքն ունի իր առանձնահատկությունները:

1. Կրում է տեղեկատվական բնույթ, որը բխում է աշխատանքային գործընթացի տարբերությունից այլ գործընթացներից և բովանդակությամբ, և արդյունքներով: Կառավարող անձնակազմի աշխատանքի արդյունքները գնահատվում են ոչ թե արձակած հրամանների քանակով, այլ նրանց ազդեցությամբ ձեռնարկության կոլեկտիվի գործունեության վրա:
2. Մասնակցում է նյութական բարիքների ստեղծմանը ոչ թե անմիջականորեն, այլ ուրիշ անձանց գործունեության միջոցով:
3. Կառավարչական աշխատանքի առարկա են կառավարչական գործընթացը և նրանում մասնակցող մարդիկ:
4. Նրա արդյունքը կառավարչական որոշումներն են:
5. Աշխատանքի միջոց է ծառայում կազմակերպչական և հաշվիչ տեխնիկան:
6. Այն մտավոր աշխատանք է:

**Աշխատանքի ռացիոնալ կազմակերպման հիմնական ուղղությունները:** Կառավարչական աշխատանքի ռացիոնալիզացիան ենթադրում է այնպիսի պայմանների ստեղծում, երբ կառավարման վերջնական նպատակն իրագործվում է աշխատանքի նվազագույն ծախսերով: Կառավարչական աշխատանքի ռացիոնալ կազմակերպման հիմքում դրված են հետևյալ սկզբունքները:

1. **Կոմպլեքսայնություն:** Ենթադրվում է, որ կառավարչական աշխատանքի գիտական կազմակերպումը պետք է զարգանա ոչ թե մեկ ուղղությամբ, այլ մի քանի, վերաբերի ոչ թե մեկ աշխատակցի, այլ ամբողջ անձնակազմին:

2. **Սիստեմատիկություն:** Ենթադրվում է, որ կառավարչական համակարգի բոլոր օղակները փոխկապակցված են՝ հաշվի առնելով ողջ համակարգի շահերը:
3. **Կանոնակարգումը** որոշակի օրենքների, դրույթների, նորմատիվային փաստաթղթերի սահմանումն է և ստույգ կատարումը:
4. **Մասնագիտացումը** կայանում է նրանում, որ յուրաքանչյուր ստորաբաժանմանն ամրապնդվում են որոշակի գործառույթներ, աշխատանքներ, գործողություններ, որոնք չի կարելի խախտել:
5. **Կայունություն:** Աշխատանքային կոլեկտիվը պետք է ունենա կայուն կազմ, գործառույթներ և խնդիրներ:
6. **Նպատակասլաց ստեղծագործության** էությունը երկու փոխկապակցված նպատակների իրագործումն է: Անհրաժեշտ է ապահովել ստեղծագործական մոտեցում աշխատանքի առաջատար ձևերի նախագծման և ներդրման ժամանակ և առավելագույնս օգտագործել կառավարչական գործունեությամբ զբաղված աշխատակիցների ստեղծագործական կարողությունները:

Վերը նշված սկզբունքներից յուրաքանչյուրն ունի ինքնուրույն նշանակություն, միևնույն ժամանակ լրացնելով մյուսին:

**Աշխատանքի վարձատրությունը և խթանումը:** Աշխատանքների վարձատրության հիմնական իմաստն ինչպես աշխատանքի, այնպես էլ դրա վարձատրության չափի ճիշտ որոշման մեջ է: Սակայն շատ դժվար է մշակել օպտիմալ հարաբերակցություն տարբեր բարդություն ունեցող աշխատանքների վարձատրության չափերի միջև: Խուսափելու համար աշխատուժի հոսունությունից, աշխատանքի վարձատրության և խթանման համակարգը պետք է ապահովի.

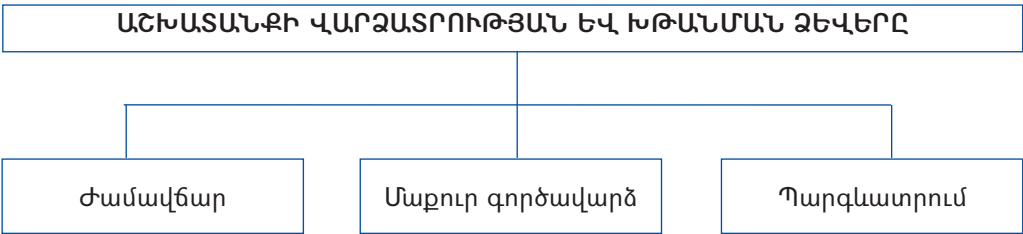
1. վարձատրությունն ըստ աշխատանքի արդյունքների,
2. աշխատակիցների վստահությունը և պաշտպանվածությունը,
3. աշխատավարձի խթանիչ և պատճառաբանող գործառույթը,
4. աշխատավարձի լրացուցիչ (խրախուսող) ձևերն անձնական ներդրման համար:

Աշխատանքի վարձատրությունը կատարվում է համաձայն միասնական տարիֆային ցանցի, որի ստորին մակարդակը համապատասխանում է բանվորների ամենացածր կարգային աստիճանին: Աշխատանքի վարձատրության և խթանման ձևերը բերված են գծանկար 1.7-ում:

**Ժամավարձը** որոշվում է աշխատանքային ժամանակի տևողությամբ, հաշվի չառնելով աշխատանքի արտադրողականությունը: Օգտագործվում է այն դեպքում, երբ անհնար է որոշել թողարկված արտադրանքի քանակը:

**Մաքուր գործավարձը** ենթադրում է վարձատրություն, ելնելով թողարկված արտադրանքի քանակից՝ կամ տրվում է որոշակի դրույթ միավոր արտադրանքի հաշվով, կամ էլ տրվում է կոնկրետ առաջադրանք ըստ

Ժամանակի մեկ միավոր արտադրանքի համար: Այստեղ անտեսված է կատարված աշխատանքի որակը:



Գծանկար 1.7 Աշխատանքի վարձատրության և խթանման ձևերը

**Վարձատրության պարգևատրման** ձևը նախատեսվում է աշխատանքային պայմանագրում:

**Աշխատանքի բաժանումը և կոոպերացիան:** Կառավարչական աշխատանքի բաժանումը միևնույն ժամանակ ենթադրում է դրա կոոպերացիան, որն իրենից ներկայացնում է մարդկանց միավորումը տարբեր, բայց փոխկապակցված աշխատանքային գործընթացներում:

Աշխատանքի բաժանման նոր ձևերը ենթադրում են և կոոպերացիայի նոր ձևեր, այսինքն՝ աշխատակիցների միավորման համապատասխան ձևերի ընտրություն կազմակերպության գլխավոր նպատակի իրագործման համար:

**Աշխատանքի տեխնիկական ապահովումը և մեքենայացումը:** Կառավարման ապարատի գործունեությունը հեշտացնելու, նրա արտադրողականությունը բարձրացնելու համար օգտագործվում են կազմակերպչական տեխնիկայի տարբեր տեսակներ: Այսպես, եթե կազմակերպչական հասարակ տեխնիկան թույլ է տալիս կրճատել փաստաթղթերի մշակման ժամանակը 20%-ով, ապա նրա համակարգված օգտագործումը հնարավորություն է տալիս բարձրացնել կառավարչական աշխատանքի արտադրողականությունը երեք անգամ:

Տարբերում են կառավարչական աշխատանքի մեքենայացման և ավտոմատացման երեք հիմնական ուղղություններ.

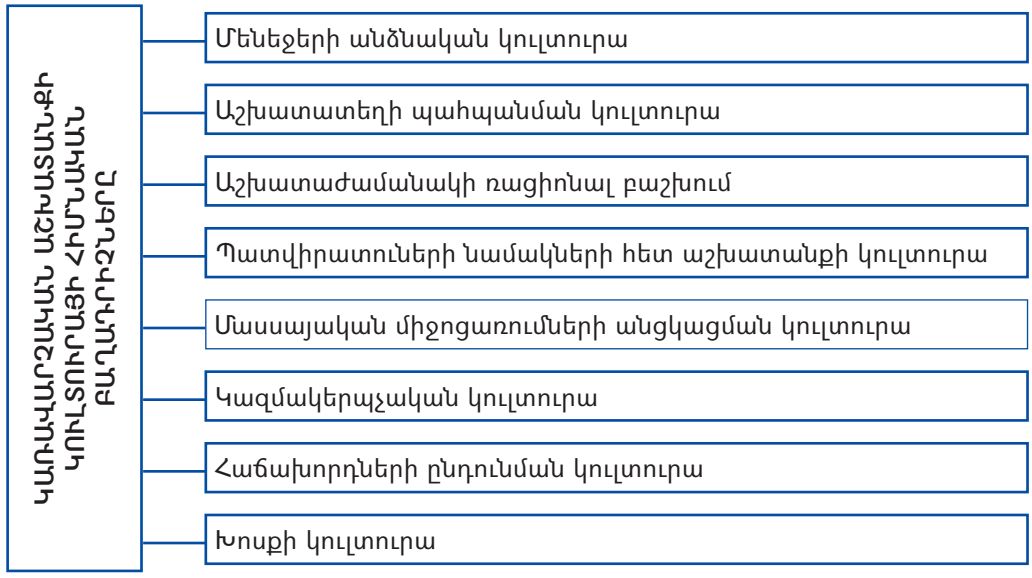
1. առանձին գործողությունների մեքենայացում,
2. գործողությունների խմբերի մեքենայացում,
3. կառավարման գործառությունների իրագործման մեքենայացված և ավտոմատ համակարգերի ստեղծում:

Տեղեկատվության հետ կատարվող աշխատանքի բնույթից ելնելով՝ տարբերում են կազմակերպչական տեխնիկայի հետևյալ խմբերը.

1. փաստաթղթերի պատրաստման միջոցներ,
2. փաստաթղթերի պատճենահանման և բազմացման միջոցներ,

- 3. տեղեկատվության մշակման միջոցներ,
- 4. փաստաթղթերի պահպանման, խմբավորման և փնտրման միջոցներ,
- 5. տեղեկատվության հաղորդման միջոցներ,
- 6. հաշվողական տեխնիկայի միջոցներ:

**Աշխատանքի նորմավորումը:** Աշխատանքի նորմավորման անմիջական խնդիրը աշխատանքների աշխատատարության և այդ աշխատանքները կատարելու համար անհրաժեշտ աշխատողների քանակի որոշման մեջ է: Կառավարչական աշխատանքի նորմավորման համար օգտագործում են հաշվարկային (անալիտիկ) և հետազոտական մեթոդներ: Առաջին դեպքում վերլուծվում է բարձր որակավորում ունեցող մասնագետների աշխատաժամանակի օգտագործումը, իսկ երկրորդում՝ խրոնոմետրաժի և ֆոտոնկարահանման օգտագործմամբ ուսումնասիրվում են աշխատանքի բոլոր տեսակները, դրանց կառուցվածքը և աշխատաժամանակի ծախսը:



Գծանկար 1.8 Կառավարչական աշխատանքի կուլտուրայի հիմնական բաղադրիչները

**Կառավարչական աշխատանքի կուլտուրայի** հիմքում դրված են որոշակի նորմեր, որոնք խստագույնս պետք է պահպանվեն մենեջերների կողմից: Դրանցից ամենակարևորներն են՝

- 1. կառավարչական աշխատանքի իրավաբանական նորմերը, որոնք արտացոլված են պետաիրավական նորմատիվային ակտերում,

2. բարոյական նորմերը, որոնք կարգավորում են մենեջերի վարքագիծը բարոյականության ոլորտում,
3. կազմակերպչական նորմերը, որոնցով որոշվում է կազմակերպության կառուցվածքը, դրա ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների կազմը և աշխատանքի կարգը,
4. տնտեսագիտական նորմերը, որոնք կարգավորում են կազմակերպության տնտեսական գործունեությունը:

Գոյություն ունեն բազմաթիվ այլ նորմեր (տեխնիկական, գեղագիտական և այլն), որոնք որոշակիորեն ձևավորում են կառավարչական կուլտուրան (գծանկար 1.8):

## ԹԵՄԱ 5. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ

### 5.1. Արտաքին միջավայրի էությունը և նշանակությունը

Կազմակերպության արտաքին միջավայրը (ԿԱՄ) այնպիսի օբյեկտների և ուժերի համակցությունն է, որոնք գտնվելով կազմակերպության սահմաններից դուրս, ազդում են նրա գործունեության վրա:

ԿԱՄ փոխհարաբերությունները սկսել են ուսումնասիրվել XX դարի կեսից, սկզբից որպես գործունեության այնպիսի պայմաններ, որոնք ենթակա չեն կառավարման: Այսօր հարցադրումը հնչում է հետևյալ կերպ, որպեսզի արդի պայմաններում կազմակերպությունն ի վիճակի լինի դիմակայել և զարգանալ, պետք է ոչ միայն հարմարեցնի իր ներքին միջավայրն արտաքինին, այլ ակտիվորեն ձևավորի իր գործունեության արտաքին պայմանները, անընդհատ որոնելով արտաքին միջավայրում վտանգները և պոտենցիալ հնարավորությունները:

Դրա համար պետք է մանրակրկիտ վերլուծել ԿԱՄ-ը, այսինքն՝ անհրաժեշտ է ուսումնասիրել արտաքին միջավայրի այն բնութագրերը, որոնք անմիջականորեն ազդում են կազմակերպության գործունեության վրա: Նախ և առաջ, դա արտաքին միջավայրի գործոնների փոխկապակցվածությունն է, այսինքն՝ ուժի այն մակարդակը, որով մի գործոնի փոփոխությունն ազդում է այլ գործոնների վրա: Ղեկավարներն այլևս հնարավորություն չունեն ուսումնասիրել արտաքին գործոններն առանձին-առանձին, միմյանցից անջատ:

Երկրորդ, պետք է հիշել արտաքին միջավայրի բարդությունների մասին: Դա ոչ միայն արտաքին գործոնների մեծ քանակն է, այլ յուրաքանչյուր գործոնի հնարավոր տարբերակների մակարդակը: Գործոնների ցանկի մեջ, որոնց պետք է արձագանքի ձեռնարկությունը, մտնում են

պետական որոշումները, կնքված պայմանագրերի փոփոխությունները, բազմաթիվ մրցակիցները, արհմիությունների որոշումները և այլն:

Երրորդ, պետք է հաշվի առնել միջավայրի շարժունությունը, այսինքն՝ այն արագությունը, որով կատարվում են փոփոխությունները կազմակերպության շրջապատում: Դրանք շատ արագ են տեղի ունենում ռազմատիեզերական, հաշվիչ տեխնիկայի, բիոտեխնոլոգիաների ոլորտներում, ավելի դանդաղ՝ շինարարության, սննդի արդյունաբերության մեջ և այլն:

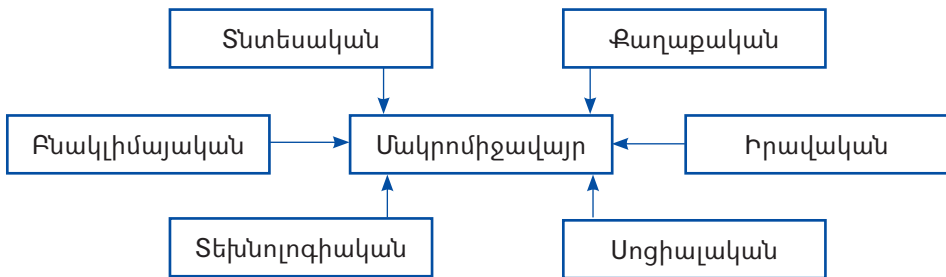
Չորրորդ, առկա է արտաքին միջավայրի մի այնպիսի բնութագիր, ինչպիսին անորոշությունն է: Վերջինս կախված է տեղեկատվության այն քանակից, որը հայթայթել է կազմակերպությունը կոնկրետ գործոնի վերաբերյալ և դրա ճշգրտությունից: Եթե տեղեկատվությունը բավարար չէ և գոյություն ունեն կասկածներ դրա ճշտության մասին, միջավայրը դառնում է ավելի անորոշ համեմատած այն իրավիճակի հետ, երբ առկա է ստույգ տեղեկատվություն: Որքանով անորոշ է արտաքին միջավայրը, այնքան ավելի դժվար է ընդունել արդյունավետ որոշումներ կառավարման ոլորտում:

Արտաքին միջավայրի հետազոտման ժամանակ անհրաժեշտ է հաշվի առնել հետևյալ հիմնական սկզբունքները՝ անկողմնակալության, համակարծության, զարգացման, կանոնավորության և ճկունության:

Այն մեթոդները, որոնք օգտագործվում են վերլուծության ժամանակ, կարելի է միավորել երկու հիմնական խմբերի մեջ. առաջինը՝ արտաքին միջավայրի մասին տվյալների հավաքագրման մեթոդներ, և երկրորդը՝ գործոնների վերլուծության և կանխատեսման մեթոդներ (էքստրապոլյացիա, անալիտիկ, էքսպերտային):

### 5.2. Մակրոմիջավայրի վերլուծությունը

Մակրոմիջավայրը ստեղծում է կազմակերպության գտնվելու միջավայրի ընդհանուր պայմանները և ներառում հետևյալ բաղադրիչները. տնտեսական, քաղաքական, իրավական, սոցիալական, տեխնոլոգիական, բնակլիմայական (գծանկար 1.9):



Գծանկար 1.9 Կազմակերպության մակրոմիջավայրի բաղադրիչները

Տնտեսական բաղադրիչի հետազոտումը թույլ է տալիս պարզել, թե ինչպես են ձևավորվում և բաշխվում ռեսուրսները: Ենթադրվում է, որ վերլուծվում են այնպիսի ցուցանիշներ, ինչպիսիք. համախառն ազգային արդյունքի մեծությունը, ինֆլյացիայի (արժեզրկման) տեմպերը, գործազրկության մակարդակը, աշխատանքի արտադրողականությունը, հարկադրման նորմը, կուտակման նորմը և այլն:

Ղեկավարությունը պետք է կարողանա գնահատել, թե ինչպես կազդի կազմակերպության վրա տնտեսության ընդհանուր վիճակի փոփոխությունը: Եթե, օրինակ, կանխատեսվում է արժեզրկում, ապա ղեկավարությունը կարող է ավելացնել հումքի պաշարները, պայմանավորվել բանվորների հետ ֆիքսված աշխատավարձի մասին, որպեսզի մոտ ապագայում թույլ չտա ծախքերի աճ: Իսկ եթե նախատեսվում է տնտեսության անկում, ապա կազմակերպությունը կարող է նախատեսել պատրաստի արտադրանքի պաշարների նվազում, քանի որ կարող են ծագել սպառման դժվարություններ, կրճատել աշխատակիցների քանակը կամ հրաժարվել արտադրության ընդլայնումից:

Իրավական կարգավորման վերլուծությունը ենթադրում է օրենքների և այլ նորմատիվային ակտերի հետազոտում, պատրաստ լինելու համար ժամանակին հաշվի առնել սպասվող փոփոխությունները:

Մակրոմիջավայրի քաղաքական բաղադրիչի հետազոտումն առաջին հերթին պետք է հստակ պատկերացում կազմելու համար պետական մարմինների նպատակների մասին և այն միջոցների, որոնցով իշխանությունը մտադիր է հասնել այդ նպատակներին:

Այն կազմակերպությունները, որոնք գործում են այլ երկրների շուկաներում, մեծ ուշադրություն են դարձնում քաղաքական կայունությանը: Ղեկավարի տեսանկյունից պետությունը պետք է ստեղծի այնպիսի պայմաններ, որոնք կնպաստեն ձեռնարկության առջև դրված նպատակների իրագործմանը: Իսկ քաղաքագետների տեսանկյունից կազմակերպության ղեկավարը պարտավոր է ապահովել տնտեսական աճը, նվազեցնել գործազրկությունը և այլն: Կազմակերպության փոխգործունեությունն իշխանության տարածաշրջանային և համապետական մարմինների հետ կատարվում է ֆիրմայի գրանցման ժամանակ, երբ գրանցվում են ապրանքանշանները, կատարվում է բնապահպանական վերահսկումը:

Մակրոմիջավայրի սոցիալական բաղադրիչի ուսումնասիրությունն ուղղված է պարզելու բիզնեսի վրա այնպիսի սոցիալական երևույթների և գործընթացների ազդեցությունը, ինչպիսիք անհատների վերաբերմունքն աշխատանքին և կյանքի որակին, հասարակության սոցիալական կառուցվածքը, կրթական մակարդակը, քանի որ դրանք էլ ազդում են կազմակերպության ներքին միջավայրի վրա:

Տեխնոլոգիական բաղադրիչի վերլուծությունը թույլ է տալիս տեսնել այն հնարավորությունները, որոնք կարող են ծագել արտադրությունում

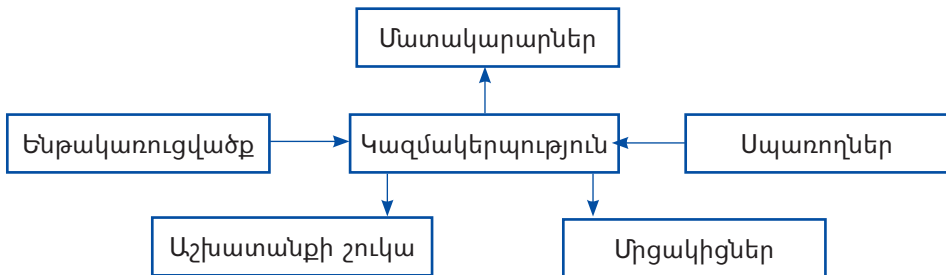
գիտության և տեխնիկայի զարգացումից: Որոշ կազմակերպություններ, որոնք չեն հետաքրքրվում այդ բաղադրիչի ազդեցությամբ, շուտով սկսում են կորցնել շուկաները: Տեխնոլոգիան միևնույն ժամանակ կարելի է ուսումնասիրել որպես ներքին գործոն, քանի որ տեխնոլոգիական նորարարություններն ազդում են ապրանքի հնացման արագության վրա: Պարզ է, որ այն կազմակերպությունները, որոնք օգտագործում են բարձր տեխնոլոգիաներ, ի վիճակի են ավելի արագ բավարարել շուկայի պահանջները:

Բնակլիմայական բաղադրիչն առանձնացված է գործոնների հատուկ խմբի մեջ, քանի որ ներառում է կլիմայական պայմանները, բնական ռեսուրսների պաշարները և էներգետիկան:

Հետազոտելով մակրոմիջավայրի տարբեր բաղադրիչները, շատ կարևոր է հաշվի առնել հետևյալ երկու հանգամանքները: Առաջին, մակրոմիջավայրի բոլոր բաղադրիչները գտնվում են ուժեղ փոխազդեցության մեջ, և եթե փոխվում է որևէ բաղադրիչ, պարտադիր կերպով փոխվում է նաև մյուսը: Երկրորդ, մակրոմիջավայրի առանձին բաղադրիչի ազդեցության աստիճանը կազմակերպության վրա տարբերվում է՝ կախված կազմակերպության մեծությունից, ճյուղային պատկանելիությունից, տարածքային տեղաբաշխումից:

### 5.3. Միկրոմիջավայրի վերլուծությունը

Կազմակերպության անմիջական միջավայրի հետազոտումն ուղղված է արտաքին միջավայրի այն բաղադրիչների ուսումնասիրմանը, որոնց հետ կազմակերպությունը գտնվում է անմիջական փոխգործունեության մեջ: Միկրոմիջավայրի բաղադրիչներն են՝ մատակարարները, սպառողները, մրցակիցները, աշխատանքի շուկան, ենթակառուցվածքը (գծանկար 1.10):



Գծանկար 1.10 Կազմակերպության միկրոմիջավայրի կառուցվածքը



Կազմակերպության գոյատևումը կախված է նրանից, թե որքանով է այն ի վիճակի գտնել իր գործունեության արդյունքների սպառողներին և բավարարել նրանց պահանջները: Սպառողները խիստ տարբերվում են միմյանցից, քանի որ կարող են լինել ֆիզիկական և իրավաբանական անձինք, գտնվել տվյալ երկրում կամ արտասահմանում, ներկայացնել հասարակական կամ պետական կազմակերպություններ: Այդ իսկ պատճառով կազմակերպության համար շատ կարևոր է ունենալ իր գնորդի պատկերը, որը կարելի է կազմել՝ հաշվի առնելով հետևյալ բնութագրերը.

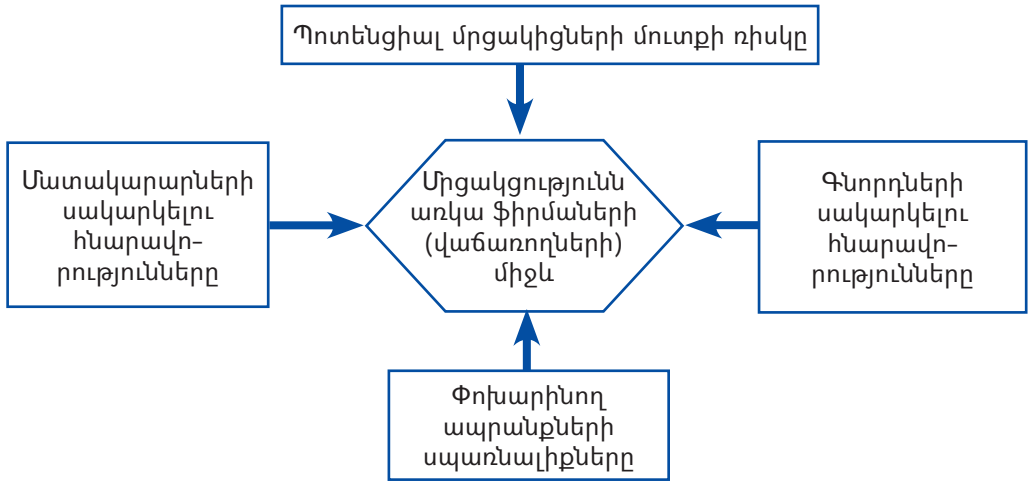
- գնորդի աշխարհագրական դիրքը,
- գնորդի ժողովրդագրական բնութագիրը, այսինքն՝ տարիքը, կրթությունը, գործունեության ոլորտը և այլն,
- գնորդի սոցիալ-հոգեբանական բնութագրերը, որոնք հաշվի են առնում նրա դիրքը հասարակության մեջ, ճաշակները, սովորույթները և այլն,
- գնորդի վերաբերմունքն ապրանքին, այսինքն՝ ինչի՞ համար է նա գնում տվյալ ապրանքը, ինչպե՞ս է գնահատում այն:

Մատակարարների վերլուծությունն ուղղված է նրանց գործունեության այն ուղղություններին, որոնք թույլ են տալիս ձեռնարկությանն առանց որևէ խոչընդոտների ստանալ հումք, կիսաֆաբրիկատներ, էներգետիկ և ֆինանսական ռեսուրսներ: Քանի որ կազմակերպության աշխատանքը կախված է մատակարարների բարեխղճությունից և մասնագիտացման աստիճանից, շատ կարևոր է նրանց ճիշտ ընտրությունը:

Ռազմավարական կառավարման գործում շատ կարևոր տեղ է գրավում մրցակիցների ուսումնասիրությունը, քանի որ վերջիններս իրենց գոյատևությունն ապահովելու համար նույնպես ստանում են արտաքին միջավայրից անհրաժեշտ ռեսուրսներ:

Մրցակցային միջավայրը ձևավորվում է ոչ միայն ներճյուղային մրցակիցներով, որոնք տալիս են նմանատիպ արտադրանք և իրացնում նույն շուկաներում: Որպես մրցակցային միջավայրի սուբյեկտներ հանդես են գալիս նաև այն կազմակերպությունները, որոնք արտադրում են փոխարինող ապրանքներ: Բացի նրանցից, կազմակերպության մրցակցային միջավայրի վրա մեծապես ազդում են գնորդները և մատակարարները, որոնք առևտուր անելով կարող են զգալիորեն թուլացնել կազմակերպության դիրքը մրցակցային դաշտում: Մ. Պորտերը կազմել է «հինգ ուժերի» մոդելը, որը բերված է գծանկար 1.11-ում:

Այս ուժերի իրական մեծությունը կախված է այն արգելքներից, որոնք դրվում են ճյուղ մուտք գործելու և ճյուղից դուրս գալու ժամանակ, ճյուղի կառուցվածքից, մատակարարների և սպառողների հարաբերական ուժից, տեխնոլոգիական կայունությունից և փոխարինող ապրանքի ի հայտ գալու սպառնալիքից: Անհրաժեշտ է հայտնաբերել մրցակիցների ուժեղ և թույլ կողմերը և կառուցել սեփական պայքարի ռազմավարությունը:



Գծանկար 1.11 Մ. Պորտերի «հինգ ուժերի» մոդելը

Աշխատանքի շուկայի վերլուծությունն ուղղված է հայտնաբերելու նրա պոտենցիալ հնարավորությունները, ապահովելու կազմակերպությունը անհրաժեշտ կադրերով: Այստեղ պարտադիր պետք է հաշվի առնվի արհմիությունների դիրքորոշումը, քանի որ դրանից է կախված աշխատանքի շուկայից ազատ օգտվելու հնարավորությունը:

Յուրաքանչյուր կազմակերպության նորմալ գործունեությունն ապահովվում է անհրաժեշտ ենթակառուցվածքի առկայությամբ: Վերջինիս բաղադրիչներն են.

- վարկային համակարգը և առևտրային բանկերը,
- ապրանքային, նյութական, ֆոնդային և արտարժութային բորսաները,
- տոնավաճառները,
- աշխատանքի բորսաները,
- տեղեկատվական տեխնոլոգիաները,
- հարկային համակարգը,
- առևտրային պալատները,
- մաքսային համակարգը,
- արհմիությունները:

Եթե չլինեն այս բաղադրիչները, անհնար է կազմակերպել նորմալ բիզնես:

## ԹԵՄԱ 6. ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՁԵՎԱԿԵՐՊՈՒՄԸ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

### 6.1. Բիզնեսի ռազմավարության տեսակները

Ֆիրմայի ռազմավարության որոշումը սկզբունքորեն կախված է այն կոնկրետ իրավիճակից, որում գտնվում է ֆիրման: Ռազմավարությունը մշակելիս ղեկավարությունը պետք է ստանա հետևյալ երեք հարցերի պատասխանները՝

1. Ո՞ր բիզնեսը դադարեցնել,
2. Ո՞ր բիզնեսը շարունակել,
3. Ո՞ր բիզնեսը տեղափոխել:

Համաձայն Մ. Պորտերի՝ տարբերում են երեք հիմնական ոլորտներ, որոնց համար մշակվում է ֆիրմայի ռազմավարությունը շուկայում:

**Առաջին ոլորտը** կապված է արտադրության ծախքերի մինիմիզացիայի հետ: Այստեղ ֆիրման ձգտում է ստանալ ամենացածր ծախքերն արտադրանքի արտադրության և իրացման ժամանակ, քանի որ ավելի ցածր գինը թույլ է տալիս գրավել շուկայի ավելի մեծ մասը: Այս ռազմավարությունն իրականացնող ֆիրմաները պետք է ունենան արտադրության և մատակարարման լավ կազմակերպում, լավ տեխնոլոգիա և ինժեներական ստրուկտուրական բազա, ապրանքների բաշխման լավ համակարգ:

**Երկրորդ ոլորտը** կապված է արտադրության մասնագիտացման հետ: Այս դեպքում ֆիրման փորձում է դառնալ առաջատար իր արտադրանքի ոլորտում, իսկ գնորդներն ընտրում են այդ ֆիրմայի արտադրանքը, չնայած նրա հնարավոր թանկությանը նմանատիպ ապրանքների հետ համեմատած: Այս ամենն ապահովում են մարքետինգային ծառայությունները: Նման ռազմավարություն իրականացնող ֆիրմաները պետք է ունենան հզոր աշխատանքային ներուժ, լավ դիզայներներ, բարձրորակ ապրանքների արտադրությունն ապահովող համակարգ, մարքետինգի զարգացած համակարգ:

Ռազմավարության որոշման **երրորդ ոլորտը** վերաբերում է շուկայի որոշակի հատվածի հստակեցմանը և ֆիրմայի ջանքերի կենտրոնացմանն ընտրված հատվածի վրա: Այս դեպքում ֆիրման չի ձգտում աշխատել ողջ շուկայում, այլ միայն նրա որոշակի, հստակեցված հատվածում, մանրամասն պարզելով շուկայի պահանջները որոշակի ապրանքների նկատմամբ: Ֆիրման կարող է օգտագործել առաջին և երկրորդ ռազմավարությունը, բայց նախ և առաջ իր գործունեությունը պետք է կառուցի շուկայի որոշակի հատվածի սպառողների պահանջարկի վերլուծության հիման վրա, այսինքն՝ հաշվի առնի կոնկրետ սպառողների պահանջմունքները:

**Զարգացման չափանմուշային (էտալոնային) ռազմավարություններն** արտացոլում են չորս տարբեր մոտեցումներ ֆիրմայի աճի նկատմամբ և կախված են հետևյալ բաղադրիչների փոփոխությունից. արտադրանք, շուկա, ճյուղ, ֆիրմայի դիրքը ճյուղում, տեխնոլոգիա: Այս հինգ բաղադրիչներից յուրաքանչյուրը կարող է գտնվել երկու հնարավոր վիճակներից մեկում՝ առկա և նոր վիճակում:

**Առաջին չափանմուշային ռազմավարությունն** անվանում են **խտացրած աճի ռազմավարություն**: Այս դեպքում ֆիրման ծագում է բարելավել իր արտադրանքը կամ սկսել արտադրել նորը, չփոխելով ճյուղը:

- Խտացրած աճի ռազմավարությունները լինում են.
  - ա. շուկայում դիրքերի ամրապնդման, երբ ֆիրման անում է ամեն ինչ, որպեսզի տվյալ ապրանքով տվյալ շուկայում գրավի լավագույն դիրքերը,
  - բ. շուկայի զարգացման՝ նոր շուկաների որոնումն է արդեն արտադրվող արտադրանքի համար,
  - գ. ապրանքի զարգացման, որը ենթադրում է աճի խնդրի լուծում նոր ապրանքի արտադրության և արդեն յուրացրած շուկայում նրա իրացման հաշվին:

Չափանմուշային ռազմավարությունների **երկրորդ խումբը** կազմում են բիզնեսի այնպիսի ռազմավարությունները, որոնք ենթադրում են բիզնեսի ընդլայնում նոր կառուցվածքների ստեղծման միջոցով: Այս տիպի ռազմավարությունները կոչվում են **միասնացած (ինտեգրված) աճի ռազմավարություններ**, երբ աճը տեղի է ունենում նոր կառուցվածքներ ստեղծելու հաշվին, և ֆիրման պակասեցնում է իր կախվածությունը մատակարարներից: Ինտեգրված աճի ռազմավարությունները լինում են երկու տեսակի:

1. Հետադարձ ուղղահայաց ինտեգրման ռազմավարությունն ուղղված է ֆիրմայի զարգացմանը մատակարարների վերահսկման, մասնաճյուղերի ստեղծման հաշվին, որոնք իրականացնում են մատակարարումը: Սա հնարավորություն է տալիս նվազեցնել կախվածությունը գների տատանումներից:
2. Առաջ գնացող ուղղահայաց ինտեգրման ռազմավարությունն արտահայտվում է ֆիրմայի աճի մեջ բաշխման և վաճառքի համակարգերի վերահսկման հաշվին: Սա շատ ձեռնստու է, երբ ֆիրման չի կարող գտնել բարձրորակ միջնորդներ:

Ռազմավարությունների **երրորդ խումբը** կոչվում է **դիվերսիֆիկացված աճի ռազմավարություններ**: Մասնավորապես տարբերում են՝

1. կենտրոնացված դիվերսիֆիկացիայի ռազմավարություն, հիմնված առկա բիզնեսում նոր ապրանքների արտադրության համար լրացուցիչ հնարավորությունների հայթայթման վրա,
2. հորիզոնական դիվերսիֆիկացիայի ռազմավարություն, որը ենթա-

դրում է աճի հնարավորությունների որոնում առկա շուկաներում նոր արտադրանքի հաշվին, ինչը պահանջում է նոր, գործողից տարբերվող տեխնոլոգիա,

3. կոնգլոմերատային դիվերսիֆիկացիայի ռազմավարությունը ենթադրում է, որ ֆիրման ընդլայնվում է նոր ապրանքների արտադրության հաշվին (տեխնոլոգիապես անկախ արդեն արտադրվողներից), որոնք իրացվում են նոր շուկաներում:

**Չորրորդ խումբը կրճատման** ռազմավարություններն են, որոնք իրագործվում են, երբ անհրաժեշտ է ավելացնել արդյունավետությունը, ինչպես նաև տնտեսական ճգնաժամների ընթացքում: Նրանք ներառում են բիզնեսի կրճատման չորս տեսակի նպատակամետ ռազմավարություններ.

- լուծարման ռազմավարություն,
- «բերքահավաքի» ռազմավարություն՝ կիրառվում է ոչ հեռանկարային բիզնեսի դեպքում, որն անհնար է վաճառել շահույթով, բայց այն դեռ կարող է բերել եկամուտներ «բերքահավաքի» ժամանակ, ենթադրում է բոլոր տեսակի ծախսերի կրճատում և եղած արտադրանքի վաճառքից առավելագույն եկամտի ստացում,
- կրճատման ռազմավարություն, երբ ֆիրման փակում կամ վաճառում է իր ստորաբաժանումներից որևէ մեկը բիզնեսի սահմանները երկարաժամկետ փոփոխության համար,
- ծախսերի կրճատման ռազմավարություն, որի հիմքում ծախքերի նվազեցման հնարավորությունների փնտրտույնն է, իսկ առանձնահատկությունն այն է, որ այս ռազմավարությունն ավելի կողմնորոշված է ծախսերի ոչ մեծ աղբյուրների կրճատմանը, և որ նրա իրագործումը կրում է կարճաժամկետ կամ ժամանակավոր բնույթ:

## 6.2. Ֆիրմայի ռազմավարության մշակումը

Ռազմավարության ընտրության գործընթացը ներառում է հետևյալ հիմնական քայլերը. ընթացիկ ռազմավարության պարզաբանում, արտադրանքի ցանկի վերլուծություն, ֆիրմայի ռազմավարության ընտրություն, ընտրված ռազմավարության գնահատում:

**Ընթացիկ ռազմավարության պարզաբանումը** շատ կարևոր է, քանի որ անթույլատրելի է որոշումներ ընդունել ապագայի վերաբերյալ, հստակ չպատկերացնելով, թե ինչ վիճակում է գտնվում կազմակերպությունը և ինչ ռազմավարություն է նա իրականացնում: Ա. Տոմպսոնի և Ա. Ստրիկլանդի կարծիքով՝ անհրաժեշտ է գնահատել հինգ արտաքին և ներքին գործոններ, հասկանալու համար իրագործվող ռազմավարությունը:

Արտաքին գործոններն են՝ ֆիրմային գործունեության թափը, վերջին

ծեռքբերումները և սեփականության մի մասի վաճառքը, վերաբերմունքն արտաքին սպառնալիքներին:

Ներքին գործոններն են՝ ֆիրմայի նպատակները, կապիտալ ներդրումների առկա կառուցվածքը, ղեկավարության վերաբերմունքը ֆինանսական ռիսկերին, առանձին ֆունկցիոնալ ոլորտների ռազմավարությունը (մարքետինգ, արտադրություն, կադրեր, ֆինանսներ, գիտահետազոտական մշակումներ):

Ֆիրմայի **ռազմավարության ընտրությունը** կատարվում է ղեկավարության կողմից, հաշվի առնելով առանցքային գործոնները, որոնցից հիմնականները հետևյալն են.

1. **Ճյուղի և ֆիրմայի ուժեղ կողմերը:** Հզոր ֆիրմաները պետք է ձգտեն պահպանել առաջատար դիրքերը, օգտագործելով բոլոր հնարավորությունները: Ընդ որում, կարևոր է որոնել ֆիրմայի համար նոր ճյուղերում բիզնեսի ընդլայնման հնարավորությունները:
2. **Նպատակներն** ամեն ֆիրմայի ռազմավարության ընտրությանը հաղորդում են յուրօրինակություն և արտացոլում այն ամենը, ինչին ձգտում է ֆիրման: Եթե նպատակները չեն ենթադրում ֆիրմայի ինտենսիվ աճ, ապա չեն կարող ընտրվել համապատասխան ռազմավարություններ:
3. **Բարձրագույն ղեկավարության շահերն ու վերաբերմունքը** շատ կարևոր են, քանզի այն կարող է գնալ ռիսկի կամ ամեն ճանապարհով խուսափի դրանից:
4. **Ֆինանսական ռեսուրսները** մեծապես ազդում են ռազմավարության ընտրության վրա, քանի որ ցանկացած փոփոխություն ֆիրմայի վարքագծում պահանջում է մեծ ֆինանսական միջոցներ:
5. **Աշխատողների որակավորման** մասին լավ և ճշգրիտ տեղեկատվությունը հնարավորություն է ընձեռում կատարել անհրաժեշտ ռազմավարության ընտրություն:
6. **Ֆիրմայի պարտավորությունները** նախորդ ռազմավարությունների գծով պետք է հաշվի առնվեն նորերի ընտրության ժամանակ, քանզի հները դեռ կշարունակեն գործել:
7. **Արտաքին միջավայրից կախվածության աստիճանն** ազդում է հետևյալ կերպ: Լինում են իրավիճակներ, երբ ֆիրման այնքան է կախված մատակարարներից կամ գնորդներից, որ ի վիճակի չէ կատարել ռազմավարության իրական ընտրություն:
8. **Ժամանակի գործոնը** պետք է հաշվի առնվի, քանզի և՛ հնարավորությունները, և՛ սպառնալիքները, և՛ պլանավորվող փոփոխությունները միշտ ունեն որոշակի ժամանակային սահմաններ:

**Ռազմավարության իրագործումն** ուղղված է երեք խնդիրների լուծմանը:

1. Վարչական խնդիրներից առաջնայինների առանձնացումը, նախ և

առաջ, վերաբերում է այնպիսի խնդիրների, ինչպիսիք ռեսուրսների բաշխումն է, կազմակերպչական հարաբերությունների որոշումը, օժանդակ համակարգերի ստեղծումը:

2. Ընտրված ռազմավարության և ներքին կազմակերպչական գործընթացների մեջ համապատասխանության որոշումը:
3. Իրականացվող ռազմավարությանը համապատասխան առաջնորդության ոճի ընտրությունը:

Ռազմավարության լավ կատարումը կարող է չեզոքացնել այն բացասական հետևանքները, որոնք կարող են առաջ գալ ռազմավարության իրագործման ժամանակ առկա թերությունների կամ էլ անկանխատեսելի փոփոխությունների հետևանքով: Ռազմավարության իրագործման երեք խնդիրները լուծվում են փոփոխության միջոցով: Այդ պատճառով էլ փոփոխությունը, որն իրականացվում է ռազմավարության ընթացքում, կոչվում է ռազմավարական փոփոխություն:

**Կազմակերպչական կառուցվածքի** վերլուծությունը թույլ է տալիս ստանալ երկու հարցերի պատասխաններ: Առաջին. որքանով առկա կազմակերպչական կառուցվածքը կարող է նպաստել կամ խոչընդոտել ընտրված ռազմավարության իրագործմանը: Երկրորդ. կազմակերպչական կառուցվածքի ո՞ր մակարդակների վրա կարելի է դնել որոշակի խնդիրների լուծումը ռազմավարության իրագործման ընթացքում:

Կազմակերպչական կառուցվածքի ընտրությունը կախված է մի շարք գործոններից:

1. **Կազմակերպչական կառուցվածքը** պետք է համապատասխանի կազմակերպության մեծությանը, չլինի ավելի բարդ, քան անհրաժեշտ է կազմակերպության առկա չափերի համար:
2. **Աշխարհագրական տեղաբաշխումն** այն դեպքում, եթե ռեգիոնները բավարար չափով մեկուսացված են, հանգեցնում է որոշակի իրավունքների տրամադրմանը մասնաճյուղերին որոշումների ընդունման ժամանակ:
3. Կազմակերպչական կառուցվածքը կցված է այն **տեխնոլոգիային**, որն օգտագործվում է կազմակերպության մեջ: Այն պետք է կառուցվի այնպես, որ թույլ տա կատարել տեխնոլոգիայի թարմացում:
4. **Մենեջերների վերաբերմունքը** կազմակերպչական կառուցվածքին, այսինքն՝ նրանց կողմից ոչ ավանդական կառուցվածքների ներդրման ընդունումը:
5. **Աշխատանքի հանդեպ վերաբերմունքը:** Բարձր որակավորում ունեցող, ինչպես նաև ստեղծագործ աշխատանքով զբաղված աշխատողները նախընտրում են այնպիսի կառուցվածքներ, որոնք ընձեռում են նրանց առավելագույն ազատություն:
6. **Արտաքին միջավայրի դինամիզմը:** Եթե արտաքին միջավայրը կայուն է, կազմակերպությունը կարող է օգտագործել մեխանիստիկ

կառուցվածքներ, որոնք քիչ ճկուն են և շատ ջանքեր են պահանջում փոփոխության համար: Իսկ եթե արտաքին միջավայրը շատ դինամիկ է, կազմակերպչական կառուցվածքը պետք է ենթադրի ապակենտրոնացման բարձր մակարդակ և մեծ իրավունքների առկայություն կառուցվածքային ստորաբաժանումներում:

7. **Ռազմավարությունը:** Անհրաժեշտ է որոշել, որքանով է գոյություն ունեցող կազմակերպչական կառուցվածքը համապատասխանում ռազմավարությանը, իսկ հետո արդեն, եթե հարկն է, իրականացնել անհրաժեշտ փոփոխություններ:

## ԹԵՄԱ 7. ՄԱՐԴԸ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՄԵՋ

### 7.1. Պատճառաբանումը և խրախուսումը

Երբ կազմակերպության ղեկավարը պլանավորում է, թե ինչ պետք է կատարվի իր հիմնարկում, երբ, ինչպե՞ս և ո՞ւմ կողմից, նա, բնականաբար, պետք է համակարգի բազմաթիվ անձանց գործունեության ջանքերը և լավ պատկերացնի նրանց պոտենցիալ հնարավորությունները: Միևնույն ժամանակ ղեկավարը պետք է հաշվի առնի այն փաստը, որ յուրաքանչյուրն ունի որոշակի պահանջմունքներ, որոնք պետք է բավարարվեն աշխատանքից ստացված վարձատրության միջոցով: Պահանջմունքները լինում են առաջնային և երկրորդային: Առաջնայիններն ունեն գենետիկ բնույթ և, որպես կանոն, բնածին են: Երկրորդային պահանջմունքները կրում են հոգեբանական բնույթ, ձեռք են բերվում տարիների ընթացքում և տարբերվում են միմյանցից՝ կախված անձի կրթական մակարդակից, ընտանեկան վիճակից և այլ պատճառներից: Հոգեբանները գտնում են, որ այդ պահանջմունքներն անհնար է անմիջականորեն ուսումնասիրել կամ չափել: Դրանց առկայության մասին կարելի է անել որոշակի եզրակացություններ, հետազոտելով անձի վարքագիծը: Եթե, օրինակ, անձը ձգտում է զբաղեցնել որոշակի պաշտոն, որը ենթադրում է բարդ աշխատանք, իսկ պաշտոնը զբաղեցնելուց հետո հանկարծ պարզվում է, որ դժվարություններն այնքան էլ շատ չեն, ինչպես ենթադրվում էր, մարդը սկսում է փնտրել նոր, ավելի բարդ աշխատանք, քանի որ չեն բավարարվել նրա սպասելիքները: Ինչպես արդեն գիտենք, Ա. Մասլոուն մարդկանց պահանջմունքները բաժանեց հինգ հիմնական խմբի: Ընդ որում, բոլոր ղեկավարները պետք է հաշվի առնեն իրենց ենթակաների նմանատիպ պահանջմունքները:

Ծախսած ջանքերի մակարդակը սովորաբար որոշում են խրախուսման մեծությամբ և այն համոզմամբ, որ ջանքերի տվյալ մակարդակն իրոք կփոխհատուցվի որոշակի խրախուսմամբ: Այդ կապն ուսումնասիր-



վել է Պորտեր-Լոուելի մոդելի օգնությամբ, համաձայն որի արդյունքները, որոնց հասել է աշխատակիցը, կախված են երեք փոփոխականներից. ծախսված ջանքերից, մարդու ունակություններից ու առանձնահատկություններից և նրա պատկերացումից իր դերի մասին աշխատանքային գործընթացում: Ծախսված ջանքերի մակարդակն էլ կախված է խրախուսման չափից և նրանից, թե որքանով է անձը հավատում այդ երկու գործոնների միջև հստակ կապի գոյությանը:

## 7.2. Մենեջերին ներկայացվող պահանջները

Որպեսզի ստորադասը գնա իր ղեկավարի հետևից, նա պետք է լավ հասկանա այդ մարդկանց, իսկ վերջինները՝ շրջակա աշխարհը և այն իրավիճակը, որում նրանք հայտնվել են: Քանի որ մարդիկ և իրավիճակներն անընդհատ փոխվում են, մենեջերը պետք է լինի բավականին ճկուն այդ փոփոխություններին հարմարվելու համար:

Տեսնենք, թե ինչ պահանջներ են ներկայացվում մենեջերին Մեծ Բրիտանիայում:

1. Կառավարչական գործընթացների էության ըմբռնում, կառավարման արդյունավետության բարձրացման ձևերի իմացություն:
2. Ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաների իմացություն:
3. Հռետորական ունակություններ և միտքն արտահայտելու կարողություն:
4. Մարդկանց կառավարելու արվեստին տիրապետում:
5. Ֆիրմայի և հաճախորդների միջև հարաբերությունները կարգավորելու, ռեսուրսները կառավարելու, նրանց գործունեությունը պլանավորելու և կանխատեսելու ունակություն:
6. Սեփական գործունեության գնահատման կարողություն, ճիշտ եզրակացություններ անելու ունակություն:
7. Ոչ միայն գիտելիքների գնահատման, այլև դրանք գործնականում օգտագործման հնարավորություն:

Միացյալ Նահանգներում պետական ծառայողների շարքում բոլոր մենեջերները բաժանված են տասնութ աստիճանների. 1-8՝ ստորին անձնակազմ (գրասենյակային աշխատակիցներ, մեքենագրուհիներ), 9-12՝ ստորին օղակի կառավարող անձնակազմ, 13-15՝ միջին օղակի ղեկավարներ, որոնց պետական հիմնարկներում արդեն անվանում են մենեջերներ, 16-18՝ բարձրագույն պրոֆեսիոնալ ղեկավարություն (նախարարներ և նրանց տեղակալներ, վարչության պետեր):

Կառավարման ոլորտում հաջողության հասնելու համար մենեջերը պետք է բավարարի հետևյալ հինգ պահանջները՝

1. առողջ մտածելակերպ,
2. գործի իմացություն,

3. վստահություն սեփական ուժերի նկատմամբ,  
 4. ընդհանուր զարգացածության բարձր մակարդակ,  
 5. սկսած գործն ավարտին հասցնելու ցանկություն:  
 Միևնույն ժամանակ ԱՄՆ-ում մշակված են 11 սահմանափակումներ, որոնք թույլ չեն տալիս անհատին աշխատել որպես մենեջեր՝

1. սեփական անձը կառավարելու անկարողություն,
2. չհստակեցված անձնական արժեքներ,
3. անորոշ անձնական նպատակներ,
4. արգելակված անձնական զարգացում,
5. հիմնախնդիրները լուծելու անկարողություն,
6. աշխատանքում ստեղծագործական մոտեցման բացակայություն,
7. մարդկանց վրա ազդելու անկարողություն,
8. կառավարչական աշխատանքի առանձնահատկությունների չընկալում,
9. ցածր կազմակերպչական ունակություններ,
10. սովորեցնելու անկարողություն,
11. կոլեկտիվի ձևավորման անկարողություն:

Ղեկավարը պետք է հաշվի առնի, որ աշխատանքային կոլեկտիվն իր ձևավորման և զարգացման ընթացքում անցնում է երեք փուլ:

**Առաջին փուլում**, երբ կոլեկտիվը նոր է ստեղծվել, տեղի է ունենում նրա անդամների փոխադարձ ծանոթություն: Ղեկավարն այս փուլում ուսումնասիրում է կոլեկտիվի անդամներին՝ հայտնաբերելու համար հեռանկարային աշխատողներին:

**Երկրորդ փուլում** տեղի է ունենում մարդկանց խմբավորումն ըստ նախասիրությունների և հակումների: Ստեղծվում է կոլեկտիվի միջուկը:

**Երրորդ փուլում** աշխատակիցների գիտակցությունը հասնում է բարձր մակարդակի, ենթակաները լավ են հասկանում ղեկավարներին և առանց վարչական ճնշումների կատարում են իրենց պարտականությունները:

Եվ այսպես, շուկայական տնտեսությունը պահանջում է մենեջերից՝

1. ինքնակառավարելու ունակություն,
2. բանական անձնական արժեքներ,
3. հստակ անձնական նպատակներ,
4. անընդհատ անձնական աճ,
5. հիմնախնդիրներ լուծելու ունակություն,
6. գյուտարարության և ինովացիաների ունակություն,
7. շրջապատի վրա ազդելու ունակություններ,
8. ժամանակակից կառավարչական մոտեցումների իմացություն,
9. ենթականերին սովորեցնելու ունակություն,
10. աշխատանքային կոլեկտիվ ձևավորելու և զարգացնելու ունակություն:

**Իշխանությունը և անձնական ազդեցությունը:** Իշխանություն ունենալ նշանակում է կարողանալ ազդել մարդկանց վրա, փոխել նրանց վարքագիծը: Գոյություն ունի որոշակի կապ իշխանության ուժի և ղեկավարի լիազորությունների միջև: Այսինքն՝ որքան մեծ է կախվածությունն այլ անձից, այնքան ավելի մեծ է սովյալ անձի իշխանությունը: Ղեկավարների և ենթակաների իշխանության հավասարակշռությունն ապահովելու համար կիրառում են պատասխանատվության բաժանում: Այսինքն՝ մենեջերը կառավարման ընթացքում կառավարման գործառույթների մի մասը փոխանցում է ենթականերին: Պատասխանատվությունը փոխանցվում է կոնկրետ ոլորտներին (օրինակ՝ ֆինանսական):

Իշխանությունը լինում է երեք հիմնական ձևերի՝ օգտապաշտական, հավակնոտ-նորմատիվային և միավորված:

**Օգտապաշտական իշխանությունն** ազդում է ուժեղ դրդապատճառների միջոցով: Առաջադրանքի կատարողը գիտի, եթե նա կատարի «այս», ապա կստանա «այն»:

**Հավակնոտ-նորմատիվային իշխանությունը** օրինական իշխանությունն է: Կատարողը հավատում է, որ ազդողն իրավունք ունի հրամաններ արձակել, իսկ իր պարտքն է նրանց ճշգրիտ կատարումը:

**Միավորված իշխանությունը** խմբերի իշխանությունն է, որը չափազանց մեծ է: Նորմերը որոշվում են խմբերի կողմից, այդ իսկ պատճառով մարդկանց վարքագիծը պետք է ներգրվի կազմակերպության նորմերի և կոլտուրայի մեջ:

Ընդհանրապես առանձնանում են զգացմունքային և դատողական կառավարչական ազդեցության ձևերը: Զգացմունքային միջոցների մեջ տարբերում են «վարակումը» և նմանեցումը: Դատողական ձևերը ներառում են՝ ներշնչումը, համոզումը, խնդրանքը, սպառնումը, կաշառումը, հրամանը:

Յուրաքանչյուր մենեջեր պետք է իմանա, որ իր շփումը ենթակայի հետ պետք է չառաջացնի վերջինիս մոտ բացասական զգացմունքներ: Մշակվել են ստորադասի վրա դրական ձևով ազդելու մի շարք եղանակներ:

1. Զրուցակցի «ճնշում» սեփական հանգստությամբ՝ պատասխանելով հավասարակշռված, հանգիստ ձայնով:
2. Ուշադրության կենտրոնացում ամենացածր պաշտոնը զբաղեցնող ստորադասի վրա: Պետք է փորձել պարզել նրա հոգսերը, նախասիրությունները, ցանկությունները, և դուք կզգաք, որ այդ մարդը սկսում է վստահել ձեզ:
3. «Բռնություն» սեփական կարծիքի վրա: Անհրաժեշտ է ներշնչել, որ այն անձը, որին դուք ինչ-ինչ պատճառներով չեք սիրել, ունի դրական կողմեր:
4. Անսպասելի որոշումներ: Ինչ է ակնկալում ստորադասը վերադա-

սից՝ պատիժ: Տվեք նրան կարևոր հանձնարարություն ուրիշների ներկայությամբ:

- 5. Կանխավճարային գովասանք: Ստորադասին առաջադրանք հանձնարարելով և համոզված չլինելով, որ նա կկատարի այն, կարելի է գովաբանել նրան՝ ասելով, որ ոչ ոք, բացի նրանից, ի վիճակի չի լինի կատարելու այդ առաջադրանքը:
- 6. Պատկերացրեք նրան ձեր տեղում: Ամենահեշտ ձևը ապացուցելու ձեր արդարացիությունը՝ ստիպելն է անձին, որը համաձայն չէ ձեր կարծիքին, պատկերացնել իրեն ձեր տեղում որպես պաշտոնյա:

**Խառնվածքի ընդհանուր բնութագիրը:** Չկան լավ և վատ բնավորություններ: Բոլոր բնավորություններն էլ ունեն իրենց թերություններն ու արժանիքները: Որպես կանոն, որքան հրապուրիչ են որևէ բնավորության արժանիքները, այնքան ավելի լուրջ են նրա թերությունները:

Թվարկենք բնավորությունների մի քանի տեսակներ:

- 1. **Ցուցադրական:** Այդպիսի բնավորություն ունեցող անձը փորձում է բոլոր հնարավոր ձևերով ուշադրություն գրավել:
- 2. **Անկայուն:** Այսպիսի բնավորության տեր անձը կառուցում է լուրջ, վիթխարի պլաններ, որոնք սովորաբար չեն իրագործվում: Նրան պետք է ղեկավարի «իշխող» ձեռքը:
- 3. **Կոնֆորմիստական՝** ենթագիտակցական համաձայնություն ամեն ինչին անփոփոխ իրականության պայմաններում: Եթե իրավիճակը փոխվում է, ապա անձը կորցնում է իր բոլոր արժանիքները:
- 4. **Հիպերտիմային:** Կողքից թվում է, որ այդ մարդն ի վիճակի է սարեր շարժել: Նա միշտ ծիծաղում է: Իսկ երբ նրան դիտողություն են անում, անմիջապես բռնկվում է 20-30 րոպեների ընթացքում, իսկ մեկ ժամ անց ամեն ինչ մոռանում և ներում:
- 5. **Մտագարային (շիզոիդական):** Չկա ոչ մի կապ «շիզոֆրենիա» հիվանդության հետ: Անձն ունի հիանալի կառավարչական ունակություններ: Նա ապրում է «Միայն իշխանություն» նշանաբանով:

**Մենեջերի հեղինակությունը:** Հաջողությունը կառավարչական գործունեության մեջ այնքան կախված չէ իշխանության ուժից, որքան մենեջերի անձնական հեղինակությունից: Ղեկավարի հեղինակությունը կախված է նրանից, թե որքան լավ է նա կատարում իր հիմնական գործառույթները, որոնք պետք է հիմնավորվեն անձնական օրինակով և բարձր բարոյական հատկանիշներով: Տարբերում են հեղինակության երկու աղբյուր՝

- 1. պաշտոնական, որը որոշվում է զբաղեցրած պաշտոնով,
  - 2. իրական, որը որոշվում է փաստացի ազդեցությամբ և հարգանքով:
- Ամրապնդելով իր հեղինակությունը, մենեջերը պետք է ձգտի չկաշկանդել ենթակաների նախաձեռնությունները:

## ԹԵՄԱ 8. ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՆԱԽԱԳԾՈՒՄԸ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՄԵՋ

### 8.1. Նախագծային աշխատանքների Ֆունկցիոնալ հիմքերը

Կազմակերպության նախագծումը կրում է իրավիճակային բնույթ: Տարբերում են իրավիճակային գործոնների չորս խմբեր.

- արտաքին միջավայրը, այսինքն՝ այն, ինչ շրջապատում է կազմակերպությանը,
- կազմակերպության աշխատանքի տեխնոլոգիան,
- ղեկավարության կողմից ռազմավարական նպատակների ընտրությունը,
- աշխատակիցների վարքագիծը:

**1. Արտաքին միջավայրը:** Հաճախ մի կազմակերպություն տարբերվում է մյուսից նրանով, որ նրանք գործում են տարբեր միջավայրերում: Կոնկրետ կազմակերպության համար արտաքին միջավայրը կատարում է միջնորդի դեր կազմակերպության ստորաբաժանումների և այլ կազմակերպությունների միջև: Արտաքին միջավայրի ինստիտուտների (անձանց կամ կազմակերպությունների) որոշումը առաջին քայլն է նախագծման ընթացքում, երկրորդ քայլը՝ այդ ինստիտուտների բնութագրիչների գնահատումն է, որոնք են.

- ա) բարդությունը, որը որոշվում է նախագծման վրա ազդող գործոնների քանակով և վերջիններիս նմանությամբ,
- բ) դինամիզմը, որը բնորոշվում է նախագծման վրա ազդող գործոնների փոփոխության արագությամբ:

Նախագծման վրա ազդող արտաքին միջավայրի գործոնների դասակարգումը թույլ է տալիս առանձնացնել չորս իրավիճակներ, որոնց բնորոշ է.

1. **անորոշության ցածր մակարդակ**, որն ամենացանկալին է ֆիրմայի համար,
2. **չափավոր անորոշություն**, որը որոշակի ռիսկ է պարունակում որոշումների ընդունման ժամանակ,
3. **չափավոր բարձր անորոշություն**, որը պահանջում է ղեկավարից և ֆիրմայից բավականին մեծ ճկունություն, քանզի փոփոխվում է փոխգործողության բնույթն արտաքին միջավայրի գործոնների հետ (այստեղ շատ է օգնում տվյալների էլեկտրոնային մշակումը),
4. **բարձր անորոշությունը** ամենաբարդ իրավիճակն է ղեկավարների համար, որոնցից պահանջվում է պատրաստվածության բարձր մակարդակ:

**2. Աշխատանքի տեխնոլոգիան** այս համատեքստում ներառում է ոչ միայն աշխատողի գործողությունները, այլև նյութերը, սարքավորումները, որոնք նա օգտագործում է իր գործողության օբյեկտի վերափոխման համար:

Կազմակերպության ներսում աշխատանքների միջև տարբերում են չորս տեսակի կապեր՝ կազմավորված, հաջորդական, կապված և խմբակային:

Աշխատանքների **կազմավորված** փոխկախվածության դեպքում յուրաքանչյուր ստորաբաժանում համեմատաբար ինքնավար է և իր ներդրումն ունի կազմակերպության ընդհանուր գործում:

Աշխատանքների **հաջորդական** փոխկախվածության դեպքում մի ստորաբաժանումը պետք է ավարտի աշխատանքի իր մասը մինչև մյուսի աշխատանքի սկիզբը:

**Կապված** փոխկախվածությունը պահանջվում է այն իրավիճակում, երբ մի ստորաբաժանման աշխատանքի վերջնական արդյունքը դառնում է սկզբնական մյուսի համար և հակառակը:

**Խմբային** փոխկախվածությունն ամենաբարդն է, քանի որ աշխատանքը չի տեղափոխվում մի բաժնից մյուսը, այլ կատարվում է բոլոր աշխատակիցների կողմից համատեղ: Վերջերս այդպիսի աշխատանքները կազմակերպելու համար ստեղծվել են ճկուն արտադրական համակարգեր (ՃԱՀ), որոնք թույլ են տալիս համախմբել մի կազմակերպության սահմաններում երեք տեսակի արտադրություններ՝ մանրսերիական, մասսայական, փորձնական:

### 8.2. Կազմակերպության նախագծման տարրերը

Կազմակերպության նախագծումը կապված է ղեկավարության կողմից ընդունած որոշումների հետ, որոնք վերաբերում են կազմակերպության կենսագործունեության տարբեր տարրերին: Դրանցից են՝

1. աշխատանքի բաժանումը և մասնագիտացումը,
2. դեպարտամենտացումը և կոոպերացումը,
3. կազմակերպության կապերը և համակարգումը,
4. կառավարելիության և վերահսկման մասշտաբը,
5. կազմակերպության հիերարխիան և նրա օղակացումը,
6. իրավունքների և պատասխանատվության բաշխումը,
7. կենտրոնացումը և ապակենտրոնացումը,
8. տարբերակումը (դիֆերենցիացիա) և ինտեգրումը:

**Աշխատանքի բաժանումը և մասնագիտացումը:** Յուրաքանչյուր կազմակերպությունում գոյություն ունի աշխատանքի բաժանում նրա անդամների միջև: Բաժանումը կատարվում է երկու ուղղություններով:

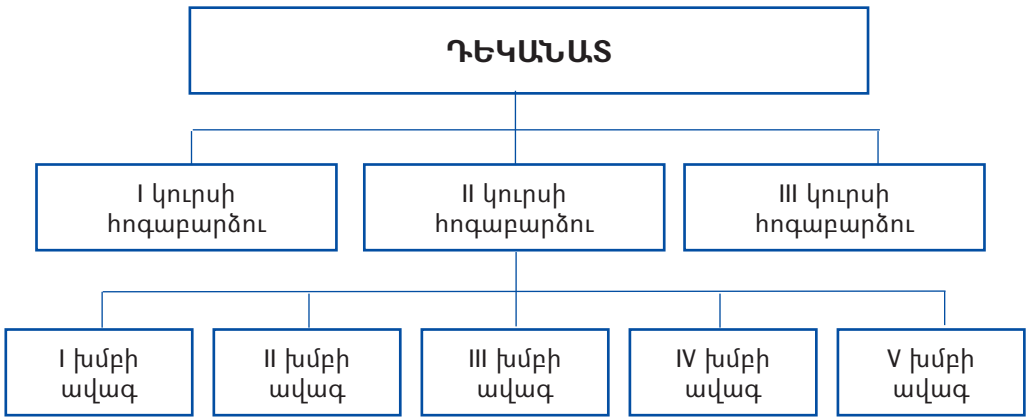
1. Աշխատանքների փուլային բաժանումը՝ սկսած ռեսուրսների մուտ-

քազրումից և վերջացրած պատրաստի արտադրանքով կամ ծառայություններով (մատակարարում, պլանավորում, արտադրություն, իրացում): Այդպիսի բաժանումը կոչվում է **հորիզոնական մասնագիտացում**:

2. Աշխատանքների բաժանումն ըստ կազմակերպության հիերարխիայի մակարդակների, այսինքն՝ **ուղղահայաց** մասնագիտացում:

Աշխատանքի բաժանումը և մասնագիտացումը նպաստում է աշխատանքի կատարելագործման ուղիների որոնմանը, քանզի կատարողը մանրամասնորեն ուսումնասիրում է իր կատարելիք աշխատանքը: Մասնագիտացումը հանգեցնում է առավել կարևոր ոլորտների առանձնացմանը, հեշտացնում որոշումների ընդունման գործընթացն անհատական մակարդակի վրա:

**Դեպարտամենտացումը և կոոպերացիան:** Մասնագիտացման մակարդակի բարձրացումը հանգեցնում է մի շարք բարդությունների, մասնավորապես՝ կապված աշխատանքների համակարգման հետ: Այս խնդիրը կարելի է լուծել, խմբավորելով նման աշխատանքներն ու դրանց կատարողներին, այսինքն՝ ձեռնարկել կազմակերպչական առանձնացման գործընթացը, որն էլ անվանում են դեպարտամենտացում, և որի շնորհիվ կազմակերպությունը կարող է ընդլայնվել անսահմանորեն: Դեպարտամենտացումը կարող է կատարվել երկու ուղղություններով: Առաջին դեպքում աշխատանքները խմբավորվում են ռեսուրսների շուրջ, իսկ երկրորդում՝ գործունեության արդյունքի: Աշխատանքների խմբավորման վերջին ձևը շատ տարածված է բուհերում (գծանկար 1.12):



Գծանկար 1.12. Ուսանողական խմբերի բաժանումն ըստ մասնագիտացման

Կազմակերպության ֆունկցիոնալ բաժանման դեպքում մասնագիտացված աշխատանքները խմբավորվում են ռեսուրսների շուրջ: Այսպես, պլանավորման բաժինը կառավարում է այնպիսի ռեսուրս, ինչպիսին ժա-

մանակն է, կադրերի բաժինը՝ մարդիկ, ֆինանսների բաժինը՝ դրամը, տեղեկատվական համակարգերի բաժինը՝ տվյալները:

**Կազմակերպության կապերը:** Կազմակերպությունում, որը բաղկացած է մի քանի մասերից, պետք է կատարվի նրանց գործունեության համակարգում: Համակարգումը կազմակերպության կառուցվածքի հիմքն է, այսինքն՝ դրա ներսում կայուն կապերի ամբողջությունը: Այս համատեքստում **կապը** հարաբերությունների արտահայտությունն է, այլ ոչ թե գործողություն: Կազմակերպությունում առանձնացնում են տարբեր տեսակի կապեր՝ ուղղահայաց և հորիզոնական, գծային և ֆունկցիոնալ, ֆորմալ և ոչ ֆորմալ, ուղղակի և անուղղակի:

**Ուղղահայաց** կապի դեպքում տեղեկատվությունն անցնում է հիերարխիայի մի քանի մակարդակներով և ի հայտ է գալիս աղավաղման վտանգը («անսարք հեռախոսի էֆեկտ»): Ուղղահայաց կապերը միացնում են կազմակերպության և նրա մասերի հիերարխիկ մակարդակները: Այս կապերի շրջանակներում լուծվում է իշխանության և ազդեցության խնդիրը: Կազմակերպության աճը սովորաբար ուղեկցվում է այս տեսակի կապերի ավելացմամբ, հետևաբար, դրանց քանակով էլ կարելի է դատել կազմակերպության մեծության մասին:

**Հորիզոնական** կապերի դեպքում կատարվում է ժամանակի շահում և աճում է փոխգործողության որակը: Հորիզոնական կապերը կապերն են երկու կամ ավելի՝ իրենց դիրքով հավասար հիերարխիայի մասերի կամ կազմակերպության անդամների միջև: Դրանք նպաստում են կազմակերպության մասերի միջև արդյունավետ փոխգործողությանը տարբեր խնդիրների լուծման ընթացքում: Դրանց շնորհիվ ամրապնդվում են ուղղահայաց կապերը, և կազմակերպությունը դառնում է ավելի կայուն արտաքին և ներքին փոփոխությունների նկատմամբ:

**Գծային** կապերի դեպքում պետն իրականացնում է իր իշխանական իրավունքները: Նրա հրամաններն իջեցվում են վերևից ներքև:

**Ֆունկցիոնալ** կապերի դեպքում կազմակերպվում են խորհրդակցություններ և տրվում խորհուրդներ, երաշխավորություններ, այլընտրանքային լուծումներ: Ֆունկցիոնալ կապերը պետք է տարբերել ֆունկցիոնալ իրավունքներից՝ իշխանությունից, որն անձը կամ բաժինը կարող է ունենալ որպես աշխատանքի բնույթի արդյունք: Երբ արտադրամասի պետի և հաշվառողի միջև (վերջինս ֆորմալ ձևով աշխատանքի և աշխատավարձի բաժնի կազմի մեջ է մտնում) ծագում են հարաբերություններ, դրանք, ի տարբերություն բանվորների հետ կապերի, **ուղղակի** չեն, այլ՝ **անուղղակի**:

**Ֆորմալ կապերը** համակարգման կապերն են, որոնք կարգավորվում են կազմակերպության կողմից ընդունված կամ որոշված նպատակներով, քաղաքականությամբ և ընթացակարգով: Կանոնները համարվում են հաստատված, եթե դրանց հիման վրա.



- ա. կազմակերպության անդամները կարող են փոխգործակցել,
- բ. կազմակերպության անդամները ցանկանում են անել այն, ինչ անում են,
- գ. նպատակը միավորում է մարդկանց:

**Ոչ ֆորմալ կապերն** ի հայտ են գալիս այն դեպքում, երբ ֆորմալ կապերը չեն ծառայում իրենց նպատակին: Ոչ ֆորմալ կապերի հիմքում ոչ թե որոշակի պաշտոնների միջև եղած հարաբերություններն են, այլ կոնկրետ անհատների: Դրանք գոյություն ունեն միշտ, քանզի գրեթե անհնար է պաշտոնական հրահանգում հաշվի առնել իրական կյանքի բոլոր նրբությունները:

**Կառավարելիության և վերահսկման մասշտաբը:** Կազմակերպության նախագծման ժամանակ տեղի է ունենում մարդկանց և աշխատանքների խմբավորում, երբ անհրաժեշտ է որոշել. թե որքան մարդ կամ աշխատանքներ պետք է արդյունավետ միավորվեն նրանց միասնական կառավարումն իրականացնելու համար: Դա բացատրվում է նրանով, որ յուրաքանչյուր ղեկավար սահմանափակված է ժամանակով, գիտելիքներով և ունակություններով և ի վիճակի է ընդունել որոշակի քանակի որոշումներ, որոնք կունենան դրական արդյունք: Կառավարելիության օպտիմալ մասշտաբը որոշելու համար կատարվել են բազմաթիվ հետազոտություններ, որոնց արդյունքները բերված են աղյուսակ 1.1-ում:

1933 թ. Վ. Գրեյկյունասը, վերլուծելով այս տվյալները, եկել է այն եզրակացության, որ ղեկավարն ի վիճակի է ունենալ ոչ ավելի, քան 12 շփումներ առաջին տեսակի և 28՝ երկրորդ: Հետագա հետազոտությունները ցույց են տվել, որ կազմակերպության բարձրագույն օղակի աշխատակիցը չպետք է ղեկավարի ավելի քան 7 ստորադաս աշխատակցի: Ավելի ցածր մակարդակներում ստորադաս աշխատողների քանակը կարող է հասնել 20-30:

Կազմակերպության ուղղահայաց աճը հանգեցնում է նրա գործունեության ընդհանուր արդյունավետության նվազման: Փորձելով լուծել այդ խնդիրը՝ գիտնականներն առանձնացրել են երկու տեսակի կառավարելիության մասշտաբ:

**Կառավարելիության նեղ մասշտաբը** բնութագրվում է աշխատողների նվազագույն թվաքանակով մեկ ղեկավարի ենթակայության տակ: Արդյունքում կազմակերպության ստորին օղակները վերինների հետ միացնելու համար ավելանում է հիերարխիկ մակարդակների քանակը: Առավելությունը. ղեկավարը քիչ մարդկանց հետ ավելի հեշտ է աշխատում, վերահսկում նրանց: Թերությունը. ղեկավարը կարող է անմիջականորեն մուտք գործել բուն աշխատանքային գործընթացի մեջ, բացի դրանից, բազմամակարդակությունը դարձնում է կապերը թանկ և երկար:

**Փոխկապվածություն ղեկավարի և ստորադաս անձանց թվաքանակի և շփումների քանակի միջև**

Շփումների տեսակները	Ստորադաս անձանց թիվը									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Առաջին $k=n$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Երկրորդ $k=n(n-1)/2$	0	1	3	6	10	15	21	28	36	45
Երրորդ $k=n(n-1)$	0	2	6	12	20	30	42	56	72	90
Չորրորդ $k=2^n-(n+1)$	0	1	4	11	26	57	120	247	502	1013
Ընդհանուր $k=n[2^{n-1}+(n-1)]$	1	6	18	44	100	222	490	1080	2376	5210

**Կառավարելիության լայն մասշտաբի** պայմաններում, ընդհակառակը, մեկ ղեկավարն ունի առավելագույն քանակի ենթականեր, հիերարխիան էլ՝ մակարդակների նվազագույն քանակ: Առավելությունը կայանում է նրանում, որ ունենալով շատ ենթականեր՝ ղեկավարը տալիս է նրանց իր իրավասությունների մի մասը, համոզված լինելով, որ վերջիններս կկարողանան հաջողությամբ դրանք իրականացնել, հետևաբար՝ ընտրվում է ուժեղ և որակավորված թիմ: Թերությունն այն է, որ ղեկավարի գերծանրաբեռնվածությունը կարող է հանգեցնել վերահսկման կորստին այն ենթակաների նկատմամբ, որոնք նրա հնարավորությունների սահմաններից դուրս են:

Կառավարելիության մասշտաբը կիրառվում է անձնակազմի ընդհանուր թվի վերաբերյալ, որոնք աշխատում են «մեկ հարկի տակ»: Եթե ղեկավարը կողմնորոշվում է իր հարաբերություններում այն փաստի վրա, որ իմանա բոլոր աշխատողների անունները, նրանց թիվը չպետք է գերազանցի 100-150: Իսկ եթե թիվն անհնար է կրճատել, աշխատակիցները կրում են փոքրիկ ցուցանշաններ իրենց անուններով և պաշտոններով: Եթե ղեկավարը կողմնորոշվում է աշխատակիցներին դեմքով ճանաչելու վրա, ապա զբաղվածների թիվը կարող է հասնել 800-900, անգամ 1000 մարդու:

**Կազմակերպության հիերարխիան և նրա օղակացումը:** Հիերարխիան ամբողջի մասերի դասավորությունն է բարձրից ցածր, իսկ կազմակերպության համար դա իշխանության կառուցվածքն է կամ օղակացումը: Կառավարման մակարդակը կազմակերպության այն մասն է, որի շրջանակներում և որի նկատմամբ կարող են ընդունվել ինքնուրույն որոշում-

ներ՝ առանց դրանց պարտադիր համաձայնեցման վերադաս կամ ստորադաս մասերի հետ (արտադրամասի պետը կարող է որոշում ընդունել նրա գործունեության վերաբերյալ): Կառավարման մակարդակների քանակը որոշում է կազմակերպության «հարկայնությունը»:

**Իրավունքների և պատասխանատվության բաշխումը** լինում է երկու տեսակի: Առաջին համակարգը կառուցվում է ենթակայության միասնության սկզբունքի վրա, երբ աշխատողը ստանում է հրամաններ միայն մեկ ղեկավարից: Երկրորդը երկակի կամ բազմակի ենթակայության համակարգն է, որը կառուցված է այնպես, որ վերադաս ղեկավարի իրավունքները և պատասխանատվությունը լրիվ կլանում են ստորադաս ղեկավարներին: Այս դեպքում իրավունքներն ու պատասխանատվությունը փոշիացած են տարբեր մակարդակների միջև և գրեթե անհնար է գտնել պատահածի մեղավորին:

**Կենտրոնացումը և ապակենտրոնացումը:** Ոչ մեծ կազմակերպությունում բոլոր որոշումները կարող են ընդունվել ղեկավարի կողմից, սակայն կազմակերպության չափսերի մեծացման հետ իրավիճակը փոխվում է:

Կենտրոնացումը որոշումների ընդունման իրավունքների խտացումն է, իշխանական իրավասությունների միախմբումն է կառավարման վերին օղակում: Դա կազմակերպված համակարգի արձագանքն է՝ ուղղված տեղեկատվության փոխանցման ընթացքում ի հայտ եկող աղավաղմանը, որը տեղի է ունենում կառավարման մակարդակների քանակի ավելացման ժամանակ:

Ապակենտրոնացումը մի շարք առանցքային որոշումների պատասխանատվության փոխանցումն է կառավարման ստորին օղակներին:

Երկուսն էլ ուղղված են տեղեկատվության աղավաղման խնդրի լուծմանը և չեն բացառում միմյանց: Կենտրոնացման և ապակենտրոնացման միջև ընտրության խնդիրը կազմակերպության օպտիմալ կառուցվածքի ընտրության խնդիրն է:

**Դիֆերենցումը և ինտեգրումը:** Դիֆերենցումը կազմակերպություններում աշխատանքների բաժանումն է ստորաբաժանումների միջև այնպես, որ աշխատանքներից ամեն մեկը ստանա որոշակի ավարտվածություն տվյալ ստորաբաժանման սահմաններում: Դիֆերենցումը կազմակերպության մեջ մասերի առանձնացումն է, որոնցից ամեն մեկը որևէ առաջարկություն է ներկայացնում ի պատասխան արտաքին միջավայրի պահանջների:

Ինտեգրումը համագործակցության մակարդակն է, որը գոյություն ունի կազմակերպության մասերի միջև, և որը ապահովում է նրանց նպատակների իրագործումն արտաքին միջավայրի առաջադրած պահանջների շրջանակում: Ինտեգրման պահանջը ծագում է կազմակերպության ներսում աշխատանքների բաժանման և փոխկապվածության արդյունքում:

## ԹԵՄԱ 9. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ

Յուրաքանչյուր կազմակերպություն բավականին բարդ տեխնիկատնտեսական և սոցիալական համակարգ է, որն արտահայտում է այդ կազմակերպության առանձնահատկությունները: Առկա են կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի երկու մեթոդներ՝

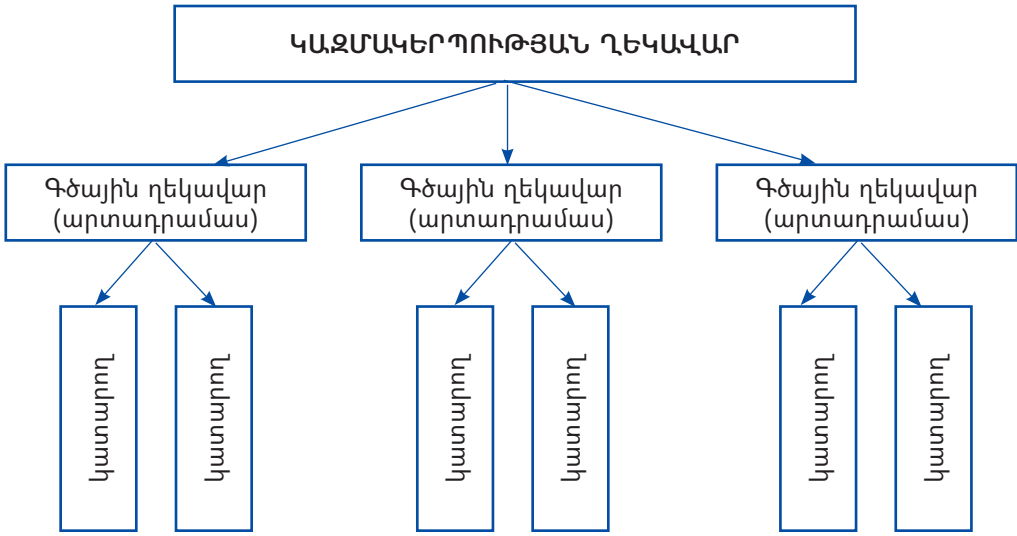
1. բաժանում ըստ գործառույթների, թողարկվող արտադրանքի, սպառողների խմբերի, արտադրության փուլերի, աշխարհագրական դիրքի,
  2. զուգակցված մեթոդ:
- Դիտարկենք առաջին մեթոդը:

### 9.1. Կառավարման գծային կազմակերպչական կառուցվածքը

Կառավարման գծային կազմակերպչական կառուցվածքը բնութագրվում է նրանով, որ յուրաքանչյուր արտադրական կամ կառավարչական ստորաբաժանման գլխին կանգնած է ղեկավարը, որը օժտված է լայն լիազորություններով և միանձնյա ղեկավարում է ենթականերին: Նրա որոշումները, որոնք հաստատվում են «վերևից ներքև» շղթայով, պարտադիր են բոլոր ստորադաս օղակների համար: Ինքը՝ ղեկավարը, ենթարկվում է վերադաս ղեկավարին: Այդպիսի հիմքերի վրա ստեղծվում է տվյալ համակարգի ղեկավարների հիերարխիան (օրինակ՝ տեղամասի վարպետ - ինժեներ - արտադրամասի պետ - ձեռնարկության տնօրեն):

Այսպիսով կառավարման գծային կազմակերպչական կառուցվածքն ապահովում է ուղղակի ազդեցություն կառավարման օբյեկտի (կատարողների) վրա և լիովին ապահովում միանձնյա կառավարման սկզբունքը: Գծային կառավարման ժամանակ յուրաքանչյուր օղակ և յուրաքանչյուր ենթակա ունի մեկ ղեկավար, ումից ստանում է բոլոր ցուցումները: Որպես կանոն, օղակների համակարգի կառավարումը համընկնում է արտադրության օղակների համակարգի հետ (գծանկար 1.13):

Այս սխեմայում կառավարման վերադաս մարմինն իրավունք չունի հրաման տալ որևիցե կատարողի, շրջանցելով նրա անմիջական ղեկավարին: Այստեղ մեծ պահանջներ են ներկայացվում արտադրության տնօրենին, որը պետք է լավ պատկերացնի բոլոր տեղամասերի առանձնահատկությունները: Կառավարման գծային կազմակերպչական կառուցվածքի դեպքում կառավարող օղակները պատասխանատվություն են կրում կառավարվող օբյեկտների գործունեության արդյունքների վերաբերյալ: Ղեկավարը կատարում է բոլոր աշխատանքները, մշակում և որոշումներ է ընդունում՝ կապված տվյալ օբյեկտի կառավարման հետ:



Գծանկար 1.13 Կառավարման գծային կազմակերպչական կառուցվածքը

Այս կառուցվածքը գործում է ոչ մեծ կազմակերպություններում, կառավարման ստորին օղակում, տրամաբանորեն ավելի հստակ է, բայց և այնպես քիչ ճկուն: Ամեն ղեկավար ունի իշխանություն, բայց ոչ մեծ հնարավորություններ լուծելու նեղ մասնագիտական գիտելիքներ պահանջող ֆունկցիոնալ խնդիրներ:

Կարելի է առանձնացնել կառավարման գծային կառուցվածքի հետևյալ առավելությունները.

- կազմակերպչական կառուցվածքի պարզություն,
- կառավարման հստակություն,
- որոշումների ընդունման օպերատիվություն,
- գծային կառուցվածքի լրիվ պատասխանատվություն աշխատանքի արդյունքների նկատմամբ:

Այս կառուցվածքն ունի հետևյալ թերությունները.

- մեծ պահանջներ են ներկայացվում գծային ղեկավարին, որը պետք է իրազեկ լինի բոլոր ոլորտներում (հաշվապահություն, արտադրություն, սպառում և այլն),
- բացակայում են այն օղակները, որոնք պետք է զբաղվեն ռազմավարական պլանավորման հարցերով,
- ցածր է ճկունությունն իրավիճակի փոփոխության նկատմամբ:

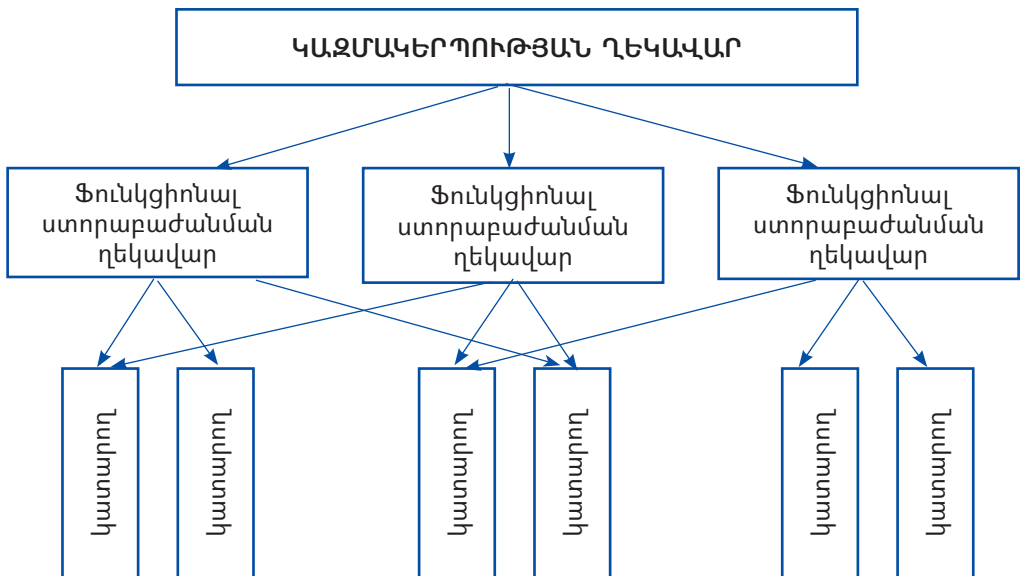
### 9.2. Կառավարման ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը

Կառավարման ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը ենթադրում է, որ կառավարման յուրաքանչյուր մարմին մասնագիտանում է կառավարչական գործունեության առանձին տեսակների կատարման վրա, այսինքն՝ կազմակերպությունում նույն մասնագիտությունն ունեցող մասնագետները միավորվում են մասնագիտացված կառուցվածքային ստորաբաժանումներում (բաժիններում): Օրինակ՝ մարքետինգի բաժին, պլանային բաժին, հաշվապահություն (գծանկար 1.14):

Ի տարբերություն նախորդ սխեմայի, որտեղ ղեկավարները պետք է ունենային մեծ գիտելիքներ, այստեղ նրանք մասնագիտանում են որոշակի ուղղություններով, ինչը մեծացնում է կազմակերպության գործունեության արդյունքները: Կազմակերպության կառավարման ընդհանուր խնդիրը բաժանվում է սկսած միջին մակարդակից ֆունկցիոնալ չափանիշով: Ֆունկցիոնալ կառավարումը գոյություն ունի գծայինին զուգահեռ, ինչը ստեղծում է երկակի ենթակայություն կատարողների համար:

Կառավարման ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքն ունի հետևյալ առավելությունները.

- մասնագետների բարձր իրավասություն,
- լայն պրոֆիլի մասնագետների պահանջարկի նվազում,
- գործընթացի արագություն,



Գծանկար 1.14 Կառավարման ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը

- կառավարման ֆունկցիոնալ մասնագիտացման հաշվին աճում է ընդունվող կառավարչական որոշումների որակը և իրավասության մակարդակը: Առանձին դեպքերում ըստ գործառույթների մասնագիտացման հաշվին հնարավոր է կառավարչական որոշումների մշակման ժամկետների կրճատում:

Իսկ թերությունները հետևյալն են.

- տարբեր ստորաբաժանումների միջև կապերի պահպանման բարդություն,
- որոշումների ընդունման գործընթացի երկարաձգում,
- առանձին կատարողների երկակի ենթակայություն տարբեր ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ղեկավարներին: Արդյունքում խախտվում է կառավարման հիմնական՝ միասնության սկզբունքը, ինչը կարող է բերել աշխատանքային գործընթացի խախտումների և բացասաբար ազդել աշխատակիցների բարոյական վիճակի վրա:

### **9.3. Կառավարման գծային-ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը**

Կառավարման գծային-ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը գծային և ֆունկցիոնալ կառուցվածքների սինթեզն է: Գծային ղեկավարն այս դեպքում հնարավորություն ունի ձևավորել առանձին բջիջներ (բյուրոներ, խմբեր, առանձին մասնագետներ), որոնք որոշակի ֆունկցիոնալ հիմնախնդիրների գծով պրոֆեսիոնալ խորհրդականներ են:

Գծային ֆունկցիոնալ կառավարման դեպքում ստորաբաժանման ֆունկցիոնալ կառույցները գտնվում են գլխավոր գծային ղեկավարի ենթակայության ներքո: Իր որոշումներն իրականացվում են կամ գլխավոր գծային ղեկավարի, կամ էլ համապատասխան կատարող ծառայությունների ղեկավարների միջոցով:

Այդպիսի կառուցվածքի հիմնական առավելություններն են՝

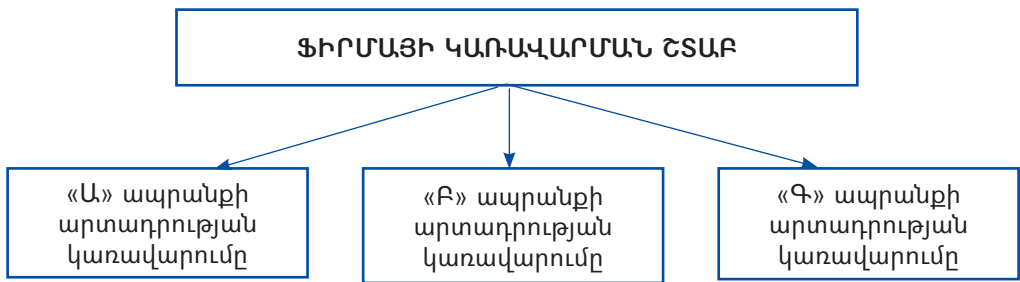
- ավելի լավ նախապատրաստված որոշումների ընդունումը,
- գծային ղեկավարի կարգադրությունների հիմնավորվածության աճը (խորհրդականների հաշվին),
- միասնականության սկզբունքը,
- ընդունած որոշումների նկատմամբ ղեկավարի լրիվ պատասխանատվությունը:

Կառուցվածքի թերություններն են՝

- որոշում ընդունողը չի մասնակցում իրագործման գործընթացում,
- խորհրդականներին դիմելու պատճառով մշակումների ժամկետների երկարացում,
- բարդություններ, որոնք կարող են ծագել հիմնախնդրի լուծման ընթացքում տարակարծության հետևանքով:

### 9.4 Կառավարման դիվիզային կազմակերպչական կառուցվածքը

Կառավարման դիվիզային կազմակերպչական կառուցվածքը սովորաբար անվանում են ապակենտրոնացված համակարգված կառուցվածք կամ համակարգ՝ «ֆիրմա ֆիրմայի մեջ»: Այս կառուցվածքի սահմաններում գործում են մի քանի արտադրություններ, որոնք մասնագիտանում են որոշակի տեսակի արտադրանք թողարկելու վրա և ունեն որոշակի ինքնուրույնություն որոշումներ ընդունելիս: Նրանք ենթարկվում են վերադաս մարմնին (շտաբին), որը համակարգում է նրանց գործունեությունը: Գծանկար 1.15-ում բերված է այդպիսի կազմակերպչական կառուցվածքի պարզեցված սխեմա:



Գծանկար 1.15 Կառավարման դիվիզային կազմակերպչական կառուցվածքը

Այս գծանկարի վրա Ա, Բ, Գ ֆիրմաներն են, որոնք մասնագիտանում են Ա, Բ, Գ շահութաբեր ապրանքների արտադրության վրա:

Տվյալ կազմակերպչական կառուցվածքն ունի հետևյալ առավելությունները՝

- կողմնորոշված է շահութաբեր ապրանքների արտադրության վրա,
- ապակենտրոնացված է մասնագիտացված ֆիրմաների պայմաններում, ինչը բարձրացնում է ընդունվող որոշումների ինքնուրույնությունը և դրանց հիմնավորվածությունը,
- կառավարումը համակարգված է, ինչը դրականորեն է ազդում ֆիրմայի շուկայական և անձնակազմի վերապատրաստման միասնական քաղաքականություն իրականացնելու վրա,
- ձեռնարկության ստորաբաժանումները կարող են գտնվել մայր ձեռնարկությունից բավականին հեռու,
- ապահովվում է սերտ կապը գործընկերների հետ:

Դիվիզային կազմակերպչական կառուցվածքն ունի հետևյալ թերությունները՝

- գրեթե բացակայում է գործընթացների արագությունը, աճում են կառավարչական ապարատի պահպանման հետ կապված ծախսերը,



- կառուցվածքի հիմնական կապերն ուղղահայաց են, դրանց բնորոշ բոլոր թերություններով՝ ծանրաբեռնված կառավարում, վատ փոխգործակցություն ստորաբաժանումների միջև, որոշ գործառնությունների կրկնություն տարբեր փուլերում:

### 9.5. Կառավարման մատրիցային կազմակերպչական կառուցվածքը

Կառավարման մատրիցային կազմակերպչական կառուցվածքն ընդգրկում է կառավարման գծային և ծրագրանպատակային ձևերը: Վերջնական նպատակին հասնելու ծրագրերն ուսումնասիրվում են ոչ թե առկա հիերարխիայի դիրքերից, այլ ծրագրով նախատեսված նպատակին հասնելու տեսանկյունից: Տարբեր ծրագրեր ունեն տարբեր ղեկավարներ, որոնք իրավունք ունեն պահանջել ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ղեկավարներից ժամանակավորապես հատկացնել սկզբունքով համապատասխան մասնագետներ: Մատրիցային կառուցվածքում նշանակվում է նախագծի ղեկավար, որը ձևավորում է կոլեկտիվ բոլոր աշխատանքները կատարելու համար (սկսած գաղափարի ձևավորումից մինչև ապրանքի իրացումը): Կոլեկտիվը սովորաբար բաղկացած է ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ներկայացուցիչներից, որոնք համատեղ աշխատում են նախագծի իրականացման ողջ ընթացքում:

Կառավարման մատրիցային կառուցվածքում պայմաններ են ստեղծվում նպատակային խնդրի լուծման համար: Վերին մակարդակի ղեկավարներն ազատվում են ընթացիկ հարցերի վերաբերյալ որոշումներ ընդունելուց, արդյունքում միջին և ստորին մակարդակներում բարձրանում է կառավարման օպերատիվությունը և պատասխանատվությունը:

Կառավարման մատրիցային կազմակերպչական կառուցվածքը սովորաբար օգտագործվում է գիտատար արտադրություններում, որոնք բնութագրվում են մշակվող օբյեկտների հաճախակի փոփոխությամբ, կադրերի բարձր որակավորմամբ, փորձնական արտադրության առկայությամբ, սեփական արտադրությամբ:

Մատրիցային կառուցվածքները պետք է լինեն ճկուն, այսինքն՝ արագ հարմարվեն կատարվող փոփոխություններին: Փաստորեն դրանք ներկայացնում են նախագծային և կազմակերպչական կազմակերպությունների համակցություն և ձևավորվում են որոշակի նախագծի համար (նոր ապրանք, տեխնիկայի նոր տեսակ, նոր տեխնոլոգիա և այլն):

Մատրիցային կառուցվածքն ունի հետևյալ առավելությունները՝

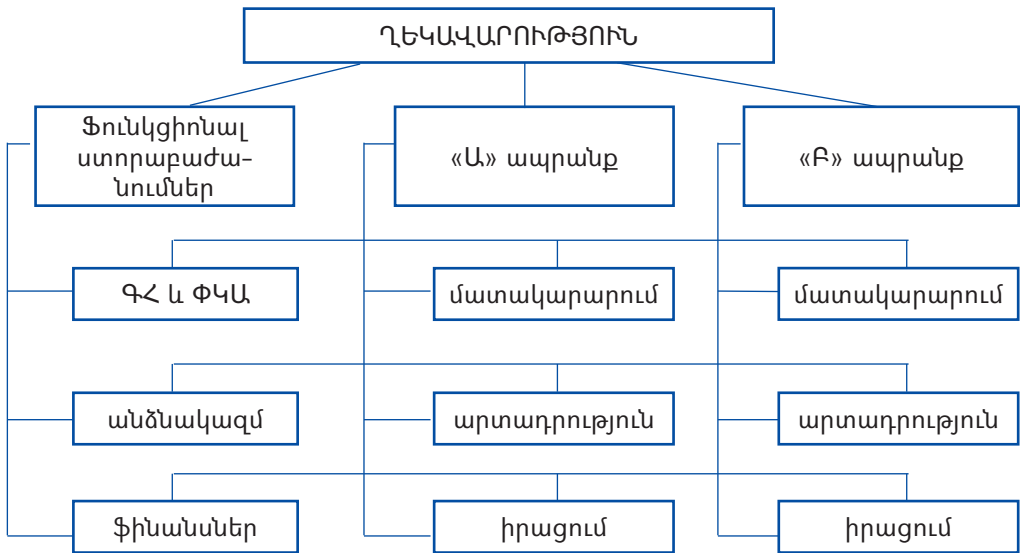
- բարձր մակարդակի վրա գտնվող ղեկավարներն ազատվում են օպերատիվ խնդիրների լուծումից,
- աճում է անձնակազմի օգտագործելիության արդյունավետությունը,

- կառուցվածքային ճկունության հաշվին բարձրանում է ձեռնարկության մրցունակությունը,
- աճում է ընդունվող որոշումների հեղինակությունը տարբեր մակարդակներում:

Կառուցվածքի թերություններն են՝

- երկակի ենթակայությունն ինչպես նախագծի ղեկավարին, այնպես էլ ֆունկցիոնալ ստորաբաժանման պետին,
- կոնֆլիկտային իրավիճակների ծագման հնարավորությունը ժամանակավոր ստեղծված խմբերում:

Մատրիցային կառուցվածքի պարզեցված ձևը բերված է գծանկար 1.16-ում:

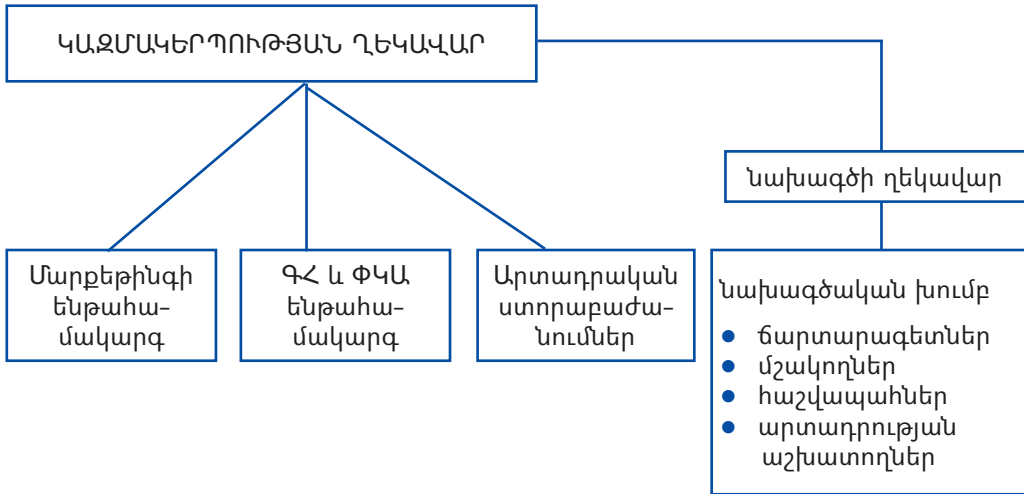


Գծանկար 1.16 Կառավարման մատրիցային կազմակերպչական կառուցվածքը

### 9.6. Կառավարման նախագծային կազմակերպչական կառուցվածքը

Կառավարման նախագծային կազմակերպչական կառուցվածքի հիմքում դեպի կոնկրետ նախագիծը կողմնորոշման սկզբունքն է, երբ հաշվի են առնում որոշակի փոփոխություններ համակարգում, օրինակ՝ նոր ապրանքի ստեղծում և արտադրում, նոր տեխնոլոգիաների օգտագործում, օբյեկտների շինարարություն: Ձեռնարկության գործունեությունը ներկայացվում է որպես նախագծերի համակցություն, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի ֆիքսված սկիզբ և ավարտ:

Յուրաքանչյուր նախագծի համար առանձնացվում են աշխատանքային, ֆինանսական, արդյունաբերական ռեսուրսներ, որոնք տրվում են նախագծի ղեկավարին: Յուրաքանչյուր նախագիծ ունի իր կառուցվածքը, որն ընդգրկում է դրա նպատակները, կառուցվածքի ձևավորումը, աշխատանքների պլանավորումը, կատարողների գործողությունների համաձայնեցումը (գծանկար 1.17): Նախագծի աշխատանքների ավարտից հետո նրա կառուցվածքը ցրվում է, աշխատակիցներն ընդգրկվում են նոր նախագծերի մեջ կամ ազատվում աշխատանքից:



Գծանկար 1.17 Կառավարման նախագծային կազմակերպչական կառուցվածքը

Նախագծային կառուցվածքն ունի հետևյալ առավելությունները՝

- ճկունություն,
- հիերարխիկ կառուցվածքի հետ համեմատած անձնակազմի ավելի փոքր թվաքանակ:

Թերություններն են՝

- բարձր պահանջներ նախագծի ղեկավարի անձնական և մասնագիտական հատկանիշներին, քանզի նա պետք է ոչ միայն ղեկավարի նախագծի կյանքի ցիկլը բոլոր փուլերում, այլ նաև հաշվի առնի նախագծի տեղը տվյալ ֆիրմայում,
- ռեսուրսների մասնատում նախագծերի միջև,
- բարդ փոխգործունեություն նախագծերի միջև,
- ֆունկցիոնալ բաժինների աշխատակիցների երկարատև բացակայությունն իրենց բաժիններից:

## **ԹԵՄԱ 10. ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵՋ**

### **10.1. Առաջնորդի ղեկավարման ոճը**

Առաջնորդությունը մարդկանց վրա ազդելու մի արվեստ է, որը խանդավառում է մարդկանց կամավոր հասնել որոշակի նպատակների: Մարդիկ գնում են առաջնորդի հետևից, նախ և առաջ այն պատճառով, որ նա ի վիճակի է առաջարկել նրանց միջոցներ կարևորագույն պահանջմունքները բավարարելու համար, նշել գործունեության ճիշտ ուղղությունը:

Առաջնորդների իշխանությունը հիմնվում է ստորադասին լավ ճանաչման, իրեն նրանց տեղը պատկերացնելու, իրավիճակի վերլուծության, սեփական գործունեության մոտակա և ապագա արդյունքները պատկերացնելու և ինքնակատարելագործման վրա:

Առաջնորդը պետք է լավ պատկերացնի և զգա գործընկերների, մրցակիցների, պետերի հոգեբանական վիճակը, ճիշտ օգտագործելով այն պաշտոնական և ոչ պաշտոնական շփումների ժամանակ: Համոզելով ուրիշներին՝ նա պետք է ցուցաբերի նախանձելի ճկունություն և փոխզիջումների հասնելու ունակություն: Առաջնորդ դառնալու համար անհատը պետք է ցանկություն ունենա զբաղեցնել բարձր պաշտոն և պատրաստ լինի վերցնելու իր վրա որոշակի պարտականություններ, պատասխանատվություն և ռիսկ: Առաջնորդը պետք է անընդհատ և համառորեն ձգտի հասնել սեփական նպատակներին: Առաջնորդ դառնալու համար անհրաժեշտ է մինչև 35 տերեկան հասակը կուտակել զգալի փորձ տարբեր գործառնություններ կատարելու համար, այսինքն՝ «հասունանալ» որպես խոշոր ղեկավար: Այդպիսի հասունացման տևողությունն ըստ արևմտյան մասնագետների կազմում է 5-7 տարի, այսինքն՝ կարիերայի արագընթաց աճը պետք է սկսվի 27-28 տարեկան հասակից:

Տարբերում են առաջնորդների երկու հոգեբանական տեսակներ՝ «խաղացողներ» և «բաց»: Առաջինները լինում են կայուն և ճկուն: Նրանք կարողանում են «աչքերին թող փչել» և այդ իսկ պատճառով արագ փոխել իրենց դիրքորոշումը: Նրանք վատ են լուծում ծագած հիմնախնդիրները:

«Բաց» առաջնորդներն այնքան էլ նկատելի չեն, բայց մեծ հաճույքով լուծում են բարդ հիմնախնդիրները, ձգտում են բարեխղճորեն խորամուխ լինել ամեն ինչի մեջ և դրանով իսկ ձեռք բերում հասարակության վստահությունը: Նրանք էլ են բավականին ճկուն, գործում են՝ ելնելով իրավիճակից, բայց ապրում են ոչ թե այսօրվա օրով, այլ ձգտում են ապագային: Հենց նրանց կարելի է կոչել իսկական առաջնորդներ, որոնք ունեն անվիճելի հեղինակություն ենթակաների մոտ, որոնց դուր է գալիս այն ղե-

կավարը, որը վերցնում է պատասխանատվությունն իր վրա, խիզախորեն ընդունում որոշումներ, ինչպես նաև՝ ազնվորեն սեփական սխալները: Նա պետք է լինի համարձակ, պատրաստ ընդունել որոշումներ այնպիսի պայմաններում, երբ հայտնի չեն բոլոր ելակետային տվյալները, ունենա լայն աշխարհայացք և երբեք չպետք է ասի. «Դա իմ գործը չէ»:

Առաջնորդին բնորոշ արժանիքները բաժանվում են երեք խմբի՝ անձնական, պրոֆեսիոնալ և կազմակերպչական: Անձնական արժանիքների շարքում են, նախ, ազնվությունն ու օրինավորությունը, համեստությունը և արդարությունը շրջապատի նկատմամբ: Ղեկավարը պետք է ձգտի հասկանալ իր ենթականերին, տեսնի նրանց մեջ անհատականությունների, ձգտի համագործակցության, հաշվի առնի բոլորի շահերը:

Առաջնորդը պետք է լինի լավատես, միշտ պատրաստ լսել ուրիշներին և նրանց մտահոգությունները, քանի որ միշտ սպասում է լավ լուրերի: Հոռետես մարդը քիչ է լսում շրջապատին, սպասելով վատ լուրերի: Նա գտնում է, որ մարդիկ խաբեբա են, ամբոխավար:

## 10.2. Առաջնորդության տեսությունները և մոտեցումները

Առաջնորդության հիմնախնդիրները լուծելու համար այսօր մշակվել են տարբեր մոտեցումներ, որոնք պայմանականորեն կարելի է բաժանել հետևյալ հիմնական խմբերի.

- առաջնորդի անձնական արժանիքների տեսություններ,
- առաջնորդի գործելակերպային տեսություններ,
- իրավիճակային մոտեցման վրա հիմնված առաջնորդության տեսություններ,
- տեսություններ, որոնք հիմնված են առաջնորդի խարիզմատիկ արժանիքների վրա, այսինքն՝ նրա այն կարողությունների վրա, որոնք թույլ են տալիս ներգրավել համախոհների:

**Առաջնորդի անձնական արժանիքների տեսություններ:** Ամենահայտնի տեսությունները կենտրոնացած են առաջնորդի անձնական արժանիքների վրա, որոնք տարբերում են նրան այն անձանցից, ովքեր առաջնորդ չեն: Վերլուծելով այդ հիմնախնդիրներին վերաբերող 20 հետազոտությունների արդյունքները, հայտնաբերվել են 80 այդպիսի արժանիքներ, որոնցից ամենատարածված են փառասիրությունը, եռանդը, ուրիշներին իր հետևից տանելու ցանկությունը, ազնվությունը և անկեղծությունը, համոզվածությունը սեփական ուժերի մեջ, ընդունակությունները և գիտելիքները: Այդպիսի առաջնորդներ հայտնաբերելու համար օգտագործում են ղեկավարների թեստավորման մեթոդներ:

**Առաջնորդի գործելակերպային տեսություններ:** Այդ տեսությունները հնարավորություն են տալիս որոշել առաջնորդի վարքագիծը երկու հիմնական արժանիքների հիման վրա՝

- վարքագծեր, որոնք կողմնորոշված են անձնակազմի մոտ աշխատանքից բավարարվածություն ստանալու վրա,
- վարքագծեր, որոնք կողմնորոշված են տարբեր արտադրական խնդիրների լուծման վրա՝ անկախ նրանց արժեքից:

**Իրավիճակային մոտեցման վրա հիմնված առաջնորդության տեսություններն** ի հայտ են եկել 1960-ական թվականներին: Համաձայն դրանց, նախընտրությունը տրվում է կառավարման այն ոճին, որն առավելագույնս հաշվի է առնում տվյալ իրավիճակի առանձնահատկությունները: Օրինակ, Ա պայմաններում Ս ոճը կլինի ավելի արդյունավետ, մինչդեռ Ը պայմաններում ավելի հաջողված կլինի Բ ոճը, իսկ Դ պայմաններում նախընտրությունը պետք է տալ Ս ոճին:

Ֆ. Ֆիդլերը ենթադրում է, որ խմբի աշխատանքի արդյունավետությունը կախված է հետևյալ գործոններից՝ 1. որքանով է կառավարման ընտրված ոճը հաշվի առնում ենթակաների առանձնահատկությունները և 2. ինչ հնարավորություններ ունի ղեկավարն ազդելու նրանց վարքագծի վրա:

Հետազոտելով առաջնորդների վարքագծերը տարբեր իրավիճակներում՝ Ֆիդլերը եկել է այն եզրակացության, որ որոշ դեպքերում ղեկավարն իր ուշադրությունը պետք է ուղղի արտադրական խնդիրների լուծմանը (օրինակ, արտադրության տեխնիկական ապահովմանը), իսկ այլ դեպքերում առավել մեծ ուշադրություն է պետք նվիրել կոլեկտիվում անդամների միջև եղած փոխհարաբերություններին, խմբային որոշումների ընդունմանը:

Ֆիդլերը տարբերում է ստորադաս աշխատակիցների չորս խմբեր՝

- աշխատակիցներ, ովքեր ի վիճակի չեն ինքնուրույն լուծել խնդիրը և չեն ցանկանում վերցնել իրենց վրա խնդրի կատարման պատասխանատվությունը,
- աշխատակիցներ, ովքեր չեն կարողանում ինքնուրույն լուծել խնդիրը, բայց ուզում են հաջողությամբ այն կատարել,
- աշխատակիցներ, ովքեր ի վիճակի են ինքնուրույն լուծել խնդիրը, բայց չեն ցանկանում վերցնել իրենց վրա նման պատասխանատվություն,
- աշխատակիցներ, ովքեր կարող են և ցանկանում են հաջողությամբ լուծել խնդիրը:

Այսպիսով, երբ ընտրվում է կառավարման ոճը, անհրաժեշտ է հաշվի առնել, թե ինչ հնարավորություններ ունեն աշխատակիցները և որքանով են նրանք շահագրգռված հաջողությամբ կատարել աշխատանքը:

Ժ. Հրայենը բաժանում է աշխատակիցներին երկու խմբի: Առաջինի մեջ մտնում են նրանք, ովքեր օգտվում են հատուկ արտոնություններից և ղեկավարի ուշադրության կենտրոնում են, իսկ երկրորդի՝ նրանք, որոնց ղեկավարը շատ քիչ ժամանակ է հատկացնում՝ սահմանափակվելով ֆոր-

մալ հարաբերություններով: Հայտնի չէ, թե որ սկզբունքների հիման վրա է ղեկավարը կատարում իր վերջնական ընտրությունը: Փորձը ցույց է տալիս, որ շատ հաճախ ղեկավարի համակրանքն են վայելում այն աշխատակիցները, որոնց անձնական արժանիքները (տարիքը, սեռը, համառությունը) համընկնում են նրա արժանիքների հետ: Սովորաբար «արտոնյալ» աշխատակիցները ղեկավարի ուշադրության կենտրոնում են՝ ստանալով նրա վերահսկողության տակ եղած վարձատրման մեծ մասը:

**Առաջնորդի խարիզմատիկ արժանիքների տեսություններ:** Այս տեսություններով զբաղվողներին վերջին տարիներին հաջողվել է ձևավորել առաջնորդների այն արժանիքները, որոնց շնորհիվ նրանք կարողանում են մարդկանց տանել իրենց հետևից: Դրանք են՝

- լիովին համոզվածությունը սեփական կարծիքի և ընդունակությունների մեջ,
- հեռանկարն ուրիշներից ավելի լավ տեսնելու կարողությունը,
- սեփական գաղափարներով ուրիշներին գրավելու կարողությունը, բացատրելով և համոզելով (այսպիսով շատերը սկսում են վերաբերվել Ձեր գաղափարին որպես սեփականին),
- նվիրվածությունը գաղափարին, ռիսկի դիմելու և պատասխանատվություն կրելու պատրաստակամությունը,
- իրավիճակը լավ զգալու և նպատակին հասնելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսներ հայթայթելու ունակությունը:

Պարզվում է, որ խարիզմատիկ արժանիքներ ունեցող առաջնորդի հետևից գնացողներն աչքի են ընկնում բարձր հիմնավորվածությամբ, կարող են աշխատել խանդավառությամբ և հասնել չափազանց բարձր արդյունքների: Նման առաջնորդներն անհրաժեշտ են զարգացման բեկումնային փուլերում, ճգնաժամային վիճակից դուրս գալու ժամանակ, արմատական բարեփոխումներ և փոփոխություններ կատարելիս:

### 10.3. Որոշ բանավեճային հիմնախնդիրներ

Առաջնորդության հիմնախնդիրները քննարկելիս անհնար է խուսափել հետևյալ բանավեճային հարցերից՝

- ազգային մտածելակերպ,
- սոցիալ-ժողովրդագրական առանձնահատկություններ,
- ղեկավարի աշխատանքի էթիկական մտածելակերպ:

**Ազգային մտածելակերպ:** Այս կամ այն երկրի ազգային մշակույթն ազդում է ղեկավարների և նրանց ենթակաների վարքագծի վրա կազմակերպության ներսում: Ընդ որում, ամենամեծ դերը պատկանում է այնպիսի կարևորագույն տեսակետին, ինչպիսին «իշխանության հեռավորությունը»: Այն երկրներում, որտեղ այն մեծ է, կառավարման ինքնակալական ձևերն օգտագործվում են ավելի հաճախ, ընդ որում՝ ենթարկվողները վե-

րաբերվում են այդպիսի հարաբերություններին բավականին հանգիստ: Կառավարման ժողովրդավարական ձևերն ամենամեծ տարածումը գտել են այն երկրներում, որտեղ «իշխանության հեռավորությունը» մեծ չէ (Նորվեգիա, Ֆինլանդիա, Դանիա, Շվեդիա): Մեծ չէ այն նաև ԱՄՆ-ում, որտեղ էլ հենց ծնվել են կառավարման տարբեր տեսություններ, հիմնված աշխատողների մասնակցության վրա կառավարման գործընթացում և որոշումների խմբային ընդունման մեջ:

**Սոցիալ-ժողովրդագրական առանձնահատկությունները** (սեռը, տարիքը, կրթությունը և աշխատանքային փորձը) նույնպես որոշակի ձևով ազդում են ղեկավարի արդյունավետ աշխատանքի վրա: Օրինակ՝ առկա է զգալի տարբերություն կին և տղամարդ ղեկավարների աճի մեջ: Կանայք, որպես օրենք, նախընտրում են կառավարման ժողովրդավարական ձևերը: Նրանք ավելի հաճախ, քան ղեկավար տղամարդիկ, ստորադասին ընդգրկում են որոշումների ընդունմանը, կիսում են նրանց հետ իշխանությունը և տեղեկատվությունը: Տղամարդիկ նախընտրում են ղեկավարման թիմա-հրահանգային ոճը:

Այսօր ղեկավարի հաջողությունը կախված է վերադաս ղեկավարության մատակարարների, գործընկերների, հասարակության ներկայացուցիչների հետ պայմանավորվելու նրա ունակությունից, այսինքն՝ բանակցություններ վարելու կարողությունից: Կանայք, որպես կանոն, ավելի լավ են իրականացնում այդ գործողությունները:

**Ղեկավարի աշխատանքի էթիկական մտածելակերպը:** Հայտնի է, որ կազմակերպության մեջ հարաբերությունների էթիկան մեծամասամբ որոշվում է նրա ղեկավարի վարքի էթիկայով. կարևոր է, թե ի՞նչ է նա ասում, բայց ավելի կարևոր է, թե ի՞նչ է նա անում: Օրինակ, եթե ղեկավարն օգտագործում է կազմակերպության միջոցներն անձնական նպատակներով, ապա նույն կերպ սկսում են վարվել կազմակերպության մյուս անդամները: Նույնը վերաբերում է պաշտոնի նշանակմանը: Եթե նախընտրությունը տրվում է կասկածելի ճանապարհով իրենց նպատակին հասնողներին, ապա այդ ճանապարհով օգտվում են նաև այլ աշխատակիցներ:



## ԹԵՄԱ 11. ԸՆԴՀԱՐՈՒՄՆԵՐԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԸՆԹԱՑՔՈՒՄ

### 11.1. Ընդհարման բնույթը

Մարդիկ, ովքեր աշխատում են որևէ կազմակերպությունում, տարբերվում են միմյանցից: Ըստ էության, նրանք տարբեր ձևով են ընկալում իրավիճակը, որի մեջ հայտնվում են՝ ելնելով իրենց առանձնահատկություններից, ինչը հաճախ հանգեցնում է անհամաձայնության, ծագում է այն ժամանակ, երբ իրավիճակն իրոք կրում է ընդհարումային բնույթ: Ընդհարումը որոշվում է նրանով, որ մի կողմի գիտակցված վարքը մտնում է հակասության մեջ մյուս կողմի շահերի հետ:

Կազմակերպության ղեկավարը՝ համաձայն իր դիրքի, միշտ գտնվում է յուրաքանչյուր ընդհարման կենտրոնում և պետք է կարգավորի այն բոլոր հնարավոր միջոցներով: Ընդհարումների կառավարումը ղեկավարի կարևորագույն պարտականություններից մեկն է: Միջինը ղեկավարներն իրենց աշխատաժամանակի 20% ծախսում են տարբեր տեսակի ընդհարումներ լուծելու վրա:

Կախված ընդհարման կառավարման արդյունավետությունից, նրա հետևանքները կլինեն կառուցողական կամ ապակառուցողական, ինչը կազդի ապագա ընդհարումների հնարավորության վրա, կվերացնի դրանց պատճառները կամ կստեղծի դրանք:

### 11.2. Ընդհարումների տեսակները

Ընդհարումները լինում են ներանձնային, երբ երկու չարիքներից պետք է ընտրել փոքրագույնը: Օրինակ, աշխատակցին հանձնարարել են շտապ աշխատանք, իսկ նրա տանը կատարվում է կապիտալ վերանորոգում և անհրաժեշտ է հաճախ բացակայել աշխատավայրից:

Ավելի տարածված են միջանձնային ընդհարումները, երբ ղեկավարները պայքարում են սահմանափակ ռեսուրսների, կապիտալի, աշխատուժի կամ էլ նախագծի հաստատման համար: Ղեկավարներից յուրաքանչյուրը գտնում է քանի որ ռեսուրսները սահմանափակ են, նա պետք է համոզի վերադասին դրանք տրամադրել միայն իրեն, այլ ոչ թե մեկ ուրիշ ղեկավարի:

Նմանատիպ, բայց ավելի նուրբ և երկարատև կարող է լինել ընդհարումը երկու թեկնածուների միջև, որոնք ձգտում են զբաղեցնել թափուր պաշտոնը:

Ընդհարումը կարող է ծագել **անձի և խմբի միջև**, եթե այդ անձի դիրքը տարբերվում է խմբի դիրքից: Օրինակ՝ խորհրդակցության ժամանակ քննար-

կում են վաճառքների ծավալի աճի ուղիները հայթայթելու հարցը: Մեծամասնությունը գտնում է, որ դրան կարելի է հասնել գների իջեցման միջոցով, իսկ մասնակիցներից մեկը գտնում է, որ այդ դեպքում կնվազի շահույթը:

**Միջխմբային ընդհարում:** Կազմակերպությունը բաղկացած է բազմաթիվ ֆորմալ և ոչ ֆորմալ խմբերից: Մինչև իսկ լավագույն կազմակերպություններում այդ խմբերի միջև կարող են ծագել ընդհարումներ: Ոչ ֆորմալ խմբերը, որոնք գտնում են, որ ղեկավարն անարդարացի է իրենց նկատմամբ, կարող են միանալ և փորձել վրեժխնդիր լինել՝ նվազեցնելով արտադրողականությունը: Որպես վառ օրինակ կարելի է նշել ընդհարումը ղեկավարների և արհմիությունների միջև:

Ընդհարումները կարելի է դասակարգել ըստ դրանց ծագման պատճառների՝

- աշխատանքային գործընթացի,
- մարդկային փոխհարաբերությունների հոգեբանական առանձնահատկությունների,
- խմբի անդամների անձնական առանձնահատկությունների, օրինակ՝ էմոցիոնալ վիճակի չկարգավորվածությամբ, ագրեսիվությամբ, անտակտությամբ:

### 11.3. Ընդհարման պատճառները

Բոլոր ընդհարումներն ունեն մի քանի պատճառներ, որոնցից հիմնականներն են՝ վերաբաշխվող ռեսուրսների սահմանափակությունը, առաջադրանքների փոխկապվածությունը, տարբերությունները նպատակների, կրթության մեջ և այլն:

Կազմակերպություններում **ռեսուրսները** միշտ էլ սահմանափակ են, և ղեկավարությունը պետք է որոշի, ինչպես բաշխի նյութական, մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսները տարբեր խմբերի միջև ամենաարդյունավետ կերպով կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար: Ռեսուրսների բաշխման անհրաժեշտությունը գրեթե միշտ բերում է տարբեր տեսակի ընդհարումների:

Կազմակերպության մասնագիտացված ստորաբաժանումները ձևավորում են իրենց նպատակները, կրում են պատասխանատվություն դրանց հասնելու համար, վճարվում են վերջնական արդյունքի համար: Այդ իսկ պատճառով ստորաբաժանումները կարող են ավելի շատ ուշադրություն հատկացնել սեփական նպատակներին, քան կազմակերպության: Ընդհարումն առկա է բոլոր այն վայրերում, որտեղ անձը կամ խումբը կախված է այլ անձի կամ խմբի խնդիրների կատարումից: Ընդհարման պատճառ, որպես օրենք, կարող է դառնալ այն, որ ո՛չ գործառույթները, ո՛չ միջոցները, ո՛չ պարտականությունները, ո՛չ իշխանությունը ստույգ չեն բաշխված ըստ ստորաբաժանումների և աշխատատեղերի:

**Տեղեկատվության վատ փոխանցումը** կարող է լինել ինչպես ընդհարման պառճառ, այնպես էլ դրա հետևանք: Այն կարող է խանգարել առանձին աշխատողների կամ խմբերի հասկանալ իրավիճակը կամ ուրիշների տեսակետները:

Վերահսկումը կառավարման գործընթացում չպետք է վերածվի կասկածանքի: Եթե վերջինս տեղի է ունենում, աշխատակիցը կորցնում է իր ինքնազսպումը և սկսում ավելի վատ աշխատել:

Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ բոլոր աշխատակիցներին, կախված նրանց կողմնակցությունից ընդհարումներին, կարելի է բաժանել երեք խմբի՝

- կայուն ընդհարումների նկատմամբ,
- հետ կանգնող ընդհարումներից,
- ընդհարվող, որոնք սովորաբար կազմում են անձնակազմի ամբողջ թվաքանակի 6-7%: Ըստ անգլիացի հետազոտող Ռոբերտ Բրամանի, կազմակերպությունում բարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտ ստեղծելու համար անհրաժեշտ է հիմնական ուշադրությունը հատկացնել անձնակազմի 1/10 մասին՝ ծանր սուբյեկտներին: Վերջիններիս մեջ առանձնացվում են հինգ տեսակներ:

**Ագրեսիվ**, որոնք իրենց հերթին բաժանվում են «տանկերի», «դիպուկահարների» և «պայթեցնողների»: «Տանկերը» համոզված են, որ նրանց խորհուրդներն ամենաճիշտն են, դիպուկահարները «կրակում» են մարդկանց վրա տարբեր տեսակի «սրություններով» և «կծվություններով», դրանով իսկ մտցնում խախտումներ անձնակազմի կոլեկտիվ գործունեության մեջ: Պայթեցնողները հարձակվում են ընդդիմախոսների վրա վատ խոսքերով, ձևացնելով, որ նրանց խիստ վիրավորել են:

**Բողոքներն** այնպես պատկերավոր են նկարագրում սեփական դժվարությունները, որ ունկնդիրը փոխում է իր կարծիքը ի օգուտ բողոքողի:

**Անվճռականներն** այնքան շատ փորձական քայլեր են անում մինչ վճռական քայլը, որ դժգոհություն են առաջացնում գործընկերների մոտ:

**Անպատասխանատու** անձինք իրենց վարքով կարող են ստեղծել պայթյունավտանգ իրավիճակ:

**Ամենագետները** գրեթե երբեք չեն ընդունում սեփական սխալները և այնպես գրգռիչ են պահում իրենց, որ շրջապատի մոտ ստեղծվում է անլիարժեքության զգացմունք:

## 11.4. Ընդհարումների լուծման մեթոդները

Ընդհարման լուծումը նրա մասնակիցների համատեղ գործունեությունն է, ուղղված հակազդեցության դադարեցմանը և այն խնդրի լուծմանը, որի պատճառով տեղի է ունեցել բախումը:

Բախման լուծումը բազմաստիճան գործընթաց է, որն իր մեջ ներառում

է իրավիճակի վերլուծությունը և գնահատումը, բախման լուծման մեթոդի ընտրությունը: Առկա են ընդհարումների կառավարման բազմաթիվ մեթոդներ: Նրանց կարելի է բաժանել մի քանի խմբի, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի կիրառելիության առանձին ոլորտ՝

- ներանձնային, այսինքն՝ առանձին անձանց վրա ազդեցության մեթոդներ,
- կառուցվածքային, այսինքն՝ մեթոդներ, որոնց օգնությամբ վերացվում են կազմակերպչական ընդհարումները,
- միջանձնային մեթոդներ կամ ընդհարման մեջ վարքագծի ոճեր,
- բանակցություններ,
- պատասխան հարցակողական գործողություններ: Այս խմբի մեթոդներն օգտագործվում են հազվադեպ, երբ սպառվել են բոլոր հնարավորությունները:

**Ներանձնային մեթոդների** էությունը սեփական վարքը ճիշտ կազմակերպելու, սեփական տեսակետն այնպես արտահայտելու մեջ է, որ այլ անձի կողմից չլինի պաշտպանական արձագանք: Այս մեթոդը թույլ է տալիս անձին պահպանել իր դիրքը՝ ձեռք չբերելով թշնամի:

**Կառուցվածքային մեթոդներն** օգտագործվում են կազմակերպչական ընդհարումների ժամանակ, որոնք ծագում են լիազորությունների ոչ ճիշտ բաշխումից, աշխատանքի ոչ ճիշտ կազմակերպումից, խրախուսման ոչ ճիշտ համակարգից: Այդպիսի մեթոդներից են՝

- աշխատանքին ներկայացվող պահանջների բացատրումը,
- կորորդինացիոն և ինտեգրալ մեխանիզմներ:

Առաջին դեպքում, եթե, օրինակ, արտադրական բաժնի երեք հերթափոխերը միմյանց հետ ընդհարման մեջ են, անհրաժեշտ է ձևակերպել պահանջները ոչ թե ամեն հերթափոխին առանձին-առանձին, այլ ամբողջ բաժնի համար:

Ընդհարումների լուծման միջանձնային մեթոդում առկա են լուծման հինգ ձևեր՝

1. Խուսափումը ենթադրում է, որ անձը ձգտում է հեռանալ ընդհարումից, չընկնելով մի իրավիճակի մեջ, երբ կարող են ծագել հակասություններ, չքննարկել հարցեր, որոնք առաջացնում են տարակարծություն:
2. Հարթեցման ժամանակ ընդհարվող կողմերը համոզված են, որ չարժի բարկանալ, քանի որ «բոլորս մի թիմից ենք և չարժի ճոճել նավակը»:
3. Հարկադրանքը ենթադրում է այնպիսի վարվելակերպ, երբ փորձ է արվում ընդունել սեփական տեսակետը ցանկացած գնով: Այն անձին, ով փորձում է այդպես վարվել, չի հետաքրքրում ուրիշների կարծիքը և նրանց վրա ազդելու համար օգտագործում է իր իշխանությունը:

4. Փոխզիջումը բնութագրվում է ուրիշի տեսակետի մասնակի ընդունմամբ:
5. Հիմնախնդրի լուծման ժամանակ ընդունվում է այլ տեսակետների առկայությունը, փորձ է արվում հասկանալ ընդհարման պատճառը և գտնել այնպիսի վարվելակերպ, որը կբավարարի բոլորին:

**Բանակցությունները** մարտավարական մի այնպիսի գործելաձև է, որն ուղղված է ընդհարվող կողմերի համար փոխընդունելի լուծումների հայթայթմանը: Որպեսզի բանակցությունները տեղի ունենան, անհրաժեշտ են որոշակի պայմաններ՝

- ընդհարման մեջ մասնակցող կողմերի փոխկապակցվածության առկայություն,
- ընդհարման սուբյեկտների հնարավորությունների (ուժերի) մեջ զգալի տարբերության բացակայություն,
- ընդհարման զարգացման փուլի համապատասխանությունը բանակցությունների հնարավորություններին,
- բանակցության մեջ այնպիսի կողմերի մասնակցությունը, որոնք կարող են ընդունել իրական որոշումներ ստեղծված իրավիճակում:

Ճիշտ կազմակերպված բանակցությունները հաջորդաբար անցնում են մի քանի փուլով:

1. Նախապատրաստում բանակցություններին: Այս փուլում որոշվում են ընդհարման մասնակիցների ուժեղ և թույլ կողմերը, կանխատեսվում է ուժերի տեղաբաշխումը, պարզվում, թե ո՞վ է վարելու բանակցությունը, և ո՞ր խմբի շահերն է նա ներկայացնելու:
2. Դիրքի նախնական ընտրություն (բանակցությունների մասնակիցների պաշտոնական հայտարարությունները): Եթե բանակցությունները վարվում են միջնորդի մասնակցությամբ, ապա վերջինս պետք է հնարավորություն տա մասնակիցներին հայտնել իրենց դիրքորոշումը և ամեն ինչ անի, որ մասնակիցները չխանգարեն միմյանց:
3. Փոխընդունելի որոշման հայթայթում: Այս փուլում ստուգվում են կողմերի հնարավորությունները, որոշվում է նրանց պահանջների իրականության աստիճանը և թե ինչպես նրանց կատարումը կանդրադառնա բանակցության մասնակից կողմերի վրա: Ընդդիմախոսները ներկայացնում են այնպիսի փաստեր, որոնք ձեռնտու են միայն իրենց, հայտարարում են, որ ունեն այլընտրանք: Յուրաքանչյուր մասնակցի նպատակն է առավելության հասնել հակառակորդի նկատմամբ:

Միջնորդը պետք է փորձի տեսնել և գործողության մեջ դնել մասնակիցների շահերից բխող տարբերակներ, աջակցի լուծումների տարբերակների ներդրմանը, ուղղի բանակցությունները կոնկրետ առաջարկությունների քննարկման հունի մեջ:

## ԹԵՄԱ 12. ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐ

### 12.1. Կառավարչական որոշումների տեսակները և բովանդակությունը

Յուրաքանչյուր մարդ օրվա ընթացքում ընդունում է տասնյակ, իսկ կյանքի ընթացքում հազարավոր որոշումներ: Դրանց մի մասը կրում է անձնական բնույթ՝ որտեղ ճաշել, ի՞նչ անել և այլն: Այլ որոշումներն ավելի բարդ են և պահանջում են մանրակրկիտ կշռադատում: Մենեջերի համար որոշումների ընդունումը անընդհատ և բավականին պատասխանատու աշխատանք է:

Մենեջերի գործունեության գնահատման ցուցանիշներից մեկը նրա ունակությունն է՝ ընդունել ճիշտ որոշումներ: Քանի որ մենեջերները կատարում են կառավարման չորս գործառույթ, նրանք պետք է ի վիճակի լինեն ընդունել ճիշտ որոշումներ պլանավորման, կազմակերպման, պատճառաբանման և վերահսկման ոլորտներում: Որոշումների մշակման և ընդունման գործընթացը ներառում է մի շարք փուլեր՝

1. նպատակի մշակում և առաջադրում,
2. հիմնախնդրի հետազոտում,
3. արդյունավետության չափանիշների ընտրություն և հիմնավորում,
4. ընդունած որոշումների հնարավոր արդյունքների կանխատեսում,
5. որոշումների տարբերակների դիտարկում,
6. վերջնական տարբերակի ձևակերպում,
7. որոշման ընդունում,
8. որոշման մասին տեղեկացում կատարողներին,
9. որոշումների կատարման վերահսկողություն:

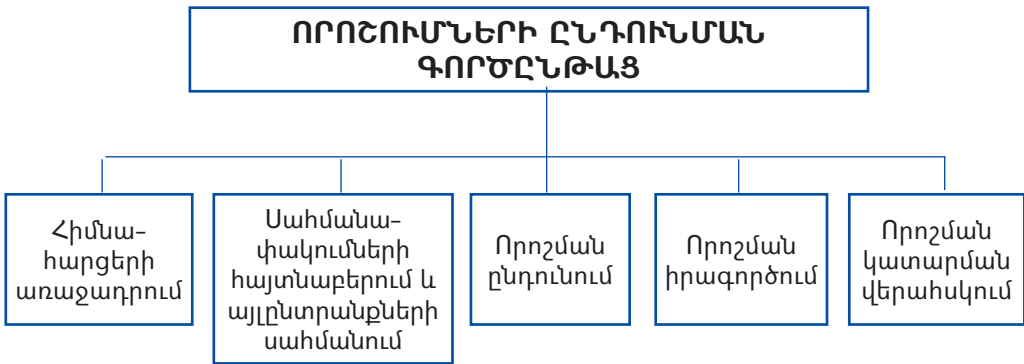
**Կառավարչական որոշումն** այլընտրանքի ընտրությունն է, գործողություն, ուղղված բարդ իրավիճակի լուծմանը: Այն կառավարչական գործունեության արդյունք է:

**Կազմակերպչական որոշումն** ընտրանք է, որը պետք է իրականացնի ղեկավարը, զբաղեցրած պաշտոնով պայմանավորված պարտականությունները կատարելու համար:

Կազմակերպչական որոշումները կարելի է բաժանել երկու խմբի՝ 1. ծրագրավորված, 2. չծրագրավորված: Ծրագրավորված որոշման մեջ հնարավոր այլընտրանքների թիվը սահմանափակ է և ընտրությունը կատարվում է կազմակերպության կողմից տրված ուղղությունների սահմաններում: Զծրագրավորված որոշումները պահանջում են նոր իրավիճակներ: Օրինակ՝ ինչպիսի՞ն պետք է լինեն կազմակերպության նպատակները, ինչպե՞ս բարելավել արտադրանքը, ինչպե՞ս կատարելագործել կառուցվածքը և այլն:

## 12.2. Որոշումների ընդունման գործընթացը

Որոշման ընդունման գործընթացի ժամանակ մենեջերը պետք է պատասխանի հետևյալ հարցերին. ի՞նչ անել, ինչպե՞ս անել, ո՞ւմ հանձնարարել աշխատանքը, ո՞ւմ համար անել, որտե՞ղ անել և ի՞նչ է դա տալիս: Որոշումների ընդունման գործընթացը բարդ է և բազմակողմանի: Կառավարչական որոշման ընդունման դասական մոտեցումն ընդգրկում է հինգ պարտադիր գործողությունների կատարում (գծանկար 1.18):



Գծանկար 1.18 Կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացի բաղկացուցիչ փարրերը

1. **Հիմնահարցի առաջադրում:** Մենեջերի խնդիրը հիմնահարցի ուսումնասիրման, նրա բացահայտման և գնահատման մեջ է:
2. **Սահմանափակումների հայտնաբերում և այլընտրանքի սահմանում:** Բարդությունները կարող են կապված լինել արտաքին միջավայրի հետ, ինչը մենեջերն ի վիճակի չէ փոխել: Այդ պատճառով էլ անհրաժեշտ է որոշել սահմանափակումների աղբյուրը և ծրագրել այլընտրանքները:
3. **Որոշման ընդունումն** այլընտրանքային որոշումների մշակումն է, լավագույնի ընտրությունը:
4. **Որոշման իրագործումը** միջոցառումներ են՝ ուղղված որոշման հստակեցմանը և դրա իրագործմանը կատարողների կողմից:
5. **Որոշման կատարման վերահսկումը** բացահայտում է շեղումները և սահմանում հակադարձ կապ կառավարող և կառավարվող համակարգերի միջև:

### 12.3. Որոշումների ընդունման մեթոդները

Կառավարչական որոշումների ընդունման մեթոդները կարելի է բաժանել երեք խմբի:

1. Ոչ ֆորմալ, որոնց հիմքում ղեկավարի կուտակած փորձն է, տրամաբանությունը, ներըմբռնումը:
2. Քննարկման և որոշումների ընդունման կոլեկտիվ մեթոդները: Սովորաբար որոշումներն ընդունվում են համատեղ ղեկավարների և կատարողների կողմից: Ամենատարածվածը «մտավոր գրոհի» արդյունքում տեղի ունեցող կառավարչական որոշումների կոլեկտիվ ընդունման մեթոդն է: «Մտավոր գրոհի» հիմնական պայմանը գաղափարների առաջացման համար հնարավորինս բարենպաստ միջավայրի ապահովումն է: Չի թույլատրվում քննադատել և ոչ մի առաջին հայացքից թեկուզ և ֆանտաստիկ գաղափար: Բոլոր գաղափարները գրանցվում են, իսկ հետո մշակվում մասնագետների կողմից: Մեծ տարածում է գտել Դելֆիի մեթոդը, երբ բաժանվում են հարցաթերթիկներ, որոնց հարցերի պատասխանները գնահատվում են փորձագետների կողմից: Դելֆիի մեթոդի անվանումը ծագել է հունական Դելֆի քաղաքից, որը հայտնի է իր իմաստուններով՝ ապագայի գուշակներով: Այս մեթոդը հարցման (հարցաթերթիկների լրացման) բազմաստիճան ընթացակարգ է: Առաջին փուլն անց է կացվում առանց փաստարկման, երկրորդում՝ մնացած պատասխաններից տարբերվող պատասխանը ենթակա է փաստարկման կամ էլ փորձագետը կարող է փոխել գնահատականը: Որոշումների ընդունման ճապոնական օղակաձև համակարգը կոչվում է «Կինգիսե»: Այստեղ յուրաքանչյուր մասնակից տալիս է իր գրավոր կարծիքը, այնուհետև հրավիրվում է խորհրդակցություն, որին մասնակցում են անորոշ լուծումներ տված անձինք:
  1. գծային ծրագրավորման մեթոդներ,
  2. դինամիկ ծրագրավորման մեթոդներ,
  3. վիճակագրական և հավանականության տեսության մեթոդներ,
  4. խաղերի տեսության մեթոդներ:
3. Որոշումների ընդունման քանակական մեթոդները: Որոշումն ընդունվում է համակարգիչների օգնությամբ՝ օգտագործելով տնտեսամաթեմատիկական մեթոդներ: Կախված մաթեմատիկական ֆունկցիաների տեսակից, տարբերում են՝
  1. գծային ծրագրավորման մեթոդներ,
  2. դինամիկ ծրագրավորման մեթոդներ,
  3. վիճակագրական և հավանականության տեսության մեթոդներ,
  4. խաղերի տեսության մեթոդներ:



## 12.4. Կառավարչական որոշումների արդյունավետության պայմանները

1. Հիերարխիան որոշումների ընդունման մեջ իրավասությունների հասցեագրումն է այն մակարդակին, որն ավելի շատ տեղեկատվություն ունի տվյալ հարցի շուրջ, և որն անմիջականորեն մասնակցում է որոշման ընդունմանը:
2. Միջֆունկցիոնալ նպատակային խմբերի օգտագործում, որոնց անդամներն ընդունվում են կազմակերպության տարբեր մակարդակների և ստորաբաժանումների կողմից:
3. Ուղղակի հորիզոնական կապերի օգտագործումը, հատկապես սկզբնական շրջանում, նպաստում է որոշման ընդունման ժամկետների կրճատմանը:
4. Կառավարման կենտրոնացում: Որոշման ընդունման գործընթացը պետք է գտնվի մի ղեկավարի ձեռքում, այսինքն՝ ամեն ստորին ղեկավար որոշումներ է ընդունում իր անմիջական ղեկավարության հետ (այլ ոչ բարձրաստիճանի հետ, առանց իր անմիջական պետի):

## 12.5. Որոշումների կայացման կազմակերպումը և վերահսկումը

Կազմակերպումը կայանում է նրանում, որ կատարողները պետք է ստանան ստույգ տեղեկատվություն. թե ո՞վ, որտե՞ղ, ե՞րբ և ինչպիսի՞ միջոցներով պետք է իրագործի ընդունած որոշմանը համապատասխան գործողություններ: Պետք է մշակվի իրագործման պլան, որով նախատեսված է նվազագույն ծախքերով նպատակների իրականացումն ապահովող միջոցառումների համակարգ: Այդ նպատակով օգտագործում են հաղորդակցության ցանցերի հետևյալ կառուցվածքները. շարանային, բազմակապ, աստղային և հիերարխիկ:

**Շարանային** կառուցվածքի դեպքում որոշումը փոխանցվում է մի ծայրից մյուսը, դառնում ծանոթ բոլոր կատարողներին և քննարկվում նրանց կողմից: Բոլոր կապերն այս տեսակի հաղորդակցության մեջ նմանատիպ են և կառավարման վարչական ձևը բացակայում է:

Հաղորդակցման **բազմակապ** կառուցվածքում բոլոր մասնակիցները կապված են միմյանց: **Բազմակապ** կառուցվածքն առանձնանում է տեղեկատվության փոխանցման բարձր կայունությամբ ու արագությամբ: Վարչական հարաբերությունները հստակ արտահայտված են: Առավել հաճախ հանդիպում է սկզբնական կոլեկտիվի մակարդակի վրա:

Հաղորդակցման **աստղաձև** կառուցվածքն ունի կոմուտատոր-ղեկավար, որի միջոցով հաղորդվում են բոլոր խնդիրները:

Հիերարխիկ կառուցվածքին բնորոշ են թիմային հարաբերությունները:

Վերահսկման միջոցով ոչ միայն բացահայտվում են շեղումները ձևակերպված առաջադրանքներից, այլև որոշվում դրանց պատճառները:

Կարելի է առանձնացնել որոշումների իրագործման վերահսկման հետևյալ գործառույթները:

1. **Ախտորոշման** գործառույթը գլխավորն է, քանզի նախ և առաջ անհրաժեշտ է պատկերացնել իրավիճակը, այսինքն՝ ախտորոշել:
2. **Հետադարձ կապի** միջոցով ղեկավարը տեղեկատվություն է հավաքում խնդիրների կատարման ընթացքի մասին՝ հնարավորություն ստանալով ազդել աշխատանքների իրականացման վրա:
3. **Կողմնորոշիչ գործառույթի** էությունը հետևյալն է. այն հարցերը, որոնք ավելի հաճախ են վերահսկվում պետի կողմից, ենթակաների գիտակցության մեջ ձեռք են բերում հատուկ նշանակություն և բոլոր ջանքերն ուղղվում են դրանց կատարմանը և հակառակը:
4. **Խթանման գործառույթն** ուղղված է բոլոր չօգտագործվող ռեզերվների, նախ և առաջ մարդկային, աշխատանքային գործընթացի մեջ ներգրավմանը:
5. **Կանոնավորման գործառույթը** կապված է այն բոլոր ճշտումների հետ, որոնք իրականացվում են վերահսկման նյութերի հիման վրա:
6. **Դաստիարակչական:** Եթե վերահսկումը հմտորեն է կառուցված, այն մղում է կատարողներին բարեխիղճ աշխատանքի:

## ԹԵՄԱ 13. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ՄԻՋԱԿԱՅՐԸ

### 13.1. Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների օգտագործումը

Ժամանակակից կառավարման կազմակերպչական տեղեկատվական համակարգերը ստեղծվում են որոշումներ ընդունող մասնագետներին և ղեկավարներին ժամանակակից և ստույգ տեղեկատվություն ստանալու ընթացքում օգնելու նպատակով: Նոր տեղեկատվական տեխնոլոգիաները հիմնվում են համակարգիչների օգտագործման վրա, օգտվողների ակտիվ մասնակցությամբ, տարբեր տեսակի տվյալների բազաների վրա հիմնված կիրառական ծրագրերի լայն օգտագործմամբ:

Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ կազմակերպությունում գոյություն ունեցող ամբողջ տեղեկատվության 60-80% օգտագործվում է անմիջականորեն նույն կազմակերպությունում, շրջանառվելով ստորաբաժանումների և աշխատակիցների միջև, իսկ մնացած մասը ամփոփ ձևով

ներկայացվում է վերադաս մարմիններին: Դա նշանակում է, որ հաշվիչ տեխնիկայի միջոցները, որոնք գտնվում են աշխատավայրում, պետք է գործեն միասնական և հասանելի լինեն կազմակերպության աշխատակիցներին:

Ձեռնարկությունում ստեղծվում են տեղային հաշվողական ցանցեր (ՏՀՑ), որոնց կարող են միանալ լրացուցիչ բաժանորդային և հաշվողական միջոցներ: ՏՀՑ-ում օգտագործվող տեղեկատվության մշակման, տեղափոխման և պահպանման միջոցները կարող են գտնվել տարբեր շենքերում և անգամ միմյանցից մի քանի կիլոմետր հեռավորության վրա:

Բազմաթիվ ՏՀՑ-ից կարելի է առանձնացնել 4 խումբ՝

1. որոնք կողմնորոշվել են մասսայական սպառողի վրա և կառուցվում են անձնական օգտագործման համակարգիչների հիման վրա,
2. որոնք բացի անձնական համակարգիչներից օգտագործում են նախագծման ավտոմատացված միջոցների մեջ գտնվող միկրոպրոցեսորներ,
3. միջին արտադրողականության համակարգիչների հիման վրա,
4. բոլոր տեսակի համակարգիչների, այդ թվում բարձր արտադրողականություն ունեցող համակարգիչների հիման վրա:

Առաջիններն օգտագործվում են ուսումնական գործընթացներում, փոքր և միջին չափի հիմնարկներում, երկրորդները՝ ավտոմատ նախագծման համակարգերում, երրորդները՝ գիտահետազոտական աշխատանքների ավտոմատացված համակարգերում, բարդ արտադրական գործընթացների կառավարման և ճկուն ավտոմատացված համակարգերում, իսկ չորրորդը՝ խոշոր ձեռնարկությունների կամ ճյուղերի կառավարման համար:

Երբ քննարկվում է ՏՀՑ-ի ստեղծելու հարցը, պետք է ընտրվի ավտոմատացման ենթարկվող օբյեկտը և որոշվեն ցանցի մեջ ընդգրկվող սարքավորումների տեսակները և քանակը, ցանցի շահագործման պայմանները, տարածությունն օբյեկտների միջև, տվյալների հոսքի ինտենսիվությունը, տվյալների փոխանցման առավելագույն արագությունը և այլն:

ՏՀՑ-ի կառուցվածքը պետք է հստակ համապատասխանի ավտոմատացման ենթարկվող օբյեկտի կառուցվածքին և նրա տեղեկատվական կապերին և հաշվի առնի հիմնախնդիրների ողջ ցանկը, որոնց լուծելու համար ստեղծվում է համակարգը:

Հայտնի է, որ այսօր անընդհատ բարդացվում են տեխնոլոգիական գործընթացները և հզորացվում օգտագործվող սարքավորումները: Օրինակ, էներգետիկայում օգտագործվող բլոկերի հզորությունը կազմում է 1000-1500 ՄՎտ, նավթի սկզբնական վերամշակման սարքավորումների հզորությունը հասնում է մինչև 6 հազ. տոննա հումքի մեկ տարվա կտրվածքով, դոմնային վառարանների ծավալը կազմում է 3.5 - 5 հազ. մ<sup>3</sup>:

Քանի որ մարդն ի վիճակի չէ հետևել այդպիսի հզոր սարքավորումների աշխատանքներին, ստեղծվում են տեխնոլոգիական գործընթացների ավտոմատ կառավարման համակարգեր (ՏԳԱԿՀ), որոնցում տեխնոլոգիական համալիրի աշխատանքին հետևում են, տեխնոլոգիական գործընթացի գործոնները չափող բազմաթիվ սարքեր՝ ջերմությունը և հաստությունը գլանվող մետաղի դեպքում, ելակետային նյութերի և պատրաստի արտադրանքի որակական կազմը: Այդպիսի սարքավորումների քանակը մի համակարգում կարող է հասնել մի քանի հազարի:

Չափող սարքավորումներն անընդհատ տալիս են ազդանշաններ, որոնք տատանվում են՝ կախված գործընթացի պայմաններից, ձևափոխվում են թվային ձևերի և որոշակի ծրագրով մշակվում են համակարգիչների օգնությամբ: Համակարգիչները համեմատում են ստացված տեղեկատվությունը սարքավորումների նորմալ աշխատանքի համար սահմանված ռեժիմների հետ և շեղումների դեպքում մշակում են կարգավորող ազդանշաններ, որոնք կարգավորող սարքերի օգնությամբ վերականգնում են սարքավորումների ճիշտ աշխատանքը:

### 13.2. Ճկուն արտադրական համակարգերի կազմակերպման հիմքերը

Ճկուն արտադրական համակարգերը (ՃԱՀ) այնպիսի համակցություններ են, որոնցում տեխնոլոգիական սարքավորումները զուգակցվում են թվային ծրագրավորման կառավարման (ԹԾԿ), տեխնոլոգիական համակարգերի, ճկուն արտադրական մոդուլների (ՃԱՄ) և այնպիսի համակարգերի հետ, որոնք ապահովում են վերը նշածի աշխատանքն ավտոմատ ռեժիմում տրված ժամանակահատվածում:

Ըստ կազմակերպչական կառուցվածքի ՃԱՀ ունեն հետևյալ մակարդակները՝

- ճկուն ավտոմատացված գիծ (ՃԱԳ),
- ճկուն ավտոմատացված տեղամաս (ՃԱՏ) կամ ճկուն արտադրական համալիր,
- ճկուն ավտոմատացված արտադրամաս (ՃԱԱ):

Ավարտված վիճակում ՃԱԱ-ը իրենցից ներկայացնում են ավտոմատացված գործընթացների բարձրագույն ամենազարգացած ձևերը:

Կարելի է ձևակերպել ՃԱՀ-ի կազմակերպման հետևյալ հիմնական սկզբունքները՝

- բարձր արտադրողականության և բազմակողմանիության համատեղելիության սկզբունքը ենթադրում է էլեկտրոնային մեքենաշինության զարգացման առկա մակարդակի հիման վրա ծրագրային կառավարմամբ սարքավորումների ստեղծումը,
- մոդուլացման սկզբունքը կառուցվում է ՃԱՄ հիման վրա, իսկ

տիպական մոդուլները մշակված են էլեկտրոնային տեխնիկայի սարքավորումների հիմնական տեսակի արտադրությունների համար,

- հիերարխիայի սկզբունքը նախատեսում է բազմամակարդակ կառուցվածքի ստեղծում: Ամենացածր մակարդակի վրա գտնվում են ՃԱՄ, իսկ ավելի բարձր մակարդակների վրա՝ ճկուն ավտոմատացված գծերը, արտադրամասերը, ձեռնարկությունները:

ՃԱՀ հիմնական բաղադրիչներն են. ՃԱՄ, ավտոմատացված պահեստային և տրանսպորտային համակարգերը և կառավարման ավտոմատացված համակարգերը:

ՃԱՄ ավտոմատ ռեժիմում պետք է կատարի հետևյալ գործառույթները՝

- սարքավորումների վերակարգավորում այլ ապրանքների արտադրության համար,
- սարքավորումների մաքրում արտադրության թափոններից,
- արտադրամիջոցների վերահսկում և շտկող ազդեցությունների ձևավորում,
- մշակման միջոցների փոխարինում,
- մշակվող առարկաների պարամետրերի վերահսկում և շտկող ազդեցությունների ձևավորում,
- ընդունված չափանիշների հիման վրա տեխնոլոգիական գործընթացների ավտոմատ կառավարում,
- կառավարման վերին մակարդակի հետ տեղեկատվության փոխանակման նպատակով կապի ապահովում և կառավարչական ազդեցությունների ընդունում,
- տեխնիկական վիճակի ախտորոշում և վնասվածքների հայտնաբերում:

Ավտոմատացված պահեստային համակարգի օգտագործումը ՃԱՀ-ի մեջ անհրաժեշտ է մշակվող օբյեկտների պաշարների, գործիքների, նյութերի պահպանման համար: Այն պետք է ունենա բավականին մեծ տարողություն, որպեսզի ապահովի բազմաօգտագործափոխային տեխնոլոգիական ցիկլի անընդհատությունը, տարածքների ռացիոնալ օգտագործումը մշակվող սարքավորումների և պատրաստի արտադրանքի համար:

ՃԱՀ-ի մեջ մտած ավտոմատացված փոխադրամիջոցային համակարգն ապահովում է ավտոմատացված պահեստային համակարգից կիսաֆաբրիկատների, սարքավորումների, նյութերի ստացումը, դրանց տեղաշարժն ընտրված ուղղությամբ տրված արագությամբ: Կախված արտադրության պայմաններից, օգտագործում են հետևյալ փոխադրամիջոցները. էլեկտրակարեր, կախովի փոխադրամիջոցային ռոբոտներ և կոնվեյերային համակարգեր: Բեռնման-բեռնաթափման և փոխադրման գործողություններում ռոբոտները փոխարինում են մարդկանց ձեռքի աշխատանքին: Թվարկենք այդպիսի աշխատանքների մոտավոր ցանկը:

1. բեռնման-բեռնաթափման աշխատանքներ (օրինակ, ձուլման արտադրամասերում, երբ պետք է հստակ պահպանել տեխնոլոգիական կանոնակարգը),
2. սարքերի տեղափոխումը մի արտադրամասից մյուսը (օրինակ, ռոբոտը հանում է պլաստմասե ավտոմասը ձուլման ձևից և տեղափոխում արտադրամաս, որտեղ վերջինս ենթարկվում է լրացուցիչ մշակման),
3. բոլոր արդյունաբերական և կենցաղային ապրանքներն անհրաժեշտ է փաթեթավորել (օրինակ, սննդի արդյունաբերության մեջ կոնֆետները տուփերի մեջ տեղավորելու ժամանակ),
4. ծանր իրերի տեղադրումը կոնվեյերի վրա:  
Ռոբոտներն օգտագործվում են նաև այնպիսի մասսայական բնույթ կրող գործողությունների ժամանակ, ինչպիսիք՝
  1. զոդումը,
  2. մշակումը կտրելու միջոցով, մասնավորապես՝ շաղափումը, կիսահումքերի անկոնտակտ մշակումը, տարբեր բաղադրիչներով մակերեսների ծածկումը, մաքրամշակումը, փորձարկումը և վերահսկումը, հավաքումը:

## ԹԵՄԱ 14. ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

### 14.1. Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեթոդների դասակարգումը

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեթոդներն իրենցից ներկայացնում են կառավարվող օբյեկտների վրա ազդեցության ձևերի և միջոցների մի այնպիսի համակցություն, որը նպաստում է դրված նպատակների իրագործմանը:

Կառավարման մեթոդներն ունեն՝

1. ուղղվածություն, որը կողմնորոշված է կառավարման օբյեկտի վրա (ֆիրմա, բաժին, ընկերություն և այլն),
2. բովանդակություն՝ ազդեցության ձևերի և միջոցների յուրահատկություն,
3. կազմակերպչական ձև՝ ազդեցություն կոնկրետ իրավիճակի վրա:

Կառավարման պրակտիկայում կիրառվում են միաժամանակ տարբեր մեթոդներ և դրանց համակցություններ: Գրականության մեջ առանձնացնում են անձնակազմի կառավարման հետևյալ մեթոդները.

- կազմակերպչավարչարարական՝ հիմնված ուղղակի դիրեկտիվ ցուցումների վրա,

- տնտեսական՝ հիմնված տնտեսական խրախուսումների վրա,
- սոցիալ-հոգեբանական, որոնց նպատակն է բարձրացնել աշխատակիցների սոցիալական ակտիվությունը:

**Կազմակերպչավարչարարական կառավարման մեթոդներն** իրագործում են կառավարման հիմնական գործառույթը՝ ուղղակի ազդել կառավարվող օբյեկտի վրա հրամանների, կարգադրությունների, օպերատիվ ցուցումների միջոցով, վերահսկել դրանց կատարումը, ապահովել աշխատանքային կարգապահությունը: Վարչական ազդեցությունը ենթադրում է երեք տեսակի ենթարկումներ՝

1. պարտադրված և արտաքինից «վզին փաթաթած»,
2. պասիվ, երբ ազատված են ինքնուրույն որոշումներ կայացնելուց,
3. գիտակցված, ներքուստ հիմնավորված:

Կազմակերպչավարչարարական մեթոդների խնդիրն է կազմակերպել և համակարգել ենթակաների գործողությունները: Կազմակերպության ներսում հնարավոր է այս մեթոդների երեք արտահայտչաձև. պարտադիր կարգադրություն (հրաման, արգելք և այլն), համաձայնեցում (խորհրդատվություն, փոխզիջում), հանձնարարականներ, ցանկություն (խորհուրդ, բացատրություն, առաջարկ, շփում և այլն):

Կազմակերպչավարչարարական մեթոդների համակարգը կարող է ներկայացվել որպես երկու համարժեք տարրերի ամբողջություն. ազդեցություն կառավարման համակարգի և կառավարման գործընթացի վրա: Մենք ուսումնասիրում ենք երկրորդ տարրը, որն իրենից ներկայացնում է ղեկավարի ազդեցությունն անհատի և ողջ կոլեկտիվի վրա: Նման կարգադրությունների անհրաժեշտությունը ի հայտ է գալիս՝ կապված կառավարման համակարգում աշխատանքի ընթացքում պլանավորված ռեժիմներից շեղումների հետ:

**Կառավարման տնտեսական մեթոդներն** իրենցից ներկայացնում են տնտեսական լծակների համակցություն, որի օգնությամբ ստացվում է այնպիսի արդյունք, որը բավարարում է ինչպես կոլեկտիվին, այնպես էլ առանձին անձանց: Որպեսզի կառավարման տնտեսական մեթոդները գործուն լինեն, անհրաժեշտ է ապահովել կազմակերպության զգայունությունը տնտեսական լծակների նկատմամբ:

Շուկայական պայմաններում կառավարման տնտեսական մեթոդներն ընդլայնել են իրենց գործունեության ոլորտը, քանի որ թույլ են տալիս բարձրացնել տնտեսական խրախուսման արդյունավետությունը:

Տնտեսական մեթոդներին կենտրոնական տեղ է հատկացվում, քանզի կառավարման հարաբերությունները որոշվում են նախ և առաջ տնտեսական հարաբերություններով, որոնց հիմքում մարդկանց օբյեկտիվ պահանջումներն են, շահերն ու նախասիրությունները: Այլ կերպ ասած, դրված նպատակն իրագործվում է կառավարվող օբյեկտի տնտեսական շահերի վրա ազդելու միջոցով: Ի տարբերություն նախորդ մեթոդների,

տնտեսական մեթոդները ենթադրում են ընդհանուր պլանային-տնտեսական ցուցանիշների մշակում և դրանց հասնելու միջոցների պլանավորում:

Տնտեսամաթեմատիկական մեթոդների օգնությամբ կարելի է ստանալ կոնկրետ տվյալներ, որոնք բնութագրում են այս կամ այն երևույթը, և գտնել առավել արդյունավետ լուծումներ:

**Սոցիալ-հոգեբանական մեթոդներ:** Հայտնի է, որ աշխատանքի արդյունքները կախված են մի շարք հոգեբանական գործոններից: Սոցիոլոգիական հետազոտությունների արդյունքներով պարզվել է, որ կազմակերպության գործունեության հաջող արդյունքը 15%-ով կախված է ղեկավարի մասնագիտական գիտելիքներից և 85%-ով անձնակազմի հետ նրա աշխատելու կարողություններից: Այս դեպքում շատ կարևոր է ապահովել անձնակազմի համատեղելիության սկզբունքը: Ճապոնական սոցիոլոգները պնդում են, որ մարդկանց տրամադրությունից, նրանց աշխատելու ցանկությունից և կոլեկտիվում ստեղծված հոգեբանական մթնոլորտից աշխատանքի արտադրողականությունը կարող է աճել 1.5 անգամ կամ, հակառակը, մի քանի անգամ նվազել:

Սոցիալ-հոգեբանական մեթոդները հիմնված են աշխատանքի բարոյական խթանների օգտագործման վրա, ազդում են անհատի վրա հոգեբանական միջոցներով, ադմինիստրատիվ առաջադրանքը գիտակցված պարտքի վերածելու նպատակով, մարդու ներքին պահանջմունք դարձնելու համար: Դրան հասնում են անձնական բնույթ կրող միջոցների շնորհիվ (անձնական օրինակ, հեղինակություն և այլն): Այս մեթոդների գլխավոր նպատակը կոլեկտիվի առջև դրված նպատակների իրագործումն է ամենակարևոր գործոններից մեկի՝ **մարդկային գործոնի** միջոցով: Կոլեկտիվի վրա ազդեցության հիմնական միջոցը համոզումն է:

**Ինքնակառավարում:** Կառավարման այս ձևը հնարավոր է այն դեպքում, երբ ապահովված է կառավարման ժողովրդավարությունը, այսինքն՝ աշխատակիցները հնարավորություն ունեն մասնակցելու որոշումների ընդունման գործընթացին, ազդելու կազմակերպության գործունեության վրա:

Ամբողջովին ինքնակառավարվող է համարվում այն համակարգը, որը չունի կառավարման վերադաս մարմին (օրինակ՝ մասնավոր ֆիրման): Մասնակի ինքնակառավարումը ծագում է այն դեպքում, երբ կազմակերպությունն իրենից ներկայացնում է մի օղակ ավելի բարդ համակարգի մեջ (օրինակ՝ մի քանի ֆիրմաներ, որոնք ստեղծել են միավորում):

Ինքնակառավարումը հնարավոր է միայն այնպիսի տնտեսական պայմաններում, երբ յուրաքանչյուր աշխատակից կամ աշխատանքային կոլեկտիվ դրսևորում է իրեն որպես սեփականության սուբյեկտ:

Ինքնակառավարումը կառավարման ցանկացած մակարդակում մարդու, ողջ աշխատանքային կոլեկտիվի վերածումն է կառավարչական գործունեության օբյեկտից սուբյեկտի: Նյութական և բարոյական շահագրգռվածությունը դրդում է կոլեկտիվի բոլոր անդամներին մասնակցել



տնտեսական գործունեության բոլոր կողմերի քննարկմանը, կառավարչական որոշումների ընդունմանը միայն կոլեկտիվ հիմունքներով: Իսկ վերահսկման գործառույթը փոխակերպվում է ինքնավերահսկման:

Ինքնակառավարումը կախված է արտադրական ժողովրդավարության ձևերից, որոնցից հիմնականներն են.

1. **մասնակցությունը կառավարման գործընթացին** աշխատողների իրավունքն է տեղեկատվություն ստանալ կազմակերպության գործունեության մասին, արտահայտել իրենց կարծիքը և այլն,
2. **համատեղ կառավարումը** իրավունքն է մասնակցելու որոշումների ընդունմանը, առանձին խնդիրների ինքնուրույն լուծումն է և այլն,
3. **ներքին (աշխատանքային) վերահսկողությունը** վարչության գործողությունների վերահսկողության իրավունքն է վետոյի իրավունքով՝ առանց աշխատակիցների ուղղակի մասնակցության կառավարմանը,
4. **ինքնակառավարումը** ինչպես ուղղակի կառավարման իրավունքն է ձեռնարկության հիմնական ուղղություններով «մեկ մարդ՝ մեկ ձայն» սկզբունքով, այնպես էլ անուղղակի (ընտրված ներկայացուցիչների միջոցով)՝ մնացած բոլոր ուղղություններով:

Տվյալ դեպքում կառավարման բարձրագույն մարմին է դառնում ֆիրմայի բոլոր աշխատողների ընդհանուր ժողովը:

**Անձնակազմի կառավարում:** Անձնակազմի կառավարումը աշխատանքային կոլեկտիվի և առանձին աշխատակիցների վրա նպատակային ազդեցություն է՝ ուղղված ստեղծագործ աշխատանքի համար օպտիմալ պայմանների ստեղծմանը: Հայտնի է, որ ցանկացած ձեռնարկության մենեջմենթ ընդգրկում է երկու հիմնական տեսակետ:

**Առաջինը՝** կազմակերպության նպատակների որոշում, միջոցառումների մշակում, որոնք կաջակցեն նպատակների կազմակերպմանը և արդյունքների վերահսկմանը: **Երկրորդը** ենթադրում է, որ ղեկավարել ձեռնարկություն նշանակում է ղեկավարել մարդկանց, երբ աշխատակիցների պահանջմունքների բավարարումը կարևորագույն նպատակներից մեկն է դառնում:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կազմակերպության գործունեության կարևորագույն ուղղություններից մեկն է: Եթե նախկինում հիմնական ուշադրությունը նվիրվում էր ձեռնարկության տեխնիկական առաջընթացի ներդրմանը, կազմակերպչական կառուցվածքների վերափոխմանը, ապա այսօր՝ մարդկային գործոնին:

Անձնակազմի կառավարումը ստեղծում է բարենպաստ միջավայր, որում ձևավորվում և արտահայտվում է աշխատանքային ներուժը, զարգանում են ընդունակությունները, մարդիկ բավարարվածություն են զգում կատարված աշխատանքից և իրենց ձեռքբերումների հասարակական ընդունելությունից:

## 14.2. Կադրային ծառայությունների գործունեության կազմակերպումը

Անձնակազմի ղեկավարները մասնագետ-մենեջերների այն ինքնուրույն խումբն է, որի հիմնական նպատակն է մշակել և իրագործել կազմակերպության կադրերի զարգացման խնդիրը:

Շուկայական տեսակի կազմակերպություններում ծագում է հետևյալ խնդիրը. ինչպե՞ս հաղթահարել այն խզումը, որն ի հայտ է գալիս, մի կողմից, ինովացիոն ռազմավարության, նոր ապրանքների ստեղծման և, մյուս կողմից, մարդկային ռեսուրսների կազմավորման ձևերի մեջ:

Մարդկային ռեսուրսների բաժինը մտնում է կազմակերպության ֆունկցիոնալ կամ օժանդակ արտադրաբաժինների մեջ: Դա բացատրվում է այն հանգամանքով, որ նրա աշխատակիցներն անմիջականորեն չեն մասնակցում արտադրանքի ստեղծման գործընթացին:

Կադրային ծառայությունները կամաց-կամաց, ըստ աշխատանքի տեսակի, ձևավորում են ձեռնարկության ռազմավարության մշակման և իրագործման կենտրոններ, հետևաբար նրանք պետք է աջակցեն բիզնեսին, վարձելով բարձրորակ մասնագետներ՝ գնահատելով արտադրական գործունեությունը, բարելավելով աշխատանքային համակարգը:

Կադրային ծառայությունների աշխատանքի հիմնական բովանդակությունը կազմակերպության կադրերի ձևավորումն է, աշխատողների զարգացումը, աշխատանքի կազմակերպման կատարելագործումը և խթանումը, աշխատանքի անվտանգ պայմանների ստեղծումը:

Անձնակազմի կառավարման համակարգում առանձնացնում են գործունեների չորս խումբ.

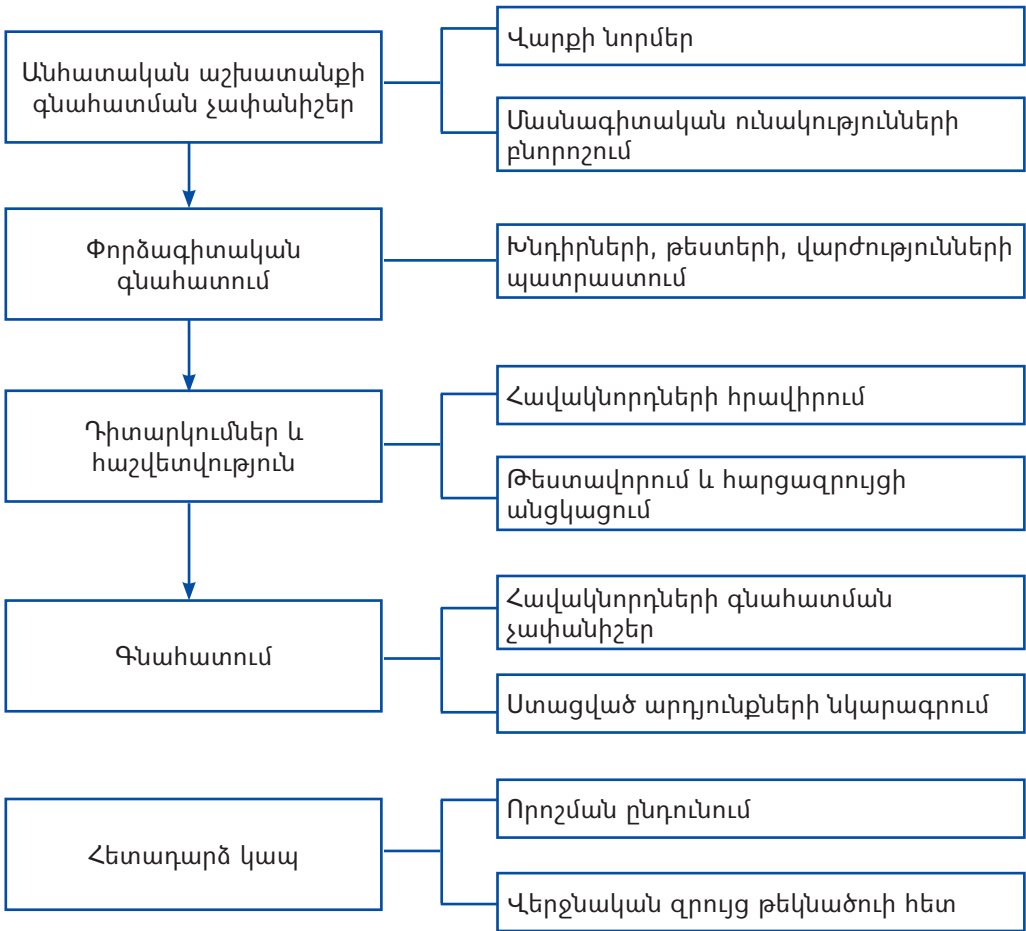
1. տեխնիկատեխնոլոգիական՝ զբաղվածության կառուցվածքի և ձևերի փոփոխություն, անձնակազմի որակավորման մակարդակի անընդհատ բարձրացում և այլն,
2. անձնական՝ աշխատանքի անհատական ձևեր, խթանների համակարգի կողմնորոշում գործարարության, նորարարության, որոշումների կայացմանը մասնակցության վրա և այլն,
3. տնտեսական և սոցիալ-քաղաքական՝ միջազգային փորձի կիրառում կադրերի կառավարման մեջ, կադրային ծառայությունների և պետական մարմինների փոխգործողություն,
4. կառավարման տեսության զարգացման, որը ենթադրում է աշխատանքային ռեսուրսների վերաբերյալ ընդունած որոշումների վերլուծական հիմնավորման բարձրացում:

Կադրային ծառայությունների խնդիրներն են.

1. բիզնեսի համակողմանի աջակցումը,
2. կադրային հարցերում պրոֆեսիոնալիզմի բարձր մակարդակի ապահովումը,

3. աշխատանքային ռեսուրսների օգտագործման հարցում խնդիրների բացահայտումը և ղեկավարներին տեղեկացումը,
4. արդյունավետ աշխատանքի համար պայմանների ստեղծումը,
5. մենեջերների գիտելիքների ընդլայնումը կազմակերպության աշխատակիցների գիտելիքների և ներուժի արդյունավետ օգտագործման նպատակով:

**Անձնակազմի ընտրությունը:** Կադրերի ընտրությունը, բոլոր կառավարչական աշխատանքների նման, բավականին բարդ գործընթաց է (գծանկար 1.19):



Գծանկար 1.19 Անձնակազմի ընտրության գործընթացի սխեման

Անձնակազմի ընտրության հարցում կարևոր է հաստատել համապատասխանություն աշխատողի և նրա զբաղեցրած պաշտոնի միջև, այսինքն

հստակ առանձնացնել աշխատանքների տեսակները, գործառույթները և ըստ այդ գործառույթների և աշխատանքների ընտրել մարդկանց, ովքեր ունեն անհրաժեշտ որակավորում ֆունկցիոնալ պարտականությունները կատարելու համար:

Կադրերի ընտրության պատասխանատվությունը դրվում է կադրերի գծով մենեջերի վրա, որի ամենակարևոր խնդիրն է հստակ բացատրել ապագա աշխատողին սպասվող աշխատանքի էությունը:

Կադրերի պահանջը այն աշխատողների թվաքանակն է, որոնք անհրաժեշտ են խնդիրների նպատակային կատարման համար: Դրանք փոխվում են ժամանակի ընթացքում արտաքին և ներքին գործոնների ազդեցության տակ:

**Անձնակազմի պլանավորումը** մի գործընթաց է, որի ժամանակ որոշվում է կազմակերպության պահանջարկը կադրերի մեջ, այսինքն՝ երբ, որտե՞ղ, որքա՞ն, ինչպիսի՞ որակավորման, ինչպիսի՞ արժեքի աշխատակիցներ կպահանջվեն ապագայում:

### 14.3. Աշխատանքի շուկաները

Անձնակազմ ընտրելիս օգտագործում են աշխատանքի արտաքին և ներքին շուկաները: Իհարկե, նախընտրելի է ներքին շուկան: Ձեռնարկության սահմաններից դուրս գտնվող աշխատուժը սովորաբար ավելի թանկ է, քանզի մենք ավելի լավ գիտենք մեր աշխատողին, որն արդեն հարմարվել է աշխատանքի պայմաններին: Բացի դրանից, չպետք է անտեսել պրոֆեսիոնալ ֆենոմենը (աշխատողի առաջխաղացման ցանկությունը ծառայողական աստիճանով): Եվ եթե կազմակերպությունն իր աշխատողներին չընձեռի նման հնարավորություն, լավագույնները կհեռանան: Սակայն կարող է պատահել, որ ֆիրմայի ներսում աշխատակիցներն անհամատեղելի են և որոշները ոչ իրավասու (նրանցից պետք է ազատվել): Այդ դեպքում նախընտրելի է աշխատողի ներգրավումն արտաքին շուկայից: Աշխատակից ընտրելիս հաշվի են առնում հետևյալ չափանիշները. կրթությունը և արտադրական փորձը, վարքագիծը, նպատակասլացությունը, մտավոր կարողությունները, խոսելաձևը, առանձնահատկությունները, պրոֆեսիոնալ պիտանելիությունը:

**Անձնակազմի գնահատման մեթոդները** կարելի է բաժանել երեք հիմնական խմբի.

1. կանխատեսման մեթոդ, երբ օգտագործվում են անկետային տվյալները, գրավոր կամ բանավոր բնութագրերը, ղեկավարի և աշխատակիցների կարծիքները, անձնական հոգեբանական թեստերը,
2. պրակտիկ մեթոդ, երբ ծառայողական պարտականությունները կատարելու համար ստուգվում է աշխատողի պիտանելիությունը նրա պրակտիկ աշխատանքի արդյունքների հիման վրա,

3. նմանակային մեթոդ, երբ հավակնորդին առաջարկվում է լուծել կոնկրետ խնդիր, իրավիճակ:

Գնահատման համար օգտագործվում են հինգ հիմնական չափանիշներ.

1. աշխատանքի քանակը որոշվում է աշխատանքի ծավալով, օգտագործված ժամանակով,
2. աշխատանքի որակը որոշվում է թույլտրված սխալների քանակով, արտադրանքի համապատասխանությամբ լավագույն համաշխարհային ստանդարտներին,
3. վերաբերմունքն աշխատանքին աշխատողի ունակություններն են դիմանալու մեծ ծանրաբեռնվածություններին,
4. ջանադրությունն աշխատանքում վերաբերմունքն է արտադրամիջոցներին, նրանց օգտագործումը, հումքի և նյութերի օգտագործման օպտիմալությունը,
5. ձեռնարկության ներսում համագործակցության պատրաստակամությունը՝ աշխատողի մասնակցությունը համատեղ խնդիրների լուծմանը:

Աշխատողի գնահատումը կազմակերպությունում ծառայում է հետևյալ նպատակներին:

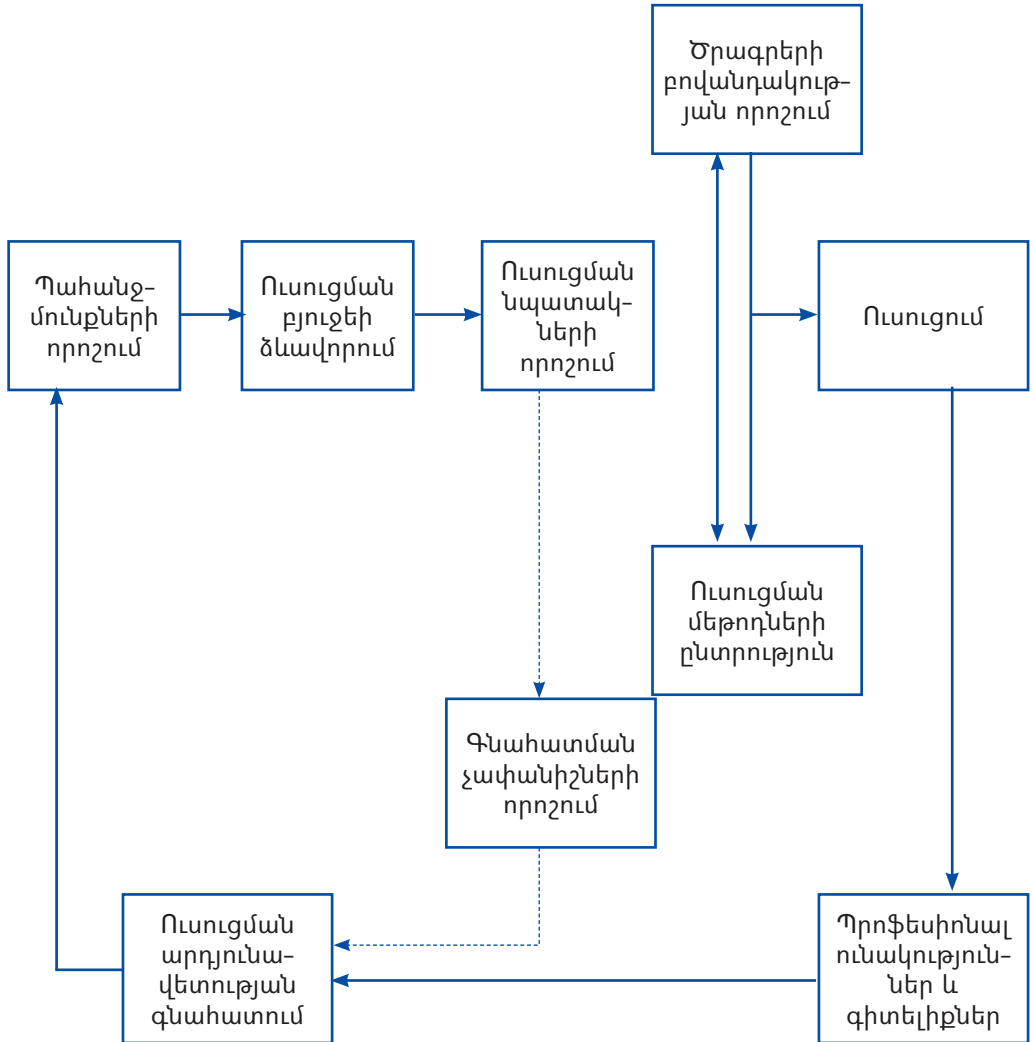
1. **Ադմինիստրատիվ՝** պաշտոնի բարձրացում, իջեցում, տեղափոխում, աշխատանքային պայմանագրի ընդհատում: Տվյալ դեպքում աշխատողի գնահատումն իրականացվում է վարչական որոշումների ընդունման համար:
2. **Տեղեկատվական,** երբ գնահատման արդյունքում հնարավորություն է ստեղծվում աշխատողներին տեղեկացնել աշխատանքի մակարդակի մասին, և աշխատողն իմանում է իր աշխատանքի ուժեղ և թույլ կողմերը:
3. **Պատճառաբանման՝** գնահատման արդյունքը մարդկանց վարքագծի պատճառաբանման կարևոր միջոց է: Որոշելով ուժեղ աշխատողներին, նրանց կարելի է օբյեկտիվորեն վարձատրել:

#### 14.4. Անձնակազմի որակավորման բարձրացումը

Պրոֆեսիոնալ գործունեությունը դիտվում է որպես անձի և աշխատանքային կոլեկտիվի սոցիալ-տնտեսական և հոգևոր փոխգործակցության տեսակ: Գիտելիքների ձեռքբերումը պրոֆեսիոնալ պատրաստման ընթացքում նպաստում է ընդհանուր զարգացածությանը: Այդ պատճառով էլ պրոֆեսիոնալ զարգացման հնարավորությունը ֆիրմայում բարձր է գնահատվում աշխատողների կողմից և մեծապես ազդում այս կամ այն կազմակերպության ընտրության հարցում:

Բարձրացնելով որակավորումը՝ աշխատակիցը դառնում է ավելի մր-

ցունակ աշխատանքի շուկայում և ստանում է պրոֆեսիոնալ աճի լրացուցիչ հնարավորություններ ինչպես ձեռնարկության ներսում, այնպես էլ նրա սահմաններից դուրս: Պրոֆեսիոնալ ուսուցումն անընդհատ գործընթաց է՝ բաղկացած մի քանի փուլերից (գծանկար 1.20):

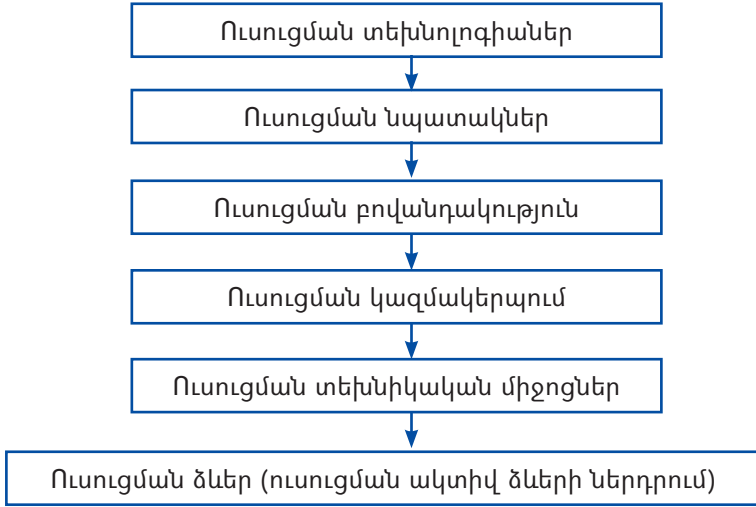


Գծանկար 1.20 Պրոֆեսիոնալ ուսուցման գործընթացը

Պրոֆեսիոնալ զարգացումն ունի մի շարք էական հատկանիշներ.

1. ուսուցումը տեղեկատվության և փորձի ակտիվ մշակման գործընթաց է,
2. ուսուցման ժամանակ համեմատվում են նոր և արդեն ստացած գիտելիքները:

Ցանկացած ուսուցման նպատակն է սովորել բացատրել շրջակա միջավայրի երևույթներն այնպես, որպեսզի լավագույնս համապատասխանեցնել մեր գործողություններն այդ երևույթներին: Ընդհանրացված ձևով ուսուցման տեխնոլոգիան ունի հետևյալ տեսքը:



## ԹԵՄԱ 15. ՊԵՏԱԿԱՆ ԵՎ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

### 15.1. Պետական և հանրային կառավարման հասկացությունները

**Պետական կառավարումը** կատարվում է պետության կողմից պետական կամ այլ մարմինների միջոցով, որոնք ստացել են պետությունից համապատասխան իշխանական կամ այլ լիազորություններ:

**Հանրային կառավարումը** տեղի է ունենում, երբ հասարակությունը կառավարվում է իր ներքին խնդիրների լուծման և դրված նպատակներին հասնելու համար: Հանրային կառավարման սուբյեկտների գործողությունը, որպես կանոն, տարածվում է միայն համապատասխան հասարակական կազմակերպության անդամների վրա:

Պետական կառավարումն իրագործելիս կարող են օգտագործվել տարբեր իրավաբանական և կառավարչական ձևեր և մեթոդներ: Կիրառվում են նաև պետական հարկադրման բազմազան միջոցներ, ինչը չի կարելի օգտագործել հանրային կառավարման ժամանակ:

Պետական կառավարման սուբյեկտները փոխներգործում են հասարակական միավորումների հետ, նպաստում տեղեկատվության փոխա-

նակմանը պետական մարմինների և քաղաքական կուսակցությունների միջև, նպաստում փոքր բիզնեսի զարգացմանը, աջակցում առևտրային կազմակերպություններին, մշակում և իրագործում են քաղաքական որոշումներ:

Հանրային կազմակերպությունները պատկանում են հասարակության քաղաքական հատվածին: Չի թույլատրվում ստեղծել այնպիսի հանրային կազմակերպություններ, որոնց գործողություններն ուղղված են սահմանադրական կարգերի ուժային փոփոխմանը, պետության անվտանգության խախտմանը, ազգային, սոցիալական, կրոնական իրավունքների ոտնահարմանը:

Հանրային միավորումները կարելի է դասակարգել ըստ այնպիսի հատկանիշների, ինչպիսիք են. գործունեության սկզբունքները, գործունեության ոլորտը և ծավալը, լիազորությունների բնույթը:

Ըստ ստեղծման սկզբունքների և նպատակների կարելի է առանձնացնել՝

1. կուսակցություններ, հասարակական շարժումներ, որոնք ստեղծվում են համապատասխան սոցիալական և տնտեսական քաղաքականություն վարելու համար ինչպես երկրի ներսում, այնպես էլ դրա սահմաններից դուրս,
2. արհեստակցական միություններ, որոնք ստեղծվում են ինչպես առանձին անձանց, այնպես էլ առանձին ճյուղերում աշխատողների իրավունքները պաշտպանելու համար,
3. երիտասարդական, ուսանողական կազմակերպություններ, որոնք ստեղծվում են համապատասխան շահերի պաշտպանության համար,
4. գրողների, լրագրողների, թատերական գործիչների, գիտնականների, բժշկական աշխատողների ստեղծագործական միություններ,
5. սպորտային, պաշտպանական կազմակերպություններ:

Ըստ գործունեության մասշտաբների առանձնացվում են հասարակական կազմակերպություններ, որոնք գործում են ինչպես երկրի ողջ տարածքում, այնպես էլ առանձին մարզերում, համայնքներում: Հանրային միավորումը, որն իրավաբանական անձ է, կարող է ունենալ սեփական հողակտորներ, շենքեր, շինություններ, բնակելի ֆոնդ, տրանսպորտային միջոցներ, դրամական միջոցներ, բաժնետոմսեր, որոնք անհրաժեշտ են նրա գործունեության նյութական ապահովման համար:

Պետական կառավարման մարմինների կողմից նրանց գործունեության կարգավորումը սահմանափակվում է՝ ապահովելով շրջակա միջավայրի պաշտպանությունը, աշխատանքի անվտանգությունը, լիցենզավորելով առանձին գործունեության տեսակները:



## 15.2 Տեղական ինքնակառավարում հասկացությունը

Տեղական ինքնակառավարումը, համաձայն տեսական մշակումների, մունիցիպալ իրավունքի առարկա է: Տեղական ինքնակառավարումը իրականացվում է քաղաքային, գյուղական և այլ տարածքներում, հաշվի առնելով պատմական և այլ տեղական ավանդույթները: Կատարվում է քաղաքացիների կողմից հանրաքվեների, ընտրությունների միջոցով: Տեղական ինքնակառավարման մարմիններն ինքնուրույն կառավարում են մունիցիպալ սեփականությունը, ձևավորում, հաստատում և կատարում տեղական բյուջեն, հասարակական կարգերի պահպանումը:

Հստակ պատկերացում կազմելու համար տեղական ինքնակառավարման մարմինների գործունեության ծավալի վերաբերյալ, ուսումնասիրենք կառավարման մեխանիզմը խոշոր քաղաքի օրինակով:

Խոշոր քաղաքը բաց, բարդ, հիերարխիկ ինքնակառավարվող սոցիալ-տնտեսական համակարգ է: Քաղաքի զարգացման ներուժի բաղադրամասերն են՝

1. տնտեսական ներուժը,
2. ներդրումային ներուժը,
3. ժողովրդագրական ներուժը,
4. գիտատեխնիկական և ինովացիոն ներուժը,
5. կուլտուրական ներուժը,
6. տրանսպորտային ներուժը:

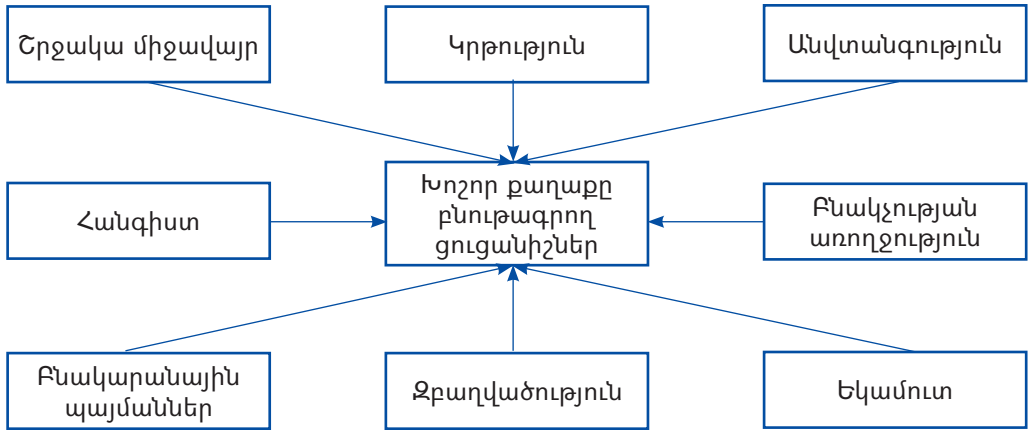
Քանի որ քաղաքը ստիպված է ծախսել բնական պաշարներ, որոնք գտնվում են դրա տարածքից դուրս, ապա քաղաքում ծախսվող պաշարների վերահսկումը կարելի է կազմակերպել միայն այդ պաշարների կորուստները նվազեցնելու միջոցով: Գնահատելու համար քաղաքային միջավայրի որակը, ցանկալի է օգտագործել կյանքի որակի ցուցանիշներ, որոնք բնութագրում են քաղաքային համայնքի սոցիալական աշխուժությունը, քաղաքացիների ընդգրկվածությունը քաղաքային կյանքի, մշակույթի մեջ: Քաղաքային մակարդակով լուծվում են հետևյալ խնդիրները (գծանկար 1.21):

Վերլուծելով յուրաքանչյուր ցուցանիշի մեծությունը և համեմատելով այլ խոշոր քաղաքների նմանատիպ ցուցանիշների հետ, կարելի է հայտնաբերել քաղաքի զարգացման հիմնախնդիրները և մշակել նրանց լուծման հաջորդականությունը քաղաքային բյուջեի սահմանափակ հնարավորությունների ոլորտում:

Կառավարման համակարգի իրական ազդեցությունը հնարավոր է, եթե փոփոխվեն քաղաքային համակարգի գործունեության պայմանները: Վերջիններս կարելի է ներկայացնել որպես քաղաքական, գաղափարախոսական, իրավական և տնտեսական ազդեցությունների համակցություն

առանձին տարրերի ձևափոխման գործընթացի սահմանափակումների առկայության դեպքում:

Կառավարումն ըստ բնակիչների նախասիրությունների պահանջում է օգտագործել համապատասխան դրամական, նյութական, մարդկային ռեսուրսներ: Կառավարման համակարգի արդյունավետության մասին կարելի է խոսել՝ հաշվարկելով հետևյալ հարաբերությունը:



Գծանկար 1.21 Խոշոր քաղաքը բնութագրող ցուցանիշները

Արդյունավետություն = օգտակար ֆունկցիաների գումարը (S) / վճարման ֆունկցիաների գումարը (D):

Այս բանաձևից երևում է, որ արդյունավետությունը կաճի, եթե աճի կատարվող օգտակար ֆունկցիաների քանակը և որակը և նվազեն դրանց վրա կատարված ծախսերը:

Հետագոտենք այս հարաբերությունը:

Թող  $S/D \rightarrow \max$ : Սա նշանակում է, որ մենք հնարավորություն ենք ստացել իրագործել բազմաթիվ ռազմավարություններ՝ սկսած  $S \rightarrow \max$ ,  $D = \text{const}$ , մինչև  $D \rightarrow \min$ ,  $S = \text{const}$ :

Այսպիսով  $S/D$  հարաբերությունը թույլ է տալիս յուրաքանչյուր քաղաքին ընտրել կայուն զարգացման ռազմավարություն:

Քաղաքի առկա ենթակառուցվածքը (բնակելի ֆոնդը, ճանապարհները, սոցիալական ոլորտը և այլն) այսօր չի հասցնում բավարարել բնակչության մեծացող պահանջները կյանքի որակի նկատմամբ: Դրանք չի կարելի լուծել՝ ավելացնելով բնակելի ֆոնդի կամ ճանապարհային ցանցի շինարարության թափը:

Անհրաժեշտ է համակողմանի մոտեցում, այսինքն՝ պետք է մշակել քաղաքային նպատակային ծրագիր՝ համաձայնեցված ըստ ռեսուրսների, կատարողների և միջոցառումների իրագործման ժամկետների, որոնք

ապահովելու են տնտեսական, սոցիալական, մշակութային, էկոլոգիական և այլ խնդիրների լուծումը:

Քանի որ գրեթե չկան մեծ քաղաքներ, որոնք ունեն իրենց զարգացման համար մշակված ռազմավարական պլանավորման համակարգ, տեղի է ունենում, այսպես կոչված, «հրդեհային» կառավարում, երբ քաղաքային իշխանությունները պայքարում են հիմնախնդրի հետևանքների հետ, պլանավորման և վերահսկման համակարգի միջոցով նրանց առաջացումը կանխելու փոխարեն: Օրինակ՝ բնակարանային շինարարության խնդիրը կարելի է լուծել՝ հայթայթելով ոչ պետական միջոցներ և ապահովել առկա բնակելի ֆոնդի արդյունավետ կառավարումը:

Բնակարանների կառուցման գործում որպես պատվիրատու կարող են հանդես գալ միավորումներ, որոնք կամավոր ձևով կընդգրկեն անհատական շինարարություն իրականացնող անձանց, ենթակապալային ֆիրմաները, մասնավոր հողամասերի տերերին: Ֆինանսավորումը կատարում է պատվիրատուն:

## ՄԱՍ 2. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳ

### ԹԵՄԱ 1. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

#### 1.1. Ի՞նչ է նշանակում «մարքեթինգ»

Մարքեթինգ բառը անգլերենից թարգմանվում է որպես «գործողություններ շուկայում»: Ժամանակակից գրականությունում մարքեթինգը նկարագրված է որպես կառավարչական գործընթաց, որն ուղղված է նրան, որ համեմատի ֆիրմայի հնարավորությունները շուկայի պահանջներին և վերջնական արդյունքում ստացվի շահույթ: Վերջինս կարող է ստացվել ինչպես առանձին կոնցեպցիաների օգտագործման դեպքում (արտադրական, ապրանքային, վաճառահանման, շուկայական), այնպես էլ նրանց համատեղ օգտագործման ժամանակ:

Արտադրական կոնցեպցիան կողմնորոշված է այն ծախսերի իջեցման վրա, որոնք կապված են ապրանքների արտադրության և աշխատանքի արտադրողականության բարձրացման հետ:

Ապրանքային կոնցեպցիայի հիմքում դրված է այն միտքը, որ ֆիրման պետք է ձգտի մաքսիմալ քանակով արտադրել իր ապրանքները և ստիպի սպառողին ձեռք բերել դրանք:

Վաճառահանման կոնցեպցիայում ենթադրվում է, որ գնորդները կսկսեն ձեռք բերել ֆիրմայի ապրանքները, եթե գործադրվեն ջանքեր դրանց վաճառքի ժամանակ:

Սպառողական կամ շուկայական կոնցեպցիան կողմնորոշված է դեպի սպառողների պահանջմունքների բավարարում:

Ժամանակակից պայմաններում մարքեթինգի կոնցեպցիաները ստացել են իրենց հետագա զարգացումը: Մասնավորապես, ռազմավարական կոնցեպցիայի հիմքում դրված է այն միտքը, որ պետք է բավարարել սպառողների պահանջմունքները և միևնույն ժամանակ ստանալ առավելություններ մրցակիցների նկատմամբ, այսինքն՝ արտադրել այնպիսի ապրանքներ, որոնք ունեն ավելի լավ սպառողական հատկություններ կամ ավելի ցածր գին:

Այժմ ձևավորվում է հասարակական մարքեթինգի կոնցեպցիան, որն ուղղված է ոչ թե մեկ անձի, այլ ամբողջ հասարակության պահանջմունքների բավարարմանը: Կատարվում է ձեռնարկության շահույթների, սպառողների պահանջմունքների և հասարակության շահերի համաձայնեցում:

Այժմ տեղի է ունենում սպառողների պահանջմունքների կտրուկ փոփոխություն: Նրանք շուկայում ելույթ են ունենում որպես կազմակերպված ուժ, որը դժվարացնում է արտադրողների գործողությունները: Ուժեղացվում է ուշադրությունը էկոլոգիական պրոբլեմներին, ինչը բերում է նրան, որ զարգանում է, այսպես կոչված, «կանաչ» մարքեթինգը, որը նպաստում է էկոլոգիապես մաքուր արտադրանքի արտադրությանը:

Մարքեթինգի զարգացման ևս մեկ ուղղությունը անվանել են գլոբալ մարքեթինգ, ինչը բխում է նրա միջազգայնացումից: Հանվում են ներդրումային խոչընդոտները, ստեղծվում են ազատ ձեռնարկատիրության գոտիներ և այլն: Նշենք, որ մարքեթինգը գտել է լայն կիրառում ձեռնարկատիրության տարբեր տեսակներում: Մարքեթինգային գործունեությունը ծավալվել է՝

- ապրանքային, դրամաֆինանսական, աշխատանքային շուկաներում,
- ապրանքների տեսակների վրա՝ նյութական բարիքներ և ծառայություններ (գործունեության տեսակներ),
- ձեռնարկատիրության ճյուղերում՝ արդյունաբերություն, գյուղատնտեսություն, առևտուր, շինարարություն, տրանսպորտ, բանկեր, սպորտ, կուլտուրա, կրթություն և այլն,
- շուկայի ոլորտներ՝ արտաքին, ներքին:

## 1.2. Մարքեթինգի կառավարման էությունը

Մարքեթինգի կառավարումը ձեռնարկության կառավարման ընդհանուր համակարգի կարևորագույն ֆունկցիոնալ մասն է, որն ուղղված է նրան, որպեսզի ձեռնարկության ներքին հնարավորությունները համաձայնեցվեն արտաքին միջավայրի պահանջմունքներին և ապահովեն շահույթի ստացում: Ձեռնարկության ներքին հնարավորությունները դրա նյութական և մտավոր ներուժներն են: Արտաքին միջավայրը շուկայական պայմաններն են, սպառողական պահանջարկը, մրցակիցների գործողությունները և պետության կողմից կարգավորվող տնտեսական, սոցիալ-քաղաքական և զարգացման այլ պայմանները:

Մարքեթինգի կառավարումը պետք է ուսումնասիրել ըստ երեք ուղղությունների՝

1. գործունեության կառավարում,
2. ֆունկցիայի կառավարում,
3. պահանջարկի կառավարում:

Ծանոթանանք այդ ուղղությունների հետ ավելի մանրամասնորեն:

### 1.1.1. Գործունեության կառավարում

Ձեռնարկության գործունեության մարքեթինգային կառավարումը նշանակում է նոր «մտածելապատկերի» ձևավորում, որի հիմքում դրված է կողմնորոշումը դեպի շուկա, այսինքն՝ պետք է միշտ պատրաստ լինել շուկայի պահանջների փոփոխությանը: Փաստորեն, մարքեթինգային կառավարումը ձեռնարկության այնպիսի կառավարումն է, որը ենթարկվում է շուկայի պահանջներին:

Այս դեպքում հատուկ ուշադրություն է հատկացվում արտադրանքի ինչպես տեխնիկական, այնպես էլ սպառողական հատկություններին: Գների մեջ հաշվի են առնվում ոչ միայն արտադրության սեփական ծախքերը, այլև գների մակարդակը մրցակիցների մոտ, պահանջարկի վիճակը ապրանքի նկատմամբ և այլն: Մեծ ուշադրություն է հատկացվում ապրանքի փաթեթավորմանը: Ձեռնարկությունը ոչ միայն շուկա է ուղարկում իր ապրանքը և հետ ստանում դրամային գումարներ, այլև շուկայից ստանում է անհրաժեշտ տեղեկատվություն, որի հիման վրա ձեռնարկությունում ընդունվում են կառավարչական որոշումներ՝ արտադրական, ֆինանսական, վաճառահանման, վարչական և այլն:

### 1.1.2. Ֆունկցիայի կառավարում

Մարքեթինգային ֆունկցիան շուկայական պայմաններում ձեռնարկության կարևորագույն ֆունկցիաներից մեկն է: Այն սերտ կապի մեջ է գտնվում արտադրական, մատակարար-սպառողական, ֆինանսային, վարչական և ձեռնարկության այլ ֆունկցիաների հետ:

Այսպես, համատեղ արտադրության հետ մարքեթինգը լուծում է անհրաժեշտ քանակի և որակի, ապրանքի արտադրանքի հետ կապված խնդիրներ՝ հաշվի առնելով ինքնարժեքը և շուկայի պահանջները:

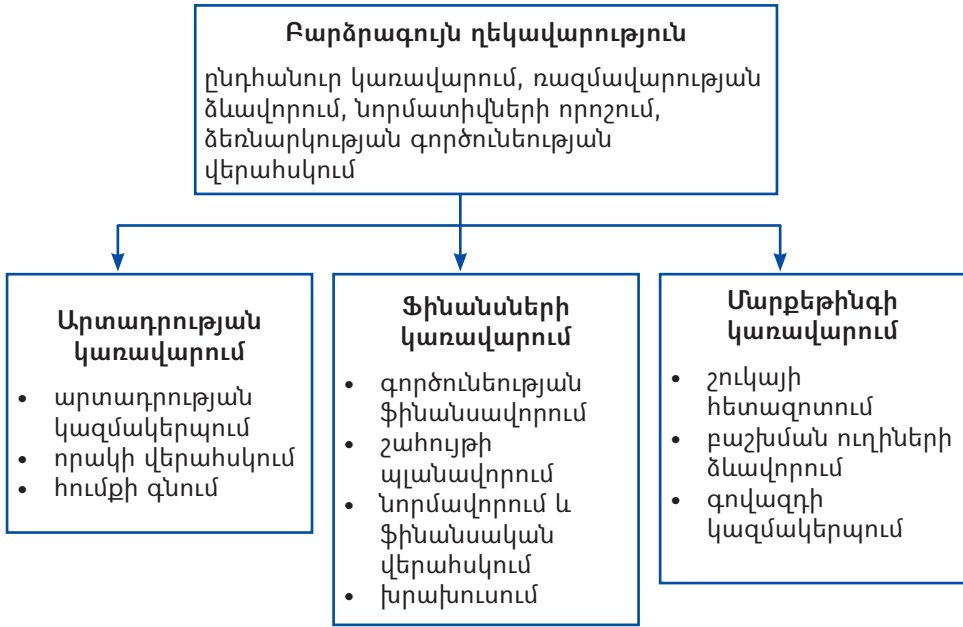
Ֆինանսների հետ համատեղ մարքեթինգը ապահովում է, շահույթ ստանալու նպատակով, ֆինանսական միջոցների օպտիմալ օգտագործումը:

Արտադրանքը ձեռնարկությանը չի կարող եկամուտ բերել, մինչև այն չվաճառվի: Այդ իսկ պատճառով ապրանքը ժամանակին տեղ հասցնելը մինչև սպառողին կատարվում է մարքեթինգի և վաճառահանման ծառայության համատեղ ջանքերով: Ձեռնարկությունում բարձրագույն ղեկավարության և կառավարման հիմնական ֆունկցիաների միջև կապը բերված է գծանկար 2.1-ում:

### 1.1.3. Պահանջարկի կառավարում

«Մարքեթինգի կառավարում» հասկացության բովանդակալից իմաստը կայանում է պոտենցյալ գնորդների նոր պահանջարկի ստեղծման և բավարարման մեջ:

Կառավարել մարքեթինգով նշանակում է «ստեղծել շուկա», «ստեղծել պահանջարկ»:



*Գծանկար 2.1 Քարծրագույն ղեկավարության և կառավարման հիմնական Ֆունկցիաների փոխկապվածությունը ձեռնարկությունում*

Պահանջարկի կառավարման մեխանիզմը հիմնված է որոշակի փոխկապակցված միջոցների և գործիքների օգտագործման վրա: Այդպիսի միջոցների թվին են դասվում՝ արտադրանքը, վաճառահանման գինը, դիրքը, առաջխաղացումը:

Արտադրանքը (կամ ապրանքը) մարքեթինգի ամենակարևոր միջոցն է: Ձեռնարկությունը պետք է ստույգ պատկերացնի, թե որ ապրանքն է անհրաժեշտ սպառողին, որոնք են նրա պահանջները, ինչպես կարելի է բարձրացնել ապրանքի օգտակարությունը սպառողի համար, ինչպես կարելի է առանձնացնել սեփական ապրանքը այլ ապրանքներից և այլն:

Վաճառահանման գինը ձեռնարկության կողմից որոշված գինն է, որը թույլ է տալիս հետ բերել բոլոր ծախսերը և ստանալ շահույթ: Այդ գինը չպետք է տարբերվի մրցակիցների նմանատիպ ապրանքների գներից:

Դիրքը (կամ ապրանքի վաճառելու տեղը և պայմանները) նշանակում է, որ ապրանքը կլինի օգտակար սպառողի համար, եթե նա հայտնվի այն վայրում և այն ժամանակ, երբ այն անհրաժեշտ կլինի սպառողին: Դրա համար օգտագործվում են ապրանքը տեղ հասցնելու տարբեր ձևեր, միջնորդներ և այլն:

Առաջխաղացումը մարքեթինգի կարևորագույն միջոցներից մեկն է, քանի որ թույլ է տալիս ակտիվորեն ազդել սպառողների վրա: Այստեղ օգտագործում են գովազդը, անձնական շփումները, խրախուսումը, դրական իմիջի ձևավորումը:

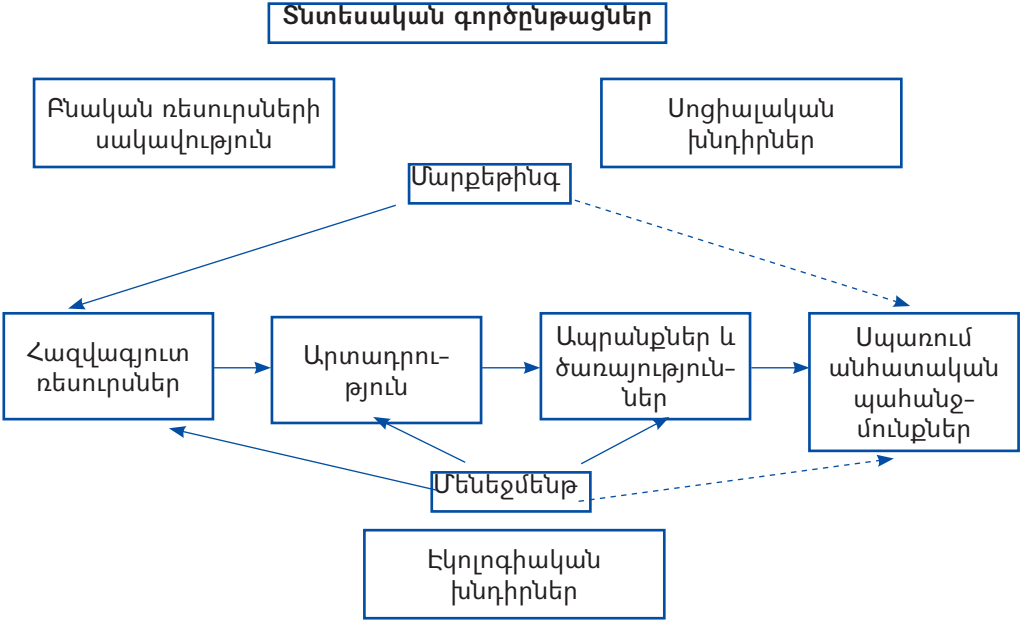
### 1.3. Մարքեթինգ-մենեջմենթի շարժառիթները

Քանի որ մարքեթինգը իր վառ կիրառումն է գտնում ձեռնարկության շրջանակներում, նպատակահարմար է սահմանել նաև «ձեռնարկություն» հասկացողությունը, քանի որ ձեռնարկության տարբեր օղակներում աշխատող յուրաքանչյուր աշխատակից յուրովի է պատկերացնում իր ֆունկցիաները: Մարքեթինգի տեսանկյունից հարկավոր է, որ գոնե ձեռնարկության վերին և միջին օղակների համար «ձեռնարկություն» ասվածը կրի միևնույն իմաստը: Օրինակ՝ ձեռնարկության իրավաբանի համար ձեռնարկությունը մի սուբյեկտ է, որը հիմք ընդունելով տվյալ երկրում գործող օրենքներն ու օրենսդրական ակտերը, որոշակի երկկողմանի գործառույթներ է իրականացնում շուկայի այլ մասնակիցների հետ: Ձեռնարկության ֆինանսիստի համար ձեռնարկությունը մի սուբյեկտ է, որը շահույթ ստանալու նպատակով իրականացնում է որոշակի գործառույթներ՝ կապված իր հաշվեկշռի ակտիվային և պասիվային մասերի հարաբերակցման հետ: Ձեռնարկության շարքային բանվորի համար ձեռնարկությունը մի կառույց է, որը շահույթ ստանալու նպատակով իրականացնում է իր համար ոչ այնքան հասկանալի գործողություններ և հանձնարարում է համապատասխան աշխատանքներ կատարել: Ինչպես տեսնում ենք, շահույթ ստանալու գաղափարն ընկած է ցանկացած առևտրային ձեռնարկության հիմքում, այսինքն՝ ձեռնարկության մենեջերները, կիրառելով ներքին մարքեթինգի որոշ գործիքներ, պետք է «հասկացնեն» ձեռնարկության մյուս օղակներին հետևյալ համընդհանուր գաղափարը, որ բոլոր աշխատակիցները հավաքվել են տվյալ ձեռնարկությունում հենց այդ շահույթը ստանալու ակնկալիքով, այսինքն՝ գործում է հետևյալ սկզբունքը՝ «Մեզ լավ՝ ձեզ լավ»: Հենց այստեղ մենեջմենթ և մարքեթինգ հասկացությունները միաձուլվում են: Վերջիններիս փոխկապվածությունը ներկայացված է գծանկար 2.2-ում:

Ինչպես երևում է գծանկար 1.2.-ից՝ մենեջմենթի հիմնական խնդիրն է ապահովել ռաջիոնալ և արդյունավետ ռեսուրսների օգտագործումը, իսկ մարքեթինգի խնդիրն է ուղղել տնտեսական գործունեությունը, և, մասնավորապես, մենեջմենթը դեպի վճարունակ պահանջարկի բավարարմանը: Հաճախ «մարքեթինգ» հասկացությունը շփոթում են «վաճառքներ» հասկացության հետ, որը ճիշտ չէ, քանի որ մարքեթինգը առաջանում է անգամ մինչև ապրանքի կամ ծառայության ի հայտ գալը, որի վառ օրինակ են հանդիսանում ճապոնական “SONY” ընկերության կողմից ստեղծած “walk-



man” ապրանքային նշանը կրող շարժական նվագարկիչները: SONY ընկերության մարքեթինգի բաժնի շնորհիվ ձևավորվեց նոր պահանջմունք մինչև ապրանքի սերիական արտադրությունը:



Գծանկար 2.2 «Մարքեթինգ-մենեջմենթ» փոխկապվածությունը տնտեսական գործընթացներում

Մարքեթինգը պետք է դիտարկել որպես ամբողջական համակարգ, այսինքն՝ շեշտը դրվում է ապրանքից գնորդի վրա, վաճառքից՝ սպառողի բավարարման: Ասվածը թվում է թե հակասում է ձեռնարկության բուն նպատակին՝ շահույթ ստանալուն, բայց դա այդպես չէ, քանի որ միայն այդ պարադոքսային մոտեցման շնորհիվ կարող ենք շուկայում տեղ գրավել և ապահովել շահույթի ստացում:

Հանրահայտ Ֆիլիպ Կոտլերը նշել է, որ մարքեթինգը որպես կառավարման օբյեկտ համարժեք է պահանջարկի կառավարմանը: Մարքեթինգային մոտեցումներից մեկն էլ այն է, որ հենց սպառողը որոշակի ձևով՝ անուղղակիորեն, մասնակցում է արդյունքի կայացման հարցում: Դրա վառ օրինակն է հանդիսանում “DELL” ընկերության կողմից իրականացվող գործընթացը, որի ընթացքում սպառողն ինքն է մասնակցում իր ապագա համակարգչի դիզայնի, ֆունկցիոնալ հնարավորությունների և բազմաթիվ այլ մանրուք թվացող հատկությունների ընտրությանը, իհարկե, որոշակի սահմաններում: Մարքեթինգ-մենեջմենթ փոխադարձ կապը արտահայտվում է նաև, այսպես կոչված, 8 սկզբունքներում՝ կենտ-

րոնացում սպառողի վրա, լիդերություն, աշխատակիցների ներգրավում, համակարգային մոտեցում, գործընթացային մոտեցում, լավ հարաբերություններ գործընկերների հետ, որոշումների կայացում փաստերի հիման վրա, անընդմեջ բարեփոխումներ:

## **ԹԵՄԱ 2. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄԸ**

### **2.1. Մարքեթինգի ֆունկցիաները, համակարգը և ծառայությունը**

**Մարքեթինգի ֆունկցիաները** ձևավորվում են այնքանով, որքանով կատարվում են փոփոխություններ ձեռնարկության կառավարման մտածելակերպում բոլոր մակարդակների վրա, ըստ հետևյալ սկզբունքի՝ «արտադրության կարիքներից դեպի շուկայի կարիքներ»:

Կողմնորոշումը դեպի շուկա իրենից ներկայացնում է ձեռնարկության գործունեության մեջ ավելի բարձր մակարդակ, քանի որ ներդնելով առաջատար տեխնոլոգիա, նա բավարարում է սպառողների պահանջունքները: Այդ իսկ պատճառով կառավարչական բոլոր որոշումներն ընդունվում են՝ ելնելով

- շուկայի պահանջներից,
- ձեռնարկությունների հնարավորություններից:

Մարքեթինգային ֆունկցիայի կառավարումը կարելի է ներկայացնել որպես մի այնպիսի գործընթաց, որի ժամանակ համաձայնեցվում են միմյանց հետ ձեռնարկության արտաքին և ներքին միջավայրերի պայմանները և հնարավորությունները:

Մարքեթինգի ֆունկցիան ուղղված է այնպիսի հարցերի լուծմանը, ինչպիսիք են՝

- Ի՞նչ արտադրել: Հաշվի են առնվում շուկայի վիճակը և ձեռնարկության պոտենցիալ հնարավորությունները պետքական արտադրանք թողարկելու համար:
- Ո՞րն վաճառել: Որոշվում է ձեռնարկության նպատակային շուկան և դրա պահանջները:
- Ի՞նչպե՞ս վաճառել: Մշակվում է մարքեթինգային ջանքերի կոմպլեքսը (սնուշակազմը, փաթեթավորումը, գինը, վաճառքը, գովազդը և այլն):

Երբ ձեռնարկությունում ծագում են նոր ֆունկցիաներ, դրանք ղեկավարելու անհրաժեշտություն է առաջանում: Դա կարելի է անել մարքեթինգի համակարգի միջոցով, որն իրենից ներկայացնում է նրա ինֆոր-

մացիոն, կազմակերպչական, պլանային և վերահսկիչ բաղադրիչների մի այնպիսի համակցություն, որի միջոցով ապահովվում է ձեռնարկության փոխկապվածությունը շուկայի հետ:

Մարքեթինգի ինֆորմացիոն ապահովվումը կատարվում է մարքեթինգային ինֆորմացիոն համակարգի հիման վրա, որը բաղկացած է երեք մասերից՝

- ներքին հաշվետու ինֆորմացիա, որը ստեղծվում է ձեռնարկության մեջ,
- արտաքին ինֆորմացիա, որը տպագրվում է մամուլում,
- հետազոտական ինֆորմացիա, որը ձևավորվում է մարքեթինգային հետազոտությունների հիման վրա, ինչպես ձեռնարկության ուժեղացումը, այնպես էլ մասնագիտացված կազմակերպությունների օգնությամբ:

**Մարքեթինգի ծառայությունը** համատեղ արտադրական, ֆինանսական, առևտրավաճառահանման, տեխնոլոգիական, կադրային և գործունեության այլ տեսակների հետ ստեղծում է միասնական գործընթաց, որն ուղղված է շուկայի պահանջների բավարարմանը և շահույթի ստացմանը:

Սովորաբար այդ ծառայությունը գլխավորում է կազմակերպության երկրորդ դեմքը՝ մարքեթինգի գծով տնօրենը: Ծառայությունները, որոնք ընդգրկված են մարքեթինգային ծառայության մեջ, զբաղվում են շուկայի հետազոտումով, ապրանքային տեսակաշարքի ստեղծումով, գնային քաղաքականությամբ, առևտրով, սպառման խրախուսումով, գովազդով:

Մարքեթինգային ծառայության խնդիրների մեջ մտնում են՝

- շուկայի, պահանջարկի, ձեռնարկության արտադրանքի մասին ինֆորմացիայի հավաքումը, մշակումը և վերլուծությունը,
- այնպիսի տվյալների նախապատրաստումը, որոնք թույլ են տալիս արդյունավետ օգտագործել ձեռնարկության արտադրական, ֆինանսական և այլ կարողությունները՝ համաձայն շուկայի պահանջների,
- ակտիվ ձևով ազդել պահանջարկի և սպառման խրախուսման վրա:

Մարքեթինգային ծառայության ֆունկցիաներն են՝

1. շուկայի կոմպլեքս հետազոտումը,
2. ձեռնարկության ապրանքային քաղաքականության մշակումը,
3. ձեռնարկության գնային քաղաքականության մշակումը,
4. բաշխման ուղիների ստեղծումը և ապրանքի վաճառքի միջոցների ընտրությունը,
5. շուկայի հետ ձեռնարկության հաղորդակցման կապերի զարգացումը, այսինքն՝ մասնակցությունը ցուցահանդեսներին, <PR>-ի կազմակերպումը և այլն:

## 2.2. Մարքեթինգային ծառայության կառուցվածքի կազմակերպումը

Մարքեթինգային ծառայության կազմակերպչական կառուցվածքը հիմնվում է հայտնի կազմակերպչական կառուցվածքների վրա՝ ֆունկցիոնալ ըստ աշխարհագրական սկզբունքի, ըստ ապրանքային արտադրության, ըստ շուկայական սկզբունքի, ըստ ապրանքաշուկայական սկզբունքի:

### 2.2.1. Ֆունկցիոնալ կազմակերպումը

Մարքեթինգային ծառայության կազմակերպման ամենատարածված սխեման ֆունկցիոնալ կազմակերպումն է: Այս դեպքում մարքեթինգով զբաղվող մասնագետները ղեկավարում են մարքեթինգային գործունեության տարբեր տեսակները (ֆունկցիաները) և ենթարկվում են մարքեթինգով զբաղվող փոխտնօրենին: Ֆունկցիոնալ կազմակերպման հիմնական առավելությունը կայանում է կառավարման հասարակ լինելու մեջ, բայց երբ աճում է ապրանքատեսականին և ձեռնարկության շուկաների քանակը, այս սխեման կորցնում է իր արդյունավետությունը:

### 2.2.2. Կազմակերպումն ըստ աշխարհագրական սկզբունքի

Այն ֆիրմաները, որոնք վաճառում են իրենց ապրանքը երկրի ամբողջ տարածքի վրա, մարքեթինգային ծառայության աշխատանքը կազմակերպում են ըստ աշխարհագրական սկզբունքի: Այս դեպքում առևտրային գործակալները կցվում են որոշակի տարածքների, ինչը թույլ է տալիս նրանց լավ ճանաչել իրենց հաճախորդներին և արդյունավետ օգտագործել ժամանակն ու տրանսպորտային ծախսերը:

### 2.2.3. Կազմակերպումն ըստ ապրանքային արտադրության

Այն ֆիրմաները, որոնց արտադրած ապրանքները կտրուկ տարբերվում են միմյանցից կամ նրանց անվանումների քանակը շատ մեծ է, կազմակերպումն օգտագործում են ըստ ապրանքային արտադրության: Վերջինս ունի մի շարք առավելություններ ֆունկցիոնալ կազմակերպման նկատմամբ՝

- կառավարիչն ըստ ապրանքի կոորդինացնում է մարքեթինգի ամբողջ համակարգն ըստ այդ իրի,
- կառավարիչն ըստ ապրանքի կարող է ավելի արագ անդրադառնալ շուկայում ծագող պրոբլեմների վրա, քան մասնագետները,
- երկրորդական ապրանքները գտնվում են նույն ուշադրության տակ, ինչ հիմնականները:

Կազմակերպման այս ձևն ունի նաև մի շարք թերություններ, որոն-

ցից ամենակարևորն այն է, որ կառավարիչը, ըստ ապրանքի, հաճախ չունի այն իրավունքները, որոնք թույլ են տալիս արդյունավետ կատարել իր պարտականությունները: Որպես թերություն կարելի է նշել նաև ծախսերի աճը աշխատավարձի վրա, քանի որ աճում է աշխատողների քանակը:

#### **2.2.4. Կազմակերպումն ըստ շուկայական սկզբունքների**

Կան բազմաթիվ ֆիրմաներ, որոնք վաճառում են իրենց ապրանքները տարբեր գնորդական սովորություններ ունեցող հաճախորդներին: Հայտնի է, որ բիզնեսի 80%-ը, որպես օրենք, ապահովում է գնորդների 20%-ը: Այդ իսկ պատճառով մարքեթինգային պլաններում պետք է նախատեսել, հատկացնել հատուկ ուշադրություն մի քանի խոշոր պատվիրատուների պահանջմունքները բավարարելու վրա:

#### **2.2.5. Կազմակերպումն ըստ ապրանքաշուկայական սկզբունքի**

Կազմակերպման այս ձևն օգտագործվում է այն ժամանակ, երբ ֆիրման վաճառում է բազմաթիվ տարբեր ապրանքներ տարբեր շուկաներում: Այս դեպքում օգտագործվում է կազմակերպման մատրիցային կառուցվածքը, որի հիմքում դրված են վերը նշված սկզբունքները՝ աշխարհագրական, երբ յուրաքանչյուր ստորաբաժանում իրագործում է լրիվ մարքեթինգային ցիկլը մեկ կամ մի քանի աշխարհագրական տարածաշրջաններում, շուկայական, երբ յուրաքանչյուր ստորաբաժանում կատարում է իր աշխատանքը սպառողների որոշակի խմբերում, ապրանքային, երբ յուրաքանչյուր ստորաբաժանում փորձում է հասցնել սպառողին մեկ որոշակի ապրանք:

### **2.3. Մարքեթինգով զբաղվող մասնագետների դասակարգումը**

Մարքեթինգով զբաղվող կառավարիչներին և մասնագետներին ընդունված է բաշխել ըստ կառավարման հինգ մակարդակի՝

- կառավարման ռազմավարական մակարդակ,
- կառավարման միջին մակարդակ,
- օպերատիվ-կատարողական,
- տեխնիկական,
- օժանդակ:

Կառավարման բարձրագույն ռազմավարական մակարդակը ներկայացված է մարքեթինգի գծով ձեռնարկության տնօրենի տեղակալի պաշտոնով, որին ենթարկվում են բոլոր գծային և շտաբային պաշտոնա-

կան անձինք, որոնք ձեռնարկությունում կատարում են մարքեթինգային ֆունկցիաներ:

**Միջին** մակարդակում աշխատում են տարբեր մասնագիտություն ունեցող մենեջերներ: Դրանք են՝

1. մենեջեր ըստ ապրանքի, որի ֆունկցիաներն են՝
  - ըստ ապրանքի մարքեթինգային պլանի մշակում,
  - պահանջարկի մշակում և մոտակա ապագայի համար վաճառահանման պլանի մշակում,
  - շփումներ գովազդային գործակալությունների հետ և գովազդային համալիրի մշակում,
  - անընդհատ ինֆորմացիայի հավաքում և մշակում ըստ ապրանքների և սպառողների,
  - հիմնավորված առաջարկությունների ներկայացում ապրանքները բարելավելու նպատակով:
2. մենեջեր ըստ շուկայի, ռեգիոնի, մարզի,
3. մենեջեր ըստ վաճառահանման և բաշխման ուղիների,
4. մենեջեր ըստ աշխատանքների սպառողների հետ,
5. մենեջեր գովազդի գծով,
6. հասարակության հետ կապերի պահպանման մենեջեր:

**Օպերատիվ**-կատարողական մակարդակի վրա ներկայացված են՝

- առևտրական գործակալը,
- գովազդային գործակալը,
- մենեջերի ասիստենտը մարքեթինգի գծով,
- վաճառողները:

Մարքեթինգի կառավարումը տեխնիկական մակարդակի վրա ձեռնարկությունում ապահովում են՝

- ուսումնական գծով մենեջերը,
- մարքեթինգի վերահսկողը:

**Օժանդակ** մակարդակի վրա տնտեսագետ-մարքեթոլոգները լուծում են մարքեթինգի ներքին աուդիտի հարցերը, մասնավորապես՝ կատարում են հետևյալ վերլուծությունները՝

- շահույթի պլանի կատարումը,
- շուկայի զբաղեցրած մասը,
- սպառողների վերաբերմունքը ձեռնարկության ապրանքին,
- ապրանքի վաճառքների շահութաբերությունն ըստ անվանացանկի,
- նպատակային շուկաների բաշխման ուղիները,
- ընդունվող մարքեթինգային լուծումների հետևանքների գնահատումը և այլն:

## 2.4. Մարքեթինգային ծառայության անձնակազմի ընտրությունը, ուսուցումը և պատճառաբանումը

Մարքեթինգային ծառայության անձնակազմի ընտրությունը կատարվում է հետևյալ ձևերով՝

- առաջ են քաշվում ձեռնարկության աշխատակիցներից,
- հայտարարվում են մրցույթներ թափուր տեղերի համար,
- հրավիրվում են մասնագետներ մրցակից ֆիրմաներից,
- հրավիրվում են շրջանավարտներ բուհերից, որոնք ստացել են «Մարքեթոլոգի» որակավորում,
- կնքվում են պայմանագրեր բուհերի հետ, որպեսզի տվյալ ձեռնարկության համար պատրաստեն մասնագետներ:

Այսօր առկա են երկու մոտեցումներ բիզնես – կրթության նկատմամբ՝ «սովորել բիզնես» և «սովորել բիզնեսից»: Առաջին մոտեցումը կիրառվում է ԱՄՆ-ում, Անգլիայում, իսկ երկրորդը՝ Գերմանիայում, Ճապոնիայում: Նրանցից յուրաքանչյուրն ունի իր դրական և բացասական կողմերը:

Ոչ պակաս դեր է խաղում ղեկավարի ունակությունը պատճառաբանել անձնակազմի աշխատանքը: Տարբերում են պատճառաբանման նյութական և ոչ նյութական շարժառիթներ:

Նյութական շարժառիթների թվին են պատկանում՝

- աշխատավարձի հաստատումն այնպիսի մակարդակի վրա, որը չի գիջում այլ ստորաբաժանումներում աշխատողների աշխատավարձերին,
- նույնը մրցակից ֆիրմաներում աշխատողների աշխատավարձերի համեմատությունը,
- աշխատանքները որակով և ժամկետին կատարելու համար նյութական խրախուսումների վճարումը:

Ոչ նյութական շարժառիթներից կարելի է նշել՝

- աշխատակիցների մասնակցությունն այնպիսի որոշումների ընդունման գործընթացին, որոնք վերաբերում են դրանց անմիջական գործունեությանը,
- ծառայողական պարտականությունների կատարման մակարդակի պարբերաբար գնահատումը:

## Թեմա 3. Մարքեթինգի տեղեկատու ապահովումը

### 3.1. Տեղեկատու ապահովումը մարքեթինգի համակարգում

Ճիշտ որոշումների ընդունումը ենթադրում է համապատասխան ինֆորմացիայի առկայություն: Մարքեթինգային ինֆորմացիոն համակարգը (ՄԻՀ) սահմանվում է որպես մեթոդների, կազմակերպչական և տեխնիկական միջոցների համակցություն, որը հնարավորություն է տալիս հավաքել, կուտակել և մշակել այն տվյալները, որոնք անհրաժեշտ են ձեռնարկության մարքեթինգային գործունեությունն իրականացնելու համար:

ՄԻՀ-ն իրենից ներկայացնում է ձեռնարկության կառավարման ինֆորմացիոն համակարգի կարևորագույն մասը:

ՄԻՀ-ն ապահովում է ձեռնարկության կապը շուկայի հետ: Նրա հիմնական խնդիրն է անընդհատ կուտակել տվյալներ, որոնք անհրաժեշտ են մարքեթինգային որոշումների անորոշությունը նվազեցնելու համար: Զարգացած ՄԻՀ-ն իր մեջ ընդգրկում է հետևյալ բաղադրիչները՝

- ինֆորմացիա ձեռնարկության ներքին հնարավորությունների մասին,
- ինֆորմացիա արտաքին պայմանների զարգացման մասին, ինչը թույլ կտա մշակել ռազմավարական և օպերատիվ լուծումներ շուկայում գործելու համար,
- ինֆորմացիա հատուկ մարքեթինգային հետազոտությունների համար, ինչը թույլ կտա ստանալ յուրահատուկ լրացուցիչ ինֆորմացիա,
- մշակման համար անհրաժեշտ մարքեթինգային ինֆորմացիա (օգտագործելով ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ):

**Ներքին ինֆորմացիան** հիմնված է նյութական և ֆինանսական միջոցների հաշվառման և ձեռնարկության կառավարչական հաշվետվության վրա և նկարագրում է ձեռնարկության ներքին վիճակը, այդ թվում դրա արտադրական, ֆինանսական, վաճառահանման և այլ հնարավորությունները:

**Արտաքին միջավայրին** վերաբերող ինֆորմացիան հնարավորություն է տալիս ստանալ տվյալներ շուկայի, գնորդների և միջնորդների վարքի, մատակարարների և մրցակիցների, պետական կարգավորման միջոցների մասին:

Այստեղ օգտագործվում են վիճակագրական տվյալներ, ինֆորմացիա, որը տարածվում է ռադիոյի և հեռուստատեսության միջոցով, ստացվում է տարբեր տեսակի բանակցություններից, հանդիպումներից և ցուցահանդեսներից:

Կուտակված մարքեթինգային ինֆորմացիայի մշակման համար ձևավորվում է անալիտիկ մարքեթինգային համակարգ, որը բաղկացած



է տվյալների բանկից և մոդելների բանկից: Լայն տարածում են գտել հետևյալ տնտեսավիճակագրական և տնտեսամաթեմատիկական մոդելները՝

- խմբավորումներ, տրենդներ, միջին մեծություններ,
- բազմաչափանիշ մեթոդներ (ֆակտորային և կլաստերային վերլուծություն),
- ռեգրեսիոն և կորելյացիոն մեթոդներ,
- իմիտացիոն մեթոդներ,
- որոշումների ընդունման տեսության մեթոդներ,
- գծային և ոչ գծային ծրագրավորում,
- էվրիստիկ մեթոդներ և այլն:

### 3.2. Մարքեթինգային հետազոտման գործընթացը

Մարքեթինգային հետազոտությունների գործընթացն իր մեջ ընդգրկում է հաջորդաբար կատարվող փուլերի շարք: Դրանք են՝

1. հետազոտման ծրագրերի մշակումը,
2. էմպիրիկ տվյալների ստացումն ու մշակումը,
3. հիմնական եզրակացությունների ձևավորումն ու հետազոտման արդյունքների ձևակերպումը:

Մարքեթինգային հետազոտման ծրագիրը իրենից ներկայացնում է ծագած պրոբլեմների լուծման ընդհանուր դրվածքը և հնարավոր լուծումների ճանապարհների և միջոցների որոնումը:

Սովորաբար մարքեթինգային հետազոտման անհրաժեշտությունը ծագում է, երբ ձեռնարկության գործունեության արդյունքում նկատվում է՝

- շահույթի նվազում,
- ձեռնարկության արտադրանքի իրացման նվազում,
- ապրանքային պաշարների աճ և այլն:

Ստեղծված իրավիճակից դուրս գալու նպատակով մշակվում են մարքեթինգի նպատակները, որոնցով որոշվում է ստեղծված իրավիճակից դուրս գալու ուղին:

Այնուհետև կատարվում է **աշխատանքային հիպոթեզի** ձևավորումը որն իրենից ներկայացնում է ստեղծված տնտեսական պրոբլեմների լուծման հավանական ուղին:

Աշխատանքային հիպոթեզը պետք է ապահովի՝

- արժանահավատությունը (հիպոթեզը անմիջականորեն պետք է կապված լինի պրոբլեմի հետ),
- նախագուշակելիությունը (հիպոթեզը պետք է ոչ միայն բացատրի պրոբլեմը, այլ ծառայի որպես հիմք նրա լուծման համար),
- ստուգման հնարավորությունը (էմպիրիկական նյութերի հիման վրա),

- ձևականացման (ֆորմալիզացիա) հնարավորությունը (քանակական գնահատականների հնարավորության վիճակագրական և տնտեսամաթեմատիկական մեթոդների օգտագործումով):

Ռեգրեսիոն և կորելյացիոն վերլուծության մեթոդները հնարավորություն են տալիս մաթեմատիկական ձևով հայտնաբերել որևիցե արդյունավետ ցուցանիշի կախվածությունը որոշ փոփոխական մեծություններից: Օրինակ, կարելի է քանակական որոշել, թե վաճառքի ծավալի փոփոխության վրա ինչպես կազդի գների փոփոխությունը, եկամուտների աճը և պոտենցիալ գնորդների թվաքանակի աճը: Դրա համար պետք է ունենալ քանակական տվյալներ, որոնք հավաքվել են որոշակի ժամանակաընթացքում:

Օգտագործում են ինֆորմացիայի հավաքման տարբեր մեթոդներ՝

- դիտում,
- փորձարարություն,
- ընտրովի հետազոտումներ:

Դիտումը կատարվող գործընթացների ամենահասարակ ձևն է, երբ դիտողը անմիջականորեն չի շփվում դիտվող օբյեկտի հետ: Օրինակ, խանութում կատարվում է դիտում որոշակի ապրանքի քանակի փոփոխության և գնորդների շարժի միջև:

Փորձարարության ժամանակ նախօրոք ստեղծում են որոշակի իրավիճակ, իսկ հետո հայտնաբերում ստացված արդյունքները: Օրինակ, փոխվում է ապրանքի փաթեթավորումը և պարզվում, թե ինչպես է դա ազդում վաճառքի վրա:

**Ընտրովի հետազոտումները** հատուկ գործընթաց է, որը թույլ է տալիս նախօրոք մշակելով որոշակի գործողությունների ծրագիր՝ հետազոտել դրանց ազդեցությունը գնորդների վրա:

Մարքեթինգային հետազոտությունների ժամանակ օգտագործվում են՝

- բանավոր հարցումներ,
- անկետավորում փոստի միջոցով,
- ինտերվյու հեռախոսակապով:

Բանավոր հարցումների ժամանակ նկատվում է անկետաների վերադարձի ամենաբարձր մակարդակը, ինչը չի կարելի ասել փոստային անկետավորման ժամանակ (վերադարձվում է ուղարկված անկետաների 10-15%) :

Հեռախոսակապով կազմակերպված հարցազրույցներն ամենաէֆան և օպերատիվ ձևերն են հարցազրույց կազմակերպելու գործում: Դրանք ունեն բարձր արդյունավետություն:

Շփումները հարցման ենթարկվողների հետ կատարվում են հատուկ մշակված հարցաթերթիկների օգնությամբ: Վերջիններս մշակելու ընթացքում պետք է հաշվի առնել հետևյալ պահանջները՝

- յուրաքանչյուր հարց պետք է ունենա որոշակի իմաստ և նախատեսի մեկ պատասխան,
- հարցը պետք է պարզ լինի հարցման ենթարկվողին,
- պետք է բացակայեն հուշող հարցերը:

Օրինակ, եթե հարցաթերթիկում կա այսպիսի հարց՝

- «Համաձայն ե՞ք, որ Ֆիրդուսի փողոցի վրա գտնվող տոնավաճառում ապրանքներն ունեն ցածր որակ»: Կարելի է նախատեսել հինգ հնարավոր պատասխան՝

1. համաձայն եմ լիովին,
2. համաձայն եմ,
3. դժվար է ասել,
4. համաձայն չեմ,
5. լիովին համաձայն չեմ:

Տվյալների մշակումից և վերլուծությունից հետո կազմվում է հաշվետվություն մարքեթինգային հետազոտման մասին: Վերջինս իր մեջ պետք է պարունակի՝

- հետազոտման նպատակը,
- ում համար և ով է անցկացրել հետազոտումը,
- տեղեկություններ կատարողների մասին,
- ինֆորմացիայի ստացման աղբյուրը, նրա ստույգ լինելը,
- հետազոտման արդյունքներով կարևորագույն եզրակացությունները:

### 3.3. Մարքեթինգային հետազոտումների առանձնահատկությունները

Մարքեթինգային հետազոտումները կարող են անցկացվել ինչպես սեփական ուժերով, այնպես էլ ներգրավված մասնագետների օգնությամբ: Վերջիններս ընդգրկված են տարբեր տեսակի մարքեթինգային և կոնսալթինգային ֆիրմաներում:

Մարքեթինգային ֆիրմաները նախընտրելի է ընդգրկել այնպիսի շուկաների հետազոտման համար, որտեղ վաճառվում են մասսայական պահանջարկ ունեցող հասարակ ապրանքներ:

Կոնսալթինգային ֆիրմաները հրավիրում են այն դեպքում, երբ անհրաժեշտ է կատարել ստացված տվյալների խոր վերլուծություն: Կոնսալթինգային ֆիրմաները սովորաբար աշխատում են բավականին բարդ շուկաներում, որոնք միմյանցից տարբերվում են՝

- ըստ ապրանքների (արտադրության միջոցներ, ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաներ, հեռուստահաղորդակցություններ և այլն),
- ըստ շուկայական իրավիճակի (բարձր մրցակցություն, ճյուղավորված սեգմենտավորում, յուրահատուկ գործոնների ազդեցություն և այլն):

Հետազոտություն կատարողները պետք է հաշվի առնեն օգտագործվող մեթոդների առանձնահատկությունները: Այսպես, անհատական հարցումների մեթոդը բաժանվում է հետևյալ խմբերի՝ հարցումներ տանը, առևտրային կենտրոններում և համակարգչի միջոցով:

Տանը հարցումների ժամանակ հարցում անցկացնողի հիմնական խնդիրն է կապ հաստատել հարցվողի հետ, տալ հարցեր և գրանցել պատասխանները: Վերջին ժամանակներս նման հարցումների քանակը կրճատվել է, քանի որ այս մեթոդը բավականին ծախսատար է: Բայց և այնպես դրանք դեռևս կիրառվում են:

Առևտրային կենտրոններում իրականացվող անհատական հարցումների ժամանակ գնորդներին «բռնում են» առևտրային կենտրոններում զբոսնելիս և նրանց հրավիրում են հատուկ տեղեր: Այնուհետև հարցում անցկացնողը առաջարկում է պատասխանել հարցերին, ինչպես և տան պայմաններում իրականացվող հարցումների ժամանակ: Նման հարցումների առավելություններից մեկն այն է, որ հարցվողների համար ավելի հարմար է մոտենալ հարցում անցկացնողին, քան վերջինիս ընդունել իր տանը: Ներկայումս այս մեթոդն ավելի մեծ տարածում է գտել: Առևտրային կենտրոններում անցկացվող հարցումներն առավել արդյունավետ են այն դեպքերում, երբ մինչև որոշակի ինֆորմացիա տրամադրելը հարցվողները պետք է տեսնեն, դիտեն կամ փորձեն ապրանքը:

Համակարգչի օգնությամբ իրականացվող անհատական հարցման դեպքում հարցվողը գտնվում է համակարգչային տերմինալի առջև և պատասխանում է հարցաթերթիկի հարցերին: Հարցման այս տեսակը դասվում է անհատական հարցմանը, քանի որ հարցում անցկացնողը, որպես կանոն, ևս մասնակցում է հարցման անցկացմանը՝ կատարելով կամ դեկավարի, կամ խորհրդատուի դերը:

Փոստային ավանդական հարցման դեպքում հարցաթերթիկներն ուղարկվում են պոստենցիալ հարցվողներին: Փոստային հարցման տիպիկ փաթեթը ներառում է երկու ծրար, ուղեկցող նամակ, հարցաթերթիկը և երբեմն նաև պարգևատրում: Հարցվողները դրանք լրացնում են և վերադարձնում: Այս դեպքում արդեն բացակայում է անմիջական շփումը:

Էլեկտրոնային փոստով հարցումների անցկացման համար նախ կազմվում են հղումների հասցեների ցուցակները, որից հետո կազմված հարցաթերթիկներն ուղարկվում են համապատասխան հասցեներով: Էլեկտրոնային փոստով հարցումներն ունեն որոշակի սահմանափակումներ: Էլեկտրոնային փոստի գոյություն ունեցող ծրագրերի տեխնիկական հնարավորությունները թույլ չեն տալիս հարցաթերթիկներում կիրառել տրամաբանական ստուգումներ, սիմվոլների մուտքագրման հետաձգում, թվերի պատահական հավաքում: Այս գործոնները նվազեցնում են այն սովյալների որակը, որոնք ստացվում են էլեկտրոնային փոստով իրականացվող հարցումների միջոցով և պահանջում են ստացվող ինֆորմա-

ցիայի լրացուցիչ ճշգրտումներ: Նշենք նաև, որ որոշ համակարգչային ծրագրեր սահմանափակում են էլեկտրոնային փոստով ուղարկվող նամակների ծավալները:

Հարցվողներն այս դեպքում ևս ընտրվում են, ընտրությունը կատարվում է ինտերնետի տվյալների բազայից, որոնք սատարում են մարքեթինգային ընկերությունները: Հարցվողներին առաջարկվում է մտնել համապատասխան ինտերնետ կայք և լրացնել տեղադրված հարցաթերթիկը: Ինտերնետային հարցումներն էլեկտրոնային փոստային հարցումների նկատմամբ ունեն որոշակի առավելություններ, քանի որ հիպերտեքստային լեզուն ունի տվյալների հետ աշխատանքի ավելի լայն հնարավորություններ: Հարցերի անցումը կարելի է կատարել ավտոմատ: Հնարավոր է պատասխանների ստուգում ըստ դրանց մուտքագրման: Բացի այդ, հարցման լրացուցիչ միջոցները, ինչպիսիք են՝ գրաֆիկները, նկարները, անիմացիաները, ավելի մեծ հետաքրքրություն են առաջացնում:

Սկզբունքորեն ինտերնետ-հետազոտությունները կարող են լինել նույնքան ներկայացուցչական և արդյունավետ, որքան ավանդական մեթոդները, հատկապես, եթե հաշվի ենք առնում «բնակչության» արագ աճն ինտերնետում:

Հարցման գործընթացի ճկունություն ասելով հասկանում ենք հարցվողի և հարցումն անցկացնողի, ինչպես նաև հարցվողի և հարցաթերթիկի փոխազդեցության հնարավոր աստիճանը: Տանը կամ առևտրային կենտրոնում անցկացվող անհատական հարցումներն ապահովում են ճկունության ամենաբարձր մակարդակը:

Հարցաթերթիկում ներառվող հարցերի բազմազանությունը կախված է հարցվողի և հարցումն անցկացնողի, ինչպես նաև հարցվողի և հարցաթերթիկի փոխազդեցության հնարավոր աստիճանից: Հարցերի «ծավալուն ցանկը» ընդունելի է անհատական հարցումների ժամանակ:

## **ԹԵՄԱ 4. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ, ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԸ ԵՎ ՎԵՐԱՀՍԿՈՒՄԸ**

### **4.1. Մարքեթինգի պլանը**

Արտադրության, ֆինանսների, վաճառահանման, կադրերի պլանների հետ համատեղ մարքեթինգի պլանն ընդգրկված է ձեռնարկության կորպորատիվ պլանում:

Մարքեթինգային պլանը ապահովում է ձեռնարկության մարքեթինգային գործունեության իրագործումը, այսինքն՝ ապահովում է վերլուծության, կառավարման և վերահսկման անընդհատ գործընթացը, որն

ուղղված է նրան, որ ձեռնարկության հնարավորությունները համապատասխանեցվեն շուկայի պահանջներին:

Մարքեթինգային պլանը մի միջոց է, որի օգնությամբ ձեռնարկությունը վերահսկում է բազմաթիվ արտաքին և ներքին գործոններ, որոնք ազդում են շահույթի վրա: Այն մի գրավոր փաստաթուղթ է, որը մանրամասնում է այն անհրաժեշտ գործողությունները, որոնց միջոցով պետք է իրականացվեն մարքեթինգային նպատակները: Մարքեթինգային պլանը կարող է մշակվել ապրանքի կամ ծառայության, ապրանքանիշի կամ արտադրական գծի համար: Մարքեթինգային պլանը կարող է հանդես գալ որպես ընդհանուր բիզնես պլանի մաս:

Ամենաընդհանուր տեսքով մարքեթինգային պլանում նախատեսված է՝

1. ընթացիկ իրավիճակի վերլուծության անցկացում և ձեռնարկության մարքեթինգային հնարավորությունների հայտնաբերում,
2. նպատակների որոշում,
3. ռազմավարական որոշումների ընդունում,
4. մարքեթինգային միջոցառումների պլանի մշակում,
5. ծախսերի ընդհանուր մեծության և կառուցվածքի հաշվարկ,
6. պլանի վերահսկում և շտկում:

Ցանկացած մարքեթինգային պլանավորման վերջին փուլը թիրախի սահմանումն է, որպեսզի հնարավոր լինի դիտարկել առաջընթացը: Համապատասխանաբար շատ կարևոր է մարքեթինգային նպատակները սահմանել միաժամանակ երկու քանակական չափորոշիչներով, օրինակ՝ երկու տարվա ընթացքում հասնել վաճառքի 10% աճի:

Շրջակա միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխությունները ենթադրում են, որ մարքեթինգային կանխատեսումները պետք է հաճախ վերանայվեն: Այսինքն՝ յուրաքանչյուր մարքեթինգային պլան պետք է ժամանակ առ ժամանակ ենթարկվի վերախմբագրման, որպեսզի թիրախները լինեն ավելի ճիշտ ընտրված և իրագործելի:

Ցուրաքանչյուր ձեռնարկություն, որն ունի կազմակերպված և արդյունավետ գործող մարքեթինգային բաժին, մարքեթինգային պլանավորումից բացի, պետք է իրականացնի նաև ընդհանուր մարքեթինգային գործողության վերլուծություն:

Վերջինս ընդգրկում է.

- վաճառքի վերլուծություն,
- շուկայի մասնաբաժնի վերլուծություն,
- ծախսերի վերլուծություն,
- ֆինանսական վերլուծություն:

Սրանք այն չորս բազային չափորոշիչներ են, որոնց միջոցով կարելի է համեմատել մարքեթինգային պլանի ստեղծման ու իրագործման վրա կատարած ներդրումները նրա իրագործումից ստացված արդյունքի փոփոխության հետ: Եթե արդյունքը քանակական արտահայտությամբ

ավելի մեծ է, քան ներդրումները, ապա հստակ կարելի է ասել, որ տվյալ մարքեթինգային պլանը ամենաքիչը վնասաբեր չէ: Հետագայում կարելի է այն զարգացնել էլ ավելի արդյունավետ դարձնելու համար:

## 4.2. Նպատակների որոշում

Մարքեթինգի նպատակները բխում են շահույթի նկատմամբ նրա կորպորատիվ նպատակներից և ձևավորվում են երեք ուղղությամբ՝

- ապրանքի վաճառքի ծավալը և կառուցվածքը,
- շուկայի զբաղեցրած մասի չափը,
- սպառողների վերաբերմունքը ձեռնարկության ապրանքներին:

**Ապրանքների վաճառքի** ծավալով անմիջականորեն որոշվում է ձեռնարկության շահույթը, այսինքն՝ [Շահույթը = հասույթ վաճառքից - ծախքեր], որտեղ՝ Հասույթ վաճառքից = իրացման գին (ապրանքների վաճառքի գինը բնական միավորներով):

Ծախքեր = փոփոխական ծախքեր (կախված են ապրանքի վաճառքի ծավալներից) + հաստատուն ծախքեր:

**Շուկայի մասի** մեծությամբ որոշվում է ձեռնարկության դիրքը մրցակիցների նկատմամբ: Շուկայի մասը կարող է հաշվարկվել տարբեր ձևերով՝

1. ըստ ապրանքների վաճառքի ծավալի բնական արտահայտությամբ,
2. արժեքային արտահայտությամբ,
3. սպասարկվող սեգմենտում,
4. մոտակա մրցակիցների վաճառքի հարաբերությամբ,
5. հարաբերված առաջատար մրցակցի:

Ի տարբերություն այնպիսի ցուցանիշների, ինչպիսիք են ապրանքի վաճառքը և շուկայի մասը, որոնք արտահայտում են տնտեսական նպատակներ, **սպառողների վերաբերմունքը** կարելի է ներկայացնել հետևյալ նպատակային ցուցանիշների օգնությամբ՝

- ներգրավվածություն,
- ընկալում,
- վերաբերմունք,
- բավարարվածություն:

**Ներգրավվածության** օգնությամբ որոշվում է, թե որքանով է սպառողը գիտակցում ապրանքի բազմաթիվ բնութագրերը, որոնցից նա պետք է կատարի իր ընտրությունը: Նա կարող է լինել բավականին բարձր և բավականին ցածր:

**Ընկալումը** բնութագրում է մի գործընթաց, որի օգնությամբ սպառողը ըմբռնում է իր ձեռքի տակ եղած ինֆորմացիան: Մարքեթինգի խնդիրը կայանում է նրանում, որ դարձնի ապրանքը ճանաչելի:

**Վերաբերմունքն** սպառողի մտածելակերպային գործողություններից է, երբ գնահատում է ինֆորմացիան ապրանքի կամ ծառայության մասին, որպեսզի որոշի իր ապագա վարքագիծը:

**Բավարարվածությունը** կատարված գնումով բերում է նրան, որ սպառողի մոտ ծագում է ցանկությունն ապագայում կատարել կրկնակի գնումներ:

#### 4.2.1. Մարքեթինգային պլանավորման նպատակները

Մեծ է մարքեթինգային պլանի դերը, հատկապես դեպի վաճառքը կողմնորոշված (sales oriented) ընկերություններում: Այս դեպքում հարկավոր է մեծ ուշադրություն դարձնել հատկապես առաջնային (Front office) աշխատողների պահանջմունքների բավարարմանը, ովքեր ուղիղ կապի մեջ են գտնվում հաճախորդի հետ:

Մարքեթինգային նպատակները պետք է ամենից առաջ հիմնված լինեն կազմակերպության ֆինանսական նպատակների վրա՝ փոխանակելով այդ ֆինանսական չափման միավորները մարքեթինգային չափման միավորների:

Դիտարկենք ՑՔ-երի համակարգը, որոնց միջոցով կիրականացվեն մարքեթինգային նպատակները.

- Price-գին, այն գումարն է, որն անհրաժեշտ է ապրանքները գնելու համար,
- Product – արտադրանք, իրական արտադրանք,
- Promotion (advertisement) – գովազդ, որը ապրանքը դարձնում է ճանաչելի,
- Placement – տեղադրում, որտեղ է արտադրանքը տեղադրվելու,
- People – մարդիկ, բիզնեսի ներկայացուցիչներ,
- Physical environment – ֆիզիկական միջավայր, միջավայրի տրամադրությունը, սպասումները,
- Process – գործընթաց, ինչպես են մարդիկ գտնում ձեր արտադրանքը,
- Package – փաթեթավորում, ինչպես կպաշտպանվի տվյալ արտադրանքը:

Իրականում այս ստրատեգիաները նկարագրում են, թե ինչպես կարելի է իրականացնել մեր նպատակները: ՑՔ-երը շատ նպատակահարմար են տեսնելու համար, թե ինչպես ընկերության ռեսուրսները կօգտագործվեն նպատակներին հասնելու համար:



### 4.3. Ռազմավարական որոշումների ընդունում

Մարքեթինգի ռազմավարական որոշումները իրենցից ներկայացնում են այնպիսի որոշումներ, որոնք թույլ են տալիս՝

- որոշել նպատակային շուկան,
- ապրանքի դիրքավորումը,
- մշակել մարքեթինգի կոմպլեքսը:

**Նպատակային շուկայի** որոշումը շուկայի այն գրավիչ մասի փնտրումն է, որի վրա ձեռնարկությունը մտադիր է կենտրոնացնել իր մարքեթինգային ջանքերը:

Դիրքավորումը իրենից ներկայացնում է դիրքի (տեղի) որոշումը, որը զբաղեցնում է ապրանքը սպառողների գիտակցության մեջ և այն գործողությունները, որոնք կատարում է ձեռնարկությունը, որպեսզի ամրապնդի կամ փոխի այդ դիրքավորումը մրցակիցների ապրանքների նկատմամբ:

**Մարքեթինգի կոմպլեքսի մշակումը** կապված է այնպիսի մարքեթինգային միջոցների ձևավորման հետ, որն ամենալավ ձևով կապահովի դրված նպատակներին հասնելը: Օրինակ՝

- ըստ ապրանքի՝ ապահովել օգտակար սպառողական հատկություններ սպառողների նպատակային խմբի համար,
- ըստ գնի՝ ձևավորել ապրանքի գնային ընկալում,
- ըստ բաշխման՝ դարձնել ապրանքի մատչելիությունը սպառողների նպատակային խմբի համար,
- ըստ գովազդի՝ բարձրացնել սպառողների նպատակային խմբի տեղեկությունը ներկայացվող օգուտների (շահերի) մասին:

Մարքեթինգային պլանի այս մասում մենեջերը բնութագրում է ընդհանուր մարքեթինգային ռազմավարությունը («խաղի կանոնները»), որը կիրառվում է առաջադրված նպատակներին հասնելու համար:

Մարքեթինգային ռազմավարությունը մարքեթինգային միջոցառումների տրամաբանական սխեմա է, որի օգնությամբ ընկերությունը հույս ունի իրագործել իր մարքեթինգային առաջադրանքները: Այն կազմված է նպատակային շուկաների, դիրքավորման, մարքեթինգային կոմպլեքսի և մարքեթինգային միջոցառումների վրա կատարվող ծախսերի մակարդակի համար նախատեսված առանձին ռազմավարություններից: Մարքեթինգային ռազմավարությունը պետք է ճշտի շուկայի հատվածները, որտեղ նա պատրաստվում է կենտրոնացնել իր ջանքերը, աշխատանքները: Շուկայի այդ հատվածները տարբերվում են ըստ իրենց պահանջների և պահանջմունքների, շահութաբերությամբ և նրանով, թե ինչպես են արձագանքում մարքեթինգային միջոցառումների վրա: Ընկերությունը պետք է խելամիտ լինի, որ իր ռեսուրսներն ու ջանքերն ուղղի այն հատվածների մշակմանը, որտեղ մրցակցության տեսանկյունից դա կունենա մեծ առավելություններ: Յուրաքանչյուր նպատակային հատվածի համար

անհրաժեշտ է մշակել ինքնուրույն, առանձին մարքեթինգային ռազմավարություն:

#### 4.4. Մարքեթինգի վրա կատարված ծախսերի բյուջեի որոշումը

Գործողությունների ծրագրերը թույլ են տալիս մենեջերին կազմել այդ միջոցառումներն ապահովող մարքեթինգային միջոցառումների բյուջեն, որը հաշվարկվում է՝ հիմնվելով նախատեսվող եկամուտների և ծախսերի վրա: Եկամուտների բաժնում կցուցադրվի ապրանքների քանակը, որոնք պետք է վաճառվեն, և միջին նետտո-գինը: Ծախսերի բաժնում՝ արտադրական ծախսումները, ապրանքի տարածումը և մարքեթինգը: Դրանց միջև տարբերությունը կկազմի պլանավորված շահույթը: Գլխավոր տնօրինությունը, դիտարկելով բյուջեն, փոփոխություններ կմտցնի դրա մեջ: Հաստատումից հետո բյուջեն կդառնա հիմք նյութերի ձեռքբերման համար, արտադրության գրաֆիկ կազմելու համար, մարքեթինգային միջոցառումները իրագործելու համար: Բյուջեի կազմումը շատ բարդ խնդիր է:

Մարքեթինգային ծախսերի տակ հասկանում են այն ծախսերը, որոնք ապահովում են ապրանքի իրացումը: Որպեսզի որոշենք ծախսերի ընդհանուր մեծությունը, մարքեթինգային միջոցառումների իրագործման համար մշակվել է երկու մեթոդ՝ «վերևից-ներքև» և «ներքևից-վերև»:

«Վերևից-ներքև» մեթոդը ենթադրում է, որ սկզբից հաշվարկվում է ծախսերի ընդհանուր գումարը, իսկ հետո կատարվում է դրա բաշխումը առանձին մարքեթինգային միջոցառումների վրա:

«Ներքևից-վերև» մեթոդում սկզբից հաշվարկվում են ծախսերն առանձին միջոցառումների վրա, իսկ հետո որոշվում է ընդհանուր գումարը:

Մարքեթինգային ծախսերը պայմանականորեն կարելի է բաժանել հաստատուն և փոփոխական:

Մարքեթինգային ծախսերի հաստատուն մասը այն ծախսերն են, որոնք կատարվում են ձեռնարկությունում մարքեթինգային համակարգը աշխատունակ վիճակում պահելու համար: Դրանց մեջ մտնում են՝

- մարքեթինգային ծառայության աշխատակիցների պահպանումը (աշխատավարձ, գործուղումներ և այլն),
- մարքեթինգային հետազոտությունների կանոնավոր անցկացում և մարքեթինգային տվյալների բանկի ստեղծում,
- ձեռնարկության ապրանքային արտադրանքի անընդհատ բարելավման համար կատարվող աշխատանքների ֆինանսավորում:

Մարքեթինգային ծախսերի փոփոխական մասը մարքեթինգի վրա իրենից ներկայացնում է այն ծախսերը, որոնք ծագում են շուկայական իրավիճակի փոփոխման ժամանակ, երբ անհրաժեշտություն է ծագում ընդունել նոր ռազմավարական և օպերատիվ լուծումներ:

## 4.5. Մարքեթինգի վերահսկումը

Պլանի վերջին բաժնում նշվում են վերահսկողության միջոցառումները, որոնք կօգտագործվեն պլանի կատարմանը հետևելու համար: Որպես կանոն, առաջադրանքների կատարումը և բյուջեի հաշվետվությունները ներկայացվում են ամսական կամ տարվա քառորդի կտրվածքով: Այսպիսի մոտեցումը ղեկավարությանը հնարավորություն է տալիս հետևելու կատարվող աշխատանքներին և վերհանելու գործունեության սխալները: Տվյալ գործունեությամբ զբաղվող մենեջերները ստիպված կլինեն բացատրել սխալ ընթացքի պատճառները և այն միջոցառումները, որոնք պատրաստում են ձեռնարկել:

Մարքեթինգի վերահսկումն իր մեջ ընդգրկում է՝

1. իրավիճակային վերահսկում՝ մարքեթինգային պլանավորման նախնական անալիտիկ փուլ, որի ժամանակ որոշվում է ձեռնարկության դիրքը շուկայում,
2. մարքեթինգի վերահսկում՝ մարքեթինգային պլանավորման վերջնական փուլ, որի ժամանակ հայտնաբերվում է, թե որքանով է ընտրված ռազմավարությունը համապատասխանում իրական շուկայական գործընթացներին:

Տարբերում են վերահսկման հետևյալ ձևերը՝

- **Ռազմավարական վերահսկում**, երբ մարքեթինգի ռազմավարական որոշումները գնահատվում են այն առումով, թե որքանով են դրանք համապատասխանում ձեռնարկության գործունեության արտաքին պայմաններին:
- **Օպերատիվ վերահսկման** ժամանակ գնահատվում են դրված մարքեթինգային խնդիրների արդյունքները, հայտնաբերվում են շեղումների պատճառները, կատարվում են դրանց վերլուծությունը և շտկումը: Վերահսկվում են վաճառքի ծավալները՝ պլանային և փաստացի, շուկայի մասը և սպառողների վերաբերմունքը ձեռնարկության կողմից թողարկվող արտադրանքի նկատմամբ:
- **Շահութաբերության վերահսկումը** իրենից ներկայացնում է շահութաբերության փաստացի ստուգումն ըստ տարբեր ապրանքների, շուկաների, սպառողների խմբերի և բաշխման ուղիների՝ որպես մարքեթինգային միջոցառումների իրացման պլանի արդյունք:

Շահութաբերության վերահսկման ժամանակ տարբերում են մարքեթինգի վրա կատարված ուղղակի և անուղղակի ծախսերը:

Ուղղակի ծախսերը կատարվում են մարքեթինգի առանձին բաղադրիչի վրա՝ գովազդի, առևտրային գործակալների, անկետային հետազոտությունների, մարքեթինգով զբաղվող աշխատակիցների աշխատավարձերի վրա և այլն:

Անուղղակի ծախսերն այն ծախսերն են, որոնք ուղեկցում են մար-

քեթինգային միջոցառումները՝ տարածքների վարձ, տրանսպորտային ծախսեր, տեխնոլոգիական գործընթացների զարգացում և այլն:

Կարևոր է նշել, որ ծախսերը մարքեթինգի վրա չի կարելի միանշանակ հարաբերել արտադրության կամ սպառման ծախսերի հետ: Ավելի ճիշտ կլինի այդ ծախսերը համարել հեռանկարային ինվեստիցիաներ:

#### 4.6. Մարքեթինգի իրականացումը

Լավ ռազմավարության մշակումը դեպի հաջող մարքեթինգ տանող ճանապարհի միայն սկիզբն է: Ամենափայլուն մարքեթինգային ռազմավարությունը ոչինչ չարժե, եթե ընկերությանը չհաջողվի պատշաճ կերպով այն իրականացնել: Մարքեթինգի իրագործումը, իրականացումն իրենցից ներկայացնում են մարքեթինգային միջոցառումներին ուղղված ռազմավարական մարքեթինգային նպատակների իրականացման պրոցես:

Այսպիսով, կարող ենք եզրակացնել, որ մարքեթինգը միայն գովազդ և իրացում չէ: Իսկական մարքեթինգը զբաղվում է ոչ այնքան իրացմամբ, ինչքան «ինչ արտադրելու» ուսումնասիրությամբ: Շուկայում կազմակերպությունը կհասնի հաջողության, եթե կարողանա հասկանալ սպառողի պահանջմունքները և գտնել այնպիսի միջոցներ դրանց բավարարման համար, որոնք կապահովեն առավելագույն որակ, սպասարկում և արժեքավորություն: Պրոֆեսոր Ստեֆան Բերնետն ասել է. «Կազմակերպությունում, որն իրոք քարոզում է մարքեթինգի փիլիսոփայություն, ձեզ չի հաջողվի որոշել՝ ով է կոնկրետ աշխատում մարքեթինգի բաժնում: Կազմակերպության յուրաքանչյուր աշխատող որոշում կայացնելիս հաշվի է առնում նրա ազդեցությունը սպառողի վրա»:

Առանց համապատասխան մարքեթինգային ծրագրերի մշակման և իրականացման ոչ մի քաղաքական գործչի չի հաջողվի հավաքել անհրաժեշտ քանակությամբ ձայներ, ոչ մի հանգստյան վայր բավական շատ զբոսաշրջիկների չի գրավի:

Մարդիկ պետք է կարողանան գլուխ հանել մարքեթինգից՝ ինչպես սպառողի տեսանկյունից, այնպես էլ սովորական քաղաքացու տեսանկյունից: Անընդհատ ինչ-որ մեկը փորձում է մեզ որևէ բան վաճառել, այդ պատճառով մենք պետք է տեղյակ լինենք նրանց կողմից օգտագործվող մեթոդներից և միջոցներից:

## ԹԵՄԱ 5. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

### 5.1. Ձեռնարկության մարքեթինգային ռազմավարության համակարգը

Մարքեթինգի ռազմավարությունը իրենից ներկայացնում է մարքեթինգային նպատակներին հասնելու գործունեության ձև: Մարքեթինգային ռազմավարությունները, որոնք մշակվում են ձեռնարկությունում, լինում են երեք մակարդակի՝

- կորպորատիվ,
- ֆունկցիոնալ,
- գործիքային:

Մարքեթինգի կորպորատիվ ռազմավարությունները որոշում են շուկայի հետ փոխգործունեության ձևերը և թույլ են տալիս համաձայնեցնել ձեռնարկության հնարավորությունները շուկայի պահանջների հետ:

Կորպորատիվ մակարդակի վրա կարելի է առանձնացնել մարքեթինգային ռազմավարությունների երեք խումբ՝

- **Պորտֆելային ռազմավարություններ**, որոնք թույլ են տալիս բավականին արդյունավետ լուծել ձեռնարկության գործունեության տարբեր ոլորտների կառավարման հարցերը, մասնավորապես՝ շուկաների պահանջների բավարարումը և անհրաժեշտ կապիտալ ներդրումներն այդ ոլորտներում:
- **Աճի ռազմավարությունները** հնարավորություն են տալիս պատասխան գտնել այնպիսի հարցերի, թե ո՞ր ուղղությամբ զարգանա ձեռնարկությունը, որպեսզի ճիշտ համապատասխանի շուկայի պահանջներին, հերիքո՞ւմ են արդյոք դրա համար սեփական ռեսուրսները, թե՞ պետք է գնալ արտաքին ձեռքբերումների:
- **Մրցակցային ռազմավարությունները** թույլ են տալիս որոշել, թե ինչպես կարելի է ապահովել ձեռնարկության մրցակցային առավելությունը շուկայում, և ինչ քաղաքականություն ընտրել մրցակիցների նկատմամբ:

Ֆունկցիոնալ մակարդակի վրա կարելի է առանձնացնել մարքեթինգային ռազմավարությունների երեք ուղղություններ՝

1. **Շուկայի սեգմենտավորման ռազմավարությունը** թույլ է տալիս ձեռնարկությանն ընտրել շուկայի այնպիսի կտորներ, որոնք սեգմենտավորվել են ըստ տարբեր հատկանիշների:
2. **Դիրքավորման ռազմավարությունը** հնարավորություն է տալիս գտնել ձեռնարկության արտադրանքի գրավիչ դիրքը շուկայի

ընտրված սեգմենտում հարաբերված մրցակիցների արտադրանքի նկատմամբ:

**3. Մարքեթինգի կոմպլեքսի ռազմավարությունը** ձևավորում է մարքեթինգ-միկսը, ինչը թույլ է տալիս ձեռնարկությանը լուծել այնպիսի խնդիրներ, ինչպիսիք են վաճառքի աճը, շուկայի որոշակի մասի զբաղեցումը:

Գործիքային մակարդակի վրա տարբերում են մարքեթինգային ռազմավարությունների չորս խումբ՝

- Ապրանքային ռազմավարությունը ձեռնարկության ապրանքի որակի այն օգտակարությունն է, որին սպասում են շուկայում պոտենցիալ սպառողները:
- Գնային ռազմավարությունները թույլ են տալիս հասցնել ինֆորմացիան ապրանքի գների մասին մինչև սպառողը:
- Բաշխման ռազմավարությունները հնարավորություն են տալիս սպառողներին ձեռք բերել ձեռնարկության արտադրանքը իրենց ասած վայրում և իրենց հարմար ժամանակին:
- Առաջխաղացման ռազմավարությունը թույլ է տալիս սպառողներին ստանալ ինֆորմացիա մարքեթինգային կոմպլեքսի օգտակար հատկությունների մասին:

## 5.2. Աճի ռազմավարություններ

Ձեռնարկության աճն արտահայտվում է նրա գործնական ակտիվության մեջ: Վերջինս կարող է հիմնվել աճի երեք տեսակի հնարավորությունների վրա՝

- օրգանական աճ, այսինքն՝ ինտենսիվ զարգացում սեփական ռեսուրսների հաշվին,
- այլ ձեռնարկությունների ձեռքբերում կամ ինտեգրավորված զարգացում,
- դիվերսիֆիկացիա, այսինքն՝ հեռացում այլ ոլորտներ:

Աճի կառավարումը կարելի է կատարել երկու ձևով՝

1. Անսոֆֆի մատրիցայի օգնությամբ (արտադրանքի շուկա),
2. արտաքին ձեռքբերումների մատրիցայի օգնությամբ (գործունեության ոլորտը/ռազմավարության տեսակը):

Անսոֆֆի մատրիցան հնարավորություն է տալիս դասակարգել արտադրանքը և շուկաները՝ կախված ապրանքի վաճառքի հեռանկարի անորոշության աստիճանից կամ տվյալ ապրանքի տվյալ շուկա ներմուծման հնարավորությունից:

Հայտնի է, որ ավելի դժվար է վաճառել գնորդներին բոլորովին նոր արտադրանք, քան նրան արդեն ծանոթը: Անսոֆֆի մատրիցայի էությունը կայանում է նրանում, որ տվյալ շուկայում ընտրվում

է ընկերության նոր հնարավոր ռազմավարություններից միայն մեկը (Աղյուսակ 2.1):

Անսոֆի մատրիցա. շուկա/արտադրանք

Աղյուսակ 2.1

Արտադրանք Շուկա	Առկա ապրանքներ կամ ծառայություններ	Նոր ապրանքներ կամ ծառայություններ
Գործող	Ներգրավվումը շուկա	Արտադրանքի զարգացումը
Նոր շուկա	Շուկայի զարգացումը	Դիվերսիֆիկացիա

Ներգրավվումը շուկա նշանակում է առկա արտադրանքի մատակարարման ընդլայնումը շուկայի առկա գնորդներին: Ենթադրվում է, որ տեղի է ունենալու եկամուտների և շահույթի աճ այնպիսի միջոցառումների հաշվին, ինչպիսին են ապրանքի առաջխաղացումը, բրենդի դիրքավորումը և այլն:

Կարևորն այն է, որ չի փոխվում արտադրանքը և չեն փնտրվում նոր գնորդներ:

Շուկայի զարգացումը ենթադրում է առկա արտադրանքի առաջարկումը նոր գնորդներին, այսինքն՝ դուրս ենք գալիս նոր շուկաներ:

Արտադրանքի զարգացումը նշանակում է, որ առկա գնորդներին առաջարկվում է նոր ապրանք: Օրինակ՝ համակարգիչների կամ ավտոմեքենաների շուկա:

Դիվերսիֆիկացիան ենթադրում է, որ նոր տեսակի ապրանքն առաջարկվում է նոր սպառողներին: Տարբերում են դիվերսիֆիկացիայի երկու տեսակ՝ կաշկանդված և անկաշկանդ: Առաջինը ենթադրում է, որ արտադրողը դուրս չի գալիս ճյուղի սահմաններից: Օրինակ՝ ընկերությունը, որն արտադրում է չորացված ապուրներ, սկսում է արտադրել կոնֆետներ, այսինքն՝ մնում է սննդարդյունաբերությունում: Անկաշկանդ դիվերսիֆիկացիայի դեպքում ընկերությունը, բացի ապուր արտադրելուց, ցանկություն է հայտնում զբաղվել երկաթուղային տեղափոխումներով:

Արտաքին ձեռքբերումների մատրիցան թույլ է տալիս իրացնել ձեռքբերման ռազմավարությունը որպես ձեռնարկության ինտեգրված կամ դիվերսիֆիկացված աճի ճանապարհների ընտրության հնարավոր ձևերից մեկը: Ինտեգրացիան արտահայտվում է նրանում, որ ձևավորվում են նոր իրավական հարաբերություններ այլ ընկերությունների հետ, եթե նրանք գնում կամ աճեցնում են գործունեության արդյունքները:

Դիվերսիֆիկացիան չափազանց ձեռնտու է այն ձեռնարկությունների համար, որոնց առևտրային գործունեությունը չի ապահովում սպասվող արդյունքները: Մարքեթինգային գործունեության դիվերսիֆիկացման քաղաքականությունը ենթադրում է ինովացիաների օգտագործում,

ծառայությունների նոր ասպեկտի յուրացում: Օրինակ՝ ռազմավարական արդյունաբերության ձեռնարկություններում սկսում են արտադրել լայն սպառման ապրանքներ:

### 5.3. Մրցակցային ռազմավարություններ

Մրցակցությունը ձեռնարկությունների պայքարն է շուկայում, որն ուղղված է նրան, որ գրավեն պոտենցիալ սպառողների ուշադրությունը:

Մրցակցային վերլուծության ժամանակ վերլուծվում է կոնկրետ իրավիճակը և գնահատվում է ձեռնարկության մրցակցային առաջնությունը տվյալ շուկայում՝ համեմատած ախոյանների հետ:

Մրցակցային առաջնությունը ձեռնարկության շուկայական գործունեության այն բնութագիրն է, որը ստեղծում է որոշակի առաջնություն մրցակիցների նկատմամբ: Մրցակցային առաջնության ստեղծումը կապված է նրանից, թե ով է մշակում միջոցառումների ցանկը, որը ապահովում է ապրանքի, նրա բաշխման գնի, խրախուսման առաջնությունները մրցակիցների նմանատիպ գործողությունների նկատմամբ:

**Ապրանքային** առաջնությունը հիմնված է ապրանքների տարբերական վրա: Հիմնական ուշադրությունը ուղղված է ապրանքների բարելավման վրա՝ տալով նրանց ավելի բարձր սպառողական առաջնություններ: Վերջիններիս թվին կարելի է դասել հետվաճառքային սպասարկումը, դիզայնը, գրավիչ իմիջի ձևավորումը: Բարձր օգտակարությունը համատեղ բարձր գների հետ ձևավորում են ապրանքի «շուկայական ուժը»: Վերջինս պաշտպանում է ձեռնարկությանը մրցակիցներից, ապահովելով նրա կայուն վիճակը շուկայում:

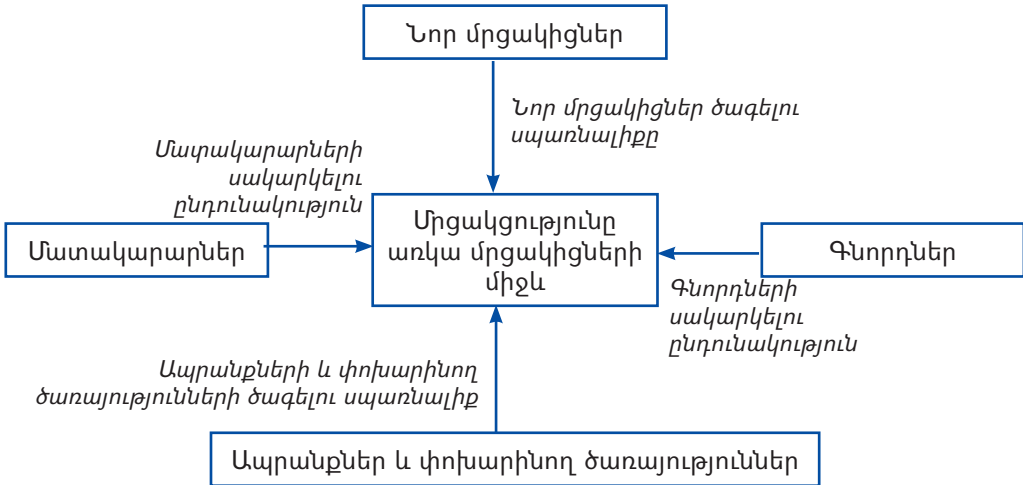
**Գնային** առաջնությունը ծագում է այն պահից, երբ ձեռնարկությունը հնարավորություն է ստանում իջեցնել ծախսերը ապրանքի արտադրության վրա: Այս ժամանակ հատուկ ուշադրություն է հատկացվում ներդրումների կայունացմանը, ապրանքների ստանդարտիզացմանը, ծախքերի կառավարմանը, նոր տեխնոլոգիաների ներդրմանը և այլն:

Մրցակցային առաջնության հասնելու հնարավորությունը որոշվում է մրցակցային ուժերի վերլուծությունով: Մ. Պորտերը պնդում է, որ յուրաքանչյուր ճյուղի մրցակցային կառուցվածքը որոշվում է նրանով, թե ընդունա՞կ են գնորդներն ու մրցակիցները սակարկելու, կա՞րողյո՞ք վտանգ, որ կծագեն նոր մրցակիցներ և նոր ապրանքներ կամ փոխարինող ծառայություններ: Մ. Պորտերի հինգ մրցակցային ուժերի մոդելը բերված է գծանկար 2.3-ում:

Այս ցուցանիշների համակցությամբ որոշվում է մրցակցության մասշտաբը ճյուղում և, հետևաբար, ճյուղի շահութաբերության ընդհանուր մակարդակը: Օրինակ, ճյուղի շահութաբերության մակարդակը պետք է լինի բարձր այն դեպքում, եթե գնորդները և մատակարարները ի վիճակի չեն



սակարկել կամ կան խոչընդոտներ նոր մրցակիցներ ծագելու նկատմամբ, իսկ ապրանքների և փոխարինող ծառայությունների քանակը սահմանափակ է:



Գծանկար 2.3 Մ. Պորտերի հինգ մրցակցային ուժերի մոդելը

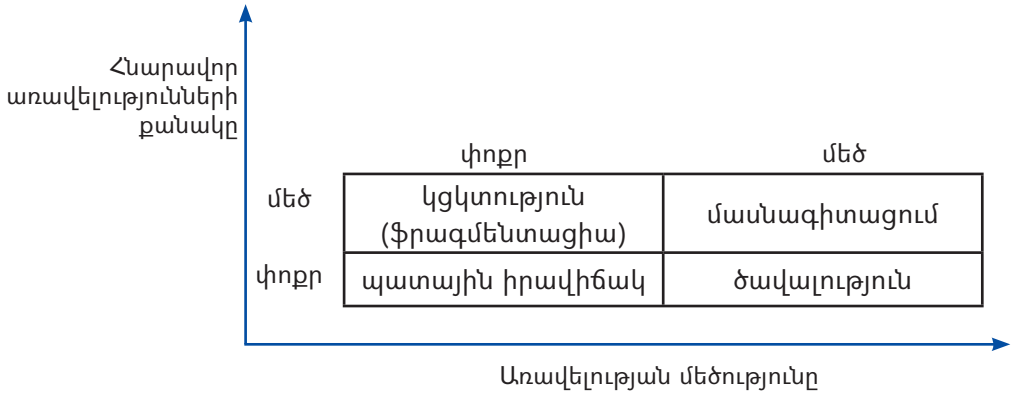
### 5.4. Մրցակցային առավելությունների մատրիցա

Մրցակցային առավելությունների մատրիցայի մշակման հիմքում ընկած են երկու ցուցանիշներ՝ առավելությունների քանակը և դրանց մեծությունը: Համաձայն գծանկար 2.4-ում բերված մատրիցայի՝ կարելի է առանձնացնել չորս տեսակի ճյուղեր, որոնք տարբերվում են միմյանցից հաջողության տարբեր պայմաններով:

**Կցկտություն:** Ճյուղերի այս խմբում կան շատ հնարավորություններ ձեռք բերել մրցակցային առավելություններ, չնայած նրան, որ դրանց քանակը հիմնականում բարձր է: Օրինակ՝ ատամի մածուկի շուկան:

**Մասնագիտացում:** Այս ճյուղերում առկա են բազմաթիվ հնարավորություններ հասնել մրցակցային առավելության, քանի որ դիֆերենցված պահանջարկին, որպես օրենք, դիմադրում է բազմատեսակ առաջարկություն: Օրինակ՝ ժամացույցներ կամ կոսմետիկա:

**Պատային իրավիճակ:** Այս իրավիճակը ստեղծվում է այն ճյուղերում, որոնցում կարող է իրականացվել փոքր թվի առավելություններ: Սպառողի համար այս դեպքում նշանակություն ունի գոնե մեկ գործոն: Օրինակ՝ ավտոդղերի արդյունաբերությունը:



Գծանկար 2.4 Մրցակցային առավելությունների մափրիցա

**Ծավալություն:** Այս տեսակի իրավիճակը բնութագրվում է նրանով, որ առկա են չափազանց քիչ հնարավորություններ հասնել մրցակցային առավելության, որոնց քանակը բավականին մեծ է և դրանք հարաբերական հուսալի պաշտպանված են: Այսպիսի ճյուղերում տեղի է ունենում շուկայի բաժանումը առանձին խոշոր մատակարարողների միջև: Օրինակ՝ դեղագործական կամ կիսահաղորդակցային արդյունաբերությունները:

Կախված նրանից, թե վերը նշված չորս խմբերից որին կոնկրետ կարելի է դասել ձեռնարկությանը, կախված է նրա շահույթի մեծությունից:

Այն ճյուղերում, որոնցում իրագործվող առավելությունը մեծ է, շուկայական առաջարկությունները լինում են շատ թե քիչ փոխկապված: Դա բացատրվում է նրանով, որ սպառողների մոտ բացակայում են իրական նախընտրություններ, ինչը հաճախ բերում է գների մրցակցությանը:

Այն ճյուղերում, որտեղ առկա են խոշոր մրցակցային առավելություններ, առաջարկությունները տարբերվում են զգալի բազմազանությամբ: Քանի որ սպառողները այս դեպքում ունեն ստոյգ նախընտրություններ, նրանք պատրաստ են վճարել ավելի բարձր գին այն առաջարկությանը, որը բավարարում է իրենց պահանջներին: Միևնույն ժամանակ հասանելի առավելությունների քանակը ազդում է շուկայական ռազմավարության վրա:

Այն ճյուղերում, որոնցում սպառողը կողմնորոշված է միայն մեկ առավելության վրա, բոլոր ձեռնարկությունները մրցակցում են, որպես օրենք, այդ գործոնի հիման վրա: Այս դեպքում նախընտրելի է զավթել շուկայի հնարավոր մաքսիմալ մասը: Ընդհակառակը, այն ճյուղերում, որոնք ունեն բազմաթիվ մրցակցային առավելություններ, հնարավորություն կա համակենտրոնանալ շուկայի որոշակի սեգմենտի վրա՝ շահագործելով ամենակարևոր առավելությունը:

## ԹԵՄԱ 6. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ՖՈՒՆԿՑԻՈՆԱԿՈՆԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

### 6.1. Նպատակային շուկա

Նպատակային շուկան մարքեթինգի կիրառելիության կետն է, շուկայի գրավչական մասը, որտեղ ձեռնարկությունը կենտրոնացնում է իր գործունեությունը՝ նպատակ ունենալով ավելի լիովին իրացնել իր մարքեթինգային հնարավորությունները: Նպատակային շուկաների առանձնացումը մարքեթինգի կարևորագույն խնդիրներից մեկն է: Հնարավոր են ագրեգացված (մասսայական), դիֆերենցված և խտացված (ֆոկուսավազմված) մոտեցումներ:

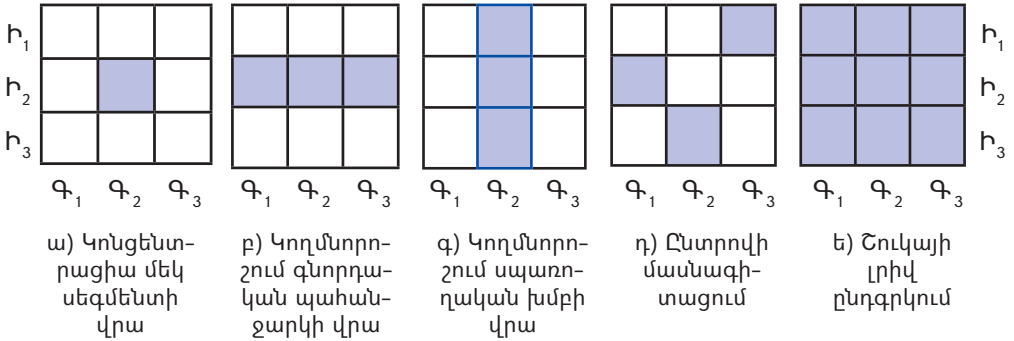
Ագրեգացված մարքեթինգը օգտագործվում է այն դեպքում, եթե ձեռնարկությունը կարող է անտեսել տարբերությունը սեգմենտների միջև և անմիջականորեն դիմի ամբողջ շուկային: Նա խտացնում է իր ջանքերը բոլոր սպառողների ընդհանուր պահանջների վրա և ձգտում է մաքսիմիզացնել մասսայական պահանջարկ ունեցող ապրանքների վաճառքը: Այս դեպքում չկա անհրաժեշտություն անցկացնել մասսայական մարքեթինգային հետազոտություններ:

Դիֆերենցացված մարքեթինգը կողմնորոշված է ոչ թե ամբողջ շուկայի վրա, այլ նրա տարբեր պահանջներ ունեցող սեգմենտների վրա: Հիմնական մարքեթինգային ջանքերը կենտրոնացված են ապրանքի, գնի, բաշխման և խրախուսման դիֆերենցիացիայի վրա: Այսպիսի մոտեցման ժամանակ, երբ ապրանքների վաճառահանման ձևերը բազմանում են, ձեռնարկությունը ստանում է հնարավորություն ավելի խոր ներմուծվել սպառողների տարբեր խմբերի պահանջների մեջ, ավելի լավ բավարարել նրանց, ամրապնդել դիրքը շուկայում: Ծախսերը մարքեթինգի վրա աճում են:

Խտացված մարքեթինգը մաքսիմալ հարմարվում է սպառողների առանձին նպատակային խմբերի պահանջներին: Այսպիսի մոտեցումը գրավիչ է այն դեպքում, երբ շուկայի հիմնական սեգմենտները հագեցված են, ստեղծվել է մրցակցային իրավիճակ, շուկայի հետագա զավթումը սահմանափակ է:

Ձեռնարկությունը կարող է դուրս գալ կոնկրետ շուկայի մեկ կամ մի քանի սեգմենտների վրա: Ֆ. Կոտլերը նկարագրել է նպատակային շուկայի գործունեությունը ցավազրկող դեղերի օրինակով: Այդ դեղերի շուկան նա բաժանել է երեք մասի՝ կախված դեղի ազդեցության արագությունից. Ի1 - արագ ազդում, Ի2 - երկարաժամկետ ազդում և Ի3 - դանդաղ ազդում: Սպառողներին նա ևս բաժանել է երեք խմբերի՝ Գ1 - երիտասարդներ, Գ2 - միջին տարիքի սպառողներ և Գ3 - տարիքով մեծ մարդիկ:

Համեմատելով դեղի ազդեցության արագության պահանջը սպառողների տարիքի հետ՝ կարելի է ստանալ շուկա դուրս գալու հինգ հնարավոր տարբերակներ (գծանկար 2.5):



Գծանկար 2.5 Շուկա դուրս գալու փարբերակները

Նկարագրենք այդ հինգ հնարավոր տարբերակները.

1. ձեռնարկությունը որոշել է սպասարկել միջին տարիք ունեցող սպառողներին երկարաժամկետ ազդող դեղորայքով,
3. ձեռնարկությունը որոշել է սպասարկել միայն մեկ սպառողական պահանջարկ, մասնավորապես՝ երկարաժամկետ ազդող դեղորայքով բոլոր տեսակի սպառողներին,
4. ձեռնարկությունը որոշել է արտադրել դեղորայք միայն միջին տարիք ունեցող սպառողների համար,
5. ձեռնարկությունը որոշել է սպասարկել շուկայի մի քանի սեգմենտներին, որոնք կապված չեն միմյանց հետ,
6. ձեռնարկությունը սպասարկում է շուկայի բոլոր սեգմենտներին բոլոր տեսակի ցավազրկող դեղերով:

Երբ ընդունվում է շուկա դուրս գալու որոշում, ընտրվում է մեկ սեգմենտ և հաջողության դեպքում ընդգրկվում են նոր սեգմենտներ: Այսպես են գործում, օրինակ, ճապոնական ֆիրմաները:

## 6.2. Շուկայի սեգմենտավորումը

Շուկայի սեգմենտավորման ժամանակ շուկան բաժանվում է մասերի (սեգմենտների)՝ կախված տարբեր հատկանիշներից: Որպես այդպիսի հատկանիշներ օգտագործվում են առկա տարբերությունները սպառողների, ապրանքների, ձեռքբերման դրոշմատեղանների, բաշխման ուղիների և վաճառքի ձևերի, շուկայի աշխարհագրության, մրցակիցների միջև:

Առանձնացվում են սեգմենտավորման հետևյալ հիմնական ուղղությունները՝

- ռազմավարական սեգմենտավորում,
- ապրանքային սեգմենտավորում,
- մրցակցային սեգմենտավորում:

Ռազմավարական սեգմենտավորումը ենթադրում է, որ առանձնացվում են բազային շուկաները, որոնցում ձեռնարկությունը մտադիր է գործել: Բազային շուկան կարելի է որոշել ըստ հետևյալ ուղղությունների՝ ֆունկցիաների, սպառողների տեխնոլոգիաների: Որպես ֆունկցիայի օրինակ կարելի է նշել բնակարանի ներքին կահավորումը, բժշկական ախտորոշումը և այլն: Պոտենցիալ սպառողներ կարող են լինել ընտանիքներ, մարզեր, համակարգչային տոմոգրաֆիա, ուլտրաձայն և այլն:

Ապրանքային սեգմենտավորումը կայանում է նրանում, որ շուկայական սեգմենտները առանձնացվում են՝ ելնելով սպառողական, ապրանքային և մրցակցային հատկանիշներից:

Սպառողական հատկությունները, որոնց օգնությամբ կատարվում է սեգմենտացիան, կարող են ուսումնասիրվել որպես հիմնական (սոցիալ, տնտեսական, դեմոգրաֆիկ, աշխարհագրական) և լրացուցիչ (վարկային, իրավիճակային) հատկանիշների:

Շուկայի սեգմենտավորումն ըստ հիմնական մրցակիցների նախատեսում է ձեռնարկության գործունեության գրավիչ առանձնահատկությունների առանձնացումը համեմատած հիմնական մրցակիցների հետ, ինչը թույլ է տալիս ձեռնարկությանը զբաղեցնել որոշակի դիրք այս կամ այն շուկայական սեգմենտում:

Մրցակցային սեգմենտավորման դեպքում ձեռնարկությունը, օգտագործելով իր հնարավորությունները, փորձում է զբաղեցնել մինչ այդ մրցակիցների կողմից չզբաղեցրած որմնախորշը (նիշան), ինչը թույլ է տալիս ստանալ որոշակի առավելություններ:

Ի տարբերություն շուկայի սեգմենտի, շուկայի որմնախորշը իրենից ներկայացնում է բավականին նեղ, աննկատելի շուկայի ոլորտ, որի մեջ ընկնելով նոր ձեռնարկությունը, նոր ապրանքը կամ գործունեության տեսակը կարող է դառնալ շահութաբեր բիզնես: Որմնախորշերը ժամանակի ընթացքում կարող են դառնալ բավականին խոշոր ապրանքային սեգմենտներ:

### 6.3. Սեգմենտավորման հիմնական փուլերը

Սեգմենտավորման գործընթացը պայմանականորեն կարելի է բաժանել վեց փուլի՝

1. Ձեռնարկության ընդհանուր դիրքի որոշումը: Այս փուլում որոշվում է կազմակերպության գործունեության ընդհանուր ուղղությունը, ֆիքսվում է. թե ինչպես է նա զարգանալու, ինչպիսի արտադրական հզորություններ, ինվեստիցիոն ռեսուրսներ և կադրեր ունի կազմակերպությունը:

2. Սպառողների պահանջների և ցանկությունների որոշումը: Այս փուլում վերլուծվում են այն կոնկրետ չափանիշները, որոնց պետք է բավարարի մշակվող արտադրանքը: Այս փուլում կարող է սխալ գնահատվել շուկայական իրավիճակը, ինչը ապագայում կարող է բերել խոշոր անհաջողություններ:
3. Շուկայի բաժանումն ըստ պետքական ուղղությունների: Այստեղ տարբերում են երկու տեսակի սեգմենտավորումներ՝ - a priori և ad hoe.

A priori սեգմենտավորման դեպքում մենեջերը ինքնուրույն, մինչև հետազոտություններ անցկացնելը, որոշում է, թե համաձայն որ գործոնների բաժանել շուկան: Ad hoe սեգմենտավորման դեպքում սկզբից անցկացվում է հետազոտումը, որից հետո որոշվում են շուկայի սեգմենտները:

4. Ապրանքի դիրքորոշման որոշումը: Այս փուլում որոշվում է, թե ինչ ձևով կարելի է ապրանքի մասին միտքը ամրապնդել սպառողների գլուխներում:
5. Սեգմենտավորման ռազմավարության որոշումը: Սեգմենտավորման տարբերակները և կոնկրետ գործողությունները բերված են աղյուսակ 1-ում (Անսոֆֆի մատրիցա):
6. Ռազմավարության որոշումը համեմատականորեն մարքեթինգ-միքսը:

Մարքեթինգ-միքսը բոլոր այն միջոցառումների համակցությունն է, որոնք կազմում են ժամանակակից մարքեթինգի հիմքը:

Մարքեթինգ-միքսը բաղկացած է չորս բաղադրիչներից՝

- Ապրանք - այսինքն այն բոլորը, ինչն անմիջականորեն բնութագրում է ապրանքը, դրա օգտագործումը, փաթեթավորումը, բրենդը և այլն:
- Գին - այսինքն այն, ինչը կապված է ապրանքի գնային գործոնների հետ (գին, վճարման պայմաններ, գնագոյացում):
- Գովազդ - ամեն ինչ, ինչը կապված է գովազդային ակցիաների հետ, տարբեր տեսակի միջոցառումներ ապրանքը ճանաչելի դարձնելու համար:
- Արտադրանքի տարածում - այսինքն այն, ինչն օգնում է արտադրանքի ֆիզիկական տարածմանը (տեղ հասցնելը, պահեստավորելը):

## 6.4. Սեգմենտի ընտրությունը

Սեգմենտի ընտրության հիմքում դրված են մի շարք պահանջներ, որոնցից ամենակարևորներն են՝ սեգմենտի տարողությունը, պահանջարկի զարգացման հեռանկարը և մրցակցային առավելությունների առկայությունը:

Շուկայական սեգմենտի ընտրության ժամանակ պետք է հաշվի առնել հետևյալ պահանջները՝

- տարողությունը,
- մատչելիությունը,
- կայունությունը,
- շահութաբերությունը,
- համատեղելիությունը,
- արդյունավետությունը,
- պաշտպանվածությունը:

Յուրաքանչյուր ձեռնարկություն ինքն իր համար որոշում է, թե ինչպիսի տարողությամբ սեգմենտն է իր համար ամենահրապուրիչը: Սեգմենտի մատչելիությունը ձեռնարկության համար նշանակում է, որ ձեռնարկությունն ունի համապատասխան ուղիներ ապրանք բաշխելու, պահպանելու և տեղափոխելու համար: Նա ի վիճակի է իրացնել ապրանքներ, որոնք արտադրվել են համաձայն տվյալ սեգմենտի տարողության՝ ապահովելով դրանց գովազդը և խրախուսել սպառողներին: Կարևոր է պարզել, թե որքանով են կայուն շուկայի տվյալ սեկտորի սպառողները, կարելի է արդյոք կողմնորոշել նրանց համար արտադրական հզորությունները, թե հակառակը՝ պետք է այդ հզորությունները փոխադրել շուկայի այլ սեգմենտների վրա:

Սեգմենտի շահութաբերությունը հաշվարկվում է շահույթի նորմայի հիման վրա, ներգրավված կապիտալ եկամուտից և այլ ցուցանիշներից, որոնք կախված են տվյալ ձեռնարկության գործունեության առանձնահատկություններից:

Պահանջը լինել համատեղելի հիմնական մրցակիցների շուկայի հետ նշանակում է, որ անհրաժեշտ է որոշել, թե ինչպես մրցակիցները կվարվեն տվյալ ձեռնարկության ապրանքների շարժին ուսումնասիրվող սեգմենտում: Եթե պարզվի, որ մրցակիցները կցուցադրեն բարձր ուշադրություն, ապա արժե մտածել լրացուցիչ ծախսերի մասին ապրանքաշարժը ուժեղացնելու նպատակով:

Ընտրված սեգմենտում աշխատելու արդյունավետությունը որոշվում է նրանով, թե որքանով ձեռնարկության արտադրական, ֆինանսական, աշխատանքային և այլ կարողությունները պատրաստ են աշխատել ընտրված սեգմենտում, կան արդյոք համապատասխան ռեսուրսներ, փորձ և այլն:

## 6.5. Պահանջարկի չափումը և կանխագուշակումը

Պահանջարկի տակ հասկանում են շուկա դուրս բերված վճարունակ պահանջը: Սպառողական ապրանքների պահանջարկը զարգանում է մեծ թվով հիմնական և յուրահատուկ գործոնների ազդեցության տակ: Հիմնական գործոնները, որոնց ազդեցության տակ զարգանում է սպառողական պահանջարկը բոլոր ապրանքների և ծառայությունների նկատմամբ, կարելի է հարաբերել այնպիսի հասկացությունների հետ, ինչպիսիք են ապրանքային առաջարկության չափը, եկամուտների և գների մակարդակը, բնակչության քանակը, կազմը և այլն:

Տարբերում են ընդհանուր և մասնակի արտահայտությունների պահանջարկ: Ընդհանուր պահանջարկը իրենից ներկայացնում է պահանջարկ որոշակի դասի ապրանքների նկատմամբ (կոշիկներ, խմիչք և այլն): Մասնակի պահանջարկը այն պահանջարկն է, որը ներկայացվում է կոնկրետ անվանում ունեցող ապրանքներին, օրինակ՝ «Կիլիկիա» գարեջուր և այլն: Պահանջարկը սպառողական և արտադրական ծառայությունների նկատմամբ ունի էական առանձնահատկություններ: Դրանք են՝

- ծառայությունը չունի նյութական ձև,
- ծառայությունը չի կարող պահեստավորվել,
- միևնույն ծառայությունը կարող է ունենալ տարբեր որակ,
- ծառայությունն անհնար է անջատել դրա արտադրողից:

Պահանջարկը չափելու առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ այն կարելի է չափել կամ ապրանքի վաճառքի ցուցանիշով, կամ էլ բնակչության ծախսերի միջոցով, որոնք կատարվում են սպառման ապրանքները ձեռք բերելու համար: Պոտենցիալ պահանջարկը պահանջարկի մաքսիմալ հնարավոր չափն է, որը կարող են ներկայացնել պոտենցիալ սպառողներն այս կամ այլ ապրանքի նկատմամբ: Որպես չափման ցուցանիշներ օգտագործվում են՝

- պոտենցիալ սպառողների թվաքանակը,
- պոտենցիալ հնարավոր վաճառքների քանակը՝ արտահայտված բնական միավորներով,
- պոտենցիալ վաճառքների քանակը արժեքային արտահայտությամբ:

Պահանջարկի կանխագուշակումը կատարվում է տարբեր մեթոդներով: Որպես օրենք օգտագործվում է կոմպլեքսային մոտեցում, որը հաշվի է առնում օգտագործվող մեթոդների թույլ և ուժեղ կողմերը: Տարբերում են պահանջարկի կանխագուշակման հատուկ և ընդհանուր նշանակության մեթոդներ: Պահանջարկի կանխագուշակման ընդհանուր մեթոդները հիմնվում են էքստրապոլյացիայի, էքսպերտային գնահատականների, նորմատիվային և տնտեսամաթեմատիկական մեթոդների վրա:



## ԹԵՄԱ 7. ԱՊՐԱՆՔԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

### 7.1. Ապրանքի կառավարումը մարքեթինգում

Ապրանքը իրենից ներկայացնում է արտադրանք, որը ստեղծվել է պահանջարկները բավարարելու համար: Մարքեթինգի համակարգում նա ներկայացվում է որպես օգտակար ապրանքների համակցություն, որը լիովին ապահովում է սպառողների նպատակային խմբի պահանջները: Որպես ապրանք կարող է հանդես գալ ինչպես որևիցե իր, այնպես էլ ծանայություն:

Ըստ Ֆ. Կոտլերի դասակարգման, ապրանքը ընկալվում է սպառողի կողմից երեք ձևով՝

- եթե ըստ մտադրությունների, ապա ապրանքի ֆունկցիոնալ բնութագրերի հավաքածու (օրինակ, լվացքի մեքենան պետք է լվանա, քամի, չորացնի),
- եթե ըստ իրական կատարման, ապա արտաքին տեսքը, նյութը, ինչից է պատրաստվել, հետևաբար և քաշը,
- եթե ըստ ընդլայման, ապա երաշխավորություններ, արձեռնատային սպասարկում և այլն:

Սպառողներն ընտրում են ապրանքը՝ ելնելով օգուտից: Խնդիրը կանխում է նրանում, որպեսզի որակը, կայունությունը, տեխնոլոգիան, ձեռնարկության ծախսերը ապրանքի մշակման վրա վերջ ի վերջո իրականացվեն օգուտների և սպառողների բավարարման:

Ապրանքն ստեղծելիս մարքեթոլոգներն առաջին հերթին պետք է սահմանեն գնորդների հիմնական պահանջմունքները, որոնց պետք է բավարարի ապրանքը, այնուհետև նախագծեն ապրանքն իրական կատարմամբ և վերջապես միջոցներ գտնեն այն ամրապնդելու համար, որպեսզի ստեղծեն օգուտների այն համախումբը, որը լավագույնս կբավարարի սպառողների պահանջմունքը:

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, այլ նաև նրանց հաճույք են պատճառում:

Որպես ապրանքի զարգացման կառավարման գործոն հաճախ օգտագործում են «ապրանքի կյանքի ցիկլ» հասկացությունը: Այսպիսի ցիկլը բաղկացած է մի քանի փուլից: Առաջին փուլը կոչվում է «ծագում և ներդրում»: Դա այն ժամանակամիջոցն է, երբ ապրանքը ներկայացվում է շուկա: Երկրորդ փուլը կոչվում է «զարգացում և աճ»: Այս փուլում ապրանքն ընդունվում է և տարածվում շուկայում: Երրորդ փուլը կոչվում է

«հասունություն»: Այս փուլում ապրանքը կայուն ձևով իրացվում է շուկայում, կատարվում է շուկայի հագեցումը: Չորրորդ փուլում ապրանքի վաճառքները նվազում են, պահանջարկը վերանում է:

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, մարքեթինգային որոշումները ուղղված են նրան, որ բարձրացնեն գնորդների տեղեկացվածության աստիճանը: Խնդիրը կայանում է նրանում, որ արագ ձևավորվի սկզբնական պահանջարկը և պոտենցիալ գնորդները դառնան իրական: Օգտագործվում են խրախուսման այնպիսի մեթոդներ, ինչպիսիք են անվճար օրինակներ, գովազդ և այլն:

Ջարգացման և աճի փուլում մարքեթինգային ջանքերն ուղղված են նրան, որ մաքսիմալ ընդգրկել շուկան ընդլայնվող պահանջարկի պայմաններում:

Մարքեթինգային լուծումները հասունության փուլում ուղղված են նրան, որպեսզի պահպանել ապրանքի դիրքը շուկայում: Փորձում են պակասացնել ծախքերը, զարգացնել գիտական աշխատանքները:

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

## 7.2. Ապրանքի մրցակցության ապահովումը

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 որակը: Տեխնիկական մակարդակը (համապատասխանումը ստանդարտներին և նորմատիվներին) և սպառողական օգտակարությունը (ապրանքի սպառողական հատկությունները):
2. Սպառողի ծախսերը: Գնման գինը և շահագործման ծախսերը ապրանքի ծառայության ամբողջ ընթացքում:

Ապրանքը պետք է բավարարի էրգոնոմիկ, էսթետիկ, էկոլոգիական, հիգիենիկ պահանջներին:

Համաշխարհային փորձը ցույց է տալիս, որ ապրանքի մրցակցային մակարդակի բարձրացումը կատարվում է սպառողների մոտ օգտակար հատկությունների բարելավումով և շահագործման ծախսերի նվազումով:

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 ամենաէֆեկտիվ մեթոդներից մեկի էություն-

նր հետևյալն է. փորձել առաջինը առաջարկել ապրանքը՝ նոր և սպառողներին անհրաժեշտ հատկություններով: Ձեռնարկություններն այդ հատկությունները կարող են որոշել սպառողների մեջ հարցում անցկացնելու միջոցով: Այդ հարցերն են՝

- արդյո՞ք դուր է գալիս ապրանքը,
- կոնկրետ ապրանքի հատկություններից 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 յուրաքանչյուրն անհրաժեշտ կլինի գնահատել՝ համեմատելով սպառողական արժեքը ձեռնարկության նոր հատկություններ ներմուծելու վրա կատարված ծախսերի հետ: 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: Ապրանքը ստեղծելով՝ մարքեթոլոգն առաջին հերթին պետք է ընտրի որակի մակարդակը, որը կպահպանի ապրանքի դիրքերը նպատակային շուկայում:

Որակ հասկացությունն իր մեջ ներառում է ապրանքի դիմացկունությունը, նրա հուսալիությունը, պատրաստման ճշտությունը, շահագրգռման և նորոգման հեշտությունը և այլ արժեքային հատկություններ: Ձեռնարկություններն ընտրում են որակի այն մակարդակը, որը համապատասխանում է նպատակային շուկայի պահանջներին և մրցակից ապրանքների որակի մակարդակին: Որակի համընդհանուր կառավարումը ենթադրում է ֆիրմայի բացարձակ նվիրվածություն՝ անընդհատ որակի բարձրացման գաղափարին: Որակը կախված է ղեկավարության օղակի ուժեղ նվիրվածությունից: Բացի դրանից, անձնակազմը ձեռնարկության բոլոր մակարդակներում պետք է լինի կրթված և շահագրգռված որակի բարձրացման հարցում:

Մրցակցության գնահատումը կատարվում է, երբ «որակ/գին» ցուցանիշը հարաբերվում է մրցակից նմանատիպ ապրանքների ցուցանիշներին:

### 7.3. Նոր ապրանքների մշակումը

Նոր ապրանքների պրոբլեմը մարքեթինգային գործունեության մեջ կարևորագույն հարցերից մեկն է շուկայում: Եթե ապրանքն ունի շուկայական նորույթ, ձեռնարկությունը հնարավորություն է ստանում ձևավորել շուկան, առաջ անցնել մրցակիցներից և աճեցնել իր եկամուտները:

Ապրանքը ստեղծելիս նախագծողը պետք է ապրանքը դիտարկի երեք մակարդակներում: Առաջին ու հիմնական մակարդակը ապրանքն է՝ ըստ մտահղացման, որն արտահայտում է ապրանքի օգտակարությունը և պատասխանում է հետևյալ հարցին, թե իրականում ինչ է ձեռք բերում գնորդը՝ գնելով տվյալ ապրանքը: 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 մակարդակը՝ ապրանքի իրական կատարումն է, երբ ապրանքը բնութագրվում է իր որակով, հատկություններով, արտաքին ձևավորմամբ, փաթեթավորմամբ և մակնիշով, որոնք ամբողջությամբ սահմանում են ապրանքի ձեռքբերումից ստացվող հիմնական օգուտը: Այսպիսով կարելի է ասել, որ ապրանքն իրական կատարմամբ օժտված է բնութագրիչներով, դրանք են՝ որակը, հատկությունները, արտաքին ձևավորումը, ապրանքանիշը և փաթեթավորումը: Եվ վերջապես երրորդ մակարդակը՝ 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 ապրանքի շուկայական նորույթը: Դրանք սկզբունքորեն նոր ապրանքներն են, որոնք բավարարում են նոր պահանջներին (վինդսերֆինգ, դետապլան):

Շուկայական նորույթը կախված է նաև հայտնի ապրանքի փաթեթավորումից:

Նոր ապրանքի մշակման գործընթացը իր մեջ ընդգրկում է հետևյալ փուլերը՝

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

Մարքեթլոգի հիմնական ֆունկցիան կայանում է նրանում, որ նա պետք է գնահատի նոր ապրանքների գաղափարների կարևորությունը և ընտրի դրանցից այն, ինչ բավարարում է սպառողների պահանջներին

և ձեռնարկության հնարավորություններին: Նոր ապրանքների մշակման ժամանակ հաճախ դիմում են ցանցային գրաֆիկների օգնությանը: Վերջինում նախատեսված են կոնկրետ գործողություններ, կոնկրետ ժամկետներ և կոնկրետ արդյունքներ: Սպառողները տարբեր ձևով են ըմբռնում նոր ապրանքները: Ամեն ինչ կախված է նրանից, թե ինչպիսի դիրք են նրանք զբաղեցնում նոր ապրանքի նկատմամբ:

Որպեսզի որոշել, թե երբ պետք է սկսել նոր ապրանքի վաճառքը, և առաջին հերթին ովքեր կլինեն առաջին գնումներ կատարողները, վերջիններիս ընդունված է դասակարգել ըստ ապրանքին հավանություն տալու արագության՝

- Նորարարներ: Նրանք ունեն բավականին բարձր սոցիալ-տնտեսական կարգավիճակ, օգտվում են տարբեր աղբյուրներից ստացվող ինֆորմացիայից և կազմում են սպառողների ոչ այնքան մեծ խումբ:
- Վաղ հավանություն տվողներ: Նրանք օգտվում են սեփական ինտուիցիայով: Օգտագործում են ինֆորմացիա, որը տպվում է թերթերում, հաղորդվում ռադիո և հեռուստատեսությամբ:
- Վաղ մեծամասնություն կազմողներ: Նրանք հիմնվում են շուտ հավանություն տվողների կարծիքի վրա, ունեն միջին մակարդակի եկամուտներ, ակտիվ օգտվում են վաճառողների խորհուրդներից:
- Ուշացած մեծամասնություն: Նրանք մեծ ուշադրություն են հատկացնում այլ խմբերի վարքագծին: Եկամուտները գտնվում են միջին մակարդակի վրա: Նախընտրում են տեսնել ապրանքը խանութում: Ըստ իրենց, նրանք վաղ մեծամասնության թվաքանակի հետ կազմում են թվաքանակի սպառողների մեծ մասը:
- Պահպանողականներ (կոնսերվատորներ): Մեծ ուշադրություն են հատկացնում կայունացած կարծիքներին, դիմադրում բոլոր փոփոխություններին:

Դուրս հանելով նոր ապրանքը շուկա՝ ձեռնարկությունը պետք է փորձի կրճատել այն ժամանակը, որը հատկացվում է բոլոր խմբերից հավանություն ստանալու համար: Այստեղ մեծ դեր է հատկացվում գովազդին:

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

Առաջինը (45%) - սպասվող պահանջարկի սխալ որոշումը: Երկրորդը (29%) - ապրանքների թերությունները: Երրորդը (11%) - թույլ գովազդը: Մնացած պատճառներն են՝ բարձր գինը (7%), մրցակիցների պատասխան գործողությունները (4%), շուկա դուրս գալու ոչ ճիշտ ընտրված ժամանակը (3%), չլուծված արտադրական պրոբլեմները (1%):

## 7.4. Ապրանքային նշանները

Ապրանքային, առևտրային, ֆիրմային նշանները և անվանումները թույլ են տալիս տարբերել առանձին արտադրողների ապրանքները և ծառայությունները նրանց մրցակիցներից: Ապրանքային նշանը տարբեր նշանակություն ունի ապրանքների համար: Առաջին հերթին ապրանքանիշը տեղեկություններ է տալիս ապրանքի վերաբերյալ, երկրորդը՝ ապրանքանիշն ապրանքը դարձնում է ավելի նախընտրելի և այլն:

Ապրանքային նշանի անվանումը պետք է օժտված լինի հետևյալ որակներով՝

- այն պետք է ակնարկի ապրանքի առավելություններն ու որակը,
- այն պետք է լինի հեշտ արտասանվող, լավ ճանաչված և հիշվող,
- պետք է լինի անհատական,
- պետք է հեշտ թարգմանվի,
- անվանումը պետք է լինի այնպիսին, որպեսզի այն հնարավոր լինի գրանցել և ապահովել իրավական պաշտպանությամբ:

Չի կարելի գրանցել ապրանքային նշանը, եթե այն վնասում է արդեն գոյություն ունեցող անվանումների իրավունքները:

Բրենդը կամ դրա մի մասը ապահովված են իրավաբանական պաշտպանությամբ և կարող են դառնալ իրավաբանական կարգավորման օբյեկտ:

Բրենդի անվանումը պետք է բավարարի որոշակի պահանջների: Նա պետք է արտահայտի ապրանքի որակը, բնույթը, որը նման չլինի ուրիշ նշանների: Ապրանքային նշանը համարվում է ձեռնարկության ոչ նյութական ակտիվ և գնահատվում է հաշվի առնելով՝

- ծախսերը նրա մշակման և առաջխաղացման վրա,
- ձեռնարկության ավելցուկային եկամուտները, որոնք կապված են ապրանքային նշանի օգտագործման հետ,
- գործարքների պայմաններից, որոնք կատարվում են շուկայում: Ընդ որում որպես գնահատման օբյեկտ լինում է ոչ թե ինքը նշանը, այլ նրա օգտագործման իրավունքը:

Մարքեթինգի խնդիրն է ձևավորել սպառողների մոտ լոյալություն ձեռնարկության տվյալ բրենդի նկատմամբ: Այսպիսի գործընթացը համաշխարհային պրակտիկայում անվանվել է «բրենդինգ»:

Բրենդի ստեղծումն ու կատարելագործումը երկակի բնույթ ունի, այսինքն՝ երկիրն առաջ է մղում բրենդը, իսկ վերջինս օժանդակում է երկրի առաջխաղացմանը գլոբալ շուկայում:

Ուժեղ ազգային բրենդը միջազգային շուկայում ունի վճռական նշանակություն և բազմատեսակ գործառույթներ:

- ապահովում է ազգային արժույթի կայունությունը,
- վերականգնում է ներդրողների միջազգային վստահությունը և համոզվածությունը,
- փոփոխում է միջազգային վարկանիշը (ռեյտինգը),
- բարձրացնում է միջազգային քաղաքական ազդեցությունը,
- մեծացնում է բրենդ ունեցող ապրանքների և ծառայությունների արտահանումը,
- մեծացնում է արտագնա զբոսաշրջությունն ու ներդրումները,
- շահագրգռում է միջազգային հզոր գործընկերներին,
- ընդգծում է ազգային արժանիքները (վստահություն, հպարտություն, համերաշխություն, պատվասիրություն, վճռականություն),
- բարձրացնում է երկրի ընկերությունների մրցունակությունն արտաքին շուկայում և պաշտպանում սեփական շուկաները,
- ստեղծում է բարենպաստ պայմաններ բնապահպանության և հասարակական բարքերին վերաբերող խնդիրների լուծման նպատակով:

Այսպիսով, ապրանքի բրենդը, փաստորեն, ազգի բրենդն է, հետևապես ամեն մի ազգ պետք է ձգտի իր ապրանքների և ծառայությունների բրենդերը հասցնել կատարելության, որը նաև ազգի կատարելության վարկանիշ է:

## 7.5. Ապրանքի 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 ինֆորմացիա հաղորդելու համար:

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

Փաթեթավորման ձևավորման վերաբերյալ որոշումները պետք է լինեն նրա մրցունակ տարրերին՝ չափսերին, ձևին, արտադրության նյութերին, գնին, տեքստի տեսքին և առևտրային նշանի նշանակությանը: Այդ տարրերը պետք է համագործակցեն 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 փոփոխվող նախասիրություններին և տեխնոլոգիական նորամուծություններին:

Ապրանքի փաթեթավորման վերաբերյալ որոշումներ ընդունելիս ընկերությունը պետք է հաշվի առնի աճող անհանգստությունը փաթեթավորման նյութերի էկոլոգիական մաքրության վերաբերյալ: Կարճ ասած՝ փաթեթավորման վերաբերյալ որոշումներ ընդունելիս պետք է հաշվի առնել նաև 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 ինստրուկցիան: Այսօր մեծ ուշադրություն է հատկացվում կանաչ (էկոլոգիական մաքուր) փաթեթավորմանը:

## 7.6. Ապրանքի սերվիսային սպասարկումը

Սերվիսային սպասարկման տակ հասկացվում է ապահովման համակարգ, որը թույլ է տալիս սպառողներին ռացիոնալ օգտագործել գնված ապրանքը: Ապրանքների սպասարկումը հանդիսանում է ապրանքային քաղաքականության կարևոր բաղկացուցիչներից մեկը: Ժամանակակից սպասարկման հիմքում ընկած հիմնական սկզբունքներն են՝

1. Նրա մաքսիմալ համապատասխանությունը սպառողների պահանջների և սպառողական ապրանքների բնույթին:
2. Սպասարկման անխզելի կապը մարքեթինգից, նրա հիմնական սկզբունքներից և խնդիրներից:
3. Սպասարկման ճկունությունը, նրա ուղղվածությունը՝ հաշվի առնելով շուկայի սպառողների, սպասարկվող ապրանքների պահանջների փոփոխությունը:

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, որը թույլ է տալիս սպա-



ռողին ընտրել իր համար ձեռքբերման և օգտագործման տեխնիկապես (բարդ ապրանքի) օպտիմալ տարբերակը, տնտեսապես արդյունավետ է այդ արտադրանքը շահագործել տրամաբանորեն կանխորոշված ժամկետներում, որը թելադրում է սպառողների շահերը:

Սպասարկումը բաժանվում է նախաիրացումայինի և ետվաճառքայինի, վերջինս էլ՝ երաշխիքայինի և ետերաշխիքայինի:

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

Սպասարկման ծառայության հիմնական խնդիրներն են՝

- Պոտենցիալ գնորդների խորհրդատվություն նախքան տվյալ ֆիրմայի արտադրանքի ձեռքբերումը, որը նրանց թույլ կտա գիտակցված ընտրություն կատարել:
- Անհրաժեշտ տեխնիկական փաստաթղթերի փոխանցում:
- Պոտենցիալ գնորդներին ներկայացնելիս արտադրանքի նախաիրացումային նախապատրաստում՝ հնարավոր աշխատանքային խափանումներից խուսափելու համար:
- Արտադրանքի շահագործման վայր հասցնելը, ճանապարհին նրա վնասման հնարավորության նվազագույնի հասցնելը:
- Իրացման վայրում արտադրանքների դիրքավորումը և դրանց դեմոնստրացիան:
- Շահագործման նպատակով արտադրանքի պատրաստվածության ապահովում ամբողջ կենսացիկլի ընթացքում:
- Արտադրանքի կատարելագործումն ու մոդեռնացումը:
- Մրցակիցների կողմից առաջարկվող սպասարկման և նրա նորությունների վերաբերյալ ինֆորմացիայի հավաքում և համակարգում:
- Ձեռնարկության մարքեթինգային ծառայության օգնության տրամադրում շուկայի, գնորդների և ապրանքների ուսումնասիրման ու գնահատման ժամանակ:
- Շուկայի մշտական հաճախորդների ձևավորում՝ «Դուք գնում եք մեր ապրանքը և օգտագործում այն, իսկ մենք անում ենք մնացած ամեն ինչ» սկզբունքից ելնելով:

Տարբերում են նախա- և հետվաճառքային սպասարկում: Վերջինս իր հերթին լինում է երաշխավորված և ետերաշխավորված:

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

Համաշխարհային պրակտիկան մշակել է արդյունավետ սերվիսի յոթ կանոններ՝

1. սերվիսը պետք է խոստացվի սպառողին,
2. երաշխավորությունները պետք է լինեն ավելի, քան սպասելիքները,
3. սերվիսի անձնակազմը բարձր որակի հիմքն է,
4. սովորեցումը ստեղծում է անձնակազմը,
5. «Զրո – թերություններ» սերվիսի հիմնական նպատակն է,
6. հաճախորդը սերվիսային ծառայության հայելին է,
7. ստեղծագործությունը սերվիսի անհրաժեշտ բաղադրիչն է:

## ԹԵՄԱ 8. ԳՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

### 8.1. Գնի առանձնահատկությունները որպես մարքեթինգի միջոց

Կորպորատիվ մակարդակի վրա գինն իրենից ներկայացնում է երկարաժամկետ շահութաբերության հիմնական գործոնը: Գինն ազդում է ձեռնարկության շահույթի վրա երկու ուղղություններով:

Շահույթը = (իրացման գին - փոփոխական ծախքեր) x վաճառքի ծավալ - ֆիքսված ծախքեր:

Քանի որ «իրացման գին - փոփոխական ծախքերը» որոշում է յուրաքանչյուր վաճառված իրի տեսակարար ներդրումն ընդհանուր շահույթի մեջ, ապա կարելի է պնդել, որ՝

1. որքան բարձր է գինը, այնքան բարձր է յուրաքանչյուր իրի տեսակարար շահույթը,
2. որքան բարձր է վաճառքի ծավալը, այնքան բարձր է տեսակարար շահույթի մուտքերի քանակը:

Գնի կառավարման բարդությունը բխում է նրանից, որ նրա ձևավորման վրա ազդում են բազմաթիվ գործոններ ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին բնույթի:

Դրանց թվին կարելի է դասել՝

- արտադրության ծախսերը,
- պահանջարկի վիճակը,
- մրցակցության մակարդակը,
- ապրանքի կյանքի ցիկլի փուլը,
- մատակարարների և միջնորդների քաղաքականությունը,
- գների պետական կարգավորման միջոցառումները:

Արտադրական ծախսերով որոշվում է արտադրանքի ինքնարժեքը:

Եթե ծախսերը նվազեցվում են, ապա ձեռնարկությունը ի վիճակի է իջեցնել գինը և ավելացնել շահույթի մասը:

Գների մակարդակը կախված է շուկայում առկա գնորդների պահանջարկից, և հակառակը՝ պահանջարկը կախված է գնից: Գների փոփոխությունը բերում է պահանջարկի ճկունության: Կարելի է հաշվարկել, թե որքանով կփոխվի պահանջարկի ծավալը գների փոփոխության դեպքում:

Գների ձևավորման ժամանակ մեծ նշանակություն ունի մրցակցության մակարդակը: Գնային մրցակցության ժամանակ գինը շարժվում է, այսպես կոչված, պահանջարկի կորով, ինչը մանրամասնորեն կուսումնասիրվի հաջորդ թեմայում:

Որպեսզի մեծացնել պահանջարկը, պետք է փոքրացնել գինը: Եթե ձեռնարկությունը մեծացնում է գինը և վերջինս սկսում է գերազանցել գինը, որը կա մրցակիցների մոտ, մեծ է հավանականությունը, որ ձեռնարկությունը կկորցնի իր գնորդներին:

Ապրանքի կյանքի ցիկլի տարբեր փուլերը էականորեն ազդում են գների որոշման վրա: Այսպես, եթե ձեռնարկությունը դուրս է գալիս շուկա նոր ապրանքով, որն ունի կայուն արտոնագրային պաշտպանություն և չունի մրցակիցներ, ապա նշանակվում է մաքսիմալ բարձր գին: Աճի և հասունության փուլերում ձևավորվում է լայն գների դիսպազոն նույն ապրանքի տարբերակների նկատմամբ: Անկման ժամանակ նկատվում է գների նվազում, ինչը թույլ է տալիս երկարացնել այդ փուլը:

Գինն արտացոլում է ապրանքների օգտակար հատկությունները գնորդների համար: Ապրանքի օգտակարության ընդհանուր մեծամասնությունը հավասար է տոհմական և հավելացած օգտակարությունների գումարին: Ըստ տոհմական օգտակարության ապրանքները համեմատելի են միմյանց հետ (օրինակ, կոշիկի կամ հեռուստացույցի ֆունկցիոնալ օգտակարությունները նույնական են մրցակիցների առաջարկություններին): Սպառողն ընտրում է այս կամ այն ապրանքի տեսակը՝ ելնելով իր ծախսերից:

Իսկ եթե ձեռնարկությունը տալիս է իր արտադրանքին լրացուցիչ օգտակարություն, ապա ապրանքի գրավչությունը էականորեն աճում է: Ձեռնարկությունը հնարավորություն է ստանում նշանակել ավելի բարձր գին:

## 8.2. Գնի տեղի և դերի որոշումը՝ շահույթ ստանալու գործընթացում

Գինը մարքեթինգի կոմպլեքսի կարևորագույն բաղադրիչներից մեկն է: Կարելի է առանձնացնել գնի երեք դիրք՝ հարաբերված շահույթ ստանալու նպատակով վաճառքների աճի նկատմամբ՝

- մաքսիմալ գնից,
- մաքսիմալ շրջանառությունից,

- գների կայունացումից:

Վաճառքների աճը և դրա հիման վրա շահույթի ստացումը գնի մաքսիմիզացումից հնարավոր են այն դեպքերում, երբ ձեռնարկությունը դուրս է գալիս շուկա՝ առաջարկելով եզակի որակի ապրանքներ, ինչը թույլ է տալիս շրջանցել մրցակիցներին: Բարձր գինը թույլ է տալիս արագորեն հետ բերել այն ծախսերը, որոնք արվել էին որակը բարձրացնելու համար:

Շահույթի ստացումը ապրանքի ծավալների վաճառքի մաքսիմալացումից կապված է, այսպես կոչված, «ներխուժման» գների օգտագործումից: Դա հնարավոր է այն դեպքում, եթե կան ծախսերը կրճատելու ռեզերվներ և առկա է մեծ պոտենցիալ ունեցող շուկա:

Ըստ տնտեսական գործունեության ոլորտի կարելի է առանձնացնել գների հետևյալ տեսակները՝

1. մեծածախ գին – ՄԵԳ
2. մանրածախ գին – ՄԱԳ
3. գնման գին – ԳԳ
4. ծառայությունների սակագներ – ԾՍ
5. համաշխարհային գներ – ՀԳ

Գնագոյացման ելակետային հիմքն արտադրանքի ինքնարժեքն է: Ինքնարժեքը կազմավորող ծախսերն ըստ տնտեսական տարրերի կարելի է դասակարգել՝

1. հումք և հիմնական նյութեր,
2. օժանդակ նյութեր,
3. գնովի կիսաֆաբրիկատներ,
4. վառելիք՝ դրսից,
5. էլեկտրաէներգիա՝ դրսից,
6. աշխատավարձի ֆոնդ,
7. հատկացում կենսաթոշակային հիմնադրամին,
8. ամորտիզացիա,
9. այլ ծախսեր:

Այսպիսով, արտադրանքի լրիվ ինքնարժեքն արտադրության և իրացման համար կատարված բոլոր ծախսերն են՝ փողային արտահայտությամբ, հետևապես, գինը ներառում է արտադրության և շրջանառության ծախքերը՝ ստեղծված հավելյալ արդյունքի տարբեր ձևերը:

Հայաստանի Հանրապետությունում արդյունաբերական արտադրանքի մեծածախ գինն ունի երկու տարատեսակ՝ մեծածախ գին և բացթողման գին:

Ազատ շուկայական մեծածախ գինը կիրառվում է ձեռնարկության արտադրական այս կամ այն սուբյեկտի գործունեության վերջնական արդյունքները հաշվարկելու նպատակով և ելակետային է գների մյուս տեսակների հաշվարկների համար: Ազատ շուկայական մեծածախ գինն

(ԱՇՄԳ) իրենից ներկայացնում է արտադրանքի լրիվ ինքնարժեքի և շահույթի գումարը: Հաշվարկի բանաձևը կլինի՝

$$\text{ԱՇՄԳ} = \text{ԱԻ} + \text{Շ},$$

որտեղ՝

ԱԻ-ն արտադրանքի ինքնարժեքն է,

Շ-ն՝ շահույթը:

Արդյունաբերական արտադրանքի բացթողնման գնով իրացվում են ձեռնարկություններին և մեծածախ բազաներին վաճառվող ապրանքները, որոնք հաշվարկվում են հետևյալ բանաձևով՝

$$\text{ԱԲԳ} = \text{ԱՇԳ} + \text{ԱԱՀ} + \text{ՄՎԿՎ},$$

որտեղ՝

ԱԲԳ-ն բացթողնման գինն է,

ԱԱՀ-ն ավելացված արժեքի հարկն է,

ՄՎԿՎ-ն մատակարարող-վաճառահանող կազմակերպությունների վերադիրներն են:

Գների մյուս տեսակը մանրածախ գինն է, որով ապրանքներն իրացվում են վերջնական սպառողին՝ բնակչությանը: Մանրածախ գները ձևավորվում են մեծածախ գների հիման վրա՝ միաժամանակ հաշվի առնելով կազմակերպությունների կողմից կատարվող շահույթը, ծախսերը, առևտրային վերադիրները կամ զեղչերը, ինչպես նաև առևտրային կազմակերպությունների կողմից վճարված ավելացված արժեքի հարկը:

Մանրածախ գները հիմնականում կարգավորվում են շուկայում՝ ամբողջական պահանջարկի և ամբողջական առաջարկի հարաբերակցությամբ, որոնք ապրանքային զանգվածների տեղաշարժերի, բնակչության եկամուտների և գնողունակության մակարդակի փոփոխության հետ կապված կարող են անընդհատ փոփոխվել: Առանձին ապրանքների մանրածախ գնի կառուցվածքում նշանակալի տեղ է զբաղեցնում ակցիզային հարկը, որն ապրանքի գնի մեջ մտնող անուղղակի հարկն է:

### 8.3. Գների որոշման ձևերի ընտրություն

Գների որոշման համար մարքեթինգում օգտագործվում են երեք ձևեր՝

1. կողմնորոշում ծախսերի վրա,
2. կողմնորոշում պահանջարկի վրա,
3. կողմնորոշում մրցակիցների վրա:

Կողմնորոշումը սեփական ծախսերի (ծախքերի) վրա թույլ է տալիս որոշել գինը՝ ելնելով մեկ միավոր արտադրանքի վրա կատարված բազային ծախսերից, գումարած շահույթը, որը ձեռնարկությունը մտադիր է ստանալ: Այսպիսի պրիմիտիվ կողմնորոշումն օգտագործվում է այն ձեռնարկությունների կողմից, որոնք ի վիճակի չեն հաշվի առնել շուկայա-

կան գործընթացները, չեն անցկացնում պահանջարկի հետազոտում: Դա արվում է չհագեցված շուկաներում, որտեղ բացակայում են մրցակիցները, իսկ սպառողը ծածկում է արտադրողների բոլոր ծախսերը:

Երբ կողմնորոշումը կատարվում է պահանջարկի վրա, ձեռնարկությունը որոշում է գները՝ ելնելով նրանից, թե ինչպես են սպառողներն ընկալում ապրանքը:

Սպառողի վերաբերմունքն ապրանքի օգտակարության նկատմամբ կարելի է հայտնաբերել հարցումների, թեստավորման, եղած փորձերի վերլուծության օգնությամբ:

Գնի նկատմամբ զգայունության քաղաքական չափումը կատարվում է երկու ցուցանիշների օգնությամբ՝

- պահանջարկի ճկունություն,
- «ընկալվող արժեք»:

Պահանջարկի ճկունությունը կախված գնից տոկոսներով արտահայտված վաճառված ապրանքի ծավալի փոփոխությունն է, երբ գինը փոխվում է 1%-ով: Պահանջարկը ճկուն է գնի նկատմամբ, եթե նա փոխվում է հակառակ կողմ՝ համեմատված գնի հետ: Եթե շուկան հագեցված է մեծ քանակի ապրանքներով և ծառայություններով, որոնք ի վիճակի են բավարարել նույնատիպ պահանջարկներ, պահանջարկի գնային ճկունությունը կլինի մեկից բարձր:

Պահանջարկի ճկունության չափումը թույլ է տալիս որոշել, թե որ ուղղությամբ է անհրաժեշտ ազդել գների վրա, որպեսզի մեծացնել վաճառքները:

Կողմնորոշումը մրցակիցների վրա կատարվում է մրցակիցների առկա գների վերլուծության վրա և դրանց հեռանկարային փոփոխությունների կանխագուշակման վրա: Մրցակցության գործոնի ազդեցությունը կախված է շուկայի տեսակից՝

- մաքուր մրցակցության շուկա (շատ վաճառողներ և շատ գնորդներ): Գինը որոշվում է պահանջարկի և առաջարկի խաղերով: Գները կայուն են,
- շուկայում առկա է հոմոգեն օլիգոպոլիա, այսինքն՝ վաճառողների քանակը փոքր է, նրանց ազդեցությունը միմյանց վրա բարձր է: Մրցակիցների ուժեղ փոխկապվածությունը սահմանափակում է նրանց գնային ինքնուրույնությունը,
- շուկայում առկա է հետերոգեն օլիգոպոլիա, այսինքն՝ մրցակիցների ազդեցությունը միմյանց վրա բարձր է, բայց ապրանքները ընկալվում են որպես ոչ միասնական դիֆերենցված: Այս դեպքում ձեռնարկությունը հնարավորություն ունի ազդել գնի վրա,
- մոնոպոլիա (մեկ արտադրող կամ մեկ վաճառող և շատ գնորդներ): Տեղի ունի գնի դիկտատ (թելադրանք):

## 8.4. Գնագոյացման մեթոդների օգտագործումը

Կախված կոնկրետ շուկայական իրավիճակից՝ գնագոյացումը կարող է իրագործվել տարբեր մեթոդների օգնությամբ՝

- դիֆերենցված,
- մրցակցային,
- տեսակակազմային,
- աշխարհագրական,
- խրախուսող:

**Դիֆերենցված** մեթոդը կարող է լինել՝

- տարածքային, երբ գինը որոշվում է կախված նրանից, թե որտեղ են գտնվում գնորդները տարբեր տարածքներում,
- ժամանակային, երբ գինը որոշվում է՝ կախված օրվա ժամից, շաբաթվա օրվանից, տարվա ժամանակից,
- անձնավորված, երբ գինը որոշվում է՝ կախված սպառողների համակազմից (կոնստիտուցենտից): Դրանք են՝ ապրանքներ երիտասարդության, տարիքով մարդկանց, հիվանդների համար և այլն,
- քանակական, երբ գինը որոշվում է՝ կախված վաճառվող ապրանքի ծավալի մեծությունից:

**Մրցակցային** գնագոյացումն ուղղված է նրան, որպեսզի պահպանվի գնային առաջնորդությունը շուկայում: Այստեղ օգտագործվում են հետևյալ մեթոդները՝

1. «գնային պատերազմներ»,
2. «կաթնասերի հանելու գներ»,
3. «ներմուծման գներ»,
4. «գներ համաձայն իրացման կորի»:

Գնային պատերազմները հիմնականում օգտագործվում են մոնոպոլիզացված մրցակցության շուկաներում: Եթե գները դրվում են ավելի բարձր, քան մրցակիցների մոտ, ապա գնորդների քանակը համարյա չի աճի: Եթե գինը ցածր է մրցակցային գներից, մրցակիցները կպատասխանեն նույն ձևով: Ցածր գներով գնորդների ուշադրությունը գրավելու ցանկությունը կբերի ցածր շահույթների, կորուստների և ձեռնարկության փակմանը:

Կաթնասերի հանելու գները դրվում են որպես սկզբնական, նոր, մոդայիկ ապրանքների վրա: Դրանք վաճառվում են շուկայի այն սեգմենտներում, որոնցում գնորդները ուշադրություն չեն հատկացնում բարձր գներին:

Ներմուծման գները սովորաբար լինում են ավելի ցածր, քան թե մրցակիցների մոտ և թույլ չեն տալիս ստեղծել նմանատիպ ապրանքներ:

Գներն ըստ իրացման կորի, փաստորեն, իրենցից ներկայացնում են փոխզիջումային տարբերակներ կաթնասերի հանելու և ներմուծման գների միջև: Այսպիսի մոտեցումն ապահովում է արագ անցում բարձր գնե-

րից դեպի ավելի ցածր գների, ինչը թույլ է տալիս գրավել գնորդների ուշադրությունը և հակազդել մրցակիցներին:

**Տեսակակազմային** գնագոյացումն ունի բազմաթիվ մոտեցումներ, որոնք հիմնականում հիմնվում են մարդկային հոգեբանության վրա: Օրինակ, «գինը խայծով» կարող է որոշվել տիկնիկի համար և լինել բավականին ցածր: Բայց տիկնիկի հետ կարող են բարձր գնով վաճառվել բազմատեսակ հագուստներ, տնակներ, կահույք և այլն:

Կամ ոչ կլորացված գներ: Դրանք ավելի ցածր են կլորացված գումարներից (99 դրամ կամ 1499 դրամ) և ստեղծում են սպառողների մոտ հավատ, որ հաշվարկվել են ամենաճշգրիտ ձևով:

Գնագոյացման **աշխարհագրական** մեթոդները հիմնականում օգտագործվում են երկրի սահմաններից դուրս արտահանվող ապրանքների գների որոշման ժամանակ: Դա բացատրվում է արտահանման ծախքերի հաշվառման կապակցությամբ (ապահովագրում, տուրքեր և այլն): Անհրաժեշտ է ստույգ գնահատել այդ ծախքերը և որոշել, թե ով է դրանց կրելու՝ վաճառողը, թե գնորդը: Տարբերում են հետևյալ տեսակի արտահանման գներ՝

- «Ֆրանկո - գործարան» (EXW): Վաճառողը հանձնում է ապրանքը գնորդին իր տարածքում, և գնորդը այնուհետև կրում է բոլոր ծախսերը և ռիսկերը,
- «ազատ նավակողի վրա» (FOB): Վաճառողի պատասխանատվությունը ավարտվում է այն ժամանակ, երբ ապրանքները բարձվում են նավակի, ինքնաթիռի, ավտոմեքենայի կողի վրա,
- «ազատ նավակողի երկայնությամբ» (FAS): Վաճառողը հասցնում է ապրանքը մինչև նավահանգիստ և կրում է բոլոր ծախսերը մինչև նրա բարձումը,
- «գին, ապահովագրում, ֆրախտ (նավափոխադրավճար)» (CIF): Վաճառողը վճարում է տրանսպորտային ծախքերը և ապահովում է ապրանքները մինչև նշված նավահանգիստը:

**Խրախուսող** գնագոյացումը հիմնված է տարբեր տեսակի զեղչերի վրա: Հաճախ գնորդներն ավելի զգայուն են զեղչերին, քան թե գներին: Նրանք մոտենում են գնին որպես ելակետ, իսկ զեղչն ընդունում են որպես շահույթ: Տարբերում են հետևյալ տեսակի զեղչեր՝

- բոնուսային զեղչեր – տրվում են հաստատուն գնորդներին կամ միջնորդներին, որոնք որոշակի ժամանակաընթացքում ձեռք են բերում վերապահված ապրանքի քանակներ,
- զեղչեր առձեռն վճարելու համար, տրվում է այն գնորդներին, որոնք օպերատիվ վճարում են ապրանքի համար,
- զեղչեր գնվող ապրանքի քանակի համար,
- սեզոնային զեղչեր – տրվում է այն սպառողներին, որոնք կատարում են արտասեզոնային գնումներ:



## ԹԵՄԱ 9. ՊԱՀԱՆՋԱՐԿԻ ԵՎ ԱՌԱՋԱՐԿԻ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ԳՆԱԳՈՅԱՑՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՎՐԱ

### 9.1. Պահանջարկի ֆունկցիաների տեսակները

Առաջին թեմայում ընթերցողը ստացել է որոշակի պատկերացում մարքեթինգային ֆունկցիաների մասին, այդ թվում նաև պահանջարկի ֆունկցիայի մասին: Վերջինս էականորեն ազդում է գնագոյացման գործընթացի վրա: Հետագոտենք այդ գործընթացը:

Հայտնի է, որ գնագոյացման հիմքում ընկած է վաճառողների և գնորդների փոխգործունեությունը, որի միջոցով շուկայում ձևավորվում է առաջարկը և պահանջարկը:

«Պահանջարկ» տերմինը տնտեսագետների համար ունի յուրահատուկ նշանակություն: Եթե մարդ-անձին բնորոշ է պատճառել ցանկություն, ապա տնտեսագետները գործ ունեն միայն այն պահանջարկների հետ, որոնք մարմնավորվել են վճարունակ պահանջարկի մեջ: Եվ այսպես, պահանջարկը կարելի է որոշել որպես անձի ցանկություն և պատրաստակամություն ձեռք բերել ապրանքը:

Որևիցե ապրանքի պահանջարկի ծավալի տակ հասկանում են այդ ապրանքի մաքսիմալ քանակը, որն առանձին անձը, մարդկանց խումբը կամ բնակչությունը որոշակի պայմաններում համաձայն են գնել մեկ միավոր ժամանակի ընթացքում (օր, ամիս, տարի): Այդ պայմանների թվին կարելի է հարաբերել տվյալ ապրանքի գինը, այլ ապրանքների գները, դրամային եկամուտների մեծությունը, սպառողների նախընտրությունները, ճաշակները և այլն:

Պահանջարկի ծավալի կախվածությունը նրա որոշող գործոններից կոչվում է **պահանջարկի ֆունկցիա**:

Որևիցե ապրանքի պահանջարկի ծավալը առաջին հերթին որոշվում է դրա գնով: Հայտնի է, որ մարդիկ ձգտում են գնել ապրանքներ ավելի էժան գնով: Դա չի նշանակում, որ նրանք պատրաստ են ձեռք բերել անորակ ապրանքներ: Բայց որքան էլ բարձր որակի, տեխնիկական բարդ և թանկ ապրանք գնի մարդը, միշտ պահպանվում է հետադարձ կապը ապրանքի գնի և դրա պահանջարկի միջև: Այսինքն մնացած այլ հավասար պայմաններում պահանջարկը ապրանքի նկատմամբ այնքան բարձր է, որքան ցածր է դրա գինը (և հակառակը): Այդ կախվածությունը կոչվում է պահանջարկի օրենք: Եթե մնացած գործոնները, որոնք ազդում են պահանջարկի ծավալի վրա, ընդունել որպես անփոփոխ, ապա վերը նշված կախվածությունը ձեռք է բերում հետևյալ տեսքը:

$$Q_x = f(P_x) \quad (1)$$

որտեղ՝

$Q_x$  – «X» ապրանքի պահանջարկի ծավալն է,

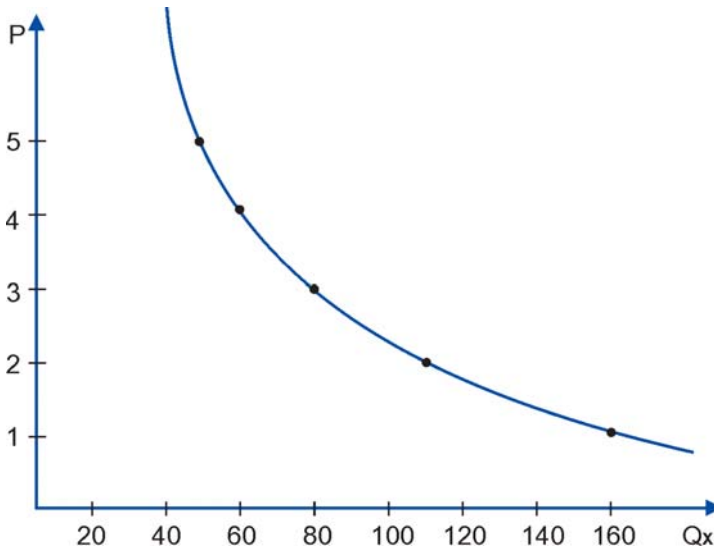
$P_x$  – «X» ապրանքի գինը:

Պահանջարկի ֆունկցիան՝ կախված գնից, կարելի է ներկայացնել երեք ձևով՝

**1. Աղյուսակային.**

P (գինը, դրամով)	5	4	3	2	1
Q (պահանջարկի ծավալը, հատ)	50	60	80	110	160

**2. Գծագրական.**



**3. Անալիտիկ.**

$$Q_x = a - bP_x - cP_x^2:$$

Պահանջարկի կորը ցույց է տալիս, թե ինչպես է փոխվում սպառողների պահանջարկի ծավալը՝ կախված ապրանքի գնի մակարդակից: Պահանջարկի ծավալի փոփոխությունը՝ կախված ապրանքի գնի փոփոխությունից, իրենից ներկայացնում է շարժը պահանջարկի կորի վրայով:

Թվարկենք այն գործոնները, որոնցով որոշվում է պահանջարկի ծավալը՝

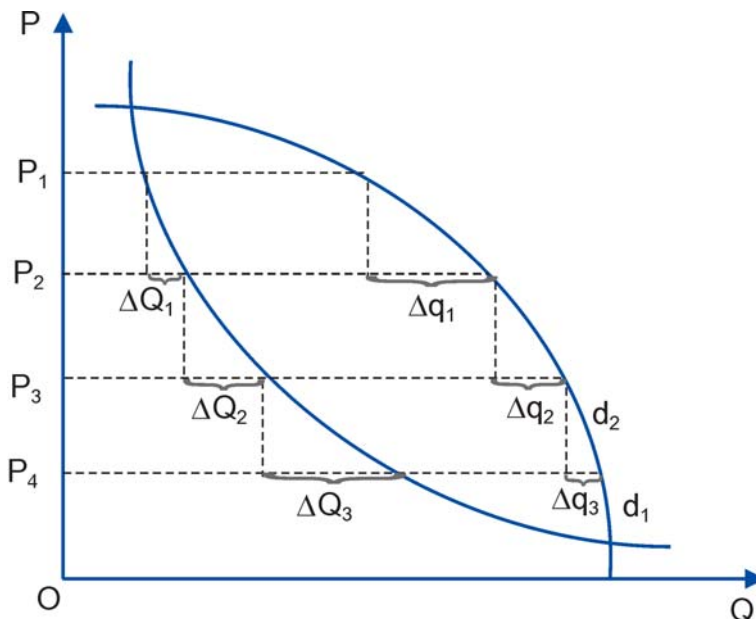
1. սպառողի եկամտի չափը (Y),
2. գնորդների ճաշակը (T),
3. գներն այլ ապրանքների վրա (Pa, ..., Pz),
4. գնորդների ընդհանուր քանակը կամ շուկայի չափը (X),
5. կուտակված գույքը (W),
6. արժեզրկման սպասելիքները (IE),
7. այլ գործոններ:

Ընդհանուր տեսքով պահանջարկի ֆունկցիան կարելի է ներկայացնել որպես.

$$Q_x = f(P_x, Y, T, P_a, \dots, P_z, X, W, IE, \text{ և այլն}) \quad (2)$$

### 9.2. Պահանջարկի կորի հետազոտումը

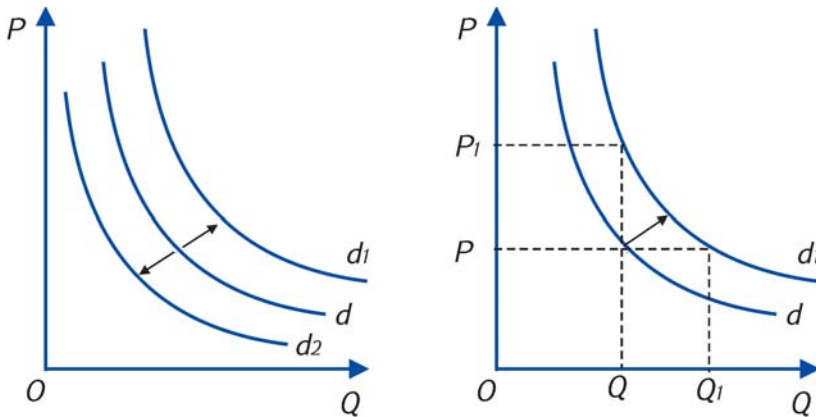
Եվ այսպես, նորմալ պայմաններում գոյություն ունի հետադարձ կապ գնի և պահանջարկի միջև, այդ իսկ պատճառով պահանջարկի կորն ունի բացասական թեքություն: Ըստ իր ընդհանուր տեսքի այդ կորը կարող է լինել ինչպես փոս ընկած (d1), այնպես էլ կորացված (d2) (Գծանկար 6):



Գծանկար 2. 6. Պահանջարկի կորի «փոս ընկած» և «կորացված» տարբերակները

Եթե պահանջարկի փոփոխությունը կատարվում է փոս ընկած կորով ( $d1$ ), ապա գնի իջեցման ժամանակ ( $\Delta p = \text{const}$ ) պահանջարկի ծավալի բացարձակ աճը մեծանում է ( $\Delta Q1 < \Delta Q2 < \Delta Q3$ ): Եթե պահանջարկը փոխվում է ըստ կորացված կորի ( $d2$ ), տեղի ունի հակառակ պատկերը՝ ( $\Delta q1 > \Delta q2 > \Delta q3$ ): Քանի որ տնտեսության կյանքը գտնվում է անընդհատ փոփոխության մեջ, ապա պահանջարկը նույնպես փոփոխվում է: Տեղի է ունենում պահանջարկի կորի տեղաշարժ: Օրինակ, աճում է բնակչության միջին իրական եկամուտը, աճում է բնակչության չափահասների քանակը, ինչը կարող է բերել ավտոմեքենաների պահանջարկի շեղմանը դեպի աջ:

Տարբերում են շեղումների երկու ձև: Առաջին դեպքում տեղի է ունենում պահանջարկի ծավալի փոփոխություն, երբ փոխվում է տվյալ ապրանքի գինը և ֆիքսված է այլ գործոնների նշանակությունը: Այս դեպքում նկատվում է շարժ պահանջարկի կորի երկայնությամբ: Իսկ եթե այլ գործոնները փոփոխվում են, ապա պահանջարկի կորը շեղվում է կամ աջ, կամ ձախ (Գծանկար 2.7):



Գծանկար 2.7 Շեղումներ պահանջարկի օրենքից

Եթե ապրանքի գինը իջնում է, աճում է գնողական պահանջարկը: Օրինակ, եթե շաբաթական ձեր հաստատուն եկամուտը կազմում է 200 ռուբլի, ապա այդ գումարով կարելի է գնել 5 կգ տավարի միս՝ վճարելով 1 կգ համար 40 ռուբլի: Եթե տավարի մսի գինն ընկնի մինչև 20 ռուբլի, ապա ազատված 100 ռուբլով կարելի է գնել լրացուցիչ ապրանք: Դա կոչվում է **եկամտի էֆեկտ**:

**Փոխարինման էֆեկտը** կայանում է նրանում, որ որևիցե ապրանքի վրա գինը իջնում է, այսինքն՝ տվյալ ապրանքը դառնում է ավելի էժան այլ ապրանքների նկատմամբ, սպառողները կձգտեն ավելի շատ գնել էժան ապրանքից: Օրինակ, եթե տավարի մսի գինը իջնի, սպառողները կիրաժարվեն գնել խոզի, հավի, հորթի միս:

Բայց ոչ միշտ է, որ պահանջարկի օրենքը լինում է ճիշտ: Օրինակ հայտնի է «Գիֆֆենի պարադոքսը»: Անգլիացի տնտեսագետ Ռոբերտ Գիֆֆենը, նկարագրելով սովը Իռլանդիայում 1845-1849 թթ. ընթացքում, նկատել է հետևյալ պարադոքսը, երբ աճել է կարտոֆիլի գինը, աճել է նաև սպառումը: Պատճառը եղել է հետևյալում՝ կարտոֆիլը սովորաբար օգտագործում էին չքավոր մարդիկ՝ հնարավորություն չունենալով գնել ավելի թանկ մթերք, նրանք ստիպված սկսել էին օգտագործել միայն կարտոֆիլ:

Ժամանակավոր շեղումները նվազեցվող պահանջարկի օրենքից նկատվում են նաև այն դեպքերում, երբ արտադրվում է նոր ապրանք, որն ունի բարձր գին: Մինչև գնորդները ծանոթանան նոր ապրանքի հատկությունների հետ, պահանջարկը այդ ապրանքի նկատմամբ կարող է էականորեն աճել, չնայած նրա թանկությանը: Նկատվում է «Վերլենի էֆեկտը», որը վերաբերում է վարկային (հեղինակություն) պահանջարկին թանկարժեք ապրանքների նկատմամբ, որոնք ունեն բարձր սոցիալ կարգավիճակ (ստատուս): Այն մարդիկ, որոնք գնել են եզակի տեսակի ավտոմեքենա կամ ոսկերչական իրեր, որոնք ստեղծվել են անհատական պատվերով, հնարավորություն են տալիս նրանց առանձնացվել մնացած մարդկանցից: Ընդ որում, եթե այդ ապրանքների գինը իջնի, դա կբերի նրան, որ նրանք կկորցնեն իրենց գրավչությունը, հետևաբար՝ կիջնի նաև պահանջարկը այդ ապրանքի նկատմամբ:

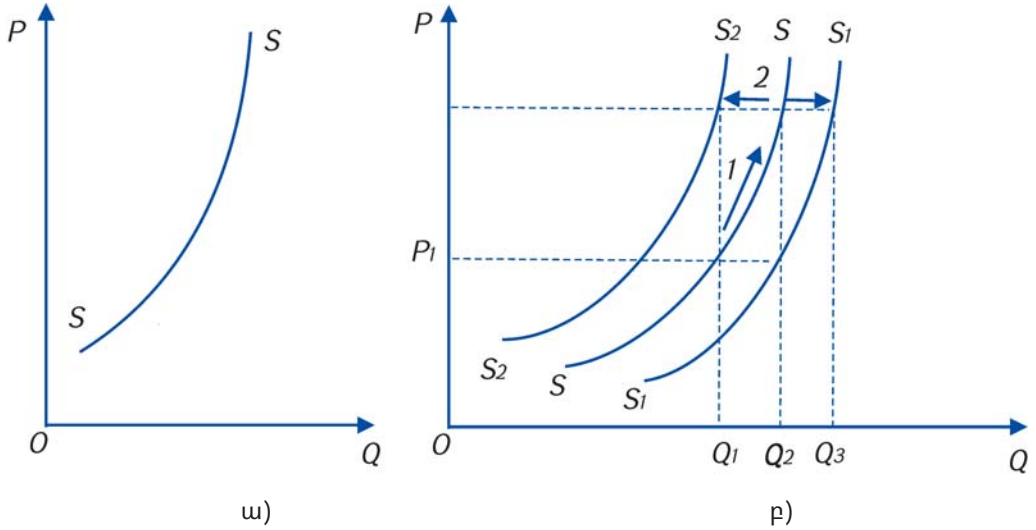
### 9.3. Առաջարկի օրենքը, կորը, փոփոխությունը

Առաջարկը ապրանքների համակցության ծավալն է, որոնք առաջարկվում են շուկայում ժամանակի կոնկրետ ընթացքում: Այն բնութագրում է վաճառողների կողմից տնտեսական իրավիճակը շուկայում: Նրանցից որոշ քանակը արտադրել են շատ ապրանքներ, իսկ որոշները՝ քիչ: Ոմանք ծախսել են ապրանքների արտադրության վրա քիչ արտադրական միջոցներ և աշխատանք: Ուրիշների մոտ այդ ծախսերը արտադրանքի մեկ միավորի վրա եղել են ավելի բարձր: Բայց հանդիպելով շուկայում՝ բոլոր վաճառողները ձգտում են վաճառել ապրանքը ավելի թանկ գնով, անկախ դրանց արտադրական ծախքերից: Առաջարկի գինը այն մինիմալ գինն է, որով վաճառողը համաձայն է վաճառել տվյալ ապրանքի որոշակի քանակ: Կապը ապրանքի գնի և նրա առաջարկված ծավալի միջև արտացոլվում է առաջարկի օրենքում: Առաջարկի օրենքը արտահայտում է ուղղակի կախվածությունը գնի և առաջարկվող ապրանքի մեջ ժամանակի որոշակի ընթացքում:

Համաձայն առաջարկի օրենքի, եթե գինը աճում է, համապատասխա-

Նաբար աճում է առաջարկի մեծությունը և հակառակը՝ գների նվազման ժամանակ նվազում է նաև առաջարկը:

Այդ կախվածությունը կարելի է ներկայացնել գրաֆիկի օգնությամբ (գծանկար 2.8)



Գծանկար 2.8 ա) առաջարկի կորը, բ) առաջարկի կորի փոփոխությունը

Առաջարկի կորը բնութագրում է փոխկապվածությունը առաջարկված ապրանքի քանակի ( $Q$ ) և դրա գնի ( $P$ ) միջև: Ի տարբերություն պահանջարկի կորի, առաջարկի կորը սովորաբար աճում է աջ և վերև (գծանկար 2.8.ա):

Ինչպե՞ս պահանջարկի ժամանակ անհրաժեշտ է տարբերել առաջարկի փոփոխությունը և առաջարկի ծավալը: Վերջինս փոխվում է այն ժամանակ, երբ փոխվում է միայն ապրանքի գինը: Ընդհակառակը, առաջարկի փոփոխությունը տեղի է ունենում այն ժամանակ, եթե փոխվում են այն գործոնները, որոնք առաջ համարվել էին հաստատուն:

Գրաֆիկորեն առաջարկի ծավալի փոփոխությունը արտահայտվում է առաջարկի կորի վրայի շարժումով (գծանկար 2.8.բ): Եթե գինը փոխվում է  $P_1$  մինչև  $P_2$ , կատարվում է շարժ  $SS$  կորով, ինչը ցույց է տալիս առաջարկի ծավալի աճը  $Q_1$  մինչև  $Q_2$ : Ընդ որում, այդպիսի շարժը կատարվում է միայն այն դեպքում, երբ բոլոր գործոնները, բացի գնից, հաստատուն են:

Բայց առաջարկի վրա, բացի գնից, ազդում են նաև այլ գործոններ: Արդյունքում տեղի է ունենում առաջարկի կորի շարժ: Դա նշանակում է, որ տեղի է ունեցել ոչ թե արտադրության ծավալի աճ, այլ փոխվել է առաջարկության բնույթը: Ենթադրենք, որ սկսվել է օգտագործվել նոր տեխ-

նուղգիա, որը թույլ է տալիս նույն ծախսերի պայմաններում թողարկել ավելի արտադրանք: Այս դեպքում առաջարկի կորը կշեղվի աջ և կգրադեցնի S1S1 դիրքը: Շեղումը կնշանակի, որ յուրաքանչյուր գնի դեպքում արտադրողը կառաջարկի ավելի շատ ապրանք: Այսպես, P1 գնի ժամանակ  $Q2 > Q1$ , իսկ P2 գնի ժամանակ  $Q3 > Q2$ :

Բացի տեխնոլոգիայի փոփոխությունից, առաջարկի կորի դիրքի վրա կարող են ազդել՝

- արտադրական ծախսերը, որոնք կախված են տեխնիկական առաջընթացից,
- գները պաշարների վրա: Օրինակ, եթե նվազում է աշխատակիցների աշխատավարձը, պակասեցվում են արտադրության ծախքերը և մեծացվում է ապրանքի առաջարկությունը,
- ապրանք արտադրողների քանակը: Որքան նրանք շատ են, այնքան շատ ապրանք է առաջարկվում,
- տվյալ ապրանք գնողների քանակը: Որքան նրանք շատ են, այնքան ավելի ապրանք նրանք կարող են գնել,
- պետության քաղաքականությունը: Օրինակ, եթե հանվում են մաքսային տուրքերը ներմուծվող ապրանքի նկատմամբ, աճում է նրանց առաջարկը,
- հատուկ գործոններ: Օրինակ, եղանակը ուժեղ ազդում է գյուղատնտեսական ապրանքների արտադրության վրա:

Ֆիրմաներն անընդհատ փոխում են իրենց առաջարկությունների փաթեթը: Առաջարկությունը փոխվում է, երբ փոխվում է վերը նշված գործոններից յուրաքանչյուրը, բացի գնից: Հարաբերված առաջարկի կորին՝ յուրաքանչյուր շուկայական գնի նկատմամբ առաջարկն աճում է (նվազում է), երբ աճում է (կամ նվազում) առաջարկի ծավալը:

## ԹԵՄԱ 10. ԲԱՇԽՄԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

### 10.1. Բաշխման կառավարումը մարքեթինգում

Ապրանքի վաճառքը մարքեթինգի համալիրում միակ ձևն է՝ վերադարձնելու ապրանքների արտադրության մեջ ներդրված միջոցները և ստանալ շահույթ: Բաշխման քաղաքականության նպատակն ապրանքի մատչելիության ապահովումն է սպառողի համար: Դրա համար անհրաժեշտ է՝

1. Բավականին ստույգ պարզել նպատակային շուկայի պահանջարկը ապրանքների մեջ և պլանավորել դրանց վաճառքի հնարավոր չափերը:
2. Ձևավորել բաշխման արդյունավետ ուղիներ և արագ հասցնել սեփական արտադրանքը սպառողին:

Ստեղծել բարենպաստ պայմաններ, որպեսզի ապրանքը արագ հանդիպի սպառողի հետ:

Պահանջարկի հայտնաբերումը և վաճառքի պլանավորումը կատարվում է պահանջի հետազոտման միջոցով, շուկայի վիճակով և ապրանքային կոնյունկտուրայով: Օգտագործվում են էքստրապոլյացիայի, մոդելավորման, էքսպերտային գնահատման մեթոդներ: Կանխագուշակումները, փաստորեն, աշխատանքային հիպոթեզներ են, որոնք ժամանակ առ ժամանակ պետք է ճշտել:

Բաշխման ուղիներն իրենցից ներկայացնում են միջանկյալ օղակների համակցություն, որոնք ներգրավվել են ապրանքի շարժման գործընթացի մեջ, որպեսզի ապահովել դրանց մատչելիությունը վերջնական սպառողների համար: Որպես միջանկյալ օղակներ կարող են ի հայտ գալ հասարակ միջնորդները, մանրածախ և մեծածախ վաճառականները:

Մեծ ընկերություններում յուրաքանչյուր բաժնի աշխատանք շատ մեծ ազդեցություն ունի ամբողջ ընկերության գործունեության վրա: Ուստի, երբ երկու բաժիններ նույն ուղղությամբ են ընթանում, նույն նպատակներին են ձգտում, դա իսկապես շատ լավ է անդրադառնում ամբողջ ընկերության գործունեության վրա:

Իսկ ի՞նչ անել այն դեպքում, երբ նրանք միմյանց «ոտք են տրորում», միմյանց խանգարում:

Քննարկենք այս ընդհանուր խնդրի բավական հաճախ հանդիպող մի մասնավոր դեպք, երբ չեն կարողանում լեզու գտնել երկու զույգ եղբայրներ՝ մարքեթինգի և վաճառքի բաժինները:

Եթե մի փոքր խորանանք պատմության մեջ, կտեսնենք, որ այս հակամարտության պատմությունը սկսվում է դեռևս խորհրդային տարիներից, երբ ոչ մի կերպ միմյանց չէին հասկանում «իրացման» ու «պլանավորման» բաժինները:

Որպես կանոն, մարքեթինգի և վաճառքների բաժինների միջև կոնֆլիկտները հազվադեպ են ընկերության սնանկացման կամ ճգնաժամի պատճառ հանդիսանում: Սակայն, երբ ընկերությունները հայտնվում են այդպիսի իրավիճակներում, փորձագետների եզրակացությունները միշտ շատ մշուշոտ են լինում, օրինակ, ասենք. «Ընկերության մասնաբաժնի կրճատում, շուկայում փոփոխություններին օպերատիվ արձագանքելու անկարողության պատճառով բիզնես-գործընթացների խզվածություն, պատվերների մեծ ժամկետներ և այլն»: Իսկ այս ամենի ետևում կարող է ընկած լինել ուղղակի սխալ մարքեթինգային քաղաքականությունը կամ հաճախորդների ոչ պրոֆեսիոնալ սպասարկումը վաճառքի բաժնի կողմից:

Ապրանքի վաճառքի կազմակերպումն անմիջականորեն վերջնական սպառողին կարող է կատարվել լիցենզավորված առևտրի (ֆրանչայզինգի) և ուղղակի շփումներով սպառողի հետ (դիրեկտ – մարքեթինգ):



## 10.2. Վաճառքների պլանավորումը

Վաճառքի պլանավորման հիմնական փուլերն են՝

- շուկայի կոնյունկտուրայի հետազոտումը,
- ապրանքաշրջանառության կանխագուշակումը,
- ֆինանսային նախահաշվի պատրաստումը,
- «վաճառքի նորմերի» որոշումը,
- առևտրային հաշվետվությունը և վերահսկումը:

Կոնյունկտուրայի գնահատումը (առկա տնտեսական իրավիճակը) սկզբից կատարվում է ընդհանուր տնտեսական իրավիճակի մակարդակի վրա: Այնուհետև գնահատվում է կոնյունկտուրայի վիճակը ճյուղի մակարդակի վրա: Վերջնական փուլում կատարվում է կոնյունկտուրայի գնահատումը կոնկրետ շուկայի մակարդակի վրա:

Ապրանքաշրջանառության կանխագուշակումը (վաճառքը) կատարվում է տարբեր ժամկետների (կարճ, միջին և երկարաժամկետ) և տարբեր մեթոդներով: Նա իրենից ներկայացնում է ապրանքի վաճառքի գնահատականը արժեքային և բնական ցուցանիշներով և տվյալ ձեռնարկության փայի գնահատումը տվյալ շուկայում գործող բոլոր ձեռնարկությունների ընդհանուր շրջանառության մեջ: Պատասխանատվությունը ապրանքաշրջանառության կանխագուշակման համար կրում են անալիտիկ կամ հետազոտական մարքեթինգային խմբերը:

Վաճառքների ֆինանսական նախահաշիվն իրենից ներկայացնում է սպասվող վաճառքների հարաբերությունը առևտրային ծախսերի և հավանական շահույթի գումարի նկատմամբ (շահույթի նորման վաճառքից): Այսպիսի նախահաշիվները կազմվում են ոչ միայն վաճառքի ընդհանուր ծավալի նկատմամբ, այլ նաև ըստ առանձին ապրանքների:

Վաճառքների պլանավորման անհրաժեշտ բաղադրիչներից մեկը կայանում է նրանում, որ որոշվում են կոնկրետ առաջադրանքներ առևտրական գործակալներին: Նրանք կոչվում են «անձնական վաճառքի նորմաներ» (արժեքային կամ բնական արտահայտությամբ), և որոշվում են՝ կախված գործունեության շրջանից, ապրանքի բարդությունից, աշխատակցի դասակարգումից:

Պատահում է, որ վաճառքի և մարքեթինգի բաժինները աշխարհագրական առումով գտնվում են միմյանցից բավական հեռու: Նրանց կարող են կիլոմետրեր բաժանել (մարքեթինգի բաժինը գլխամասում, իսկ վաճառքներինը՝ մասնաճյուղերում), և դա բերում է շփման պակասի, բացակայում է համատեղ աշխատանքը: Կարճ ասած. ծախս ձեռքը չգիտի, թե ինչ է անում աջը:

Այս դեպքում էլ մարքեթոլոգները չեն ստանում շուկայի իրական պատկերը, արդյունքում ծնվում են իրականությունից կտրված մարքեթինգային և ռազմավարական պլաններ, որոնց իրականացումն էլ դրվում է

խեղճ վաճառողների ուսերին: Վաճառողներն էլ աշխատում են խարխափելով՝ առանց լուրջ տեսական գիտելիքների և մարքեթոլոգների պրակտիկ խորհուրդների:

Նմանատիպ իրավիճակներից է նաև այն, երբ մարքեթոլոգները կազմակերպում են նոր ապրանքի մեծ, ճոխ շնորհանդես, իսկ երբ հիացած հաճախորդները պատրաստվում են այն գնել, պարզվում է, պահեստում այդ ապրանքից չկա:

Օրինակ, բոլորս էլ հիշում ենք այն խուճապային իրավիճակը, որ սկսվեց Օրանժ Արմենիա-ի շուկա մտնելուց հետո, երբ նա սկսեց մասսայական ձևով ինտերնետ ծառայություններ գովազդել: Իմ բազմաթիվ ծանոթները, երևի ձեզնից շատերն էլ, անմիջապես որոշեցին օգտվել նրանց այդ 1 դրամանոց մոդեմներից, բայց արդյունքում պարզվեց, որ ոչ մի մասնաճյուղում էլ չի մնացել այդ մոդեմներից: Արդյունքում բազմաթիվ դժգոհություններ, հիասթափություններ և կորսված օգուտներ ու հեղինակության անկում Օրանժի համար: Այդ նույն ժամանակ գրեթե նույն իրավիճակն էր նաև մնացած երկու օպերատորների մոտ: Ինտերնետ ծառայությունների նկատմամբ այդ «բում» պահանջարկը նրանք էլ չկարողացան բավարարել, և մի պահ Հայաստանում ուղղակի 3G մոդեմների սով էր...

Առևտրային հաշվետվությունը իր մեջ պարունակում է ինֆորմացիա փաստացի վաճառքների ու ծախսերի մասին, նաև ինֆորմացիա շուկայում սպասվող միտումների մասին:

### 10.3. Բաշխման ուղիների ձևավորումը

Բաշխման ուղիները մարքեթինգի համակարգում կատարում են երկու հիմնական ֆունկցիա՝

1. ապահովում են ապրանքների մատչելիությունը հնարավոր շատ վայրերում (բանակցություններ, միջնորդների ընտրություն, ռիսկերի գնահատում, խրախուսում և այլն),
2. ապրանքների ֆիզիկական տեղաշարժը (պահեստավորում, պատվերների ընդունում և մշակում, հաշվարկային օպերացիաներ, փաթեթավորում և այլն):

Բաշխման ուղիները բնութագրվում են իրենց երկարությամբ և լայնությամբ: Ուղու երկարությունը համարվում է նրա հիմնական ցուցանիշներից մեկը և որոշվում է օղակների քանակով: Ուղու լայնությունը կախված է յուրաքանչյուր օղակի մասնակիցների թվից: Ապրանք արտադրողը համարվում է ուղու սկզբնական օղակ, իսկ սպառողները՝ վերջնական: Խնդիրը կայանում է նրանում, որ անհրաժեշտ է որոշել միջանկյալ օղակների թիվը: Տարբերում են ուղիների հետևյալ տեսակները՝

- ուղղակի (գրոյական մակարդակ),

- անուղղակի, այդ թվում՝ կարճ (միամակարդակ) և երկար (բազմամակարդակ):

Ուղիների երկարության և լայնության համար օգտագործում են տարբեր չափանիշներ՝

- Եկամուտների չափանիշ: Ուղղակի ուղիները հնարավորություն են տալիս ապահովել վաճառքի մեծ ծավալներ, հետևաբար և շահույթ: Արտադրողը ինքն է կազմակերպում ապրանքի վաճառքը և խուսափում է միջնորդներից:
- Ծախսերի չափանիշ: Մարքեթինգի պրակտիկայում առկա է մի սկզբունք, որի համաձայն ապրանքն անմիջականորեն կարող է տրվել մանրածախ վաճառողին միայն այն դեպքում, երբ լրացուցիչ ծախսերը (ներկայակցական և գործարքները կատարելու համար) ավելի փոքր են, քան մեծածախ առևտրականի պահանջած գումարը (մարժան) գումարած լրացուցիչ ծախսերը գովազդի վրա:

Բաշխման ուղիների հիմնական մասնակիցները առևտրական միջնորդներն են: Դրանք են՝ առևտրական կազմակերպություններ, ձեռնարկություններ և առանձին անձեր, որոնք զբաղվում են ապրանքի վերավաճառքով: Միջնորդների ներքաշումը օգտակար է այն առումով, որ անմիջականորեն օգտագործվում են նրանց նյութական, ֆինանսային և աշխատանքային միջոցները ապրանքի վաճառքը կազմակերպելու համար:

Ապրանքային միջնորդները բաժանվում են երկու խմբի՝ հասարակ միջնորդներ և առևտրականներ: Առաջինները չեն կրում ոչ մի պատասխանատվություն ապրանքի նկատմամբ: Դրանք են՝ բրոքերները, գործակալները, որոնց եկամուտները ձևավորվում են տարբեր տեսակի վարձատրությունների հաշվին:

Վաճառականները կազմակերպություններ են կամ անձինք, որոնք կատարում են ապրանքի վաճառքը կամ վերավաճառքը միջանկյալ կամ վերջնական սպառողներին: Նրանց եկամուտները ստեղծվում են այն տարբերությունից, որն առկա է գնման գնի և վաճառքի գնի միջև:

Առևտրական միջնորդները մեծ դեր են խաղում ապրանքի շարժի մեջ ձեռնարկությունից դեպի շուկա: Նրանց ճիշտ ընտրությունից կախված է ապրանքների լավ վաճառքը: Մարքեթինգի համակարգում կան մի քանի չափանիշներ, որոնցից կախված է միջնորդի ընտրության հարցը: Դրանք են՝

- ֆինանսական կայունությունը,
- մարքեթինգային քաղաքականությունը,
- առևտրային ցանցի վիճակը,
- հռչակ ունենալը և համբավը:

## 10.4. Վաճառքների և շուկայի ընդգրկման կազմակերպչական ձևերը

Վաճառքների ձևերը գտնվում են անընդհատ զարգացման մեջ: Փոխվում է շուկայական իրավիճակը: Բարելավվում են ապրանքի վաճառքի մեթոդները: Տարբերում են ավանդական, ուղղահայաց, հորիզոնական և բազմուղի վաճառքների համակարգեր:

Վաճառքներում տարբերակում են ակտիվ (վազրեր) և պասիվ (կոկորդիլոսներ) վաճառքներ: Եվ այսպես.

**Կոկորդիլոսը** չի հետապնդում իր զոհին: Նա նստում է որոգայթում և համբերատար սպասում, թե երբ զոհն ինքը կգա իր մոտ: Ընդ որում կոկորդիլոսի հաջողությունն առաջին հերթին կախված է նրանից, թե արդյո՞ք նա ճիշտ է ընտրել դարան մտնելու տեղը (ջրամբարին մոտ), նրանից, թե կոկորդիլոսը կարողացել է արդյո՞ք բավական լավ թաքնվել, բավականաչափ համբերություն ունեցել է անհրաժեշտ պահին սպասելու համար, արդյո՞ք նա պատրաստ է եղել անհրաժեշտ պահին ակնթարթային և դիպուկ հարձակում գործելու, և, բնականաբար, նրա հաջողության համար կարևոր է նաև, թե ինչ ուժով է նա բռնում իր զոհին:

Կոկորդիլոսը ոչ միշտ է կուշտ պառկում քնելու:

**Վազրն** ընդհակառակը, բավական ակտիվ կենսակերպ ունի: Միշտ հետևում է զոհին, գտնում նրան: Իսկ երբ զոհը նկատում է նրան և փախչում, վազրը սկսում է նրան հետապնդել, հալածել: Ընդ որում դա կարող է բավական երկար տևել, սակայն վազրը հասնում է իր զոհին, փորձում է նետվել նրա վրա, հարվածներ է ստանում հակառակորդից, բայց նորից ու նորից է փորձում, մինչև որ վերջապես չի բռնում զոհի կոկորդից ու սկսում իր ընթրիքը:

Վաճառքներում այս երկու մոտեցումներն էլ ընկերություններին արդյունքներ են ապահովում և որոշակի վարպետություն են պահանջում: Հաջողակ պասիվ վաճառքներ իրականացնելու համար վաճառքի գծով մենեջերները նույնպես գերազանց հմտություններ պետք է ունենան: Ակտիվ վաճառքներն առավել բարդ են. մեծ ակտիվություն, հաճախորդներ գտնելու հմտություններ, դիմացկունություն և վարպետություն են պահանջում: Ակտիվ վաճառքներով զբաղվող մարդիկ պետք է համառություն (չչփոթել պնդերեսության, աներեսության հետ) ունենան, ապրանքը/ծառայությունը ներկայացնելու մեծ պրոֆեսիոնալիզմ և առարկությունների հետ աշխատել կարողանան:

Ըստ շուկայի ընդգրկման արագության զարգացման՝ տարբերում են ինտենսիվ, ընտրովի և բացառիկ բաշխման տեսակներ: Ինտենսիվ բաշխման դեպքում (երբ կան շատ վաճառողներ շատ շուկաներում) ձեռնարկությունը ձգտում է իրացնել իր ապրանքն առավելագույն թվով խանութներում, որպեսզի ընդգրկի հնարավորինս շատ պոտենցիալ սպառողներ:

Այս ձևը կիրառվում է մասսայական պահանջարկ ունեցող ապրանքների նկատմամբ, ինչպիսիք են սնունդը, ծխախոտը, ատամի մածուկը և այլն:

Ընտրովի բաշխման դեպքում (մի քանի վաճառող մեկ շուկայում) ենթադրում է օգտագործել սահմանափակ թվով միջնորդներ: Օգտագործվում է այն դեպքում, երբ ապրանքի ընտրության համար անհրաժեշտ է որոշակի ժամանակ (հագուստ, կենցաղային սարքավորումներ և այլն):

Բացառիկ բաշխման դեպքում (մեկ վաճառող մեկ շուկայում), վաճառողն ի հայտ է գալիս լիազորված դիլերի դերում: Նրան արգելվում է վաճառել մրցակիցների ապրանքները:

## 10.5. Ապրանքների վաճառքի կազմակերպումը

Կարելի է վաճառել ամեն ինչ (կարևոր չէ, թե ինչ լինի դա. գովազդ, փոշեկուլ, թե մանկական սնունդ), բայց վաճառքի սկզբունքները կմնան նույնը, քանի որ դուք գործ ունեք մարդկանց հետ, որոնք ունեն որոշակի պահանջունք և այն անհրաժեշտ է բավարարել: Ամբողջ հարցն այն է, թե ո՞վ դա կանի՝ դո՞ւք, թե՞ ձեր մրցակիցները:

Խնչ է ձեզ պետք: Սկսենք այն հիմնական գործիքներից, որոնք անհրաժեշտ են վաճառքի գործընթացը կազմակերպելու համար:

Ձեզ անհրաժեշտ է սեղան, նոթատետր, մատիտ կամ գրիչ, օրացույց, հեռախոս և հաճախորդների ցուցակ: Ահա այն նվազագույն ցանկը, որն անհրաժեշտ է ամեն մի վաճառողին իր գործը կատարելու համար: Առավել մանրամասն կանգ առնել հաճախորդների ցուցակի վրա: Սա այն է, ինչից սկսվում են վաճառքները: Եվ այսպես, որտեղից գտնել հաճախորդներ: Իրականում նրանք ամենուր են, ուղղակի պետք է տեսնել նրանց:

Մարքեթինգային համակարգում մշակված է ինքնուրույն ուղղություն՝ «մերչենդայզինգ», որն իրենից ներկայացնում է աշխատանքների համալիր, որոնք պլանավորվում և իրականացվում են անմիջականորեն առևտրային ձեռնարկությունում: Դրանք են՝

- ապրանքների վաճառքի ակտիվ ձևերի զարգացում,
- ապրանքների դուրս հանում և ցուցադրում,
- փաթեթավորման օգտագործումն ապրանքի մասին լրացուցիչ ինֆորմացիա հայտնելու համար,
- գների ճկուն քաղաքականություն,
- ներխանության գովազդ,
- լրացուցիչ առևտրային ծառայություններ,
- պահանջարկի խրախուսման միջոցառումներ:

Վաճառքն առանց միջնորդների (դիրեկտ – մարքեթինգ) թույլ է տալիս ձեռնարկությանը նման կարճ ճանապարհով դուրս գալ սպառողի վրա, ստանալ պատվերներ և ստեղծել անմիջական շփումներ: Վաճառքն առանց միջնորդների կատարվում է՝

1. գրացուցակների (կատալոգների) միջոցով,
2. պատվերները փոստի միջոցով ստանալով և կատարելով,
3. վաճառքը հեռախոսով (հետմարքեթինգ),
4. գնորդների տվյալների բազայի ձևավորումով:

Վերջերս մեծ տարածում է գտել մարքեթինգը համակարգչային ցանցերում: Ցանցային մարքեթինգային ուղին ենթադրում է համակարգչի կապն ինչպես հեռախոսային, այնպես էլ ինտերնետային որոնման ցանցերի հետ: Դա հնարավորություն է տալիս արագ ստանալ անհրաժեշտ ինֆորմացիա և կարող է ընդգրկել սպառողների լայն ցուցակ:

## ԹԵՄԱ 11. ԱՌԱՋԻԱՂԱՑՄԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

### 11.1. Առաջխաղացումը մարքեթինգի համակարգում

Ոչ մի կազմակերպություն չի կարող գոյատևել առանց արտաքին աշխարհի հետ շփման: Թեև ներքին կուլտուրան կենսական նշանակություն ունի ցանկացած ֆիրմայի գոյության և արդյունավետ գործունեության համար, այնուամենայնիվ, կապն արտաքին միջավայրի հետ պակաս կարևոր չէ: Կազմակերպությունները պետք է անընդհատ և նպատակաուղղված հաղորդակցություն ապահովեն իրենց սպառողների, միջնորդների, մատակարարների և այլ հասարակական ինստիտուտների հետ: Եվ այս ծայրահեղ կարևոր առաքելությունն իրականացվում է ֆիրմայի կոմունիկացիոն քաղաքականության միջոցով: Կոմունիկացիոն քաղաքականությունը կամ առաջխաղացման կոմպլեքսն իրենից ներկայացնում է գործունեության տարբեր ձևերի ամբողջություն, որոնք զբաղվում են սպառողների և հասարակության շրջանում ֆիրմայի և դրա արտադրանքի նկատմամբ վստահության ստեղծմամբ և պահպանմամբ:

Կարելի է ներկայացնել առաջխաղացում հասկացության տարբեր սահմանումներ՝

- Առաջխաղացումը գործունեության տեսակների համախումբ է, որն ուղղված է պոտենցիալ սպառողներին ապրանքի կամ ծառայության առավելությունների մասին ինֆորմացիա տրամադրելուն և նրանց մոտ ապրանքը գնելու ցանկություն առաջացնելու:
- Առաջխաղացումը կազմակերպության կողմից կիրառվող գործունեության ձև է, որի նպատակը սպառողներին ապրանքների, ծառայությունների, գաղափարների մասին ինֆորմացնելը, համոզելն ու հիշեցնելն է:

Ֆիրման իրեն անհրաժեշտ ինֆորմացիան կարող է հաղորդել ֆիրմային անվան, փաթեթավորման, վիճակախաղերի, ԶԼՄ-ների, ամսագրերի և այլ միջոցներով: Այս հաղորդակցություններում շեշտը կարող է

դրված լինել տեղեկացնելու, համոզելու, վախի, հուճորի կամ մրցակիցների հետ համեմատման վրա:

Առաջխաղացումը մարքեթինգում նշանակում է, որ ձեռնարկությունը ձգտում է ստեղծել և պահպանել կայուն կապեր ինֆորմացիոն շուկայում, համոզել և հիշեցնել իր գործունեության մասին, աշխուժացնել վաճառքները և ձևավորել իր մասին դրական կերպար (իմիջ):

Առաջխաղացման հիմքում ընկած է ձեռնարկության հաղորդակցական կապերի գործընթացը շուկայի հետ: Որպես առաջխաղացման միջոցներ օգտագործվում են գովազդը, անձնական վաճառքները, սպառման խրախուսումը և պահանջարկի ձևավորումը, կապը հասարակության հետ:

Հաղորդակցման գործընթացը նկարագրվում է հաղորդակցական մոդելի օգնությամբ, որն իր մեջ ընդգրկում է մի շարք բաղադրիչներ: Դրանք են՝

- ինֆորմացիայի աղբյուրը (ուղարկողը),
- ինֆորմացիան,
- կոդավորումը,
- շփման ուղիները,
- հասցեատերը (ստացողը),
- ապակոդավորումը:

Որպես ինֆորմացիայի աղբյուր ծառայում է ինքը ձեռնարկությունը, որը ստեղծում է հաղորդակցման կապ շուկայի հետ: Ինֆորմացիան իր մեջ պարունակում է այնպիսի տեղեկություններ, որոնք արտադրողն ուզում է հասցնել սպառողներին իր ապրանքի մասին, նրա գնի, վաճառահանման պայմանների մասին և այլն: Հատուկ ձևափոխությունների օգնությամբ կատարվում է ինֆորմացիայի կոդավորումը, որպեսզի վերջինս ավելի հեշտությամբ խորանա սպառողների գիտակցության մեջ (պատկերներ, նշաններ, ձայներ և այլն):

Հաղորդումները կարող են փոխադրվել մասսայական ինֆորմացիայի տարբեր միջոցների օգնությամբ (հեռուստատեսություն, մամուլ և այլն):

Հասցեատիրոջ դերում հանդես է գալիս սպառողների այն նպատակային խումբը, որն ընտրվել է ձեռնարկության կողմից (շուկայի սեգմենտները):

Ապակոդավորումը (ընկալումը) և պատասխան հակազդումը խոսում են այն մասին, որ սպառողներն ընկալել են ստացված ինֆորմացիան:

Սպառման խրախուսումը ենթադրում է, որ մատակարարներին, միջնորդներին և վաճառողներին տրվում են զեղչեր, կազմակերպվում են նրանց համար տարբեր տեսակի զվարճական միջոցառումներ և այլն:

## 11.2. PR-ի դերն ապրանքի առաջխաղացման մեջ

Կապը հասարակության հետ ("Public relations", PR) նշանակում է, որ ձեռնարկվում են երկարաժամկետ ջանքեր, որոնք ուղղված են ստեղծել և պահպանել բարիդրացիական հարաբերություններ և փոխհամակցություն ձեռնարկության և հասարակության միջև:

Համաշխարհային փորձը ցույց է տալիս, որ այսօր մեծ տարածում են գտել PR-ի երեք տեսակ՝ սև, սպիտակ և վարդագույն:

Սև PR-ը ինֆորմացիոն պայքարը կրելու այնպիսի մի ձև է, որ մրցակիցը նպատակասլաց տարածում է բացասական ինֆորմացիա՝ ձգտելով զցել մրցակցի դիրքը և ստանալ առավելություն շուկայում: Հաճախ սեփական ապրանքներն առաջ տանելու նպատակով գովազդի համար հրավիրում են հայտնի անձերի, որոնք սիրված են հասարակության կողմից: Դրական վերաբերմունքը այդ անձի նկատմամբ տեղափոխվում է գովազդվող ապրանքի վրա: «Սև PR-ի» օբյեկտ կարող է դառնալ յուրաքանչյուր ապրանք, յուրաքանչյուր ապրանքային նշան: Հայտնի է, որ մի շարք ավտոսպասարկման կետեր սկսեցին տարածել այն միտքը, որ եթե ավտոսիրողները օգտագործում են "British and Petroleum"-ի կողմից թողարկված բենզինը, ապա վերջինս չի համապատասխանում հաստատված ստանդարտներին:

Կամ ծխախոտի շուկայում սկսեցին տարածել թռուցիկներ, որտեղ պնդվում էր, որ «..ավա», «Պելլ Մէլլ», «Կենտ» սիգարետների մեջ հայտնաբերվել է թոքախտի ցուպիկ և բոլոր մարդկանց, որոնք օգտագործում են այդ սիգարետները, առաջարկվում էր շտապ հետազոտվել մոտակա բուժկետում: Թռուցիկը ստորագրված էր «Սանէպիդկայան» բառով:

«Սպիտակ PR»-ի հիմնական նպատակն է ստեղծել կազմակերպության դրական իմիջը: Միևնույն ժամանակ «սպիտակ PR» - ի օգտագործումը թույլ է տալիս՝

### 1. Կազմակերպություններին՝

- գրավել շուկան և ուժեղացնել սեփական դիրքը համեմատած մրցակիցների հետ, որոնք ունեն ավելի թույլ իմիջ,
- օգտվել սեփական իմիջով՝ որպես ապրանքի բարձր որակի երաշխավորություն, ամրապնդել սպառողի վստահությունը սեփական ապրանքների և ծառայությունների նկատմամբ և բարձրացնել նրանց գրավչությունը,
- ձևակերպել դրական հասարակական կարծիք: Կազմակերպությունը, որը գումարներ է ծախսում ոչ միայն արտադրության և վաճառահանման վրա, այլ նաև ոչ նյութական արժեքների վրա, միշտ վայելում է հարգանք,



- իջեցնել ծախսերը և կորոդինացնել գործողությունները ապրանքաշարժի նկատմամբ: Նոր ապրանքները, որոնք պաշտպանված են իմիջով, դուրս են բերվում շուկա ավելի քիչ ծախսերով,
- թելադրել գները՝ չվախենալով, որ պահանջարկը կնվազի: Իմիջի հեղինակությունը ապահովում է սպառողի սպասելիքները:

## 2. Սպառողներին՝

- նմանատիպ ապրանքների առկայության պայմաններում և ոչ պակաս նմանատիպ գովազդային հաղորդումների մեջ իմիջի ընկալումը՝ որպես ապրանքի ընտրության գործոն, հաստատում է այդ ընտրությունը,
- վերաբերվել իմիջին որպես կայունության երաշխիք («իմ սիգարետները», «իմ օժանելիքը») և որպես սիմվոլ, որ դուք պատկանում եք որոշակի սոցիալ խմբի:

## 3. Կազմակերպության անձնակազմին՝

- հպարտություն և բավարարություն զգալ աշխատանքից,
- զգալ պատասխանատվություն և համամասնակցություն ընդհանուր գործին:

Բացի «սպիտակ» և «սև» տեխնոլոգիաներից, կարելի է առանձնացնել PR տեխնոլոգիայի երրորդ տեսակը՝ վարդագույնը: Կա կարծիք, որ դա լեգենդների և առասպելների տեխնոլոգիա է: Այսինքն՝ յուրաքանչյուր ձեռնարկություն ընտրում է իր պատմությունը և փորձում ինֆորմացիան ֆիրմայի և դրա արտադրանքի մասին հասցնել սպառողներին պատմության միջոցով: Նշված պատմությունը մեզ հիշեցնում է ֆիրմայի անհաջողությունների մասին: Հետո գտնվում է որևիցե հերոս, որն իր օգնականների օգնությամբ (գիտնականներ, գյուտարարներ) կարողանում է դուրս հանել ֆիրման անհաջողություններից և պարտության մատնել թշնամուն (մրցակիցներին): Եթե չլինեն զոհեր, ոչ ոք չի հավատա այդ հեքիաթին:

PR-ի հիմնական գործիքներն են՝ կապը մամուլի հետ, ապրանքի պրոպագանդան, կորպորատիվ կապերը, լրբբինգը և կոնսալթինգային գործունեությունը:

- Կապը մամուլի հետ: Նոր, հետաքրքիր նորությունների կազմում և տեղադրում ՋԼՄ-ներում և դրանով հասարակության ուշադրության գրավում ինչ-որ անհատի, ապրանքի կամ ծառայության նկատմամբ:
- Ապրանքի պրոպագանդան: Հասարակության անդամների ինֆորմացումը կոնկրետ ապրանքի, ծառայության կամ դրանց գովազդի մասին:
- Հասարակական գործունեություն: Հասարակության հետ փոխհարաբերությունների ձևավորում և պահպանում տեղական և ազգային մակարդակներով:

- Լորբինգ: Համագործակցություն օրենսդիր և գործադիր իշխանության մարմինների ներկայացուցիչների հետ՝ օրենսդրական գործընթացների վրա ազդելու նպատակով:
- Կոնսալթինգ: Բաժնետերերի և ֆինանսական շուկայի այլ ներկայացուցիչների հետ արդյունավետ փոխհարաբերությունների հաստատում:

Չնայած այն հանգամանքին, որ PR գործունեության համար մարքեթինգային բյուջեից շատ փոքր գումարներ են հատկացվում, այնուամենայնիվ, դրա դերն ապրանքի և ֆիրմայի իմիջի ստեղծման հարցում գնալով աճում է: Շատ ֆիրմաներ այսօր այն դիտարկում են որպես իմիջային հզոր գործոն:

PR մասնագետները օգտագործում են տարբեր գործիքներ և դրանցից ամենակարևորը նորություններն են: PR մասնագետները փնտրում կամ ստեղծում են ընկերության, դրա ապրանքների կամ աշխատակիցների մասին հետաքրքիր ինֆորմացիա պարունակող պատմություններ, որոնք ուղղված են բարելավելու ֆիրմայի իմիջը: Երբեմն նման նորությունները հայտնվում են ինքնուրույն, երբեմն ստեղծվում են արհեստականորեն, և ակնհայտ է, որ բացասական ինֆորմացիան ակտիվորեն հերքվում է մասնագետների կողմից:

Ընկերության, դրա ապրանքի կամ ծառայության հեղինակությունը և իմիջը կարելի է նաև բարձրացնել հասարակական ելույթների միջոցով: Հաճախ ընկերության ղեկավարները պատասխանում են ԶԼՄ-ների հարցերին, մասնակցում են տարբեր հանդիպումների, և նրանց ելույթները կարող են նպաստել կամ վնասել ընկերության իմիջին: Գործիքներից են նաև պրես-կոնֆերանսները, բաց դռների օրերը, ցուցադրությունները, լազերային շոուները և նման այլ միջոցառումներ:

Մեծ նշանակություն ունեն նաև այն տարրերը, որոնք ձևավորում են ֆիրմայի տեսողական պատկերը, ինչն էականորեն ազդում է իմիջի վրա: Դա կարող է լինել ֆիրմայի լոգոն, շենքը, աշխատակիցների հագուստը, մեքենաները, այցեքարտերը, որոնք դառնում են ուժեղ մարքեթինգային գործիքներ, եթե մատուցվում են օրիգինալ ձևով և հիշվում են: Եվ վերջապես, ֆիրմայի իմիջի ձևավորմանն է նպաստում հասարակական օգտակար գործունեությունը՝ պայքար անգրագիտության դեմ, աջակցություն բարեգործական ֆոնդերին, օգնություն ծերերին և հաշմանդամներին և այլն: Կարևորվում է նաև հովանավորչական գործունեությունը, օրինակ՝ SONY ընկերությունն իր ապրանքանիշը դարձրեց համաշխարհային բրենդ՝ միանալով Օլիմպիական խաղերի հովանավորների թվին: Արդյունավետ գործիքներից է նաև ֆիրմայի web-կայքը:

Ընդհանրացնելով վերը ասվածը՝ կարող ենք վստահորեն ասել, որ PR գործունեությունը գնալով ամրապնդում է իր դերն ու նշանակությունը ֆիրմայի իմիջի կերտման դժվարին հարցում:

### 11.3. Որոշումներ անձնական վաճառքների մասին

Անձնական վաճառքների կառավարումը, փաստորեն, հնարավոր կլինի, եթե ընդունվեն մի շարք որոշումներ: Դրանք են՝

- գործունեության շրջանների և առևտրային անձնակազմի որոշումը,
- առևտրային անձնակազմի կառավարման կազմակերպումը,
- վաճառքների պլանավորումը,
- այցելությունների և երթուղիների գրաֆիկների մշակումը,
- անձնական վաճառքների ժամանակակից տեխնոլոգիաների մշակումը,
- առևտրային անձնակազմի ուսուցումը,
- անձնական վաճառքների բյուջեի որոշումը:

Ժամանակակից պայմաններում անձնական վաճառքների տեխնոլոգիան ստացել է մեծ զարգացում: Դա վերաբերում է գործնական բանակցություններին, ներկայացմանը, հեռամարքեթինգին, բազմամակարդակային մարքեթինգին և այլն:

Գործնական բանակցությունների մոտավոր սխեման հետևյալն է՝

- առաջ քաշել առաջարկություններ և սկսել բանակցությունները,
- ստեղծել հետաքրքրություն և պարզել հաճախորդի պահանջարկը,
- վաճառել օգուտներ, որոնք կապված են հայտնաբերված պահանջարկի բավարարման հետ,
- ստեղծել գնելու ցանկություն,
- ընդունել որոշում և կնքել գործարքը:

Առևտրային ներկայացումը (պրեզենտացիան) նպաստում է ապրանքների ներկայացմանը այնպիսի ձևով, որ համապատասխանում է սպառողների օգուտներին: Հիմնական պահանջները, որոնք ներկայացվում են ներկայացումներին, հետևյալն են՝

- ներկայացումը պետք է կառուցվի համաձայն կապվածության գործընթացի հիերարխիկ կառուցվածքի (ուշադրություն – հետաքրքրություն – ցանկություն – գործողություն): Սպառողը պետք է ստանա ստույգ պատկերացում ապրանքի հիմնական առավելությունների մասին,
- ամենակարևոր առավելությունները մղվում են առաջին պլան, իսկ ոչ կարևորները՝ երկրորդ,
- անհրաժեշտ է հիշատակել ապրանքի թերությունների մասին անմիջապես առևտրային ներկայացուցչի բերանով,
- ներկայացման ժամանակ հաճախ անել ամփոփումներ՝ փորձելով գնորդներին համաձայնեցնել ձեզ հետ:

Առևտրային ներկայացման ժամանակ ցանկալի է ցուցադրել ապրանքները՝ օգտագործելով վիդեո և աուդիո միջոցներ:

Բազմամակարդակային մարքեթինգն օգտագործում է առևտրային

անձնակազմը, որպեսզի ապրանքն առաջ տանի կոմիսիոն հիմունքների վրա:

Դա իրենից ներկայացնում է անկախ վաճառողների համակարգ, որոնք իրենց գործունեությամբ ծածկում են շուկայի մեծ մասը (օրինակ՝ հերբալայֆի վաճառքը): Անձնական վաճառքների բյուջեն որոշվում է առևտրային ներկայացուցիչների քանակով, որոնք անհրաժեշտ են ձեռնարկությանը ապրանքները շուկա դուրս բերելու համար:

## 11.4. Խրախուսման որոշումներ

Խրախուսման որոշումներն ընդգրկում են գնորդների, վաճառողների, առևտրային միջնորդների վրա կարճաժամկետ ազդեցության ձևերի ընտրությունը, ինչը թույլ է տալիս շեղել նրանց ուշադրությունը ձեռնարկության արտադրանքի առաջխաղացմանը:

Կարելի է առանձնացնել խրախուսման որոշումների ընդունման հետևյալ հաջորդականությունը՝

- նպատակային խմբերի ընտրությունը խրախուսման միջոցառումների անցկացման համար,
- խրախուսման խնդիրների որոշումը,
- խրախուսման միջոցների ընտրությունը,
- խրախուսման միջոցառումների տևողության որոշումը,
- խրախուսման ծախսերի հաշվարկը,
- խրախուսման միջոցառումների վերահսկումը:

Գնորդների համար վաճառքի խրախուսման միջոցների թվին կարելի է դասել՝

- նմուշներ փորձարկելու համար,
- մրցանակներ,
- վիճակախաղեր,
- զեղչեր գնից,
- առևտրային զեղչեր,
- խաղեր և մրցույթներ:

Վաճառահանման խրախուսման միջոցների թվին առևտրային միջնորդների համար կարելի է դասել՝

- մրցանակներ և նվերներ,
- առևտրային մրցանակներ,
- գովազդի վրա կատարված ծախսերի փոխհատուցում,
- վաճառք-ցուցահանդեսներ,
- հուշանվերներ:

Որպես խրախուսման նոր ուղղություն կարելի է դասել հարաբերությունների մարքեթինգը սպառողների և հաճախորդների հետ: Հարաբերությունների մարքեթինգը կողմնորոշված է ոչ թե կարճաժամկետ

արդյունքի վրա, այլ երկարաժամկետ և կոնստրուկտիվ կապերի վրա՝ ձեռնարկության և սպառողների, միջնորդների, մատակարարների միջև: Անհրաժեշտ է պահպանել նրանց հետ լավ ֆորմալ և ոչ ֆորմալ հարաբերություններ, ինչը շատ կարևոր է: Վերջին հաշվով դա աջակցում է ապրանքների վաճառքի աճին, ձեռնարկության հեղինակության ամրապնդմանը շուկայում:

Այսպիսով, ընդհանրացնելով կարելի է ասել, որ ժամանակակից շուկայական տնտեսության պայմաններում, երբ շուկան հագեցած է բազմապիսի ապրանքների և ծառայությունների լայն տեսականիով, շուկայում որոշակի դիրքեր գրավելու և այդտեղ ամրապնդվելու համար կազմակերպությունները պետք է իրականացնեն առաջխաղացման լայնամասշտաբ կամպանիաներ: Եվ սա ոչ թե ցանկության և նախապատվության հարց է, այլ՝ անհրաժեշտության:

Ժամանակակից բարձր տեխնոլոգիաների պայմաններում գնալով բազմազան և յուրօրինակ են դառնում առաջխաղացման գործիքները, որոնց թվին են դասվում բոլորիս քաջ հայտնի գովազդը, ոչ պակաս հայտնի և ոչ պակաս կարևոր PR-ը, սպառման խթանումը, ուղղակի մարքեթինգը, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի բազմազան մեխանիզմներ և գործիքներ:

Այսօր անգամ խոշոր և կայացած կազմակերպությունները պետք է անընդհատ հիշեցնեն, համոզեն, հորդորեն իրենց հաճախորդներին՝ ձեռք բերել հենց իրենց ապրանքներն ու ծառայությունները: Ինչպես ասում են, հաճախորդը «ոսկով լի կարաս» է, և, բնականաբար, եթե այդ «ոսկու կարասը» ինքն իր ոտքով եկել է քեզ մոտ, ապա դու պետք է անես ամեն ինչ՝ չխնայելով ջանքերդ, նրան չկորցնելու և չհիասթափեցնելու համար:

## ԹԵՄԱ 12. ԳՈՎԱԶԴԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

### 12.1. Որոշումներ գովազդի նկատմամբ

Գովազդի օգտագործման ժամանակ սովորաբար ընդունում են հետևյալ որոշումները՝

1. գովազդի նպատակը շուկայի ընտրված սեգմենտի համար,
2. գովազդային ռազմավարության որոշում,
3. հաղորդակցության ընտրություն,
4. հաղորդակցության ուղիների ընտրություն,
5. գովազդային գործընթացի բյուջեի մշակում,
6. գովազդի արդյունավետության չափում:

Գովազդային գործունեության նպատակը կայանում է նրանում, որպեսզի հասնել սպառողների վարքագծի ցանկալի հակազդմանը: Տարբերում են հակազդման երեք տեսակ՝

- ճանաչողական հակազդում (ապրանքային նշանի հայտնիության աճ),
- հուզական հակազդում (ապրանքի օգտակարության հասկացում, նախընտրության թողարկում և այլն),
- վարքագծային հակազդում (արթնացնել փորձնական գնումներ անելու, բարձրացնել սպառման ինտենսիվությունը):

Առկա են երեք մոդել, որոնք միմյանցից տարբերվում են գովազդային նպատակների տարբերություններով:

«Գիտելիքներ – հուզմունքներ – գործողություններ» մոդելն իրենից ներկայացնում է դասական հիերարխիկ մոդելներից մեկը, որի ժամանակ սպառողները գովազդը լսելուց հետո սկսում են համեմատել իրենց գիտելիքները տարբեր ապրանքների առավելությունների նկատմամբ:

«Հուզմունքներ – գործողություններ – գիտելիքներ» մոդելի կիրառման դեպքում ապրանքները այդքան կարևոր չեն սպառողի համար, քանի որ չնչին են տարբերվում միմյանցից: Սպառողները ձեռք են բերում ապրանքները՝ հիմնվելով որոշակի հուզմունքային դրդապատճառների վրա («ուզում եմ այս», «ասում են, որ այս լավն է») և այլն):

«Գործողություններ – հուզմունքներ – գիտելիքներ» մոդելի կիրառման դեպքում ընտրությունը կատարվում է այնպիսի ապրանքներից, որոնք կարևոր են անձի համար, բայց ունեն չնչին տարբերություն միմյանց միջև (օրինակ, լվացքի մեքենաներ չորացնող սարքով և առանց դրա):

## 12.2. Գովազդի ռազմավարության որոշումը

Օգտագործելով վերը բերված մոդելները՝ մարքեթոլոգները որոշում են, թե որ «կետում» իմաստ ունի ազդել սպառողի վրա, որպեսզի վերջինս ընդունի գնում անելու որոշում: Դրանից է կախված գովազդի մարքեթինգային ռազմավարությունը: Տարբերում են ռազմավարության տարբեր տեսակներ՝

1. «Նորություններ» ռազմավարությունը կողմնորոշվում է գովազդվող ապրանքի արժեքների ընդգծման վրա: Նա կրում է ինֆորմացիոն ծանրաբեռնվածություն և օգտագործվում է այն ժամանակ, երբ կատարվում է նոր ապրանքի դուրս բերումը շուկա և անհրաժեշտ է ձևավորել սկզբնական պահանջարկը («Ավելի էժան, քան հիմա չի լինի», «Փորձիր, և ես քեզ դուր կգամ»):
2. «Տրամաբանություն» ռազմավարությունը կողմնորոշված է ապրանքի մասին գիտելիքների բարձրացմանը, ապրանքային նշանի ստեղծման և պահպանման վրա, նրա ճանաչման և հիշելու վրա: («Ես ավելի լավն եմ նրանցից, որովհետև...», «Դուք ունե՞ք պրոբլեմ, ես ունեմ լուծում...»):
3. «Կերպարի» ռազմավարությունը կողմնորոշված է դեպի ապրան-

քային նշանի դրական վերաբերմունքի ամրապնդման վրա: Ուղղված է նրան, որ ձևավորի ասոցիացված կապեր ապրանքի պատկերի հետ, ստեղծի սպառողի մոտ որոշակի տրամադրություն, որը նրա մոտ ծագում է տվյալ ապրանքային նշանի նկատմամբ: («Տեֆալ, դու միշտ մտածում ես մեր մասին», «Ժպտա, և ես քեզ դուր կգամ»):

Եթե դիտարկենք կոնկրետ գովազդային ռազմավարության պլանավորման հիերարխիան, ապա կարելի է ներկայացնել հետևյալ շղթան՝

- 1.1 կազմակերպության առաքելություն և նպատակներ,
- 1.2 կորպորատիվ նպատակներ,
- 1.3 կորպորատիվ ռազմավարություն,
- 1.4 մարքեթինգային ռազմավարություն,
- 1.5 հաղորդակցության նպատակներ,
- 1.6 հաղորդակցության ռազմավարություն,
- 1.7 գովազդային նպատակներ,
- 1.8 գովազդային ռազմավարություն:

Ընդգծենք, որ գովազդային հաղորդակցությունը հանդիսանում է մարքեթինգային հաղորդակցության մի մասը և չի կարող գոյություն ունենալ մարքեթինգային ռազմավարությունից անկախ, որն էլ իր հերթին կախված է կորպորատիվ ռազմավարությունից, կազմակերպության առաքելությունից: Այսինքն, գովազդային ռազմավարությունը լուծում է մարքեթինգային ռազմավարության խնդիրներից մեկը և, բնականաբար, միայն գովազդը չի պատասխանում մարքեթինգային հաղորդակցության հաջողության համար:

Գովազդային ռազմավարությունը օպտիմալ ձևի, պարունակության, ժամանակի և կոնկրետ սպառողին զանգվածային գովազդային հաղորդագրության առաքման ուղու ռազմավարություն է, որը ծառայում է մարքեթինգային գովազդային ռազմավարության իրականացմանը: Գովազդային ռազմավարության նպատակը գովազդային հաղորդագրության միջոցով լսարանի հետ հաղորդակցման էֆեկտի հասնելն է և նրանց նպատակային վարքագծի դրդելը: Գովազդային ռազմավարության պլանավորման հիմնական էլեմենտների հաջորդականությունը կարելի է բնութագրել հետևյալ կերպ. գովազդային ռազմավարությունը նկարագրում է, թե ինչ ձևով պետք է հասնել դրված նպատակներին: Գովազդային ռազմավարությունը արտացոլում է կոնկրետ գործողությունների պլան՝ ինչ միջոցներ պետք է օգտագործվեն, ինչպիսի պարբերականությամբ ու հերթականությամբ:

### 12.3. Գովազդային հաղորդումների ուղիների ընտրությունը

Գովազդային հաղորդումը ուղղված է նրան, որպեսզի ազդի սպառողի վրա՝ ընդունել ցանկալի որոշում: Կան ազդեցության բազմաթիվ ձևեր՝ ֆոտոպատկեր, տեքստ, ձայնային հաղորդում և այլն:

Գովազդային հաղորդում իրագործելու համար օգտագործում են տարբեր միջոցներ՝

Էլեկտրոնային (ռադիո, հեռուստատեսություն, վիդեո, աուդիո),

- տպագրական (թերթեր, ամսագրեր),
- արտաքին գովազդի միջոցներ,
- ուղղակի գովազդ (փոստի միջոցով),
- գովազդ հուշանվերների միջոցով:

Որոշումը այս կամ այն հաղորդման ալիքի ընտրության մասին ընդունվում է՝ ելնելով հետևյալ չափանիշներից՝

- ալիքի մատչելիությունը,
- նպատակային ունկնդիրների մաքսիմալ ընդգրկում,
- կոնկրետ ալիքի վստահության աստիճանը,
- ալիքի համապատասխանությունը գովազդային գործունեության նպատակներին,
- այլընտրանքային ալիքների ընտրությունը,
- գովազդի ծախսերի և արդյունավետության հարաբերությունը:

Հաղորդման ալիքների ընտրության համար մշակված են կոնկրետ ցուցանիշներ: Դրանք են՝

- նպատակային ունկնդիրների ընդգրկումը: Ունկնդիրների քանակը որոշվում է այն մարդկանց թվաքանակով, որոնք ենթարկվել են գովազդային ազդեցությանը մեկ կամ մի քանի անգամ, որոշակի ժամանակաընթացքում,
- գովազդային ազդեցության հաճախականությունը: Գնահատվում է առանձին սպառողների շփումների քանակով գովազդային հաղորդման հետ,
- ժամանակային լազով նյութի հանձնման և հաղորդման միջև,
- կուտակված արդյունավետությամբ: Որոշվում է նպատակային ունկնդիրների տոկոսով, որոնք ենթարկվել են գովազդային ազդեցության այնքան անգամ, որը բավարար է, որպեսզի գովազդը հասնի հաջողության:



## 12.4. Գովազդի բյուջեի մշակումը

Անցյալ դարի հայտնի ամերիկացի գործարար Ջոն Վանակերի միտքն այն մասին, որ իր գովազդի գումարի մի մասը վատնվում է անհիմաստ, բայց չգիտի, թե որ մասը, չի կորցրել իր արդիականությունը նաև մեր օրերում: Բոլոր ֆիրմաները բախվում են օպտիմալ բյուջե ձևավորելու խնդրի հետ, և գրեթե ոչ մեկին չի հաջողվում հաշվարկել այդ կախարդական թիվը, որը հնարավորություն կտար ստանալ հարյուր տոկոսանոց արդյունք: Որոշելով գովազդային կամպանիայի (ԳԿ) նպատակները՝ պետք է սկսել կազմել բյուջեն: Որոշել գովազդային կամպանիայի բյուջեի մեծությունը նշանակում է պարզել, թե որքան է կարելի և որքան է պետք ծախսել:

ԳԿ-ի բյուջեի պլանավորման ժամանակ պետք է հաշվի առնել հետևյալ կարևոր գործոնները՝

- Ապրանքի կյանքի ցիկլի փուլը: Որպես օրենք, նոր ապրանքների գովազդի և դրանց մասին նախնական ինֆորմացիայի տարածման համար պահանջվում է մեծ գովազդային բյուջե, քանի որ ֆիրման պետք է ծանոթացնի սպառողին նոր ապրանքի հետ, բարձրացնի նրանց տեղեկացվածության մակարդակը և համոզի փորձել այդ ապրանքը կամ ծառայությունը: Արդեն ճանաչված, ամրապնդված, հասուն ապրանքների գովազդը, որպես օրենք, պահանջում է ավելի քիչ ծախսեր:
- Շուկայի մասնաբաժինը: Որքան մեծ է շուկայի մասնաբաժինը, այնքան ավելի մեծ ծախսեր է պահանջում գովազդը և ընդհակառակը:
- Մրցակցություն և գովազդային «հրմշտոց»: Բարձր մրցակցային շուկայում և շուկայում, որը գերհագեցած է գովազդով, որպեսզի ձեր ապրանքանիշը նկատվի, այն պետք է ակտիվ գովազդել, ինչը պահանջում է ավելի մեծ ծախսեր:
- Գովազդի հաճախականությունը: Եթե ֆիրմայի առջև դրված խնդիրների լուծումը պահանջում է գովազդային հաղորդակցությունների բազմանգամյա կրկնում, ապա բյուջեն պետք է լինի մեծ:
- Ապրանքի դիֆերենցիացիայի մակարդակը: Թույլ դիֆերենցված ապրանքանիշները, այսինքն՝ այն ապրանքները, որոնք իրենց որակական հատկանիշներով էականորեն չեն տարբերվում իրենց մրցակիցներից (գարեջուր, զովացուցիչ ըմպելիքներ, սուրճ, մաստակ), որպես օրենք, ունեն ինտենսիվ գովազդի կարիք, հետևաբար և պահանջում են ավելի մեծ ծախսեր:
- Մարքեթինգային կոմպլեքսում գովազդի դերն ու նշանակությունը:
- Ֆիրմայի ֆինանսական ռեսուրսները:

Վերոնշյալ բոլոր գործոնները դիտարկված են առանձին-առանձին, այլ հավասար պայմաններում: Իրականում դրանք փոխկապակցված են և բյուջեի մշակման ժամանակ դիտարկվում են որպես մեկ ամբողջություն:

Գովազդի բյուջեն կարելի է մշակել՝ օգտագործելով տարբեր մոտեցումներ, որոնց ընտրությունը կախված է գովազդի նպատակից, ձեռնարկության ֆինանսական հնարավորություններից, մրցակիցների գովազդի վրա կատարված ծախսերից:

Տարբերում են գովազդային բյուջեի որոշման տարբեր մեթոդներ: Դրանք են՝

- Մնացորդային բյուջե: Որոշվում է ձեռնարկության ֆինանսական հնարավորություններով, երբ հաշվարկվել են բոլոր բյուջետային ծախսերը:
- Տեխնիկական բյուջե: Վերլուծվում է գովազդային ծախսերի շահութաբերության շեմը, այսինքն՝ գովազդի վրա կատարված ծախսերը բաժանվում են առավելագույն շահույթի վրա, որը վերաբերվում է մեկ միավոր արտադրանքին:
- Շփման բյուջե, որն իրենից ներկայացնում է այն ծախսերը, որոնք ապահովում են գովազդային հաղորդումների տրված ընդգրկումը և կրկնողությունը:
- Օպտիմալ բյուջե, որը թույլ է տալիս որոշել, թե բյուջեի մակարդակն ավելցուկային է, թե՞ պակասորդային՝ համեմատած օպտիմալ մակարդակի նկատմամբ:

## 12.5. Գովազդի արդյունավետության որոշումը

Գովազդի, գովազդային գործունեության պլանավորման և ճիշտ կազմակերպման, գովազդի վրա ծախսվող նյութական ռեսուրսների և աշխատանքի ռացիոնալ օգտագործման համար անհրաժեշտ պայման է հանդիսանում գովազդի արդյունավետության որոշումը:

Գովազդի արդյունավետության ուսումնասիրությունը պետք է ուղղված լինի հատուկ տվյալների ստացմանը, որոնք կօգնեն բացահայտել նվազագույն նյութական ծախսերով և հնարավոր մաքսիմալ արդյունքով գովազդի նպատակներին ծառայող գործոնների էությունն ու փոխկապակցվածությունը, ինչը հնարավորություն կտա ազատվել անօգուտ գովազդից և որոշել դրա ազդեցության օպտիմալ պայմանները:

Գովազդային հաղորդագրությունների տարածման արդյունավետ ուղիների ընտրության համար իրականացվում է գովազդի տարածման հնարավոր այլընտրանքային ուղիների վերլուծություն հետևյալ չափանիշներով՝

- ընդգրկում (միջին վիճակագրական պայմաններում ինչ թվով հասցեատերերի կարելի է հասցնել տվյալ գովազդային հաղորդագրությունը),
- հասանելիություն (կարող է արդյոք կազմակերպությունը ցանկացած պահի օգտվել գովազդի տարածման տվյալ ուղուց և, եթե ոչ, ապա առաջացած սահմանափակումը որքանով կնվազեցնի գովազդի արդյունավետությունը),

- արժեքը (մեկ գովազդային հաղորդագրության վրա կատարվող ընդհանուր ծախսերի մեծությունը, գովազդի տվյալ միջոցի բազմակի օգտագործման դեպքում հնարավոր զեղչերը և այլն),
- կառավարելիություն (արդյո՞ք կազմակերպությունը հնարավորություն կստանա հաղորդագրություններ ուղարկել հենց այն նպատակային խմբին, որն անհրաժեշտ է),
- հեղինակություն (ինչ հեղինակություն է վայելում գովազդի կազմակերպման տվյալ ուղին ներկա և ապագա սպառողների մոտ):

Համապատասխան ուղու ընտրությունից հետո անհրաժեշտ է մշակել որոշակի չափանիշներ, որոնցով հնարավոր կլինի գնահատել իրականացված գովազդի արդյունավետությունը: Գործնականում առավել տարածված է և մեծ կիրառական նշանակություն ունեն հետևյալ հինգ չափանիշները՝

1. ճանաչելիություն,
2. գովազդի և դրա պարունակության հիշվողություն,
3. համոզչություն,
4. սպառողների վարքը,
5. գովազդի ազդեցությունը տվյալ ապրանքանիշի հանդեպ լոյալության տեսանկյունից:

Բավականին օգտակար է դիտարկել գովազդի ճանաչելիությունը կամ դրա հիշվողության ցուցանիշը որպես տվյալ գովազդի արդյունավետության «լայնություն», քանի որ այս ցուցանիշներն արտահայտում են այն, թե քանի սպառողի է հասել տվյալ գովազդային ազդակը: Իսկ համոզչության կամ լոյալության ցուցանիշների միջոցով կարելի է գնահատել, թե որքան խորն է ազդել գովազդը այն մարդկանց վրա, որոնց այն հասել է:

Տարբերում են գովազդային գործունեության առևտրային և հաղորդակցական արդյունավետություն:

Առևտրային արդյունավետությունը որոշվում է՝

1. վաճառքների ծավալների ավելացման գնահատման մեթոդով՝ մինչև գովազդը և գովազդից հետո,
2. անալիտիկ մեթոդով՝ հաշվարկելով կորելյացիան գովազդի վրա ծախսերի և վաճառքների ծավալների միջև,
3. փորձնական մեթոդով, երբ կազմակերպվում է փորձնական գովազդ և համեմատվում է վաճառված ապրանքի ծավալները մինչև և հետո:

Գովազդի միջազգային օրենսգիրքը, որն ընդունվել է 1987 թ. Միջազգային առևտրային պալատի կողմից, պահանջում է, որ յուրաքանչյուր գովազդային ուղերձ լինի պարկեշտ, ազնիվ և ճիշտ: Այն պետք է պատասխանատվության զգացում ունենա հասարակության առաջ և բավարարի բարեխիղճ մրցակցության սկզբունքներին: Չպետք է խախտել վստահությունը գովազդի նկատմամբ:

## **ԹԵՄԱ 13. ԳՈՎԱԶԴԸ ԺԱՄԱՆԱԿԱԿԻՑ ԱՇԽԱՐՀՈՒՄ, ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՊՐՈԲԼԵՄՆԵՐԸ ԳՈՎԱԶԴԱՅԻՆ ԲԻԶՆԵՍՈՒՄ**

### **13.1. 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-բացականչել) բառից: Գովազդի էությունը, եթե ավելի պարզ արտահայտվենք, կայանում է տարբեր եղանակներով (հաճախ բոլորով միասին) նոր ապրանքների և ծառայությունների և դրանց սպառողական հատկությունների մասին պոտենցիալ սպառողին տեղեկացնելու մեջ՝ ֆինանսավորվելով հովանավորի կողմից և նպաստելով վերջինիս արտադրանքի ու գաղափարների իրագործմանը: Գովազդը հանդիսանում է ֆիրմայի կոմունիկացիոն գործունեության շատ կարևոր մաս: 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 կատարում: 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: Սկեռելով 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:

Բիզնեսի վրա հատկապես մեծ ազդեցություն է գործում գովազդային մենեջմենթը, որն ապրանքների և ծառայությունների տարածում է՝ դրանք վաճառելու, դրանց պահանջարկը ստեղծելու, սպառողին նրա որակի, առանձնահատկությունների և վաճառքի վայրի հետ ծանոթացնելու նպատակով:

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

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

Կարելի է թվարկել մի շարք գործոններ, որոնցից կախված է կառավարումը գովազդային բիզնեսում՝

1. Տնտեսության և արտադրության չափազանց բարձր աճի տեմպերը տարբեր երկրներում: Այդ ֆոնի վրա ուժեղանում է մրցակցությունը արտադրողների միջև, դժվարանում է ապրանքի վաճառահանման գործընթացը: Որպեսզի գոյատևեն, արտադրողները սկսում են օգտագործել լրացուցիչ մեթոդներ ապրանքը վաճառելու համար, մասնավորապես, դիմում են գովազդին:
2. Ժամանակակից արտադրությունում գովազդն իրենից ներկայացնում է մարքեթինգի որոշակի բաղադրիչների համակցություն, որոնք կողմնորոշված են ապրանքաշարժի և սպառման շուկայում:
3. Ժամանակակից գովազդի տարբերակցական կողմը կայանում է նրա բազմաֆունկցիոնալության մեջ: Սկզբնական փուլերում ապրանքային արտադրության մեջ գովազդը կատարում է երկու ֆունկցիա՝
  - տնտեսագիտական՝ խրախուսելով պահանջարկը և առաջացնելով ապրանքների վաճառահանման գործընթաց,
  - ինֆորմացիոն՝ հաղորդելով սպառողներին ապրանքների առկայության մասին, արտադրողի մասին, սպառողական հատկությունների մասին:
4. Գովազդը ժամանակակից փուլում ունի բազմատեսակ ձևեր: Վերջին 20-30 տարիների ընթացքում ձևավորվում է, այսպես կոչված, ապրանքի բրենդ - իմիջը և սկսվում է մրցակցությունը նրանց մեջ:
5. Սկսել է զարգանալ խոշորագույն խանութների ցանցը, որոնք իրենց բրենդերով չեզոքացնում են ապրանքների բրենդները:

6. Սկսել են ձևավորվել ինքնուրույն առևտրային գովազդային կազմակերպություններ, որոնք ունեն իրենց կառուցվածքը և մասնագիտացված աշխատողներ:
7. Վերջին 20-30 տարվա առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ գովազդը դարձել է երկրի տնտեսական առանձին ճյուղը, որը կոչվում է գովազդային բիզնես:
8. Գովազդային գործակալությունները ստիպված են աշխատել գովազդ պատվիրողների ճնշման տակ:
9. Ծնվում են նոր, ոչ ավանդական գովազդի տարածման ուղիներ:

Բացի այս ամենից, գովազդը կարող է բացասական ազդեցություն ունենալ ֆիրմայի գործունեության վրա: Օրինակ, Ֆրեզնո քաղաքի «Իսթոն Աուդիո» ընկերությունը որոշում ընդունեց լսողական սարքերի թողարկման մասին: Այդ լսողական սարքերը՝ արտադրված ամերիկյան սարքավորումների հիման վրա, որակով գերազանցեցին նրանց, որոնք հասանելի էին հասարակության համարյա բոլոր խավերին և չափազանց անհարմար չէին օգտագործման համար: Ռուսական սարքերը շատ անգամ ավելի էժանագին էին ամերիկյան սարքերից, նրանք բավարարում էին սպառողների պահանջները, բայց չէին իրացվում սարսափելի բարձր գների պատճառով: Համաձայն գիտական հետազոտությունների, այսպիսի արտադրանքի կարիք ուներ մոտ 6 մլն. համր մարդ: Առաջին թողարկման ծավալը կազմեց 20 հազ. սարք և համարյա չիրացվեց սպառողների կողմից: Հարցը նրանում է, որ պոտենցիալ սպառողներն ուղղակի տեղեկություն չունեին այն մասին, որ այդպիսի ապրանք գոյություն ունի. գովազդային արշավն անցկացվել էր անարդյունավետ և չէր ունեցել համապատասխան ծավալներ: Ֆիրման ստիպված էր փակվել:

### 13.2. Միջազգային գովազդային մենեջմենթը

Միջազգային կորպորացիաները շահագրգռված են ծանոթացնել տարբեր երկրների սպառողներին իրենց ապրանքների հետ: 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, որի նպատակն է հետազոտել և բացահայտել 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 ման-

րածախ 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 միջոցառումներն իր վրա է վերցնում ապրանք ներմուծողը:

Միջազգային գովազդի պատճառով առաջանում են հսկայական քանակի արտաքին ծախսեր (գովազդային հայտարարությունները, ըստ նրանց, հաճախ փչացնում են բնության պատկերը, մեծանում է այնպիսի վնասակար ապրանքների սպառումը, ինչպիսին է ծխախոտը և ոգելից խմիչքը, առաջանում է ազգային միջոցների ճշտության և որակի վրա ազդելու հնարավորություն (ԶԼՄ-ների կաշառք «անհրաժեշտ» տեղեկությունը հաղորդելու համար)), 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 նրա մրցակիցների կողմից գների իջեցմանը (երկու դեպքում էլ մեծանում է շուկայական իշխանությունը): Բացի դրանից, շատ դեպքերում գովազդն ինքնաչեզոքացման միտում ունի, որի արդյունքում չի հաջողվում շուկայում տիրապետության բաժինը մեծացնել, իսկ գովազդը միայն ավելացնում է արտադրության ծախսերը:

Սակայն կան նաև գովազդի կողմնակիցներ, որոնք պնդում են, որ գովազդը տեղեկություն է մատակարարում, օգնում է սպառողներին ռացիոնալ որոշում կայացնել (սովորաբար ֆիրմաները շահույթ ստանալու նպատակով փորձում են տեղեկացնել սպառողներին նոր ապրանքների հայտնվելու կամ հների փոփոխության մասին, անգամ, եթե 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, որպեսզի ապահովի «վաճառքի հիմքերը»: Վաճառելով փոխարինիչ հանդիսացող ապրանքների լայն ընտրանու մասին տեղեկությունները՝ այն ընդունակ է նվազեցնել մոնոպոլիստական իշխանությունը: Առօրյա կյանքում գովազդը հաճախ կապված է նոր արտադրանքի մուտքի հետ, որը նախատեսված է գոյություն ունեցող տեսակների հետ մրցակցելու համար:

Այն ֆիրման, որն աշխատում է միջազգային շուկայում, երբ սկսում է գովազդել իր ապրանքը, հանդիպում է մի շարք դժվարությունների: Որպեսզի խուսափեն այդ դժվարություններից, որոշ հայտնի ֆիրմաներ («Պեպսի-կոլա», «Կոկա-կոլա», «Մագդոնալդս») որոշեցին ստանդարտիզացնել իրենց մարքեթինգային և գովազդային մենեջմենթը: Կա լրիվ հակառակ մոտեցում, երբ նույն ապրանքը տարբեր երկրներում գովազդվում է տարբեր ձևով: Այսպես, Գերմանիայում «Պարկեր» ֆիրմայի գրիչների գովազդի ժամանակ ձեռքում բռնած գրիչը լուսանկարի տակ գրված է՝ «Այսպես պետք է գրել», իսկ ԱՄՆ-ում նույն ֆիրմայի գրիչի գովազդի համար օգտագործում են հետևյալ բառերը՝ «Եկել են ժամանակներ, երբ ձեզ պետք է միայն «Պարկերը»»:

Եթե շուկան արձագանքում է նմանատիպ դրդապատճառների վրա, իմաստ չունի ստեղծել գովազդային տարբերակներ տարբեր երկրների համար: Օրինակ, «Լևի Շտրաուս» ֆիրման բոլոր երկրներում օգտագործում է նույն գովազդը:

Ստանդարտիզացված գովազդի դիմելու կարևորագույն պատճառներից մեկը կայանում է նրանում, որ արտադրողները ձգտում են խնայել միջոցներ: Վերջինս հնարավոր է, եթե կազմակերպությանը, մարքեթինգային հետազոտություններ անցկացնելուց հետո, հաջողվում է սեգմենտավորել շուկան: Վերջինս լինում է երկու տեսակի՝

- սեգմենտը մեկ երկրի համար,
- գլոբալ մարքեթինգային սեգմենտացիա, երբ հայտնաբերվում են նմանատիպ սեգմենտներ տարբեր երկրներում:

Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ հասարակության զարգացման ժամանակակից մակարդակում կարելի է որոշակի շուկայական սեգմենտներ առանձնացնել անկախ նրանից, թե որ երկրներում են ապրում մարդիկ:

Որոշ երկրներում առկա է խստիվ պետական վերահսկողության մասսայական ինֆորմացիայի միջոցներ օգտագործման նկատմամբ:

Վերահսկումը 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 Եվրագիայում զուգորդվում է մաքրության հետ, իսկ Ասիայում՝ մահվան հետ: Գովազդով զբաղվող անձը պետք է ծանոթ լինի այդ նրբությունների հետ, որպեսզի ստեղծի արդյունավետ գովազդ:

### 13.3. Կառավարումը գովազդային բիզնեսում

Ժամանակակից հասարակության մեջ գովազդը դարձել է ինքնուրույն արտադրական գործունեության տեսակներից մեկը, որ միավորում է տարբեր ֆունկցիոնալ գործունեությամբ զբաղվող մարդկանց կոլեկտիվներ: Քանի որ գովազդը դարձել է բիզնես, իմաստ ունի խոսել մենեջմենթի դերի մասին գովազդային բիզնեսում:

Հիշենք, թե ինչ են հասկանում մենեջմենթ ասելով: Մենեջմենթը պլանավորման, կազմակերպման, ղեկավարման, կորդինացման և վերահսկման մի գործընթաց է, որը թույլ է տալիս կազմակերպությանը հասնել իր նպատակներին օպտիմալ ձևով՝ օգտագործելով իր մարդկային և նյութական ռեսուրսները: Մենեջմենթը ենթադրում է կազմակերպության արդյունավետ և պրոֆեսիոնալ կառավարում:

Գովազդային բիզնեսում նա կատարում է նույն խնդիրները, ունի նույն միջոցները, մեթոդները և ձևերը, որպեսզի հասնի դրված նպատակներին: Միևնույն ժամանակ գովազդային մենեջմենթն ունի իր յուրահատուկ հատկանիշները: Այսպես՝

- Փոխհարաբերությունների շղթան գովազդային բիզնեսում ունի հետևյալ տեսքը՝ արտադրական կամ առևտրային կազմակերպությունը (գովազդ պատվիրողը) - գովազդային գործակալությունը (գովազդ արտադրողը) - տարածման միջոցը - սպառողը:

Այս շղթայում որոշիչ դեր է խաղում գովազդ պատվիրողը, գովազդային գործակալությունը, և գովազդի միջոցները կատարում են մշակման և գովազդը սպառողին հասցնելու ֆունկցիա: 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 այնպիսի մի կազմակերպություն է, որն իր վրա է վերցնում պարտականություններ պատվերը կատարելու նկատմամբ՝ օգտագործելով տարբեր ստեղծագործական և կատարողական ֆունկցիաներ: Ստանալով պատվերը՝ գործակալությունը պլանավորում է իր գործունեությունը և մշակում է գովազդային գործընթացը:

Գովազդային գործընթացի երրորդ անձը գովազդի տեղաբաշխման միջոցներն են, այսինքն՝ այն կազմակերպությունը, որը զբաղվելու է դրանով: Դրանք, առաջին հերթին, մասսայական ինֆորմացիայի հայտնի

կազմակերպություններն են, այդ թվում և տրանսպորտային կազմակերպությունները:

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

Մենեջերի աշխատանքի գնահատականը որոշվում է նրա ունակություններով՝ արագ գտնել անհրաժեշտ մասնագետների, օգնել և խրախուսել նրանց: Դրա համար մենեջերը պետք է ունենա կազմակերպչի, սոցիոլոգի, հոգեբանի, դաստիարակչի ունակություններ:

Գովազդային գործակալությունը, զանգվածային լրատվական միջոցները և հետազոտող կազմակերպությունները՝ ահա այն երեք կարևոր օղակները, որոնց միջոցով ապահովվում է գովազդի ամրապնդումն ու առաջխաղացումը: Գովազդի պատվիրատուի կազմակերպության համար վերջիններս հանդիսանում են արտաքին կառույցներ: Գործակալությունները և հետազոտող կազմակերպություններն օգնում են գովազդի պատվիրատուին շուկայավարական վերլուծական աշխատանքում, գովազդային մտահղացումների, նոր առաջարկվող գաղափարների վերստուգման հարցերում: Մյուս հիմնարկները հանդես են գալիս վերահսկողների դերում. նրանք համագործակցում են գովազդի պատվիրատուների հետ և թելադրում նրանց ապագա վարքագիծը: Գովազդի պատվիրատուների մեծամասնությունը գովազդի ասպարեզում ենթարկվում է պետության կողմից ընդունված օրենքներին և սահմանափակումներին: Ուղղակի և անուղղակի մրցակիցները նույնպես հանդիսանում են որպես խթանիչներ:

Շուկաներն ու սպառողները, ում հետ փորձում են առնչվել գովազդի պատվիրատուները, նույնպես կարելի է դիտել որպես գործոններ՝ գովազդի սահմանման գործում:

Տնտեսապես զարգացած երկրներում գովազդի հիմնական արտադրողները հանդիսանում են գովազդային գործակալները, 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 դերը կայանում է նրանում, որ նա, ընդունելով պատվերը գովազդատուից, արտադրում է գովազդային նյութը և վերջինս տեղադրում է տարբեր զանգվածային լրատվական միջոցներում: Գովազդային գործակալությունները սերտորեն համագործակցում են հետազոտող կազմակերպությունների հետ և իրենց առօրյա աշխատանքում հիմնվում են վերջիններիս կողմից տրամադրված հետազոտական նյութերի վրա:

Խոշոր ընկերությունները, որոնք ունեն վաճառքի ընդարձակ ցանց, շատ հաճախ օգտագործում են մարքեթինգային ծառայության կազմակերպման տարածաշրջանային տարբերակը՝ դրան տալով ֆունկցիոնալ ինքնուրույնություն՝ կախված ազգային կամ տարածաշրջանային շուկաների տարբեր հատվածներում իրականացվող աշխատանքի պայմաններից:

## ԹԵՄԱ 14. ԳՈՎԱԶԴԻՆ ԻՆՏԵՐՆԵՏՈՒՄ

### 14.1. Ընդհանուր հասկացողություններ

Ինտերնետային գովազդը գովազդի մի տեսակ է, որն իրականացվում է վիրտուալ տարածությունում և ազդում է թիրախային սպառողների վրա: Մնացած առումներով այն հետապնդում է նույն նպատակները և օգտագործում է նույն գործիքները, ինչը անում է ավանդական գովազդը:

Հիմա շատ կազմակերպություններ հրաժարվում են ավանդական գովազդից: Գործավարները, հիմնականում փոքր և միջին բիզնեսի, գնահատեցին ինտերնետային գովազդի 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: Բայց բացի իր հիմնական խնդրից, որն է՝ նոր հաճախորդների գրավումը, 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 լինի:

Ամեն ինչ սկսվեց էլեկտրոնային փոստով տեքստային նամակներ ուղարկելով: Սկզբնական շրջանում քչերն ունեին ինտերնետ և հիմնականում նրանք այն մարդիկ էին, ովքեր անմիջականորեն կապված էին համակարգչային տեխնոլոգիաների հետ: Այդ իսկ պատճառով գովազդն էլ յուրահատուկ էր՝ ծրագրային ապահովումների, կայքերի և այլ նմանատիպ գովազդներ: Այլ ապրանքների գովազդի մասին խոսք չէր էլ գնում:

Ժամանակի ընթացքում ինտերնետ օգտագործողներն ավելանում էին, և գովազդային նյութն ընդլայնվում էր: Բացի այդ, ստեղծվեց բաններային գովազդը:

1990-ականներին կայքերի գովազդը բաններների միջոցով սկսեց բարգավաճել: Որոշվեցին բաններային գովազդի որոշ ստանդարտներ, որոնք օգտագործվում են մինչև այսօր: Ստեղծվեցին բազմաթիվ բաններային ցանցեր, որոնց միջոցով կարելի էր արագ և հեշտությամբ փոխանակվել բաններներով: Իսկ 1990-ականների վերջում, երբ ինտերնետն արագ տարածվեց և կատարելագործվեցին որոնողական համակարգերը, առաջացավ ենթատեքստային գովազդը: Համարվում էր, որ դրա մշակողը Idealab ընկերության տնօրեն Բիլլ Գրոսսն էր, ով 1997 թ. մտածեց գովազդային հղումներ վաճառել, որոնք ցուցադրվում էին որոնման արդյունքի հետ միաժամանակ: Այդպես գովազդային հաղորդակցությունը չէր տեսնում պատահական օգտագործողը, այլ հայտնվում էր միայն հարցման ենթատեքստում: Հենց ենթատեքստային գովազդը բազմաթիվ որոնողական համակարգերի տվեց ռեսուրսներ, որոնց շնորհիվ դրանք գնալով հզորանում են: Ինտերնետային գովազդի զարգացման հաջորդ փուլը դարձավ սոցիալական ցանցերի և բլոգերի առաջացումը: Դրանց լսարանը զգալիորեն գերազանցեց որոնողական համակարգերի օգտագործողների քանակը: Դրանց մեջ էին մտնում բոլոր ակտիվ օգտագործողները, ովքեր ուզում էին իրենց վրա ուշադրություն գրավել և ստիպել մյուսներին իրենց լսել: Եվ այսպես առաջացավ սոցիալական մարքեթինգը (SMO, SMM):

«Գովազդն ինտերնետում» հասկացությունը ինքնին բավականին բարդ երևույթ է և կարիք ունի պարզաբանելու: Առաջին հերթին պետք է նշել, որ ցանցում չի կարելի հանդիպել որոշակի չափի «բրոկերի»: Կա միայն մեկ ձև – բաններ, այսինքն՝ գովազդային բնույթ կրող նկար, որի վրա եթե կանգնեցնենք սլաքը և սեղմենք «մկնիկը», կմտնենք գովազդվող կայքը:

Գովազդային գործընթացների ծավալները որոշվում են ցուցադրումների քանակով: Սովորաբար, երբ կնքվում է պայմանագիր ցուցադրման համար, որպես միավոր վերցնում են 1000 բաններային ցուցադրում:

Որպես վաճառողներ գովազդի շուկայում հանդես են գալիս երեք տեսակի կազմակերպություններ.

Առաջինները – մեծ ինտերնետ – ռեսուրսների (պորտալների) սեփականատերեր են: Դրանք այնպիսի փնտրողական համակարգեր են, ինչպիսիք են՝ Rambler, Yandex, Apart և այլն, զվարճական պորտալներ (Fomenco.ru և այլն), և նեղ մասնագիտացված ինֆորմացիոն նախագծեր (Port.ru, Polit.ru և այլն):

Երկրորդ խումբը – խոշոր և միջին գովազդային կազմակերպություններն են, որոնք կազմում են ինտերնետ գովազդի երկրորդական շուկան (IMNO, Memonet):

Շուկայի երրորդ մասնակիցները, այսպես կոչված, բաններային ցանցերն են (Reclama. ru, «Բաններբանկ»):

Պետք է նշել, որ այսօրվա դրությամբ բաններային ցանցերը տիրում են ինտերնետի գովազդային շուկայի կեսը: Բաններային ցանցերի գործունեության սկզբունքը հետևյալն է՝ կայքերի բազմությունը միավորվում է մեկ կայքի հովանավորության տակ և փոխանակում են ինֆորմացիան բարտերային հիմունքներով՝ փոխանցելով գլխավոր կայքին կոմիսիոն ցուցադրումները 10-15%: Գործակալությունն իր հերթին վաճառում է կուտակված ցուցադրումները կամ կողմնակի հաճախորդներին, կամ էլ բաններային ցանցի մասնակիցներին:

## 14.2. Փնտրողական համակարգեր

**Google AdWords**-ը կայքերի ամենախոշոր ենթատեքստային համակարգն է՝ ապրանքների և ծառայությունների գովազդային ընկերությունների պլանավորման ամենահզոր գործիքներով: Գովազդատուներն ամբողջովին չեն օգտագործում այդ գործիքները: Իսկ խաղացողների մրցակցության շնորհիվ գովազդային հայտարարությունների արժեքը բավականին ցածր է, որոշ դեպքերում՝ անվճար (Google AdWords):

**Yandex.Direct**-ը հանդիսանում է ԽՍՀՄ տարածքի ամենախոշոր ենթատեքստային համակարգը՝ շնորհիվ Yandex որոնողական մեքենայի հայտնիության մակարդակի: Այս համակարգի հիմնական առավելությունը ԽՍՀՄ տարածքով շուկայի աշխարհագրական շրջանացման հնարավորությունն է:

**Begun** համակարգը չի համարվում դասական որոնողական համակարգ: Այն գովազդատուի գովազդային բլոկերը ցույց է տալիս այնպես, որ գովազդատուի ենթատեքստային բլոկի իմաստային բովանդակությունը համապատասխանի այն կայքի էջի բովանդակությանը, որի վրա ցուցադրվում է տվյալ բլոկը: Begun-ը, նաև Rambler որոնման համակարգի արդյունքների հետ միասին, ցույց է տալիս ենթատեքստային հայտարարություններ:

Ամբողջ աշխարհում լայն տարածում ունեցող **Facebook** սոցիալական ցանցում ինտերնետ-գովազդը հասանելի է դարձել հայկական ընկերությունների համար: Իր գովազդատուներին Facebook-ի կողմից տրամադրված տվյալների համաձայն՝ Հայաստանում ավելի քան 50.680 մարդ Facebook սոցիալական ցանցից են օգտվում: Alexa.com վարկանշային համակարգի վիճակագրության համաձայն՝ Facebook.com ամերիկյան սոցիալական ցանցը Հայաստանում ամենաշատ այցելվող սոցիալական ցանցերի շարքում երկրորդն է: Ամբողջ աշխարհում Facebook.com-ից օգտվում են ավելի քան 400 միլիոն մարդ, որոնց 70%-ն ԱՄՆ սահմաններից դուրս են բնակվում:

Համարվում է, որ ինտերնետում գովազդի տեղադրման ամենալավ ձևը ընտրողական համակարգում գրանցվելն է: Եթե նախագիծը միայն ձեր մտքերում է, պետք է մտածել նրա հնարավոր համատեղելիության մասին, և ինչպես մշակել նրա ճանաչելիության ռազմավարությունը: Հաջորդականությունը հետևյալն է՝

- հետազոտել ոլորտի բառարանը, գտնել նպատակային բառակապակցություններ,
- որոշել ունկնդիրների հետաքրքրությունները,
- նպատակային հարցադրումների մրցակցության գնահատումը,
- կայքի բառարանի մշակումը:

Այսօրվա դրությամբ ՌԴ ամենամեծ տարածումն են գտել այնպիսի փնտրողական համակարգեր, ինչպիսիք են Yandex, Apart, Rambler:

Բացի վերը նշվածից, կան բազմաթիվ գովազդային գործակալություններ, որոնք օգտվում են դրանց միջոցներով: Օրինակ, Runet 2002 հունվարի 1-ից սկսած գովազդել եվրոն Yandex-ի էջերի վրա: Պատվիրատուն՝ Եվրոպական հանձնաժողովներ ՌԴ-ում: Ընդ որում գովազդային գործընթացը եվրոյի մասին Runet-ում սկսվեց ավելի շուտ, քան հեռուստատեսությամբ: Իմաստը կայանում էր նրանում, որ արտասահման մեկնող գործարարները ստանան պատկերացում նոր դրամի մասին: Գովազդը կատարվում էր հետևյալ ձևով: Երբ դիմում էին Yandex.ru-ին, դիմողը տեսնում էր հատուկ էջ, որտեղ նրան առաջարկվում էր դիմել թարմացված փնտրովի համակարգին:

### 14.3. Պահանջներ, որոնք ներկայացվում են գովազդային նյութերին

Ընդհանուր դրույթներ.

1. չեն ընդունվում գովազդներ, որոնցում ասվում է, որ մարդիկ տարբերվում են միմյանցից՝ կախված սեռից, ազգությունից, հավատքից և գույքային վիճակից,
2. չի ընդունվում գովազդ, որը կրում է վիրավորական կամ պոռնոգրաֆիկ բովանդակություն, կարող է դրդել բռնության կամ խուճապի,
3. չի ընդունվում գովազդ, որը կարող է շփոթեցնել օգտագործողին (օրինակ, օգտագործվում են ուրիշների ապրանքային նշանները),
4. Yandex գործակալությունը իրեն թույլ է տալիս մերժել յուրաքանչյուր գովազդային նյութն առանց բացատրություն տալու:

Փնտրողական համակարգերը բաղկացած են երեք հիմնական մասերից՝

- Spider (ինքնել Rubot) – ծրագիր, որը այցելում է վեբ էջերը, համեմատում է դրանց բովանդակությունը այն վկայակոչների հետ, որոնք

տեղավորվել են տվյալ էջում: Spider-ը ամեն ամիս վերանայում է էջը և նորից կատարում համեմատություն:

- Ամեն ինչը, ինչը գտնում և համեմատում է Spider-ը, ընկնում է փնտրողական համակարգի ինդեքսի մեջ: Համակարգի ինդեքսները իրենցից ներկայացնում են ինֆորմացիայի հսկայական պահեստարաններ, որտեղ պահպանվում են բոլոր օգտագործված էջերի պատճենները:
- Երրորդ մասը ծրագիր է, որը ելնելով օգտագործողի հարցումից, սկսում է դիտել փնտրողական համակարգ ինդեքսները և գտնել այն ինֆորմացիան, որը հետաքրքրում է օգտագործողին: Քանի որ յուրաքանչյուր փնտրողական համակարգ ինդեքսավորում է էջերը միայն իրեն բնորոշ ձևով, զարմանալի չէ, որ նույն հարցին մենք կարող ենք ստանալ տարբեր ձևերով ներկայացված պատասխաններ:

#### 14.4. Բաններիային ցանցեր

Բաններն իրենից ներկայացնում է ուղղանկյան տեսք ունեցող գրաֆիկական պատկեր՝ GIF կամ JPG ֆորմատով: Այս երկու ֆորմատներն էլ թույլ են տալիս նվազագույնի հասցնել ֆայլի մեծությունը, ինչը շատ կարևոր է բանների համար: Սակայն բաններիային գովազդում հիմնականում օգտագործվում է GIF ֆորմատը, որն ավելի վատ է արտահայտում ֆոտոռեալիստական պատկերները, քան JPG-ը, սակայն շատ ավելի լավ է արտահայտում գրաֆիկան և տեքստը: Բացի այդ, GIF-ը թույլ է տալիս օգտագործել նաև անիմացիա, ինչը բանները դարձնում է առավել էֆեկտիվ, գրավում է ավելի շատ ուշադրություն և ավելի աչքի զարնող է:

Բանները տեղադրվում է web-կայքում և դրա վրա սեղմելով՝ անմիջապես հնարավոր է հայտնվել գովազդը տեղադրող կայքում: Բանների արդյունավետությունը բնութագրող ամենակարևոր հատկանիշներից մեկը դրա վրա կատարվող սեղմումների և դրա ցուցադրման թվերի հարաբերությունն է: Այսպիսով, եթե բանները ցուցադրվել է ինչ-որ էջում 1000 անգամ, իսկ դրա վրա սեղմել և գովազդը տեղադրող կայքում հայտնվել է 50 մարդ, ապա արձագանքը դեպի բանները կազմում է 5%: Միջինում WWW կայքերում տեղադրվող բաններների հանդեպ արձագանքը կազմում է 1% և զգացվում է անկման միտում: Բնականաբար, web-կայքի սեփականատերերը կցանկանան իրենց կայքում տեղադրել այնպիսի բաններներ, որոնց հանդեպ արձագանքն ավելի շատ է, քանի որ դրանց դիմաց վարձատրությունն էլ է համապատասխանաբար ավելի շատ:

Բաններների կամ այլ գովազդային ցրիչների արդյունավետության գնահատման լավագույն մոդելը **AIDA** (attention, interest, desire, action)-ն է, որը հայտնի է ավանդական գովազդից:

- Attention – ուշադրության գրավում դեպի գովազդը. եթե գովազդը չգրավի ինտերնետային կայքից օգտվողների ուշադրությունը, ապա այն ոչ մի արդյունք չի ունենա:
- Interest – հետաքրքրություն դեպի գովազդվող օբյեկտը. այստեղ խնդիրը կայանում է նրանում, որ այն մի քանի վայրկյանների ընթացքում, երբ կայքից օգտվողն ուշադրություն է դարձրել գովազդին, այն պետք է գրավի նրա ուշադրությունը: Հենց այս կետն է ապահովում գովազդի հետագա արդյունավետ ընթացքը:
- Desire – ցանկություն՝ օգտագործելու գովազդվող օբյեկտը:
- Action – գործողություն. այս կետը հիմնականում ընդգրկում է հենց միայն մկնիկի սեղմումը կամ անցում դեպի գովազդվող օբյեկտի web-կայք:

AIDA մոդելը հաջողությամբ իրականացնելու համար ուշադրություն դարձնենք ստորև բերվածներին.

- Վիճակագրական տվյալները ցույց են տալիս, որ հոգեբանորեն հնարավոր է ավելի շատ ուշադրություն հրավիրել դեպի բաններային գովազդը, եթե դրա վրա գրված լինի «սեղմիր այստեղ» կամ «մուտք» և այլն:
- Կարևոր է նաև բանների չափը: Ինչքան մեծ է բանները, այնքան այն ավելի նկատելի ու աչքի ընկնող է: Սակայն բացասական կողմն այստեղ այն է, որ մեծ բաններների համար պահանջվում են մեծ վճարներ: Կարևոր է նաև, որ այն չունենա չափից դուրս մեծ բայթեր, որպեսզի արագ բեռնվի, և կայքն օգտագործողը տեսնի այն նախքան կայքից դուրս գալը:
- Բանների արդյունավետության բարձրացման մեկ այլ եղանակ է անհիմացիայի օգտագործումը, քանի որ շարժումն ուշադրություն է գրավում: Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ անհիմացիայի օգտագործումն ավելացնում է բանների վրա սեղմումները 25%-ով: Սակայն անհիմացիան պետք է լինի տեղին, ունենա չափավոր արագություն, քանի որ չափից ավելի արագ անհիմացիան կարող է հոգնեցնել և հակառակ էֆեկտ առաջացնել:
- Բանների ձևավորման ժամանակ կարևոր է օգտագործել ոչ միայն գույների և տեքստի խաղ, այլ պատկերներ: Գեղեցիկ և գունավոր պատկերները կարող են դառնալ բանների արդյունավետության գրավական:

Բաններային գովազդն այսօրվա դրությամբ համարվում է նոր հաճախորդներ ներգրավելու ամենաարդյունավետ միջոցը: Գովազդային բաններները լինում են գրաֆիկական և տեքստային: Գրաֆիկական բաններները իրենցից ներկայացնում են ստատիկ կամ անհիմացիոն պատկերներ՝ որոշակի չափսի (480x60 կամ 100x100): Տեքստային բաններները որոշակի



չափսի ինչ-որ տեքստեր են, որոնք պարունակում են նշումներ գովազդային կայքի վրա կամ դրա որոշակի էջերի վրա:

Բաններնեղը ինտերնետում կատարում են գովազդային ցուցատախտակի դեր, որոնց պարտադրվում է երկու ֆունկցիա՝

- ծառայել գովազդին և ձեռնարկության բրենդին տանել առաջ՝ մատուցելով ինֆորմացիա ձեռնարկության ապրանքների մասին,
- ներգրավել հաճախորդներին գովազդվող ֆիրմայի կայքի մեջ: Բոլոր նրանք, ովքեր այցելել են գովազդվող կայք բանների միջոցով, համարվում են ներգրավված հաճախորդներ, որոնք հետագայում ձևավորում են ապրանքի նպատակային ունկնդիրներին:

Որպես օրենք, բաններն իրենից ներկայացնում է ուղղանկյուն գրաֆիկական պատկեր, տեղադրվում է web հրատարակչի էջի վրա և ունի մեջբերում գովազդ տվողի սերվերի վրա:

Արդյունավետ բանները պետք է ունենա բարձր գեղարվեստական ճաշակ, լինի օրիգինալ (հեշտ հիշվող, հետաքրքրություն առաջացնող): Միևնույն ժամանակ, նա պետք է տա պատկերացում գովազդվող սերվերի բնույթի մասին և ստեղծի նրա համար դրական իմիջ:

## 14.5. Կոնտեքստային գովազդ

Տեքստային բլոկն ինտերնետային գովազդի հաջորդ ամենատարածված ձևն է: Այն կարող է օգտագործվել ինչպես web-կայքերում, այնպես էլ հղումներում: Տեքստային գովազդն ունի իր թերությունները բաններային գովազդի համեմատ: Այդ պատճառով պատահական չէ, որ տեքստային գովազդն ավելի էժան է, քան բաններայինը: Տեքստային գովազդում բացակայում են դիզայնի արվեստը, անիմացիոն և գունային խաղերը, այդ պատճառով այն ավելի քիչ աչքի զարնող է: Սակայն տեքստային գովազդն ունի նաև իր բացահայտ առավելությունները: Այն իր փոքր չափերի շնորհիվ արագ է բեռնվում, այն կարող են տեսնել նաև այն մարդիկ, ում համակարգիչները չունեն բարձր գրաֆիկական ֆունկցիաներ, որոնք չեն կարող բեռնել ծանր անիմացիոն բաններները: Սակայն ամենակարևոր առավելությունն այն է, որ տեքստային բլոկը մարդիկ ընդունում են ոչ թե որպես գովազդ, այլ խորհուրդ, որը ստեղծում է վստահության մեծ դաշտ: Տեքստային գովազդն այժմ օգտագործվում է ոչ միայն էլեկտրոնային փոստերում, որտեղ այն առաջատար է, այլև լայն տարածում է գտել ցանկացած տեսակի web-կայքերում:

Կոնտեքստ բառը նշանակում է գրավոր խոսքի ամբողջական հատված: Կոնտեքստային գովազդը նշանակում է, որ տեքստային գովազդային բլոկերը տեղաբաշխվում են այնպիսի էջերի վրա, որոնց բովանդակությունը համապատասխանում է գովազդվող ապրանքին կամ ծառայությանը: Օրինակ, եթե օգտվողը, այցելելով Yandex փնտրողական համա-

կարգ, անում է հարցում «Վլադիվոստոկ», ապա էկրանի ձախ կողմում նա կտեսնի գտնված կայքերը, իսկ աջ կողմում՝ գովազդային բնույթի հատվածներ, որոնք կապված են «Վլադիվոստոկ» հարցման հետ:

Գովազդը կարող է ցուցադրվել ոչ միայն փնտրողական համակարգի կայքերի վրա, այլ նաև նրանց գործընկերների կայքերի վրա կարող են ցուցադրվել հայտարարություններ, որոնցում գովազդվում է ատամնաբուժարանների ծառայությունները:

ՌԴ սեգմենտում աշխատում են կոնտեքստային գովազդի երեք խոշորագույն գովազդային բրոկերներ – Yandex, Google, Begun: Նրանք կարող են առաջարկել պոստենցիալ գովազդ պատվիրողին մեծ քանակի գովազդային հարթակներ:

Կոնտեքստային գովազդն ունի այն առանձնահատկությունը, որ հասարակ տեքստի երկու-երեք խոսքերով ի վիճակի է մղել ձեր գովազդի ուղղությամբ իրական հաճախորդների, որոնք փնտրում են հենց այն, ինչը դուք առաջարկում եք:

Հաճախ կոնտեքստային գովազդն ինտերնետում չի ըմբռնվում օգտագործվողի կողմից որպես մաքուր տեսակի գովազդ և դրանով առաջացնում է անվստահություն:

Կոնտեքստային գովազդը, համեմատած գովազդի այլ տեսակների հետ, ունի շատ բարձր CTR (Clien-Through Rate): CTR-ը ցույց է տալիս, թե ինչպիսին է հարաբերությունը այն օգտագործողների քանակի միջև, որոնք տեղափոխվել են կոնկրետ հղմանը հայտարարության մեջ, ցուցադրման քանակի նկատմամբ: Եթե CTR աճում է, նշանակում է, որ ավելի շատ այցելողների հաջողվել է հետաքրքրվել ձեր հայտարարությամբ և նրանք տեղափոխվել են ձեր կայքի վրա: Սովորաբար այդ թիվը միջինում կազմում է 1%, իսկ եթե գերազանցում է 5%, դա խոսում է կոնտեքստային գովազդի բարձր արդյունավետության մասին:

Ռուսական TBC կորպորացիան, գովազդելով իր ունակությունները կոնտեքստային գովազդի ոլորտում, պնդում է, որ նրա CTR կազմում է 28.86%, մինչդեռ ուրիշների մոտ այն չի գերազանցում 1.8%:

## Գրականություն

1. Ս. Ղանթարջյան, Նորարարությունների կառավարում և մտավոր սեփականության օբյեկտների գնահատում, Ուսումնական ձեռնարկ, Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2004:
2. Ս. Ղանթարջյան, Ա. Համբարձումյան, Ա. Սարգսյան, Կառավարման և գործարարության ընտրովի հարցեր, Ուսումնական ձեռնարկ, Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2005:
3. Ս. Ղանթարջյան, Ա. Սարգսյան, Վենչուրային և ինովացիոն կառավարում, Ուսումնական ձեռնարկ, Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2006:
4. Ս. Ղանթարջյան, Ինովացիոն մենեջմենթ, Ուսումնական ձեռնարկ, Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2007:
5. Ս. Ղանթարջյան. Մասնագիտության ներածություն (կառավարում), Ուսումնական ձեռնարկ Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2008:
6. Ս. Ղանթարջյան, Արտադրական մենեջմենթի մեթոդները և մոդելները, Ուսումնական ձեռնարկ, Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2009:
7. Ս. Ղանթարջյան, Մասնագիտացման արդի խնդիրները (կառավարում), Ուսումնական ձեռնարկ, Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2010:
8. Ս. Ղանթարջյան, Մարքեթինգի կառավարում, Ուսումնական ձեռնարկ, Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2011:

**ԲՈՎԱՆ ԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ**

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ ..... 3

**ՄԱՍ 1 ՄԵՆԵՋՄԵՆԹ** ..... 5

**Թեմա 1. Կազմակերպությունը և մենեջմենթը** ..... 5

1.1. Մենեջմենթի գործառույթների էությունը և փոխկապակցվածությունը ..... 5

1.2. Մենեջմենթի սկզբունքները ..... 10

**Թեմա 2. Մենեջմենթի և կառավարչական մտքի պատմությունը** ..... 11

2.1. Կառավարման դասական դպրոցները ..... 11

2.2. Կառավարումը և կազմակերպությունը ..... 15

**Թեմա 3. Կառավարումը որպես համակարգ** ..... 19

3.1. Կառավարման ֆունկցիոնալ բաժանումը ..... 19

3.2. Կազմակերպությունների ձևերը և կառուցվածքը ..... 22

**Թեմա 4. Կազմակերպության ներքին միջավայրը** ..... 23

4.1. Ձեռնարկության կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքները ..... 23

4.2. Կառավարչական աշխատանքի առանձնահատկությունները ..... 25

**Թեմա 5. Կազմակերպության արտաքին միջավայրը** ..... 29

5.1. Արտաքին միջավայրի էությունը և նշանակությունը ..... 29

5.2. Մակրոմիջավայրի վերլուծությունը ..... 30

5.3. Միկրոմիջավայրի վերլուծությունը ..... 32

**Թեմա 6. Ռազմավարության ձևակերպումը և կառավարումը** ..... 35

6.1. Բիզնեսի ռազմավարության տեսակները ..... 35

6.2. Ֆիրմայի ռազմավարության մշակումը ..... 37

**Թեմա 7. Մարդը կազմակերպության մեջ** ..... 40

7.1. Պատճառաբանումը և խրախուսումը ..... 40

7.2. Մենեջերին ներկայացվող պահանջները ..... 41

**Թեմա 8. Աշխատանքի նախագծումը կազմակերպության մեջ** ..... 45

8.1. Նախագծային աշխատանքների ֆունկցիոնալ հիմքերը ..... 45

8.2 Կազմակերպության նախագծման տարրերը ..... 46

**Թեմա 9. Կազմակերպության կառուցվածքը** ..... 52

9.1. Կառավարման գծային կազմակերպչական կառուցվածքը ..... 52

9.2. Կառավարման ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը ..... 54

9.3. Կառավարման գծային-ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը ..... 55

9.4. Կառավարման դիվիզային կազմակերպչական կառուցվածքը ..... 56

9.5. Կառավարման մատրիցային կազմակերպչական կառուցվածքը ..... 57

9.6. Կառավարման նախագծային կազմակերպչական կառուցվածքը ..... 58

<b>Թեմա 10. Առաջնորդությունը և իշխանությունը կառավարման մեջ</b> .....	60
10.1. Առաջնորդի ղեկավարման ոճը.....	60
10.2. Առաջնորդության տեսությունները և մոտեցումները.....	61
10.3. Որոշ բանավեճային հիմնախնդիրներ .....	63
<b>Թեմա 11. Ընդհարումները կառավարման ընթացքում</b> .....	65
11.1. Ընդհարման բնույթը .....	65
11.2. Ընդհարումների տեսակները .....	65
11.3. Ընդհարման պատճառները .....	66
11.4. Ընդհարումների լուծման մեթոդները.....	67
<b>Թեմա 12. Կառավարչական որոշումներ</b> .....	70
12.1. Կառավարչական որոշումների տեսակները և բովանդակությունը.....	70
12.2. Որոշումների ընդունման գործընթացը .....	71
12.3. Որոշումների ընդունման մեթոդները.....	71
12.4. Կառավարչական որոշումների արդյունավետության պայմանները .....	72
12.5. Որոշումների կայացման կազմակերպումը և վերահսկումը .....	73
<b>Թեմա 13. Կառավարման տեղեկատվական միջավայրը</b> .....	74
13.1. Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների օգտագործումը .....	74
13.2. Ճկուն արտադրական համակարգերի կազմակերպման հիմքերը .....	76
<b>Թեմա 14. Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը</b> .....	78
14.1. Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեթոդների դասակարգումը.....	78
14.2. Կադրային ծառայությունների գործունեության կազմակերպումը .....	82
14.3. Աշխատանքի շուկաները .....	84
14.4. Անձնակազմի որակավորման բարձրացումը.....	85
<b>Թեմա 15. Պետական և հանրային կառավարում</b> .....	87
15.1. Պետական և հանրային կառավարման հասկացությունները .....	87
15.2. Տեղական ինքնակառավարում հասկացությունը .....	89
<b>ՄԱՍ 2 ՄԱՐՔԵԹԻՆԳ</b> .....	92
<b>Թեմա 1 Մարքեթինգի կառավարում</b> .....	92
1.1. Ի՞նչ է նշանակում «մարքեթինգ» .....	92
1.2. Մարքեթինգի կառավարման էությունը .....	93
1.3. Մարքեթինգ-մենեջմենթի շարժառիթները .....	96
<b>Թեմա 2. Մարքեթինգի կառավարման կազմակերպումը</b> .....	98
2.1. Մարքեթինգի ֆունկցիաները, համակարգը և ծառայությունը .....	98
2.2. Մարքեթինգային ծառայության կառուցվածքի կազմակերպումը .....	100
2.3. Մարքեթինգով զբաղվող մասնագետների դասակարգումը .....	101
2.4. Մարքեթինգային ծառայության անձնակազմի ընտրությունը, ուսուցումը և պատճառաբանումը .....	103

<b>Թեմա 3. Մարքեթինգի տեղեկատու ապահովումը</b> .....	104
3.1. Տեղեկատու ապահովումը մարքեթինգի համակարգում .....	104
3.2. Մարքեթինգային հետազոտման գործընթացը .....	105
3.3. Մարքեթինգային հետազոտումների առանձնահատկությունները .....	107
<b>Թեմա 4. Մարքեթինգի պլանավորումը, ֆինանսները և վերահսկումը</b> .....	109
4.1. Մարքեթինգի պլանը .....	109
4.2. Նպատակների որոշում .....	111
4.3. Ռազմավարական որոշումների ընդունում .....	113
4.4. Մարքեթինգի վրա կատարված ծախսերի բյուջեի որոշումը .....	114
4.5. Մարքեթինգի վերահսկումը .....	115
4.6. Մարքեթինգի իրականացումը .....	116
<b>Թեմա 5. Մարքեթինգային ռազմավարություն</b> .....	117
5.1. Ձեռնարկության մարքեթինգային ռազմավարության համակարգը .....	117
5.2. Աճի ռազմավարություններ .....	118
5.3. Մրցակցային ռազմավարություններ .....	120
5.4. Մրցակցային առավելությունների մատրիցա .....	121
<b>Թեմա 6. Մարքեթինգի ֆունկցիոնալ ռազմավարությունները</b> .....	123
6.1. Նպատակային շուկա .....	123
6.2. Շուկայի սեգմենտավորումը .....	124
6.3. Սեգմենտավորման հիմնական փուլերը .....	125
6.4. Սեգմենտի ընտրությունը .....	127
6.5. Պահանջարկի չափումը և կանխագուշակումը .....	128
<b>Թեմա 7. Ապրանքի կառավարումը</b> .....	129
7.1. Ապրանքի կառավարումը մարքեթինգում .....	129
7.2. Ապրանքի մրցակցության ապահովումը .....	130
7.3. Նոր ապրանքների մշակումը .....	132
7.4. Ապրանքային նշանները .....	134
7.5. Ապրանքի փաթեթավորումը .....	135
7.6. Ապրանքի սերվիսային սպասարկումը .....	136
<b>Թեմա 8. Գների կառավարում</b> .....	138
8.1. Գնի առանձնահատկությունները որպես մարքեթինգի միջոց .....	138
8.2. Գնի տեղի և դերի որոշումը շահույթ ստանալու գործընթացում .....	139
8.3. Գների որոշման ձևերի ընտրությունը .....	141
8.4. Գնագոյացման մեթոդների օգտագործումը .....	143
<b>Թեմա 9. Պահանջարկի և առաջարկի ազդեցությունը գնագոյացման գործընթացի վրա</b> .....	145
9.1. Պահանջարկի ֆունկցիաների տեսակները .....	145
9.2. Պահանջարկի կորի հետազոտումը .....	147
9.3. Առաջարկի օրենքը, կորը, փոփոխությունը .....	149

<b>Թեմա 10. Բաշխման կառավարում</b> .....	151
10.1. Բաշխման կառավարումը մարքեթինգում.....	151
10.2. Վաճառքների պլանավորումը.....	153
10.3. Բաշխման ուղիների ձևավորումը.....	154
10.4. Վաճառքների և շուկայի ընդգրկման կազմակերպչական ձևերը.....	156
10.5. Ապրանքների վաճառքի կազմակերպումը.....	157
<b>Թեմա 11. Առաջխաղացման կառավարումը</b> .....	158
11.1. Առաջխաղացումը մարքեթինգի համակարգում.....	158
11.2. PR-ի դերն ապրանքի առաջխաղացման մեջ.....	160
11.3. Որոշումներ անձնական վաճառքների մասին.....	163
11.4. Խրախուսման որոշումներ.....	164
<b>Թեմա 12. Գովազդի կառավարումը</b> .....	165
12.1. Որոշումներ գովազդի նկատմամբ.....	165
12.2. Գովազդի ռազմավարության որոշումը.....	166
12.3. Գովազդային հաղորդումների ուղիների ընտրությունը.....	168
12.4. Գովազդի բյուջեի մշակումը.....	169
12.5. Գովազդի արդյունավետության որոշումը.....	170
<b>Թեմա 13. Գովազդը ժամանակակից աշխարհում, և կառավարման պրոբլեմները գովազդային բիզնեսում</b> .....	172
13.1. Գովազդի ազդեցությունը բիզնեսի վրա.....	172
13.2. Միջազգային գովազդային մենեջմենթը.....	174
13.3. Կառավարումը գովազդային բիզնեսում.....	177
<b>Թեմա 14. Գովազդն ինտերնետում</b> .....	179
14.1. Ընդհանուր հասկացողություններ.....	179
14.2. Փնտրողական համակարգեր.....	181
14.3. Պահանջներ, որոնք ներկայացվում են գովազդային նյութերին.....	182
14.4. Բաններային ցանցեր.....	183
14.5. Կոնտեքստային գովազդ.....	185
<b>Գրականություն</b> .....	187

Ս. Լ. ՂԱՆԹԱՐՋՅԱՆ

ՍՊԱՍԱՐԿՄԱՆ  
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ  
(ՄԵՆԵՋՄԵՆԹ)

Պատվեր՝ : Տպաքանակ՝ :

Տպագրված է «Տիգրան Մեծ» հրատարակչություն ՓԲԸ տպարանում