

## ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԴԵՐՆ ՈՒ ԸՆԴՀԱՆՐԱՎԱՆ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹՆԵՐԸ

### Ա. Ս. ԳՅՈՒՐՋՅԱՆ

Այն հիմնադրույթը, որ մարդկության նպատակների իրականացման ուղին և միջոցը մարդու մտածելու և գործելու ընդունակությունն ու հնարավորությունն է, հիմք է ծառայում նաև եզրահանգելու, որ մարդու գիտակցված գործունեությունը ճիշտ ուղղորդելու համար պետք է այն կառավարել: Անհրաժեշտ է բացահայտել և հստակ ձևակերպել ինչպես համընդհանուր կամ գլոբալ, այնպես էլ հասարակության յուրաքանչյուր հատվածի գործունեության հիմնական նպատակները: Պատմական իրողության ընդհանրացման և տրամաբանական վերլուծության արդյունքում որպես մարդկության գլոբալ նպատակներ են ընդունվել գոյատևումն ու զարգացումը, որոնք, որպես կանոն, հատուկ են ինչպես ողջ հասարակության, այնպես և դրա յուրաքանչյուր սուբյեկտի համար:

Այդ նպատակների հիերարխիկ կառուցվածքավորումը հնարավորություն է ընձեռում բացահայտել և ձևակերպել ստորադաս մակարդակների և դրանցում ներառվող սուբյեկտների նպատակները: Այդ հիմքի վրա ձևավորվելու են ողջ մարդկության, ապա և դրա առանձին հատվածների համար նպատակային համակարգեր: Դրանց հիման վրա հստակեցվելու են այդ նպատակների իրագործմանն ուղղված գիտակցված գործունեության բնութագրերը, մշակվելու են այն կազմակերպելու և իրականացնելու այնպիսի մոտեցումներ, որոնց կիրառությունը կապահովի ընդունված նպատակների իրագործումը: Ընդ որում, դրանց ընտրությունը կատարելիս անհրաժեշտ է նկատի ունենալ նաև հասարակության հիերարխիայի տարբեր մակարդակների, ինչպես նաև տարբեր սուբյեկտների համար նպատակների և դրանց հասնելու միջոցառումների փոխհամաձայնեցման անհրաժեշտությունը: Հասարակության բոլոր անդամները հավասար իրավունքներ ունեն, ուստի դրանց մի մասի բարձր բարեկեցությունը, ինչպես հավաստում է Պարետոյի սկզբունքը<sup>1</sup>, չի կարող ապահովվել մյուսների հաշվին:

Վերը շարադրված դրույթների հիման վրա կարելի է անել հետևյալ եզրահանգումները.

1. Մարդկության նպատակների իրագործման հիմնական ուղին և միջոցը մարդկային հասարակության սուբյեկտների գիտակցված գործունեության իրականացումը և այդ դաշտի աստիճանական ընդլայնումն է,

2. Գործունեությունը գիտակցված կարող է համարվել, եթե այն իրականացվում է.

♦ նպատակային, այսինքն՝ ուղղված է նախօրոք հստակ ձևակերպված և բազմակողմ հիմնավորված օգտակար նպատակի իրագործմանը,

<sup>1</sup> Տե՛ս "История экономических учений", М., 2004, էջ 242:

♦ գործունեությունն իրականացվում է, և նպատակը իրագործվում է հնարավոր բարձր արդյունավետությամբ, այսինքն՝ ռեսուրսների խնայողական օգտագործումով, ինչը նպաստելու է նաև գործունեությունը շարունակական և հնարավորինս տևական դարձնելուն,

♦ նպատակային և արդյունավետ գործունեության համակարգը պահանջում է դրա օբյեկտի, սուբյեկտի, գործընթացի, պահանջվող ռեսուրսների, իրականացման տեխնոլոգիաների և այլ բնութագրերի վերաբերյալ մանրամասն գիտելիք և տեղեկատվություն, այսինքն՝ գիտելիքահենք լինելու պայման,

3. Գործունեությունը չպետք է խաթարի հասարակության մեջ հավասարության և արդարության սկզբունքների իրականացման գործընթացը, այսինքն՝ այն պետք է իրականացվի հասարակության տարբեր մակարդակներում և դրանցում ներառված սուբյեկտների համար նպատակների և դրանց հասնելու միջոցառումների փոխհամաձայնեցվածության պայմաններում,

4. Թվարկված պայմանների ապահովումն ու պահանջների կատարումը անհրաժեշտ են դարձնում գիտակցված գործունեության բարձր որակով կառավարման իրականացումը:

Քանի որ մարդկային գործունեությունը մշտատև է լինելու այնքան ժամանակ, քանի դեռ գոյատևում է մարդկային հասարակությունը, ապա կառավարումը դառնում է դրա համընդհանուր և մշտական գործունեություն: Այն իրականացվելու է ամենուր, ժամանակի ամեն հատվածում, գործունեություն իրականացնող յուրաքանչյուր սուբյեկտի կողմից, ցանկացած մասշտաբի կամ այլ բնութագրերով տարբերվող կամ առանձնացող գործունեությունների համար: Հետևաբար, կառավարումը մարդկային գործունեության առավել տարածված, պահանջված և ըստ իր առաքելության՝ մարդկության համար առավել օգտավետ տեսակն է, ինչը վկայում է հասարակության համար այդ գործունեության կարևորության մասին: Դրանով է բացատրվում նաև հասարակությունում այդ գործունեության նկատմամբ համարժեք ուշադրությունը<sup>2</sup>:

Մյուս կողմից, ինչպես տեսնում ենք, կառավարումը գործունեության անհրաժեշտ տեսակ է, որին հետևաբար հատուկ պետք է լինեն մարդկային գիտակցված գործունեությանը ներկայացվող պահանջներն ու պայմանները, այդ թվում.

♦ այն նպատակաուղղված պետք է լինի մարդկության նպատակների իրագործմանը, այսինքն՝ նպատակային պետք է լինի,

♦ պետք է իրականացվի հնարավորինս արդյունավետ ձևով,

♦ դրա հիմքում պետք է դրվի կառավարվող օբյեկտի և գործունեության եղանակների շուրջ լայն գիտելիք և տեղեկատվություն, այսինքն՝ այն պետք է գիտելիքահենք լինի,

♦ գործունեությունը պետք է նպաստի հասարակությունում նպատակների և դրանց իրագործման միջոցառումների միջմակարդակային և միջսուբյեկտային փոխհամաձայնեցվածության մակարդակի բարձրացմանը,

♦ ինչպես յուրաքանչյուր գործունեություն, կառավարումը ևս պետք է կառավարելի լինի, կառավարվի պատասխանատու մարմնի կողմից:

<sup>2</sup> Տե՛ս **Р. Дафт, Менеджмент, СПб., 2006:**

Թվարկված պայմանների և պահանջների համատեքստում կարևորվում են այն գործառույթների հստակեցումը և մանրամասնումը, որոնք իրականացվելու են կառավարող մարմնի կամ կառավարչի կողմից: Վերջին հաշվով կառավարման որակը և արդյունքը, որոնք պայմանավորում են նաև տվյալ կառավարչական գործունեության արդյունավետության մակարդակը, ուղղակիորեն կախված են այդ գործառույթների կատարման երաշխիքներից:

Գիտակցելով կառավարման գործառույթների հստակ ձևակերպման անհրաժեշտությունը և նկատի ունենալով դրանց ընդհանրական և ըստ ոլորտների մանրամասնեցված ու կոնկրետացված տեսակների առանձնացված ցանկերի կազմման նպատակահարմարությունը՝ ստորև հակիրճ ներկայացնում ենք կառավարման ընդհանրական գործառույթների փաթեթի՝ մեր կողմից կազմված ցանկը, որտեղ հաշվի են առնված դրանց կազմման համար առաջարկված հիմնարար դրույթներ<sup>3</sup>:

1. Գործառույթների կազմի պարզորոշման նպատակով ապահովել անհրաժեշտ տեղեկատվության ստացումը կառավարման համերկրային համակարգի հիերարխիայում կառավարման տվյալ մարմնի նկատմամբ վերադաս մակարդակներում այն բոլոր նպատակադրումների և իրականացվելիք ծրագրերի ու միջոցառումների վերաբերյալ, որոնք ուղղակի կամ միջնորդավորված ձևով առնչվում են կառավարման տվյալ մարմնի գործունեությանը: Պետք է որոշակիացվեն այդ մարմնի մասնակցության ձևն ու չափը դրանց իրականացման, սպասվելիք արդյունքներում ունենալիք մասի, հանձնարարականները չկատարելու դեպքում կրելիք պատասխանատվությունն ու հնարավոր ազդեցությունը սեփական գործունեության բնութագրերի վրա: Այս աշխատանքների կատարումը առաջնահերթ գործառույթ պետք է համարվի կառավարման տվյալ մարմնի համար:

2. Սեփական (տվյալ մակարդակում կառավարման գործառույթների իրականացմանն ուղղված) գործունեությունը նպատակների, իրականացվելիք ծրագրերի և դրանցում նախատեսվող միջոցառումների հիերարխիկ կառուցվածքավորման միջոցով պետք է բացահայտել և գնահատել նույն կամ այլ (այդ թվում՝ ստորադաս) մակարդակների մարմինների ունենալիք մասնակցությունը այդ ծրագրերի իրականացմանը՝ որոշակիացնելով դրա ձևը, չափը, ժամանակը և ակնկալվելիք արդյունքները: Համաձայնեցնել և պաշտոնական տեսք տալ (պայմանագրային կամ այլ ձևերով) ինչպես ենթակա, այնպես և անկախ կազմակերպությունների հետ ակնկալվող համագործակցությանը՝ որոշակիացնելով դրա բնութագրիչ չափորոշիչները: Համագործակցությամբ ընդգրկվող գործառույթները պետք է ընտրվեն, և դրանց բովանդակությունը պետք է պարզորոշվի կառավարման համակարգի ինստիտուցիոնալ կառուցվածքավորման միջոցով, ընդ որում՝ այդ աշխատանքների կատարումը ևս ներառվելու է կառավարման մարմնի գործառույթների կազմում<sup>4</sup>:

<sup>3</sup> Տե՛ս Ա. Ս. Գյուրջյան, Կառավարման ծրագրային ապահովման հետազոտության (ԿԾԱՀ) սկզբունքային ապահովման կազմն ու կառուցվածքը. Հաղորդում 1. ԿԾԱՀ հիմնական սկզբունքները, «Լրաբեր ՀՃԱ», Եր., 2006, հ. 3, № 2, էջ 273-282:

<sup>4</sup> Տե՛ս Պ. Գ. Խոզով, Государственное регулирование национальной экономики, М., 2006:

3. Կազմակերպական հնարավոր բարձր մակարդակ և իրականացման բարձր արդյունավետություն ապահովելու միտումով նպատակահարմար է առանձնացնել հիմնական (տվյալ մարմնի կողմից կառավարվող) գործունեության կառավարման և դրա գործողությունները սպասարկող տարբեր ապահովումների գործառնությունները: Դրանց պլանավորումը լինելով տվյալ մարմնի կառավարչական գործառնություն, պետք է կատարվի առանձնացված, եթե նույնիսկ դրանք իրականացվում են նույն մարմնի (կամ ստորաբաժանման) կողմից:

4. Կառավարման գործառնությունները բարձրորակ կատարելու համար բավարար պատկերացում պետք է ունենալ դրանց բովանդակության, ինչպես և իրականացման համար առկա և կիրառելի տեխնոլոգիաների վերաբերյալ: Դրանց բազմությունից ընտրություն կատարելը, ընտրված տեխնոլոգիան տվյալ գործունեության պայմաններին համաձայնեցնելը, իսկ անհրաժեշտության դեպքում՝ նաև նոր տեխնոլոգիաների մշակումն ու կիրառումը, այսինքն՝ տեխնոլոգիական առաջընթացի ապահովումը ևս հանդիսանում է կառավարման մարմնի գործառնություն: Ուստի այն համալրված պետք է լինի համապատասխան մասնագիտացում և կարողություն ունեցող աշխատողներով, որոնց այդ հատկությունները շարունակական զարգացում պետք է ստանան: Դրա իրականացման պայմանների ստեղծումը ևս մտնում է կառավարման տվյալ մարմնի գործառնությունների մեջ:

5. Կառավարումը գիտելիքահենք իրականացնելու պահանջը անհրաժեշտ է դարձնում կառավարող անձնակազմի մոտ յուրաքանչյուր գործառնության կատարման համար անհրաժեշտ գիտելիքի առկայություն ու դրա աստիճանական զարգացում և նորացում, ժամանակի պահանջներին և տեղ գտած փոփոխություններին հարմարեցում: Այս գործընթացների իրականացումը ևս կառավարման գործառնությունների կազմում պետք է նախատեսվի, քանի որ դրանք անմիջական ազդեցություն ունեն կառավարման արդյունավետության մակարդակի վրա:

6. Կառավարվող գործունեության և այն կառավարելու գործառնությունների կատարման մեթոդների, այդ թվում ծրագրերի ու ծրագրային ապահովման ձևավորման, գործունեության պլանավորման, իրականացման հսկողության և ընթացքի գնահատման և այլ աշխատանքների կատարման գործող տեխնոլոգիաների կատարելագործմանն ուղղված գիտական հետազոտությունների և նորարարության, առաջավոր փորձի ուսումնասիրության և օգտագործման, նորամուծությունների ընտրության և այդ բոլորին առնչվող տեխնոլոգիաների պարբերական գնահատում և այնպիսի նորացում ու կատարելագործում, որը ի գործու լինի ապահովելու կառավարման արդյունավետության զգալի բարձրացում<sup>5</sup>:

7. Գիտելիքի կարևոր բաղադրիչ և գիտելիքահենքության ապահովման պայմանի իրագործման միջոց է տվյալ գործունեության և դրա կառավարման գործողությունների կատարման համար պահանջվող տեղեկատվությունը: Ուստի կառավարման կարևոր գործառնություն է համարվի այդպիսի տեղեկատվության տեսականու որոշակիացումը, արդյունների

<sup>5</sup> Տե՛ս Ջեյմս Դ. Գորրնի, Ռիչարդ Լ. Սորրուպ, Տնտեսագիտություն. Մասնավոր և հասարակական ընտրություն, Եր., 2003:

բացահայտումը, ձեռքբերումը, համակարգումը, օգտագործման եղանակների մշակումը և կիրառումը, անհրաժեշտ տեղեկատվության ապահովման համակարգի ձևավորումը և սպասարկումը:

8. Գործառույթների գիտելիքահենք և արդյունավետ իրականացումը պահանջում է փորձաքննություն անցած և տվյալ գործունեության ու դրա կառավարման առանձնահատկություններին համահունչ սկզբունքների և հարացույցերի մասին բավարար գիտելիքի առկայություն, ինչը կարևորում է դրանց ճիշտ ընտրությունը և տեղին կիրառությունը գործունեության կառավարման գործընթացներում, ուստի և դրա գործառույթներից մեկն է:

9. Գիտելիքի շատ տեսակներ կիրառություն կարող են ունենալ տարբեր ուղղվածության գործունեության մեջ կամ գործողություններում, և չի բացառվում, որ որոշ դեպքերում, առավելապես մակրոմակարդակային կառավարման գործընթացներում, դրանք կարող են հանգեցնել նաև որոշակի բացասական ազդեցությունների: Ուստի ծագում է դրանց իրականացմանն ուղղված կոնկրետ գործողությունների համար անհրաժեշտ գիտելիքների ճիշտ ընտրության և կիրառման խնդիր, որի լուծմանն ուղղված միջոցառումների օգտագործումը կարելի է անվանել գիտելիքային անվտանգության ապահովման կամ գիտելիքային ռիսկի կառավարման գործառույթի իրականացում:

10. Գործունեության կառավարման գործողությունների արդյունքներն ու արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված են դրանցում զբաղված մարդկային կապիտալի որակային մակարդակով և այն օգտագործելու կարողությամբ ու ցանկությամբ: Ուստի կառավարող անձնակազմի ընտրությունը, ըստ կարողությունների նրանց օգտագործումը, աշխատանքի արդյունքների և որակային առաջընթացի գնահատումը, որակավորման բարձրացմանն ուղղված միջոցառումների նախաձեռնումն ու իրականացումը, պարբերական (օրենքով նախատեսված) որակավորումը և համապատասխան աստիճանաշնորհումը, աշխատանքի շահադրդման (մոտիվացիայի) կառավարումը և այլ հարակից գործողությունների պլանային կատարումը անհրաժեշտաբար պետք է համարվեն անձնակազմի կառավարման կարևոր գործառույթներ<sup>6</sup>:

11. Գիտելիքահենք կառավարումը ենթադրում է կառավարվող գործունեությունում, դրան ներկայացվող պահանջներում և առկա պայմաններում տեղի ունեցող բոլոր փոփոխությունների հաշվառում իրենց դինամիկայում մանավանդ ինտենսիվ փոփոխությունների ներկա ժամանակաշրջանում: Դրանք բացահայտելու համար կառավարման գործառույթների կազմում անհրաժեշտ է նախատեսել գործունեության բնութագրերի պարբերական մոնիտորինգ, շարժի գնահատում, պատճառների բացահայտում:

12. Նախորդ գործառույթի կատարման միջոցով ստացված տեղեկատվությունը պետք է հիմք ծառայի տվյալ գործունեության և դրա կառավարման գործընթացներում կոնտրոլինգի միջոցառումներ մշակելու և ներդնելու համար: Դրանց կատարումը ևս կառավարման կարևոր գործառույթ է:

<sup>6</sup> Տե՛ս **Arnold C. Harberger**. *Economic Policy and Economic Growth*, San Francisco: International Center-for economic Growth, 1998, էջ 8:

13. Կառավարման գործընթացներում մրցակցության հնարավորությունները բավականին սահմանափակ են մանավանդ միանձնյա դեկավարության պայմաններում: Անհրաժեշտ է ժողովրդավարության որոշակի տարրերի հնարավոր ընդլայնում տնտեսության ցանկացած մակարդակում իրականացվող կառավարման գործընթացներում, դրանցում հասարակության ներկայացուցիչների ավելի լայն մասնակցության ապահովում: Միջոցառումները կարող են տարաբնույթ լինել: Կարծում ենք՝ դրանց ընտրությունը, հիմնավորումը, կիրառության օգտակարության գնահատումը, ներդրման և զարգացման գործողությունների կատարման հսկողությունը, ինչպես և կառավարման ժողովրդավարացմանը նպատակաուղղված հնարավոր այլ միջոցառումների իրականացումը ևս պետք է ներառվեն գործունեության կառավարման կարևոր գործառույթների կազմի մեջ<sup>7</sup>:

14. Կառավարման առաքելությունը կառավարվող գործունեությունում, հետագա արդյունավետ քայլերի նպատակադրումը, դրանց իրականացման միջոցառումների նախագծումը, պահանջվող միջոցների ապահովումը, գործընթացների մոնիտորինգն ու գնահատումը, բացահայտված թերությունների ու բացթողումների վերացմանն ուղղված քայլերի հիմնավորումն է: Այս ամենի կատարումը, որոնք հիմնականում իրականություն են դառնալու հաջորդ (պլանավորվող) ժամանակահատվածում, անհրաժեշտ գիտելիք ունենալու և այն կիրառելու հետ մեկտեղ, ենթադրում է որոշակի արդյունք ստանալու նպատակադրում, կողմնորոշվածություն և ցանկալի արդյունքի ստացում: Եվ քանի որ շարունակական զարգացումը և պայմանների փոփոխությունը հաճախ բերում են նաև տնտեսության շատ բնութագրերի զգալի փոփոխության, ուստի կառավարման գործառույթների կազմում կարևորվում է այդ հնարավոր փոփոխությունների կանխատեսումը՝ թվարկած գործողությունների ծրագրերում և իրականացվելիք միջոցառումների նախագծերում հաշվի առնելու համար: Դա նշանակում է, որ կանխատեսումների հիմնավորվածությունը և որոշակիացումը ըստ գործունեության բաղադրիչների և հետագա ժամանակահատվածների, իրենց զգալի ազդեցությունը կունենան նաև կառավարման արդյունավետության վրա: Իսկ վերջինս իր հերթին պայմանավորում է կանխատեսումների կատարումը և գործունեության կանխատեսումային գնահատականների ձևավորումը կառավարման կարևոր գործառույթ համարելու անհրաժեշտությունը և պահանջում է կանխատեսման տեխնոլոգիական բարձր ապահովման ձևավորում:

15. Պատկերացնելով կառավարման գործառույթների տեսականու կախվածությունը գիտելիքահենք առանձնահատկություններից և գիտակցելով, որ վերը բերված թվարկումը հեռու է ամբողջական լինելուց, հավելենք ևս մի շարք գործառույթներ, որոնց կատարման որակը նույնպես զգալի ազդեցություն կարող է ունենալ կառավարման արդյունավետության մակարդակի վրա: Դրանցից են՝

♦ կառավարման մարմնի աշխատակազմի անդամների իրավունքների և շահերի պաշտպանությանն ուղղված միջոցառումների և գործողությունների նախատեսումը և իրականացումը օրենսդրության շրջանակներում,

<sup>7</sup> Տե՛ս Ջեյմս Գ. Գոորնի, Ռիչարդ Լ. Մորրուպ, նշվ. աշխ.:

- ♦ օրինականության պահպանում, կառավարման մարմնի աշխատողների կողմից իրենց պաշտոնական դիրքի չարաշահման և կոռուպցիոն բնույթի երևույթների դեմ պայքարի կազմակերպում և իրականացում,
- ♦ ողջ աշխատակազմի և առանձին աշխատողների կատարած աշխատանքի ծավալի և որակի, ստացված արդյունքների և դրանց օգտակարության, արված առաջարկությունների, դրանց հիմնավորվածության և օգտակարության արդարացի գնահատում: Այդ հիմքի վրա աշխատողների մոտիվացիոն և խրախուսման միջոցառումների իրականացում, այդ թվում՝ աշխատանքին համարժեք վարձատրում: Բացասական արդյունք-հետևանքների դեպքում պաշտոնական կամ այլ տիպի պատժամիջոցների կիրառում:
- ♦ աշխատանքի կազմակերպման և պլանավորման արդյունքանպատակային կողմնորոշման մեթոդի լայն ներդրում, ինչը առավել է համապատասխանում գործունեության նպատակային-արդյունավետ լինելու պարտիզմային պահանջին,
- ♦ կառավարչական վճիռների լայն և բազմակողմ փորձաքննություն, այդ թվում՝ կենսամիջավայրի վրա վճռի իրականացման ազդեցության, բնապահպանական միջոցառումների անհրաժեշտության, երկրի անվտանգության ապահովման, բնակչության սոցիալական իրավիճակի բարելավման, ժողովրդագրական իրավիճակի փոփոխությունների, մարդկային կապիտալի ձևավորման և մարդու զարգացման խնդիրների (ներառյալ գենդերային հավասարության պահանջը), գիտելիքահենք քաղաքացիական հասարակության ձևավորման, ժողովրդավարության զարգացման, իրականացվող ծրագրերի առաջնայնության, հրատապության և արդյունավետության տեսանկյուններից:
- ♦ Փորձաքննությանը անկախ փորձաքննական կազմակերպությունների և անհատ մասնագետների, ինչպես նաև հասարակության այլ շահագրգիռ սուբյեկտների ներգրավում և նրանց կողմից արված եզրակացությունների ու առաջարկությունների մասին հանրությանն իրազեկում,
- ♦ կառավարչական վճիռներ ընդունելիս բացահայտել և քանակապես գնահատել դրանք իրականացնելու բոլոր հնարավոր հետևանքները, դրանց իրողություն դառնալու հավանականությունն ու ռիսկը, դրականի և բացասականի փոխհարաբերությունը և այդ հիմքի վրա որոշել նախատեսվող միջոցառման գործնական իրականացման, հետևաբար և դրա շուրջ վճիռ ընդունելու նպատակահարմարությունը,
- ♦ աշխատող կադրերի որակի բարձրացման և գիտելիքահենք գործելու կարողության զարգացման նպատակով աշխատակազմի անդամների շարունակական տարաբնույթ ուսուցման կազմակերպում,
- ♦ կառավարվող գործունեության կոլեկտիվում և կառավարման մարմնի աշխատակազմում հնարավորինս ներդնել կորպորատիվ կուլտուրայի հիմնադրույթները, ապահովել աշխատանքի սոցիալապես նպատակահարմար պայմաններ, ներարկել կազմակերպությանը մշտապես սատարելու և դրա նկատմամբ նվիրվածության զգացում՝ նույնական վերաբերմունք ակնկալելով նաև ղեկավարության կողմից իրենց նկատմամբ,
- ♦ աշխատել ընդլայնել կապերը և համագործակցության շրջանակներ-

րը երկրի, ինչպես և արտերկրի համապատասխան կազմակերպությունների հետ, ծանոթանալ նրանց փորձին, հետազոտել վերջինիս օգտագործման հնարավորությունները և օգտակարությունը սեփական պայմաններում: Առանձնակի կարևորել և ուշադրություն դարձնել սփյուռքահայության և սփյուռքում նրանց կողմից ծավալված գործունեության օբյեկտների հետ կապերին և համագործակցությանը,

♦ ձևավորել կառավարման գիտելիքահենքության և արդյունավետության բարձրացման քաղաքականություն և համակարգել հնարավոր միջոցառումների բազմություն (բազա, բանկ, շտեմարան), գնահատել դրանցում ներառված միջոցառումների միջև փոխադարձ կապերը, առաջնայնությունը (ըստ կարևորության), իրականացման հրատապությունը (ըստ տվյալ տեղում և ժամանակի տվյալ պահին համապատասխանության աստիճանի), նեղ տեղերի վերացման պահանջի տնտեսական օգտակարությունը (ըստ արդյունավետության մակարդակի), ռեսուրսային ապահովվածությունը (ըստ առկա ռեսուրսների պաշարի և դրա նկատմամբ պահանջի), և ապա այդ գնահատականների համեմատական վերլուծության արդյունքում ընտրել առաջնահերթ իրականացման միջոցառումները: Այդ գործընթացի մշտականությունը և կարևորությունը հիմնավորվում են տնտեսական և գիտատեխնոլոգիական փոփոխությունների շարունակականությամբ, ուստի և պահանջում են մասնագիտական բարձր կադրային ապահովվածություն:

Կառավարման գործառույթների վերը ներկայացված ցանկը, կարծում ենք, դեռ կարող է համալրվել, առավել ևս եթե նկատի ունենանք, որ գիտակցված գործունեության շրջանակների ընդլայնման և կառավարման գիտության ինտենսիվ զարգացման արդյունքում այն լուրջ փոփոխություններ կարող է ունենալ: Ինչպես նշում է Առնոլդ Հարբերգերը, քաղաքականությունը կարող է լավ կամ վատ ազդել տնտեսական աճի վրա շատ ուղիներով: Խնդրի իմաստը լավ ուղիների ընտրությունն է\*: Իսկ դա, կարծում ենք, կարելի է ճիշտ կատարել բարձրորակ կառավարման դեպքում:

Բացի այդ, ինչպես նախապես նշել էինք, ցանկում ներառված գործառույթները հիմնականում խոշորացված են, ազդեգատային բնույթ ունեն: Գործնական կիրառման համար դրանք բաժանվելու են բաղադրիչ, սակայն և իրենց արտահայտման առանձնահատկություններն ունեցող, տարրերի կամ ենթագործառույթների, որոնք շատ դեպքերում փաստորեն հանդես են գալու որպես որոշակի առումով ինքնուրույն գործառույթներ:

Նշենք նաև, որ ներկայացվող ցանկում հիմնական (կառավարվող) գործունեության կառավարման և այդ աշխատանքները կատարելուն ուղղված կառավարչական գործունեության (այլ կերպ՝ անձնակազմի կառավարման) գործառույթները տրված են միատեղ, չնայած որ ըստ իրենց բովանդակության դրանք տարբեր են: Հետևաբար, եթե կառավարման այդ երկու բաղադրիչները գործնականում իրականացվում են նույն մարմնի կողմից, ապա պահանջվող որակ ապահովելու համար անհրաժեշտ է դրանք տարանջատել և կատարումը ապահովել մասնագիտացված ստորաբաժանումների կամ մասնագետ կադրերի միջոցով:

\* Տե՛ս Arnold C. Harberger, նշվ. աշխ., էջ 8:



Նշված հանգամանքները, հասկանալի է, զգալի չափով կարող են ընդլայնել գործառույթների ընդհանուր ցանկը, սակայն ներկայացվածն իսկ, կարծում ենք, արդեն բավարար պատկերացում է տալիս կառավարման գործունեության առաքելությունը պատշաճ որակով իրականացնելու բարդության և դժվարությունների մասին: Առավել ևս, որ կառավարվող գործունեության կամ օբյեկտի մասշտաբների մեծացման և գործառույթների բազմազանեցման հետ համարյա միշտ ընդլայնվում է նաև կառավարման մասնագիտական ոլորտը, և մեծանում է ազդեցության դաշտը: Դա պահանջում է կառավարման մասնագետների բազմակողմ, համարյա հանրագիտարանային գիտելիքներ և մենեջերական բարձր կարողություններ: Հավելենք դրան նաև համապատասխան պատասխանատվության և կառավարվող օբյեկտի ու դրա անձնակազմի նկատմամբ սրտացավության ու նվիրվածության առկայությունը: Իսկ այդ հատկությունները, կարծում ենք, ոչ միշտ է հաջողությամբ միատեղվում մույն անձի մեջ: Եվ թեպետ պարտադիր չի համարվում, որ մենեջերը խորը մասնագիտացված լինի իր կողմից կառավարվող բոլոր այն գործառույթներում, որոնք իրականացվում են ենթակա ստորաբաժանումների կամ առանձին աշխատողների կողմից, բայց ևայնպես դրանց վերաբերյալ բավարար գիտելիքներն անհրաժեշտ են: Հակառակ դեպքում, ինչպես նշում է կառավարման գիտության խոշոր տեսաբան և գիտակ Պիտեր Դրուկերը<sup>9</sup>, այդպիսի մենեջերը կմնանվի ղեկավարի պարտականությունները իրականացնող պահակի:

Նշված իրողությունները և հանգամանքները հուշում են, որ բարդ ու մասշտաբային օբյեկտների համար, ինչպիսին են մեծ մասամբ հանրության հիերախիսի վերին մակարդակները, պետք է ունենալ գործառույթների մանրամասնեցված ցանկ՝ իրենց բովանդակության միանշանակ մեկնաբանություններով: Այդպիսի օբյեկտների որակյալ կառավարման պահանջը, բացի ղեկավարի բարձր մենեջերական կարողություններից, անհրաժեշտ է դարձնում նաև այնպիսի տեխնոլոգիաների կիրառությունը, որոնք կարող են զգալիորեն օժանդակել մենեջերին բազմակողմ հիմնավորված կառավարչական որոշումների ընդունման գործում՝ դրանով իսկ նպաստելով կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը:

**А. С. ГЮРДЖЯН — К вопросу о роли и обобщенных функциях управления.** — В статье, исходя из требований общества, основанного на знаниях, и необходимости сознательной деятельности, представлен список обобщенных функций органов публичного управления с определенными разъяснениями. Предполагается, что он будет применим также в конкретных областях деятельности с условием, что при формулировании функций будут учтены конкретные особенности этих областей.

<sup>9</sup> См. П. Друкер, Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения, М., 2001, էջ 288: