

ԼԻԱՆԵՄ
ԱՐՐԱՆԱՄՅԱՆ

ԱՄԻՈՒՆԻ

Կառավարում



ԼԻԱՆՆԱ ԱԲՐԱՀԱՄՅԱՆ

ՄՊՈՐՏԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Ուսումնական ձեռնարկ



ԵՐԵՎԱՆ - 2024

ՀՏԴ 796.062(075.8)

ԳՄԴ 75.4g73

Ա 161

Երաշխավորված է տրագրության Հայաստանի ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի պետական ինստիտուտի գիտական խորհրդի որոշմամբ

Գրախոսներ՝ մանկավարժական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր
Աշոտ Չատինյան
Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Միսակ Ավագյան

Լիաննա Աբրահամյան

Ա 161 Սպորտի կառավարում. Ուսումնական ձեռնարկ. Եր. Էդիթ Պրինտ, 2024 -244 էջ:

Ուսումնական ձեռնարկում պարզաբանվում են կառավարման և սպորտի կառավարման բազմաբովանդակ հարցեր՝ կառավարման տեսության զարգացման պատմական ընթացքը, կառավարման ընդհանուր սկզբունքները, կառավարման տարբեր դարոցների հայեցակարգային դրույթները և այլ թեմաներ:

Ներկայացված ուսումնական նյութերը վերաբերում են զանգվածային, բարձր նվաճումների սպորտի զարգացումը կառավորող մարմիններին, արդի սպորտի կառավարման սկզբունքներին, սպորտի կառավարման արտասահմանյան մոդելներին և ՀՀ-ում սպորտի զարգացումն ապահովող պետական մարմիններին ու հասարակական կազմակերպություններին:

Ուսումնական ձեռնարկը նախատեսված է ՀՖԿՍՊԻ-ի բակալավրիատի ուսանողների, մագիստրատուրայի «Մենեջմենթ» կրթական ծրագրով ուսուցանվողների, սպորտի ոլորտի մասնագետների և կառավարման հարցերով հետաքրքրվող լայն շրջանակների համար:

ՀՏԴ 796.062(075.8)

ԳՄԴ 75.4g73

ISBN 978-9939-972-21-3

© Աբրահամյան Լ., 2024

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ	5
--------------------	---

ԳԼՈՒԽ 1

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԾԱԳՈՒՄԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ ԱԿՈՒՆՔՆԵՐԻՑ ՄԻՆՉԵՎ ՆԵՐԿԱ ԺԱՄԱՆԱԿՆԵՐԸ

1.1 Հասկացություն կառավարման մասին, կառավարման հասկացությունների համակարգ	8
1.2 Կառավարման տեսությունները	18
1.3 Ժամանակակից կառավարման համակարգերը	33
1.4 Կառավարման համակարգում կիրառվող արդի մոտեցումները	44

ԳԼՈՒԽ 2

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ

2.1 Կառավարման հիմնական սկզբունքները	59
2.2 Կառավարման տարբեր դպրոցների հայեցակարգերը	67
2.3 Կառավարման գործառույթները	78
2.4 Թվային կառավարումը ժամանակակից աշխարհում	94
2.5 Թվային կառավարումը ժամանակակից սպորտում	100

ԳԼՈՒԽ 3

ՍՊՈՐՏԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ ԿԱՌԱՎԱՐՈՂ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԸ

3.1 Սպորտի զարգացման հիմնական ուղղությունները	108
3.2 Սպորտի զարգացումը կորորդինացնող միջազգային, տարածաշրջանային և ազգային մարմինները	112
3.3 Միջազգային օլիմպիական, ուսանողական և պատանեկան սպորտային շարժում	120
3.4 Միջազգային զանգվածային սպորտային շարժում	124
3.5 Սահմանափակ ֆիզիկական կարողություններով անձանց սպորտային շարժում	128

ԳԼՈՒԽ 4

ԺԱՄԱՆԱԿԱԿՑ ՍՊՈՐՏԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

4.1	Սպորտի կառավարման ժամանակակից սկզբունքները	131
4.2	Սպորտի կառավարման արտասահմանյան մոդելները	141
4.3	Սպորտի կառավարման կառուցվածքը Հայաստանի Հանրապետությունում.....	150
4.4	Հովանավորչությունը սպորտում	161
4.5	Ժամանակակից սպորտի կառավարչի մասնագիտական կարողունակությունները	178

ԳԼՈՒԽ 5

ՄԱՐԶԻԿՆԵՐԻ ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՆ ՈՐՊԵՍ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹ

5.1	Մոտիվացիայի ժամանակակից տեսությունները	189
5.2	Մարզիկների մոտիվացիան.....	197
5.3	Օլիմպիական խաղերին մասնակցող մարզիկների մոտիվացիան	208

ԳԼՈՒԽ 6

ՖԻԶԿՈՒԼՏՈՒՐԱՅԻՆ ԵՎ ՍՊՈՐՏԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՈՒ ԱՊՐԱՆՔՆԵՐԻ ՇՈՒԿԱՅԻ ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

6.1	Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մարքեթինգ. պահանջարկ և առաջարկ	216
	Ֆիզկուլտուրային-սպորտային ծառայություններ սպառողները	219
	Պահանջարկի առաջացումը և գովազդի կիրառումը.....	222
6.2	Ֆիզկուլտուրային-սպորտային կազմակերպությունների մարքեթինգի կառավարում	224
	Սպորտային ապրանքների և ծառայությունների շուկայի առանձնահատկությունները	227
6.3	PR-ը ֆիզկուլտուրային և սպորտային գործունեության մարքեթինգում.....	235

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Հայաստանի Հանրապետությունում սպորտի կառավարման ոլորտի ձևավորումը և հաջող գործունեությունը, սպորտի միջազգային կառավարման ինստիտուտներին համապատասխանումը զգալի չափով կախված են ոլորտում ապագա մասնագետների տեսական գիտելիքներից և գործնական կոմպետենցիաների ձևավորման մակարդակից:

Մեր հանրապետությունում սպորտի զարգացման հեռանկարների իրականացումը մեծապես պայմանավորված է ոլորտի կառավարիչների պատրաստման համակարգի կատարելագործումով: Այս հիմնահարցում առաջնահերթությունը պատկանում է Հայաստանի ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի պետական ինստիտուտին, որտեղ պատրաստում են խոր գիտելիքներով ձևավորված մարզիչներ, սպորտի կառավարման մասնագետներ (մենեջերներ):

Սույն ուսումնական ձեռնարկը պատրաստվել է՝ հաշվի առնելով ՀՖԿՍՊԻ-ում գործող ուսումնական ծրագրերը և նախատեսված է բակալավրիատի ու «Մենեջմենթ» մագիստրոսական կրթական ծրագրերով ուսուցանվողների, ինչպես նաև այն ուսանողների համար, որոնք հետաքրքրված են սպորտի կառավարման հիմնահարցերով:

Հեղինակը այս ձեռնարկով նպատակադրվել է նպաստել սպորտի կառավարման վերաբերյալ գիտելիքների ձևավորման և ոլորտի մասնագետների պատրաստման ոչ դյուրին գործին: Այսօր ոլորտում արհեստավարժ մասնագետի պատրաստության հիմնահարցում առկա են պարզ և բարդ խնդիրներ՝ սկսած հայրենական արդի դասագրքերից, ուսումնական ձեռնարկներից և դասավանդման արդի մոտեցումների կիրառումից, տեխնիկական ոչ բավարար պայմաններից և վերջացրած շարունակական կրթության ձգտմամբ ու գործունեության հասարակական շարժառիթներով: Այսպիսի կարևոր և հիմնարար իրողություններով է պայմանավորված, որ հեղինակը առաջին հերթին առաջարկում է յուրօրինակ կառուցվածքով և համ-

ընդգրկուն բովանդակությամբ սույն ուսումնական ձեռնարկը:

Ուսումնական ձեռնարկը կօգնի ուսանողին և՛ յուրացնելու, և՛ հետագայում կիրառելու սպորտի կառավարման գործընթացում ձեռք բերած գիտելիքները: Մինևսյն ժամանակ, ձեռնարկում լուսաբանվում են այնպիսի հեռանկարային թեմաներ, ինչպիսիք են սպորտի կառավարման սկզբունքները, սպորտային շուկայի մարքեթինգի բիզնես հատվածները, տեղական և միջազգային սպորտի կառավարման կառուցվածքը և թվային կառավարումը սպորտային շուկայում: Դրանց յուրացումը հնարավորություն կընձեռի զինել ուսանողներին մասնագիտական գործունեությունն արդյունավետ իրականացնելու հեռանկարային անհրաժեշտ գիտելիքներով:

Ձեռնարկում ներկայացվում են արդիական հիմնահարցեր և իրավիճակներ, որոնց պարբերաբար կհանդիպեն բուհի շրջանավարտները իրենց մասնագիտական գործունեության ընթացքում, և որոնք արդեն իսկ կիրառվում են իրական սպորտային աշխարհում:

Ձեռնարկում ներառված նյութերը ապագա մարզիչներին և սպորտի կառավարիչներին հնարավորություն կտան նաև տեղեկացված լինել կառավարման ոլորտի վերջին նորություններին, կզարգացնեն ոլորտում հաջողության հասնելու համար անհրաժեշտ միջմշակութային իրավասությունների շրջանակի ավելի մեծ պատկերացման ընկալումը: Ձեռնարկի յուրաքանչյուր գլխում ներկայացված են մարզական գործունեությունը տարբեր միջավայրերում, քննարկվում են կառավարման հիմնարար հասկացությունները, ներկայացված են կառավարման տեսության զարգացման էվոլյուցիան, տարբեր շուկաներում կառավարման խնդիրները, առանձնահատկությունները, կառավարման դերն ու նշանակությունը սպորտի զարգացման գործում: Այս մոտեցմամբ ընթերցողները կընկալեն, թե ինչպես համատեղեն բիզնես պրակտիկան միջազգային սպորտի գիտելիքների հետ՝ իրենց կարիերայում առաջընթաց ունենալու համար:

Ուսումնական ձեռնարկը մշակելիս օգտագործվել են առավելապես եվրոպական երկրների և ԱՄՆ-ի ոլորտի առաջատար մասնագետների կարծիքները և մոտեցումները: Դրանք կնպաստեն մար-

զիջների և սպորտի կառավարման ոլորտի մասնագետների պատ-
րաստության ժամանակակից մոդելի նախագծմանը: Առաջարկվող
նյութերը ավելի հեշտ յուրացնելու և ձևավորված գիտելիքը ավելի
կայուն դարձնելու նպատակով, յուրաքանչյուր ենթագլխից հետո
առաջարկվում են ինքնահսկման հարցեր և թեմային համապա-
տասխան գրականություն: Վերջինս հնարավորություն է տալիս ու-
սանողին և ընթերցողին ավելի խորանալ ուսումնասիրվող հարցերի
պարզաբանման մեջ:

Ուսումնական ձեռնարկը իրենց գործունեության ընթացքում հա-
ջողությամբ կարող են օգտագործել նաև «Սպորտի կառավարում»
առարկա դասավանդողները, ինչը կբարձրացնի ուսուցման գործըն-
թացի արդյունավետությունը:

ԳԼՈՒԽ 1

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԾԱԳՈՒՄԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ ԱԿՈՒՆՔՆԵՐԻՑ ՄԻՆՉԵՎ ՆԵՐԿԱ ԺԱՄԱՆԱԿՆԵՐԸ

1.1 Հասկացություն կառավարման մասին, կառավարման հասկացությունների համակարգ

Այսօր շատ է խոսվում սոցիալական, տեխնիկական, կրթական, ռազմական և այլ ոլորտներում կառավարման հիմնախնդրի մասին: Միևնույն ժամանակ, կառավարման գործունեությունը հաճախ դիտարկվում է միայն կոնկրետ խնդիրների լուծման համատեքստում՝ առանց բուն կառավարման երևույթի հստակ ընկալման: Այս գործընթացը կարծես թե բաժանված է մասերի, առանց դրա էության ամբողջական ըմբռնման: Տարօրինակ իրավիճակ է ստեղծվում, երբ, պատկերավոր ասած, ունենք ճառագայթների առկայություն՝ առանց դրանց աղբյուրի՝ արևի, և մենք աշխատում ենք դրանց պատճառներից մեկուսացած:

«Կառավարում» (Management) հասկացության համակարգը կարող է ներկայացվել որպես տնտեսական միջավայրին և ձեռնարկությանը վերաբերող ընդհանուր հասկացությունների (տնտեսագիտություն, շուկայական տնտեսություն, բիզնես, ձեռնարկություն, կառավարում, մարքեթինգ, ձեռնարկատիրություն, ընկերություն, կորպորացիա, կազմակերպություն և այլ հասկացություններ) կամ կառավարման կոնկրետ բովանդակությունից բխող որոշակի հասկացությունների ամբողջություն:

Կառավարումը բարդ երևույթ է, որը մեկնաբանվում է շատ լայնորեն և ընդգրկվում է մարդկային գործունեության տարբեր տեսակների հսկայական շրջանակ՝ արտադրականից մինչև քաղաքական, սպորտից մինչև ֆինանսական և նման շատ օրինակներ:

Ի սկզբանե «կառավարում»-ը որպես տնտեսական հասկացություն ձևավորվել է արտադրության և տնտեսական կառավարման փորձի հիման վրա, որի հիմնական խնդիրն է եղել հիմնվելով կազմակերպության հիմնական նպատակի ըմբռնման վրա՝ ապահովել արդյունավետ աշխատանքային միջավայրի ստեղծում: Այն ակտիվ և արդյունավետ աշխատանքային միջավայր է, որը խրախուսում է ցանկացած կազմակերպության աշխատակիցներին՝ կենտրոնացնել իրենց բոլոր գիտելիքները, կարողությունները և հմտությունները՝ հաջողությամբ լուծելու այն խնդիրները, որոնց համար ստեղծվել և գործում է կազմակերպությունը:

Ընդհանրացված իմաստով՝ կառավարումը համապատասխան օբյեկտի վրա սուբյեկտի նպատակաուղղված ազդեցության գործընթացն է, որի հիմքում սահմանված նպատակին հասնելու գաղափարն է: «Կառավարում» հասկացության բովանդակության ավելի մանրամասն վերլուծությունը պահանջում է կառուցվածքային, նպատակային և գործառնական կարգի մի շարք էական հատկանիշների դիտարկում:

Սուբյեկտը ղեկավար մարմին է, որը ղեկավարում է ենթահամակարգը կամ համակարգը՝ որպես ամբողջություն: Օբյեկտը վերահսկվող ենթահամակարգ է (համակարգ), որը պահպանում կամ փոխում է իր վիճակը կառավարող սուբյեկտի ազդեցությամբ: Իսկ ավելի մանրամասն՝ կառավարում նշանակում է գործողությունների ծրագրի մշակում և համակարգված իրականացում, ցանկալի արդյունքի վերլուծություն և դրան հասնելու հնարավորությունների գնահատում, գործողությունների ռացիոնալ մեթոդների ընտրություն, ընդունված որոշման իրականացման մեխանիզմների ստեղծում և կիրառում:

Տարբեր ոլորտներում և տարբեր մակարդակներում իրականացվող կառավարումն ունի իր առանձնահատկությունները: Կառավարումը տարբեր է տնտեսության, քաղաքականության, սոցիալական, գիտության, արվեստի և ռազմական ոլորտներում: Միևնույն ժամանակ, կառավարման գործունեության պրակտիկայի տեսական հիմքերի ըմբռնումը հնարավորություն է տալիս ձևակերպել որոշակի

ընդհանուր դրույթներ, ուղղորդող կանոններ, որոնք իրենցից ներկայացնում են հստակ ալգորիթմ: Դա ենթադրում է գործողությունների որոշակի հաջորդականություն, որը թույլ է տալիս ընտրել նպատակին հասնելու առավել ռացիոնալ ճանապարհ: Այն իր մեջ ներառում է կառավարման գործունեության սկզբունքները, խնդիրները, մեթոդները, միջոցները, գործառույթները: Ցանկացած կազմակերպության կառավարում՝ լինի ձեռնարկություն, առևտրային ընկերություն, բանկ, ուսումնական հաստատություն, մարզակումբ, թե զորամաս՝ կոչված է լուծելու որոշակի խնդիրներ: Նախ ղեկավար անձնակազմը պետք է ապահովի, որ կազմակերպությունն արդյունավետ կատարի իր հստակ սահմանված առաքելությունը: Երբ խոսքը վերաբերում է առևտրային կազմակերպության կառավարմանը, նրա առաքելությունը ներառում է որոշակի տնտեսական արդյունքների նվաճում: Այն դեպքում, երբ խոսքը վերաբերում է առողջապահական հաստատությանը, ապա դրա առաքելությունը հիվանդությունների կանխարգելումն է և մարդկանց որակյալ բուժման ապահովումը: Ղեկավար անձնակազմի հաջորդ կարևորագույն խնդիրն է՝ ապահովել իր աշխատակիցներին գիտելիքների, կարողությունների, հմտությունների և ակտիվ աշխատանքային սովորույթների արդյունավետ և որակյալ կիրառմամբ: Ցանկացած ձեռնարկություն, հաստատություն ունի միայն մեկ իրական ռեսուրս՝ աշխատող մարդ, ով ստեղծում է նյութական և հոգևոր արժեքներ: Միայն նրանց աշխատանքի շնորհիվ կարող է հաջողությամբ իրականացվել կազմակերպության առաքելությունը: Մյուս խնդիրը կառավարման կենտրոնացումն է ոչ միայն նյութական արտադրանքի ստեղծման և արագ շահույթ ստանալու, այլև մարդկանց, նրանց որակավորումների, աշխարհայացքի, կյանքի դիրքի և արժեքային կողմնորոշումների վրա: Այդ իսկ պատճառով գնալով ավելի է տարածվում այն տեսակետը, ըստ որի՝ կառավարումը ոչ միայն գիտություն և պրակտիկա է, այլև արվեստ:

Կառավարման գործունեության ալգորիթմը պահանջում է հաշվի առնել նաև նախատեսվող գործառույթների առանձնահատկությունները: Դրանք ներառում են պլանավորում՝ նպատակի ձևակերպման

գործընթացը, դրան հասնելու գործողությունների հաջորդականությունը, ժամկետների, միջոցների և մեթոդների որոշումը, ինչպես նաև աշխատողների ջանքերը մի ամբողջության մեջ համատեղելը, աշխատանքին համակարգված բնույթ տալը, առաջադրանքների կատարման ընթացքում ուժերի և ռեսուրսների վերաբաշխումը՝ նախկինում ընդունված որոշումների և պլանների ճշգրտումը և այլն:

Կառավարման իրականացումը բացի անհրաժեշտ գիտելիքներից, կարողություններից, հմտություններից և գործնական փորձից, հիմնված է մի քանի կարևոր սկզբունքների վրա.

1. Կառավարման հիմնական ջանքերի կենտրոնացում: Դա ենթադրում է, որ մարդիկ պետք է միասին աշխատեն կազմակերպված և արդյունավետ՝ հնարավորություններ ստեղծելով առավելագույնի հասցնելու իրենց ուժեղ կողմերը և չեզոքացնելու թույլ կողմերը:
2. Կառավարման սուբյեկտի և օբյեկտի օրգանական փոխկախվածության և ամբողջականության ապահովում: Կառավարման արդյունավետությունը մեծապես կախված է նրանից, թե ինչպես են կառավարման օբյեկտները ընկալում իրենց վրա կառավարման մեթոդների ազդեցությունը:
3. Կազմակերպության ստեղծման, գործունեության և զարգացման իրավական կարգավորման ապահովում: Նրա գործունեությունը պետք է իրականացվի ներքին կանոնադրության պահանջներին համապատասխան, որի բովանդակության էությունը պետք է չհակասի երկրի օրենսդրությանը:
4. Տարբեր ոլորտների մասնագետների կառավարման գործընթացների միավորում: Մասնագիտացումը բարձրացնում է կառավարման արդյունավետությունը: Այնուամենայնիվ, այն, կառավարման գործընթացների բազմազանության պատճառով, չի կարող միշտ օգտագործվել մեկուսացված: Ուստի մասնագիտացումը պետք է համալրվի կառավարման ընդհանուր մեթոդների միավորմամբ, մշակմամբ և կիրառմամբ:
5. Կառավարման որոշումների կայացման անհրաժեշտության

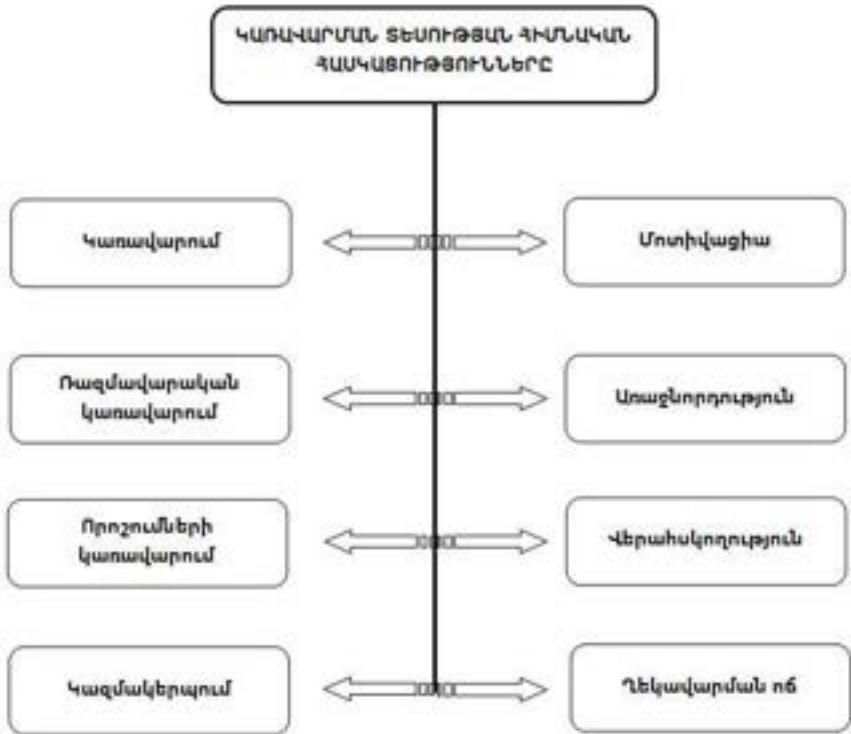
դեպքում ամենահարմար, ռացիոնալ և արդյունավետ տարբերակի ընտրություն, որպեսզի այն նպաստի սահմանված նպատակի իրագործմանը:

6. Համակարգի կայունության ապահովում արտաքին միջավայրի նկատմամբ: Կառավարվող ցանկացած համակարգի գործունեության կայունությունը որոշում է կազմակերպության հարմարվողականությունը արտաքին միջավայրի ցանկացած անբարենպաստ փոփոխություններին և ցնցումներին:
7. Կառավարման գործընթացի շարժունություն՝ այսինքն արագ, առանց մեծ դժվարությունների և կորուստների հարմարվելու շուկայում առկա նոր մարտահրավերներին և ձևավորված նոր պահանջներին:
8. Պլանների և առաքելության հստակ ձևակերպում, որը կառավարման ամբողջ ընթացքում յուրաքանչյուր աշխատակցի մեջ կձևավորի անժխտելի համոզվածություն սեփական ջանքերի ներդրման անհրաժեշտության և նպատակաուղղվածության վերաբերյալ:
9. Կազմակերպության՝ որպես ամբողջության և նրա յուրաքանչյուր աշխատակցի անհատական աճի և զարգացման համար հնարավորությունների ստեղծում:
10. Ընդհանուր կառավարման մեթոդների կիրառում՝ հաշվի առնելով կոնկրետ հասարակության, կոնկրետ կազմակերպության պատմական և ազգային մշակութային առանձնահատկությունները: Տարբեր երկրներում աշխատող ղեկավար անձնակազմը գործունեության ընթացքում կարող է կիրառել կառավարման նույն մեթոդը: Սակայն դրանց իրականացման եղանակը չի կարող անփոփոխ մնալ: Այն պետք է փոխակերպվի՝ հաշվի առնելով յուրաքանչյուր երկրի և նրա մշակույթի առանձնահատկությունները: Ինդիվիդ սեփական ժողովրդի ավանդույթների, պատմության և մշակույթի տարրերի բացահայտելն ու օգտագործելն է՝ կառավարման գործունեության արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով:

Այսպիսով, կարելի է նշել, որ կառավարումը իր մեջ ներառում է որոշակի տարրեր, կառուցվածք, որոնք իրենցից ներկայացնում են կառավարման տեսության հիմնական հասկացությունները (տրամագիր 1).

- **Կառավարում՝** ներգործություն է կազմակերպության կամ համակարգի գործունեության վրա՝ նախատեսված արդյունքին հասնելու համար:

Այս հասկացության մեկ այլ, ավելի մանրամասն բացատրություն՝ կառավարումը մարդու գիտակցված ներգործությունն է օբյեկտների, գործընթացների, նրանցում մասնակցող մարդկանց վրա՝ նպատակ ունենալով տալ գործունեությանը որոշակի ուղղվածություն՝ անհրաժեշտ արդյունքին հասնելու համար: Կառավարման հիմնական նպատակն է արդյունավետ կազմակերպել մարդկանց համատեղ գործունեությունը, հասնել գործողությունների համաձայնեցվածությանը, կոորդինացմանը, ինչն էլ կնպաստի նախատեսված արդյունքի նվաճմանը:



Տրամագիր 1. Կառավարման տեսության հիմնական հասկացությունների համակարգ [1]

- **Ռազմավարական կառավարում՝** ծրագրերի, սկզբունքների, մեթոդների և հնարքների ամբողջություն է, որի միջոցով ղեկավարությունը պլանավորում է կազմակերպության միջնաժամկետ և երկարաժամկետ զարգացումը: Սովորաբար այն կազմվում է 5 տարի ժամկետով:
- **Որոշումների կառավարում՝** հնարավոր տարբերակներից որևէ մեկի ընտրությունն է, որն առավել համապատասխանում է ընկերության գործունեության ոճին և տեսակին: Որոշումների արդյունավետության վրա կարող են ազդել մի շարք գոր-

ծոններ՝ ղեկավարի անձնական հատկանիշները, որոշումների ընդունման գործընթացի տեղեկատվական ապահովումը, որոշումների մշակման և իրագործման ժամանակահատվածը և այլն:

- **Կազմակերպում**՝ նպատակներին հասնելու համար պահանջվող ռեսուրսների բացահայտման, միավորման և դրանց խմբավորման ու պատշաճ կերպով դասավորման գործընթաց է: Եթե պլանավորման ժամանակ ղեկավարությունը որոշում է, թե ինչ է անելու ապագայում, ապա կազմակերպական գործառույթի իրականացման ժամանակ որոշում է պլանավորվածին հասնելու ուղիներն ու միջոցները: Կազմակերպման ընթացքում հաստատվում են աշխատուժի, ֆինանսական ռեսուրսների հետագա օգտագործման ուղղությունները՝ նախնական պլանի, կատարման մեթոդների և գործիքների մասին որոշումների կայացման նպատակով: Կազմակերպումը ենթադրում է աշխատանքային առաջադրանքների բաշխում, ընկերության բաժինների ներսում նրանց հստակեցում և նրանց միջև ռեսուրսների բաշխում:
- **Մոտիվացիա**՝ կառավարման անհրաժեշտ մեթոդների ընտրությունն է և համապատասխան պայմանների ստեղծումը, որոնց կիրառման դեպքում աշխատողների դրդապատճառները ուղղված կլինեն և կնպաստեն կազմակերպության ընդհանուր նպատակի իրականացմանը: Մոտիվացիան պայմանավորված է կոնկրետ կազմակերպությունում ձևավորված խթանման և աշխատանքի պայմանների համակարգով, ինչպես նաև կազմակերպության ղեկավարի անհատական առանձնահատկություններով ու ղեկավարման ոճով: Ժամանակակից ընկերություններում կիրառվող խթանման միջոցները կարելի է բաժանել նյութականի և ոչ նյութականի: Նյութական խթանների թվին են պատկանում պարգևները, հավելավճարները, աշխատավարձի չափի բարձրացումը և այլն: Ոչ նյութական խթաններին են դասվում՝ աշխատողին

մասնագիտական առաջխաղացման հնարավորության ընձեռումը, կազմակերպության կողմից արտերկրում աշխատողի մասնագիտական որակավորման բարձրացման ուղղությամբ ներդրումները և այլն:

- **Առաջնորդություն՝** աշխատողների վրա ազդելու կառավարչի կարողությունն է՝ հանուն կազմակերպության նպատակների իրականացման: Արդյունավետ ղեկավարումը ենթադրում է, որ կազմակերպության բոլոր աշխատողները կիսում են նրա նպատակները, արժեքները և համատեղ ձգտում են գործունեության բարձր արդյունքների նվաճմանը:
- **Վերահսկողություն՝** կառավարման սուբյեկտի կողմից կառավարչական որոշումների նախապատրաստման, ընդունման և իրականացման ընթացքին ուղղված դիտարկման միջոցառումների համալիրն է, ինչպես նաև կառավարման օբյեկտի իրական վիճակի բացահայտումը: Վերահսկողությունը հնարավորություն է տալիս ժամանակին և հնարավորինս արագ բացահայտել և կանխել այն հիմնական խնդիրները, բացթողումները, անբարենպաստ իրավիճակները, որոնք խոչընդոտում են ընկերության հետագա զարգացմանը: Դա ղեկավարությանը հնարավորություն է ընձեռում դրանց շտկման ուղղությամբ իրականացնելու համապատասխան միջոցառումներ: Միաժամանակ վերահսկողությունը նպաստում է կառավարչական որոշումների կատարման կարգապահության և պատասխանատվության բարձրացմանը, ինչպես նաև կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի կատարելագործմանը:
- **Ղեկավարման ոճ՝** ղեկավարի անձնական աշխատանքի կանոնների և հնարքների ամբողջությունն է, ինչպես նաև ղեկավարման ընթացքում աշխատողների հետ նրա փոխհարաբերությունների առանձնահատկությունները:

Որպես կանոն տարբերակում են կառավարման 3 հիմնական

ոճ՝ միանձնյա, ժողովրդավարական, ազատական: Միանձնյա ղեկավարման ոճով գործող կառավարչին բնորոշ է այն կարծիքը, որ կազմակերպության շահերը զգալիորեն բարձր են, քան մարդկանց շահերը: Ղեկավարը միանձնյա է կայացնում որոշումներ, կասեցնում է ենթակաների նախաձեռնությունը և ինքնուրույնությունը, հաճախ կիրառում է պատիժներ և տույժեր:

Կառավարման ժողովրդավարական ոճը բնութագրվում է լիազորությունների, առաջատարի և աշխատակազմի, ղեկավարների ու ենթակաների միջև նախաձեռնությունների և պարտականությունների բաշխմամբ: Այստեղ բոլորն ունեն պատասխանատվության իրենց բաժինը, և ղեկավարը պաշտպանում է ենթակաների շահերը:

Կառավարման ազատական ոճը բնութագրվում է կազմակերպության ղեկավարման գործում ղեկավարի ակտիվ մասնակցության բացակայությամբ և աշխատակազմի հետ ընկերական փոխհարաբերությունների դրսևորմամբ: Տիրում է բարձիթողի վիճակ, երբ աշխատակիցները իրավունք ունեն կարծիք հայտնելու, նախաձեռնություն դրսևորելու, սակայն միասնական որոշումներ չեն ընդունվում:

Այսպիսով, կառավարման հասկացությունների համակարգը հիմնվում է այն հանգամանքի վրա, որ ամեն մի կազմակերպություն իրենից ներկայացնում է որոշակի կառուցվածքով համակարգ, որի յուրաքանչյուր մասի առջև դրված են սեփական նպատակներ: Ղեկավարը կառավարման որոշումներ ընդունելիս պետք է հիմնվի այն հանգամանքի վրա, որ կազմակերպության ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ է դիտարկել այն որպես միասնական համակարգ: Ընդ որում՝ անհրաժեշտ է գնահատել բոլոր ստորաբաժանումների ներգործությունը և միավորել դրանք այնպիսի հիմունքներով, որոնք թույլ կտան կազմակերպությանը լիովին և արդյունավետ լուծել առաջադրված նպատակները:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Բնութագրե՞ք «Կառավարում» հասկացությունը:
2. Ինչպիսի՞ սկզբունքների վրա է հիմնված կառավարման իրականացումը:
3. Բնութագրե՞ք կառավարման տեսության հիմնական հասկացությունները:
4. Ի՞նչ է իրենից ենթադրում կառավարման համակարգում մոտիվացիան, վերահսկողությունը և կազմակերպումը:
5. Նկարագրե՞ք ղեկավարման ոճերը:

Գրականություն

1. Leadership and Management in Learning Organizations–Simple Book Publishing (pressbooks.pub)
2. Motivation - Definition, Process, Types, Features and Importance - MBA Knowledge Base (mbaknol.com)
3. Planning What is Planning? definition, characteristics, steps and importance - Business Jargons
4. The Control Function of Management (mit.edu)
5. What is Organising? 10 Importance of Organizing | Free Management Blogs - ScholarsZilla (scholarsclasses.com)
6. Понятийная форма в сфере управления, Заключение, Выводы - Логика для менеджеров (studme.org)

1.2 Կառավարման տեսությունները

Կառավարումը համարվում է մարդկության տնտեսական կյանքի զարգացման կարևոր հատկանիշը: Կառավարման մտքի էվոլյուցիան ունի երկար պատմություն, իսկ տեսության մշակման գործում իրենց ներդրումն են ունեցել կառավարման փիլիսոփաները, գիտնականները:

Կառավարման հայեցակարգերի վաղ ձևերը կիրառվել են մարդկային պատմության ակունքներից: Քարի դարից մինչև քաղաքակր-

թություն մեզ հասած գեղեցիկ ստեղծագործությունները՝ հուշարձանները, տարբեր շինություններն ու քաղաքները, չէին կարող ստեղծված լինել առանց լավ կառավարման: Հսկայական նախագծերն ավարտին հասցնելու համար միշտ անհրաժեշտ է եղել իրականացնել կառավարման որոշակի գործունեություն, ինչը կառավարման գիտության հիմնական բովանդակությունն է և իմաստը:

Կառավարումն այսօր լայն տարածված գիտություն է և, ինչպես ամեն մի գիտություն, ունի ձևավորման տարբեր սկզբնաղբյուրներ, որոնց վերաբերյալ ծագման պատմությունն սկիզբ է առնում Քրիստոսի ծննդից առնվազն 3000 տարի առաջ: Դա վերաբերում է այն ժամանակին, երբ բիզնես գործարքների մասին գրառումներն առաջին անգամ արձանագրվել են Մերձավոր Արևելքի քահանաների կողմից: Հույն փիլիսոփա Սոկրատեսը, մոտավորապես Ք.ա. 400 թվականին հայտարարեց, որ կառավարումը իրավասություն է, որը հստակորեն տարբերվում է տեխնիկական հմտություններից ու գիտելիքներից:

Ընդունված է կառավարման գիտության ձևավորումը բաժանել որոշակի հաջորդական փուլերի՝

1. **Առաջին փուլը** սկզբնավորվել է Ք.ա. 4-2 հազարամյակում Հին Արևելքում, շումերների մոտ: Կառավարման այդ հեղափոխությունը բնորոշվում էր նրանով, որ քրմերը հոգևոր կարիքների համար հավաքագրված միջոցների մի մասը հատկացնում էին ներդրումներին, զբաղվում առևտրով, ստանում եկամուտ հոգևոր կարիքների և պետության համար:
2. **Երկրորդ փուլը** կապված է Բաբելոնի թագավոր Համուրաբիի (Ք.ա.1792-1950թթ.) անվան հետ և շարունակվեց մինչև Ք.ա.1100թ: Այս փուլի առանձնահատկությունը առաջնորդման ոճի ձևավորումն է, ինչը հիմք դրեց կառավարման այդ ուղղության զարգացմանը:
3. **Երրորդ փուլը** կապված է Բաբելոնի մեկ այլ թագավորի՝ Նաբուգոդոնոսոր 2-րդի (Ք.ա.605-562թթ.) անվան հետ: Այս փուլի առանձնահատկությունը դրսևորվել է տեքստիլ ձեռ-

նարկություններում արտադրանքի որակի վերահսկման ու կառավարման սկզբունքների մշակման, կիրառման, ինչպես նաև բարդ տեխնիկական ծրագրերի իրականացման մեջ:

4. **Չորրորդ փուլը** ներառում է Ք.հ. առաջին հազարամյակը և երկրորդի կեսը, երբ կատարվել են արտադրության ծախսերի հաշվառման, տնտեսական գործունեության մասնագիտացման կարևորության ու նշանակության ըմբռնման և գործադրման, մենիշխանության՝ իբրև կառավարման սկզբունքի կիրառման առաջին քայլերը:
5. **Հինգերորդ փուլը** (17-19 դդ.) պայմանավորվել է կապիտալիզմի զարգացմամբ, արդյունաբերական հեղաշրջմամբ և եվրոպական քաղաքականության վերելքով: Հինգերորդ փուլում իրագործվել են հիմնարար ուսումնասիրություններ, որոնց հեղինակներն են Ջ. Լոկը (1682-1704), Թ. Հոբսը (1588-1679), Ա. Սմիթը (1723-1790), Դ. Ռիկարդոն (1772-1823), Սեն Սիմոնը (1760-1825), Ռ. Օուենը (1771-1858), Ջ. Ստյուարտ Միլը (1806-1873), Ա. Մարշալը (1842-1924) և այլք:

Ներկայացնելով կառավարման գիտության ճևալորման սկզբնաքայլերը, անհրաժեշտ է պարզաբանել նրա բուն էությունը, նպատակը: Կառավարման գիտությունը հասկացությունների և բացահայտումների հավաքածու է, որն օգնում է ղեկավարներին լավագույնս աջակցել իրենց թիմերին և նպաստել նպատակների իրագործմանը: Կառավարման գիտությունն օգնում է կազմակերպություններին կենտրոնացնելու ջանքերը՝ արդյունավետ հաղորդակցվելու և արագ զարգանալու համար: Այն նաև թույլ է տալիս մեզ ավելի լավ շփվելու այն մարդկանց հետ, որոնք աշխատում են տվյալ կազմակերպությունում, ինչը իր հերթին բարձրացնում է աշխատանքի արդյունավետությունը:

1700-ականների վերջին՝ մինչև 1800-ական թվականները, արդյունաբերական հեղափոխությունը մեծ ցնցումների և մարդկանց ապրելու ու աշխատելու ձևի զանգվածային փոփոխությունների ժամա-

նակաշրջան էր: Այն թույլ տվեց ընկերություններին աճել ավելի մեծ քանակով, քան երբևէ եղել էին: Ղեկավարությունն այլևս ներգրավված չէր ուղղակիորեն վերահսկելու մի քանի տասնյակ կամ ավելի մեծ թվով աշխատակիցների: Այդ դարաշրջանից էլ առաջացան հարյուրավոր կամ հազարավոր աշխատակիցներով զանգվածային կորպորացիաներ: Գոլորշու շարժիչի ստեղծմամբ բազմաթիվ նորամուծություններ տեղի ունեցան, այդ թվում՝ ստորգետնյա հանքերից ածխի ավտոմատացված արդյունահանումը, գործարանների տեխնոլոգիաների փոփոխությունը, որոնք մասսայական արտադրում էին նախկինում ձեռքով պատրաստված ապրանքներ: Դա նպաստեց նաև երկաթուղային լոկոմոտիվներով հարևան երկրներ տարբեր ապրանքների և նյութերի տեղափոխմանը: Այդ ժամանակաշրջանում առկա գործարաններին անհրաժեշտ էին աշխատողներ, որոնք իրենց հերթին պահանջում էին գործունեության ուղղության կազմակերպման հստակեցում և արդյունավետության բարձրացում: Դա էլ կառավարման համակարգման անհրաժեշտությունը դարձրեց արդյունաբերության զարգացման էական գործոն: Հենց այդ դարաշրջանն էր, որ կառավարման պատմության մեջ դարձավ առանցքային և հանգեցրեց բազմաթիվ տեսությունների առաջացմանը, որոնք կիրառվում են ու զարգանում նաև արդի դարաշրջանում:

Ստորև առավել մանրամասն ներկայացնենք այն հիմնական տեսությունները, որոնք առանցքային նշանակություն են ունեցել կառավարման տեսության գաղափարի ձևավորման համատեքստում:

Ֆրեդերիկ Ուինսլոու Թեյլոր (1856-1915թթ.) - Գիտական կառավարման տեսություն: Հեղինակն է «Գիտական կառավարման սկզբունքները» աշխատության (1909 թ.): Ֆ.Թեյլորը կարծում էր, որ արդյունավետության բարձրացումը և ծախսերի կրճատումը կառավարման առաջնային նպատակներն են: Նրա տեսությունը կենտրոնացված էր մի բանաձևի շուրջ, որը հաշվարկում էր որոշակի ժամանակահատվածում արտադրված միավորների քանակը (DiFrancesco and Berma, 2000): Ֆ.Թեյլորը պնդում էր, որ ղեկավարներն ու աշ-

խատակիցները պետք է միասին աշխատեն: Սա նոր գաղափար էր կառավարման պատմության մեջ: Հավելենք, որ 20-րդ դարի սկզբին ընկերությունների մեծ մասը դեռևս գործում էր բռնապետությունների պես՝ ղեկավարները հանձնարարում էին աշխատանքը, իսկ աշխատակիցը կատարում էր այն: Դա հատկապես նկատվում էր արդյունաբերական հեղափոխությունից առաջացած գործարաններում: Ղեկավարները գրեթե չէին շփվում աշխատակիցների հետ, փոխարենը նրանք հրամաններ էին արձակում, ինչը հանգեցնում էր անարդյունավետ աշխատանքի: Ֆ. Թեյլորը պաշտպանում էր արդար վարձատրությունը արդար աշխատանքային օրվա համար: Եթե մի աշխատող մյուսից ավելի քիչ էր արտադրում, ապա նա արժանի չէր հավասար վարձատրության: Տեսաբանը պնդում էր, որ գիտական մեթոդների ստեղծմամբ արտադրությունը կդառնար հնարավորինս արդյունավետ: Իր աշխատանքի շրջանակներում Ֆ. Թեյլորը մշակեց կառավարման չորս սկզբունք.

1. Օգտագործել գիտական մեթոդները՝ առաջադրանքը կատարելու ամենարդյունավետ միջոցը որոշելու համար:
2. Վերահսկել աշխատակիցներին՝ կատարողականը որոշելու համար:
3. Աշխատակիցներին հանձնարարել աշխատել այն ոլորտում որը համապատասխանում է նրանց հմտություններին և մոտիվացիայի մակարդակին: Այնուհետև պետք է մարզել նրանց, որպեսզի հասնեն առավելագույն արդյունավետության:
4. Ղեկավարները պետք է կենտրոնանան պլանավորման և մասնագիտական կատարելագործման վրա, իսկ աշխատակիցները պետք է կենտրոնանան իրենց տրված խնդիրների լուծման ուղղությամբ:

Անրի Ֆայոլ (1841-1925 թթ.) - Վարչական կառավարման տեսություն: 19 տարեկանում իր կարիերան սկսելով ֆրանսիական հանքարդյունաբերական ընկերությունում՝ ժամանակի ընթացքում դար-

ձավ ընկերության տնօրեն՝ ղեկավարելով ավելի քան 1000 մարդու: Նա հեղինակն է «Ընդհանուր և արդյունաբերական կառավարում» աշխատության և մշակել է կառավարման 14 սկզբունք: Ա. Ֆայոլը պնդում էր, որ կառավարիչները լավ չեն վարվում իրենց աշխատակիցների հետ: Այս հարցում նա համամիտ էր Ֆ.Թեյլորի հետ, բայց Ա.Ֆայոլի սկզբունքներն ավելի քիչ էին կենտրոնացած գիտության վրա, փոխարենը առաջնահերթությունը տրված էր աշխատակիցների մասնագիտացման և կազմակերպական շահերի կենտրոնացման վրա: Ա. Ֆայոլը նաև կարծում էր, որ բոլոր աշխատակիցները պետք է ունենան միայն մեկ անմիջական ղեկավար: Նույնիսկ այսօր նրա կառավարման 14 սկզբունքները համընկնում են ժամանակակից կազմակերպության նպատակների հետ:

1. Աշխատանքի բաժանում. նպատակն է նույն պայմաններում կատարել ավելի մեծ ծավալի և ավելի որակյալ աշխատանք:
2. Իրավացիություն և պատասխանատվություն. որտեղ իրավունքներ կան, այնտեղ պատասխանատվության անհրաժեշտություն է առաջանում:
3. Կարգապահություն, որը ենթադրում է աշխատողների և ղեկավարության միջև կնքված պայմանագրերի պահպանում, ինչպես նաև արդարացի պատժամիջոցների կիրառում:
4. Միանձնյա ղեկավարում. աշխատողը հրամաններ պետք է ստանա միայն մեկ անձից:
5. Գործունեության ուղղվածության միասնություն. յուրաքանչյուր խումբ պետք է ունենա մեկ միասնական պլան և ղեկավար:
6. Անձնական շահերի ենթակայությունն ընդհանուրի շահերին. առանձին աշխատողների կամ խմբերի շահերը չպիտի գերազանցեն կազմակերպության շահերին:
7. Անձնակազմի խրախուսում: Որպեսզի աշխատողները նվիրված աշխատեն պետք է ստանան արդարացի աշխատավարձ:
8. Կենտրոնացում: Ենթադրում է աշխատանքի ծավալի որոշում, որը կապահովի հնարավոր լավագույն արդյունքը:

9. Ղեկավարման շղթա: Ղեկավար պաշտոն զբաղեցնող անձանց շղթան է, ամենավերին օղակից մինչև ամենաստորինը, որը պետք է նպաստի բիզնեսի արդյունավետ վարմանը:
10. Կարգ: Սահմանել և հետևել կանոններին ու կանոնակարգերին:
11. Արդարություն: Վարչակազմի կողմից արդարության և բարության համադրություն, հարգանք և արդար մոտեցում ենթակաների նկատմամբ:
12. Անձնակազմի աշխատատեղի կայունություն: Կադրերի հոսքը նվազեցնում է կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը և հանդիսանում է վատ կառավարման հետևանք:
13. Նախաձեռնություն: Աշխատողներին անձնական նախաձեռությամբ հանդես գալու հնարավորության ընձեռում:
14. Անձնակազմի միասնություն (ընկերակցության ոգի): Դա միավորման ուժն է, որն արտացոլում է անձնակազմի ներդաշնակ զարգացումը:

Մաքս Վեբեր (1869-1920 թթ.) - Գերմանական կառավարման մոդելի հիմնադիրն է, որի գործունեությունը վերաբերում է XX-րդ դարի սկզբին: Հանրահայտ գիտնականի կատարած հետազոտության հիմքում ընկած է տնտեսագիտության, կառավարման և բիզնեսի հիմնադիրների ուսումնասիրությունը սոցիոլոգիական տեսանկյունից: Դասական կառավարման հիմնական բաղադրիչը Մ.Վեբերի կողմից մշակված «Բյուրոկրատական կառավարման» տեսությունն է: Ըստ Մ. Վեբերի՝ բյուրոկրատիան կառավարման համակարգ է, որը հիմնված է սահմանված ընթացակարգերի և կանոնների պահպանման վրա: Հայեցակարգը ներառում է հետևյալ բաղադրիչները.

1. կազմակերպության բոլոր պաշտոնների գործառույթների տարբերակում, աշխատողների պարտականությունների բաշխում:
2. Սահմանված ձևի համաձայն փաստաթղթերի կիրառում:
3. Կառավարման և սեփականության դերերի տարանջատում:

Էլթոն Մայո (1880-1949թթ.) - Մարդկային հարաբերությունների կառավարման տեսություն: Չնայած արդեն իսկ առկա մի շարք տեսությունների, այնուամենայնիվ Է.Մայոն համարում էր, որ նրանք հաշվի չէին առնում մարդկային գործոնը: Մասնավորապես՝ նրանցում ասվում էր, որ փողոն է առավելապես ազդում աշխատողների կատարողականի վրա: Է. Մայոն նոր միտք ավելացրեց՝ ուշադրությունը կենտրոնացնելով աշխատավայրի պայմանների վրա՝ դիտարկելով դա արտադրողականության վրա ազդեցության տեսանկյունից: Նրա կողմից իրականացված ուսումնասիրությունները ցույց տվեցին, որ աշխատողների համար թիմային աշխատանքը և միմյանց հետ փոխհարաբերությունները հիմնական և վերջնական արդյունք ստանալու դրդապատճառներն են: Բարելավումն այնքան ընդգծված էր, որ այն հայտնի դարձավ որպես «Հորթոնի էֆեկտ» անվամբ: Է.Մայոյի աշխատանքը հիմք դրեց թիմային աշխատանքի վրա կենտրոնանալու ուղղությամբ, որն ունեն այսօրվա կառավարման տեսությունները: Նա առաջինն էր, որ ապացուցեց՝ ճիշտ թիմերում մարդիկ տալիս են ավելի բարձր արտադրողականություն: Է.Մայոյի աշխատանքը հանգեցրեց մարդկային հարաբերությունների կառավարման տեսության հիմնադրմանը: Այլ տեսաբաններ ևս ընդունեցին նրա հետազոտությունը և օգտագործեցին այն՝ բարձր արդյունավետությամբ թիմեր ստեղծելու ուղիներ փնտրելու համար: Հետագայում տեսաբանները մշակեցին մի քանի կարևոր գաղափարներ.

1. Խմբի դինամիկան ազդում է աշխատանքի կատարման վրա:
2. Աշխատակիցների և գործատուների միջև շփումը պետք է լինի փոխադարձ:
3. Արտադրության ստանդարտներն ավելի շատ կախված են աշխատավայրի մշակույթից, քան պաշտոնական նպատակներից:

Արդյունքում՝ նրա ուսումնասիրությունը հանդիսացավ կառավարման պատմության հիմնական չափանիշը՝ կարևորելով մարդկային գործոնը:

Դուզլաս Մակգրեգոր (1906-1964թթ.) - X & Y կառավարման տեսություն: Դ.Մակգրեգորն այն տեսաբանն է, որը 1960 թվականին մշակեց այս երկու հակադիր հասկացությունները, որոնք ներկայացված էին «Ձեռնարկությունների մարդկային կողմը» գրքում: Իսկ ավելի կոնկրետ՝ այս տեսությունները վերաբերում էին կառավարման երկու ոճերին՝ ավտորիտար (տեսություն X) և մասնակցային (տեսություն Y): Կառավարման այս տեսությունը աշխատողներին բաժանում է երկու ճամբարի, որոնք պահանջում են առաջնորդության երկու ոճ: Ըստ X-ի տեսության՝ աշխատողները չունենին շարժիչ ուժ, թիմի անդամները ճիգեր չէին գործադրում իրենց աշխատանքի նկատմամբ: Ղեկավարները պետք է ապահովեին գործունեության համապատասխան ուղղություններ, որպեսզի նրանք կարողանային կատարել անհրաժեշտ աշխատանքը: Իսկ այն դեպքերում, երբ աշխատակիցները դրսևորում էին սովորելու պատրաստակամություն, ինքնամոտիվացված անհատներ էին, ովքեր հաճույք են ստանում իրենց աշխատանքից և գտնում են, որ այն կատարյալ է, և խանդավառ են իրենց կատարած աշխատանքով, ներկայացնում է Y տեսությունը, որը կազմում է կառավարման ժամանակակից տեսությունների հիմքը:

Լյուվիգ Ֆոն Բերտալանֆի (1901-1972 թթ.) - Ընդհանուր համակարգի տեսություն: Կենսաբան Լ.Բերտալանֆին կառավարման տեսաբան չէր: Իրականում նրա ընդհանուր տեսությունը ավելի շատ վերաբերում էր կենսաբանությանը, քան կառավարմանը: Այնուամենայնիվ, նրա աշխատանքը 1940-ականներին նշանակալի դեր ունեցավ կառավարման պատմության մեջ: Ըստ համակարգի տեսության՝ յուրաքանչյուր բիզնես նման է մեկ կենդանի օրգանիզմի: Հստակ տարրերը տարբեր դերեր են կատարում՝ իրար հետ կազմելով մի ամբողջություն: Առանձին տարրը արդյունավետ չէ, իսկ համադրությունը հանգեցնում է ամբողջական գործընթացի կատարելությանը, ի վերջո բիզնեսի առողջության պահպանմանը: Լ.Բերտալանֆիի ընդհանուր համակարգը արդիական է նաև աշխատա-

վայրում: Շատ կազմակերպություններ կազմված են մի քանի բաժիններից: Նրանցից յուրաքանչյուրի աշխատակիցները կատարում են իրենց հանձնարարված աշխատանքը: Եթե մի բաժին չի կրում ծանրության իր մասը, կազմակերպությունը տուժում է: Որոշ դեպքերում, եթե նույնիսկ մեկ մարդ պատշաճ կերպով չի կատարում իր պարտականությունները, դրա արդյունքում կազմակերպությունը կարող է ունենալ լուրջ խնդիրներ:

Տրեդ Ֆիլեր (1922-2017թթ.) - Արտակարգ իրավիճակների կառավարման տեսություն: Տեսության հիմքը կազմում է այն հիմնական հայեցակարգը, որ կառավարման ոչ մի մոտեցում չի կարող համապատասխանել տարբեր կազմակերպություններին: Կան մի շարք արտաքին և ներքին գործոններ, որոնք ի վերջո կազդեն ընտրված կառավարման մոտեցման վրա: Արտակարգ իրավիճակների տեսությունը սահմանում է երեք փոփոխականներ, որոնք կարող են ազդել կազմակերպության կառուցվածքի վրա՝ կազմակերպության չափը, կիրառվող տեխնոլոգիան և ղեկավարման ոճը: Ըստ Ֆ.Ֆիլերի՝ առաջնորդի գծերը ուղղակիորեն կապված են արդյունավետ կառավարման կարողության հետ: Համաձայն այս տեսության՝ յուրաքանչյուր տեսակի իրավիճակի համար կան մի շարք առաջնորդական հատկանիշներ: Դա նշանակում է, որ առաջնորդը պետք է բավականաչափ ճկուն լինի՝ հարմարվելու փոփոխվող միջավայրին:

Վերը թվարկված տեսություններից յուրաքանչյուրն ունի իր արդիականության և կիրառելիության աստիճանը ժամանակակից կառավարման համակարգում: Այնուամենայնիվ նրանք բոլորն էլ կազմում են կառավարման տեսությունների հետինդուստրիալ պատմության կարևոր էջերը:

Արդյունքում՝ ներկայացված յոթ տեսությունները կարելի է անվանել ժամանակակից կառավարման ողնաշարը:

Եվ տեսական, և գործնական տեսանկյունից կառավարումը փոփոխությունների և զարգացման հետ մեկտեղ ենթադրում է համահունչ հատկանիշների ձևավորում: Աշխարհը փոխվում է շատ

արագ, և չկա կառավարման մեկ միասնական համակարգ, որում ամփոփված լինի յուրաքանչյուր կազմակերպության կառավարման կարիքների բավարարումը: Լավագույն կառավարիչները համակցված մեթոդներում հարմարեցնում են կառավարման մի քանի տեսություններ՝ անհրաժեշտության դեպքում՝ նոր իրավիճակներ կարգավորելու համար: Այսօր շատ ընկերություններ որդեգրել են գիտական կառավարման տեսության տարբերակը: Ստանդարտացնելով գործիքներն ու ընթացակարգերը՝ նրանք հույս ունեն բարձրացնել արտադրողականությունը և նվազեցնել կախվածությունը անհատական տաղանդներից ու աշխատողներից: Ժամանակակից կառավարման տեսությունն ընդունում է կառավարման այն մոտեցումը, որը հավասարակշռում է գիտական մեթոդաբանությունը հումանիստական հոգեբանության հետ: Այն օգտագործում է զարգացող տեխնոլոգիաներ և վիճակագրական վերլուծություն՝ որոշումներ կայացնելու, գործառնությունները պարզեցնելու և կատարողականը քանակականացնելու նպատակով: Միևնույն ժամանակ այն գնահատում է անհատական աշխատանքի բավարարվածությունը և առողջ կորպորատիվ մշակույթը:

Տեսությունների այս կատեգորիան ավելի ամբողջական և ճկուն է, քան իր նախորդները: Տվյալների վրա հիմնված որոշումները կարող են վերացնել մարդկային կողմնակալությունը՝ միաժամանակ հաշվի առնելով աշխատակիցների առողջության և երջանկության ցուցանիշները: Ժամանակակից կառավարման տեսությունը նաև թույլ է տալիս կազմակերպություններին հարմարվել բարդ, փոփոխվող իրավիճակներին: Սակայն այդ ամենի հետ մեկտեղ ժամանակակից կառավարումն ունի նաև որոշ թերություններ՝ տեղեկատվության առաջնահերթությունը, որը հավաքելը, վերլուծելը և ամփոփելը կարող է լինել դժվար, թանկ և ժամանակատար, կամ տեսական ճկունության և գործնական ճկունության միջև եղած բացը:

21-րդ դարում կառավարիչները պետք է դիմակայեն առկա մարտահրավերներին, որոնք իրենց գործընկերները նույնիսկ մի քանի տարի առաջ դժվար թե պատկերացնեին: Նոր տեխնոլոգիաների

անընդհատ աճող ալիքը, արհեստական բանականության ազդեցությունը, գլոբալիզացիայի տարածվող բնույթը, ընկերության շահագրգիռ կողմերի և բաժնետերերի շահերի միջև մղվող պայքարը այն գլխավոր պահանջներից են, որոնց կհանդիպեն այսօրվա ղեկավարները: Ղեկավարությունն այսօր ստիպված է պայքարել հասանելի տվյալների «պայթյունի» հետ՝ հեշտացնելու բիզնես որոշումների կայացումը: Տվյալների ուսումնասիրությունը և վերլուծությունը օգնում է ղեկավարներին ավելի լավ հասկանալու հաճախորդների պահվածքը, ցանկություններն ու կարիքները, անհատականացնելու մարքեթինգային հաղորդագրությունները և հետևելու առցանց վեբ կայքեր այցելություններին: Իրականում 21-րդ դարի կառավարչի համար լուրջ մարտահրավեր է առանց խճճվելու առկա տվյալների վերլուծության արդյունքների կիրառման անհրաժեշտությունը ըմբռնելու կարողության զարգացումը: Տվյալների հավաքագրումը, ամփոփումը, օգտագործումը տրամաբանական ձևով ստեղծում են կառավարչական իրավասության բոլորովին նոր համակարգ: Բացի տվյալների վերլուծությունից, կիրառանվտանգությունը, անօդաչու սարքերը և վիրտուալ իրականությունը նոր ու հետաքրքիր տեխնոլոգիաներ են, որոնք առաջարկում են աննախադեպ փոփոխություններ կառավարման վարման ձևում: Ռոբոտները կփոխարինեն աշխատողներին և դա, անշուշտ, արդեն որոշ չափով տեղի է ունեցել բազմաթիվ ոլորտներում: Այնուամենայնիվ արհեստական բանականությունը կարող է վերացնել առօրյա առաջադրանքները և ազատել կառավարիչներին՝ կենտրոնանալու իրենց աշխատանքի առանցքի վրա: Մարդկային հմտությունները, ինչպիսիք են կարեկցանքը, աշխատակիցներին մարզելը, ստեղծագործական մտածողության համար ժամանակ տրամադրելը, գնալով կդառնան ավելի կարևոր:

Գլոբալիզացիան Երկրորդ համաշխարհային պատերազմի ավարտից ի վեր կայուն առաջընթաց է ապրում: Գլոբալիզացիայի դարաշրջանում կառավարումը նոր մարտահրավերներ առաջադրեց: Նոր մշակույթներին հարմարվելը, տարբեր օրենքների, մարդկային ռեսուրսների խնդիրները, լոգիստիկան, մարքեթինգային հաղոր-

դագրությունները, մատակարարման շղթայի կառավարումը, օտարերկրյա ներդրումները և կառավարության միջամտությունը 21-րդ դարի համաշխարհային կառավարիչի առաջ ծառայած առավել կարևոր պահանջներից են:

2016 թվականին ԱՄՆ նախագահ Դոնալդ Թրամփի ընտրվելուց և Եվրամիությունից դուրս գալու Մեծ Բրիտանիայի որոշումից ի վեր ազգայնականության հայեցակարգը դրսևորվել է աշխարհի շատ երկրներում: Երկրից դուրս ընդլայնվելու ավանդական խոչընդոտները, ինչպես նաև մի շարք նոր դժվարություններ, ինչպիսիք են չալանավորված առևտրային խոչընդոտները, կարգավորող մարմինների կողմից ուժեղացված վերահսկողությունը, ավելացրել են 21-րդ դարում կառավարման բեռը: Ասպարեզը ստեղծվել է կառավարիչների նոր սերնդի համար, որոնք ունեն հմտություններ գործելու այս նոր, բարդ կառավարման միջավայրում: 20-րդ դարում կառավարման հին մոդելը կարող էր դեռ գործել: Այնուամենայնիվ, այսօր տեխնոլոգիաների, արհեստական բանականության, գլոբալիզացիայի, ազգայնականության և բազմաթիվ այլ խոչընդոտների առկայությամբ կազմակերպությունները կշարունակեն շարժվել դեպի ավելի հարթ, ավելի ճկուն կազմակերպական կառուցվածք, որը ղեկավարվում է 21-րդ դարի համապատասխան հմտություններով կառավարիչների կողմից: 2008-2009 թվականների ֆինանսական ճգնաժամը, գլոբալ տաքացումը, գլոբալիզացիայի և ազգայնականության միջև բանավեճը, կանաչ էներգիայի արտադրության խթանումը, բնական աղետների կտրուկ ավելացող քանակը և առողջապահական ճգնաժամերի համաշխարհային ազդեցությունը, ինչպիսիք են ՁԻԱՀ-ը, Էբոլան, կորոնավիրուսը, խթանել են շարժը դեպի կորպորացիայի նպատակի վերասահմանում:

Այնուամենայնիվ, կառավարման ժամանակակից տեսությունն ունի որոշ առավելություններ՝

1. **Բարձրացնում է արտադրողականությունը:** Կառավարման ժամանակակից տեսությունը կազմակերպության ներսում կատարողականը գնահատելու համար օգտագործում

է մաթեմատիկական և վիճակագրական մեթոդներ: Կազմակերպությունների ղեկավարները կարող են օգտագործել այս տվյալները՝ հասկանալու աշխատակիցների վարքագիծը և մշակելու լուծումներ, որոնք թույլ կտան առավելագույնս դրսևորելու իրենց աշխատողի ներուժը: Օրինակ՝ կարող են առաջարկվել վերապատրաստման ծրագրեր՝ բարելավելու նրանց կարողությունները և հմտությունները:

2. **Օգնում է որոշումների կայացմանը:** Կառավարման ժամանակակից տեսությունները հաճախ կառավարիչներին տալիս են պատկերացումներ այն գործոնների մասին, որոնք նրանք պետք է ուսումնասիրեն և որոնք կարող են օգտագործվել իրենց կազմակերպության կամ բաժնի գործունեությունը գնահատելու համար:
3. **Բարելավում է աշխատակիցների ներգրավվածությունը:** Ինչպես նշվեց, կառավարման ժամանակակից տեսությունը ուսումնասիրում է նաև աշխատակիցների մոտիվացիան՝ աշխատելու ֆինանսական շահից դուրս: Կառավարիչները, որոնք օգտագործում են այս տեսությունը, կարող են բացահայտել և իրականացնել գործընթացներ կամ ընթացակարգեր, որոնք հաշվի են առնում աշխատողների տարբեր կարիքները: Եթե աշխատակիցներն իրենց աշխատանքում բավարարված են զգում, դա կարող է բարձրացնել նրանց շահագրգռվածությունը ու ստիպել շարունակել արդյունավետ աշխատել կազմակերպությունում:
4. **Խթանում է օբյեկտիվությունը:** Կառավարման ժամանակակից տեսությունը շեշտը դնում է մաթեմատիկական հաշվարկների տեխնիկայի կիրառման վրա: Այն թույլ է տալիս ղեկավարներին որոշումներ կայացնել տվյալների և ապացույցների հիման վրա, ոչ թե հիմնվել անձնական կարծիքների կամ զգացմունքների վրա: Դրանք նաև հնարավորություն են տալիս փորձարկել տարբերակներ՝ ուղղված գնահատելու այն մոտեցումը, որը լավագույնս կաջակցի կազմակերպությանը:

Արդյունքում ղեկավարները կարող են ավելի արդյունավետ լուծումներ կիրառել:

5. **Հնարավորություն է տալիս հարմարվողականության:** Կառավարման ժամանակակից տեսությունն ընդունում է, որ այսօրվա կազմակերպությունները հաճախ գործում են արագ փոփոխվող միջավայրում: Այս տեսությունն ընդգծում է բիզնեսի վրա ներքին և արտաքին գործոնների ազդեցության իմացության կարևորությունը և խրախուսում է ղեկավարներին աշխատելու համար օգտագործել մի քանի տեխնիկա և մոտեցումներ:

Ամփոփելով վերոշարադրվածը՝ նշենք, որ 21-րդ դարի կառավարիչները կլինեն առավել բանիմաց, եթե ուշադրություն դարձնեն Հ. Ֆորդի հայտնի խոսքերին՝ «Ես ոչինչ չունեմ նոր գաղափարները ծաղրի ենթարկելու համընդհանուր միտումների դեմ: Ավելի լավ է թերահավատորեն վերաբերվել բոլոր նոր գաղափարներին և պահանջել նրանց իրավացիության ապացույցները, քան վազ տալ ամեն կարգի նոր գաղափարի ետևից մտքի անդադար շրջապատույտի պայմաններում: Զգուշավորության հետ համընկնող թերահավատությունը հենց քաղաքակրթության կողմնացույցն է, որ կա: Գաղափարներն ինքնին արժեքավոր են, բայց ցանկացած գաղափար վերջիվերջո ընդամենը գաղափար է: Խնդիրն այն է, որ դրանք գործնականում կիրառում ունենան»: (<http://surl.li/ncej>)

Ինքնահսկման հարցեր

1. Որո՞նք են կառավարման գիտության ձևավորման փուլերը:
2. Բնութագրե՞ք Ֆրեդերիկ Ուինսլոու Թեյլորի գիտական կառավարման տեսության հիմնական գաղափարը և իր մշակած կառավարման չորս սկզբունքների էությունը:
3. Բնութագրե՞ք Անրի Ֆայոլի վարչական կառավարման տեսության հիմնական գաղափարը և իր մշակած կառավարման տասնչորս սկզբունքների էությունը:
4. Բնութագրե՞ք Մաքս Վեբերի գերմանական կառավարման մոդելի

էութիւնը

5. Բնութագրէք Էլթոն Մայոյի մարդկային հարաբերութիւնների կառավարման տեսութիւնը:
6. Բնութագրէք Դուգլաս Մակգրեգորի X & Y կառավարման տեսութիւնը:
7. Ինչ էր առաջարկում Լյուդվիգ ֆոն Բերտալանֆիի ընդհանուր համակարգի տեսութիւնը:
8. Ո՞րն էր Ֆրեդ Ֆիդլերի արտակարգ իրավիճակների կառավարման տեսության հիմքը:
9. Որո՞նք են ժամանակակից կառավարման տեսության հիմնական բնութագրիչները: Ինչ առավելութիւններ ունեն դրանք:

Գրականութիւն

1. The History of Management – The Four Functions of Management (pressbooks.pub)
2. What is Classical Management Theory? <https://www.villanovau.com/articles/leadership/classical-management-theory/>
3. Where it All Began: The Origin of Management Theory <https://www.greatmanagers.com.au/management-theory-origin/>
4. Немецкая модель менеджмента. <https://www.homework.ru/spravochnik/nemeckaya-model-menedzhmenta/>

1.3 Ժամանակակից կառավարման համակարգերը

Շուկայական տնտեսության պայմաններում կառավարման համակարգերի հետազոտության հիմնական պատճառը խնդիրների և դրանց գործնական լուծումների բացահայտումն է՝ ապահովելու բիզնեսի և ընդհանուր առմամբ հասարակության կենսամակարդակի բարձրացումը, նվազագույնի հասցնելու առկա ռիսկերն ու վնասները: Հետևաբար ղեկավարները պետք է մշտապես ուսումնասիրեն և բարելավեն կազմակերպության կառավարման համակարգը: Համակարգային մոտեցման թափանցումը կազմակերպության գործունեութիւնը օբյեկտիվ անհրաժեշտութիւն էր, քանի որ արտադրու-

թյան մասշտաբների աճն ու տնտեսական կապերի խճճվածությունը ստիպում էին համեմատաբար խոշոր հարցեր լուծելիս հաշվի առնել ընդունվող որոշմանն առնչվող բոլոր հիմնահարցերի առանձին գործոնների միջև կապն ու փոխադասարկվածությունը, անմիջական և հեռանկարային հետևանքները:

Ցանկացած կազմակերպություն ներկայացնում է մի ամբողջական համակարգ, և այն կառավարելը ևս համակարգ է՝ առանձին մասերից բաղկացած ամբողջություն: Այդ ամբողջությունը ոչ թե առանձին մասերի պատահական հավաքածու է, այլ իրար հետ կապված մասերի միասնություն, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի իր տեղը և դերը համակարգում ու անմիջականորեն ազդում է դրա գործունեության վրա: Եթե մասերից մեկը խափանվում է կամ չի կատարում իր գործառույթը, ապա համակարգը դադարում է գործելուց կամ գործում է ոչ լիարժեք:

Այսօր ակտիվորեն փոխվում են համակարգային կարևոր որոշումների կայացման մեթոդները, արդիականացվում են դրանց իրականացման մշտադիտարկման միջոցները: Ի հայտ է եկել աշխատանքի նոր ձևաչափ՝ այսպես կոչված հեռավար աշխատանքը, և դրա հետ մեկտեղ ձևավորվել է աշխատակիցների մշտադիտարկման սեփական համակարգը: Ուստի անհրաժեշտ է, որ կառավարման ժամանակակից համակարգը լինի հավասարակշռված, կազմակերպության նպատակներին համահունչ, լինի հասանելի վերահսկման համար, ճկուն և հարմարվողական՝ շրջակա միջավայրի ամեն օր աճող պահանջներին համապատասխան:

Կառուցվածքային ձևավորված և լավ գործող ընկերության կառավարման համակարգը նպաստում է բիզնեսի կայուն զարգացմանը, քանի որ այն հաջողությամբ իրականացնում է հետևյալ կարևոր գործառույթները.

1. Հետևում է կորպորատիվ արժեքներին և առաքելությանը:
2. Իրականացնում է կառավարման և արտադրական գործառույթների բաշխում:
3. Հաստատում է կազմակերպության տարբեր տարրերի և նրա

աշխատակիցների միջև փոխգործակցության կարգը:

4. Օպտիմալացնում և արդիականացնում է ներքին գործընթացները:
5. Ապահովում է բիզնեսի և արտաքին միջավայրի արդյունավետ փոխգործակցություն:
6. Նվազեցնում է ֆինանսական ապակայունացման ռիսկը:

Կառավարման այս բոլոր գործառույթների իրականացումը ներառում է համակարգված գործողությունների մի ամբողջություն, որոնք հանգեցնում են ընկերության համար սահմանված նպատակների իրականացմանը:

Ժամանակակից կառավարման համակարգերի հարցում կառավարիչները գնալով ավելի քիչ են առաջնորդվում տեսական գաղափարներով՝ առավել կարևորություն տալով շուկայի ներկա պահանջներին և այլ կազմակերպությունների կողմից կիրառված կառավարման համակարգերին: Այնուամենայնիվ, մոդելը, որը լավ է աշխատում մի ընկերությունում, կարող է ձախողվել, երբ ներդրվի մեկ այլ ընկերությունում: Հետևաբար՝ օգտագործվող կազմակերպական կառույցները կարող են տարբերվել, և օպտիմալ կառավարման սխեմայի, ընթացակարգերի ընտրությունը մնում է անհատական որոշման տիրույթում: Որպես կանոն, այն հիմնված է հետևյալ գործոնների վրա.

1. Աշխատանքի արդյունավետություն:
2. Արտաքին առևտրում ներգրավվածության աստիճան:
3. Առաջարկվող ապրանքների և ծառայությունների բնութագրեր:
4. Շուկայական հատվածում գնողունակություն:
5. Կազմակերպության ռազմավարական նպատակներ:

Կլիմայական, աշխարհագրական, սոցիալ-ժողովրդագրական և մշակութային առանձնահատկություններով պայմանավորված՝ մեծ թվով երկրներ ստիպում են բիզնեսին հարմարվել իրավիճակին՝ հրաժարվելով ստանդարտ կառավարման կազմակերպման սխեմաներից:

Ժամանակակից կառավարման համակարգի հիմքը կազմում են մի քանի հիմնական մոդելներ.

1. **Կազմակերպության ստորաբաժանումների կառավարման ծրագրային համակարգը**, որը ներառում է բիզնես նպատակների, առկա ռեսուրսների ցանկալի ցուցանիշներին հասնելու համար անհրաժեշտ գործողություններ, ինչպես նաև ձեռք բերված արդյունքների հաշվառում և մշտադիտարկում: Ընկերության տնտեսական գործունեության կառավարման այս մոդելը բավականին ճկուն և արդյունավետ է, թույլ է տալիս նվազագույն ծախսերով հասնել ցանկալի արդյունքին և հարմար է տարբեր տեսակի նախագծեր իրականացնելու համար: Սույն մոդելը զերծ չէ թերություններից և դրա կիրառումը պահանջում է կառավարման կազմակերպման կարգուկանոնի ապահովում: Ընկերության բոլոր նպատակները պետք է հաղորդվեն աշխատակիցներին, ովքեր կարող են մասնակցել դրանց ձևավորմանը:
2. **Բյուջեի կառավարման սխեման**, որի էությունը հնարավոր ծախսերի պլանավորման, դրամական միջոցների հոսքերի և ապագա ֆինանսական ցուցանիշների կանխատեսումն է: Այդ մոդելի ներդրման ժամանակ կազմակերպությունը հաջողության է հասնում ֆինանսական ցուցանիշների ճիշտ հաշվարկով: Բյուջեի կառավարման համակարգի կառուցումը հիմնված է հստակ կանոնակարգերի վրա, որոնցից շեղումներն անընդունելի են: Արդյունքում՝ այդ մոդելը թույլ է տալիս ընկերությանը հասնել ֆինանսական կայունության, սակայն զրկում է հնարավոր ճկունությունից՝ դրանով իսկ նվազեցնելով մրցունակությունը:
3. **Ոչ բյուջետային կառավարման համակարգը**, որը սկզբունքորեն նոր մոտեցում է և հիմնված է ոչ թե կանոնների խստիվ պահպանման, այլ ընկերության նպատակներին և առաքելությանը համահունչ որոշումների կայացման վրա: Կորպորատիվ կառավարման ներքին գործունեության կազմակերպումը

ոչ բյուջետային մոդելի կիրառմամբ ենթադրում է անձնակազմի ներքին բարձր մոտիվացիա, ինչպես նաև պահանջում է թափանցիկության և պատասխանատվության պահպանում: Մեծ ուշադրություն է դարձվում գրագետ պլանավորման, համակարգման և խրախուսման վրա: Ոչ բյուջետային կառավարման համակարգի մոդելի օգտագործումը ընկերությունը դարձնում է ճկուն, նվազեցնում ծախսերը, մեծ ջանքեր է պահանջում կորպորատիվ ոգու և համախոհների սերտ թիմի ձևավորման համար:

Թվարկված կազմակերպական կառույցներն ունեն իրենց դրական և բացասական կողմերը: Դրանք հարմար են տարբեր բիզնես ռազմավարությունների և ձևաչափերի իրականացման համար: Օպտիմալ կարգավորման համակարգ ընտրելիս կարևոր է հիշել, որ այն պետք է նպաստի այնպիսի աշխատանքի ձևավորմանը, որում արտաքին և ներքին միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխությունները չեն չեղարկի ընկերության նպատակները, այլ միայն կհանգեցնեն ժամանակին դրանց ճշգրտումներին: Միայն տվյալ դեպքում կարելի է նշել, որ կազմակերպությունն ունի արդյունավետ կառավարման համակարգի սկզբունքներ:

Ժամանակակից կազմակերպության կառավարման արդյունավետ գործող համակարգը պետք է համապատասխանի հետևյալ հիմնական պահանջներին.

- Ունենա բարձր ճկունություն՝ արագ արձագանքի ձեռնարկության արտաքին և ներքին միջավայրի գործոնների փոփոխություններին, շուկայական նոր պայմաններին:
- Համարժեք լինի արտադրության բարդ տեխնոլոգիային, որը պահանջում է վերահսկողության, կազմակերպման և աշխատանքի բաժանման համապատասխան ձևերի կիրառում:
- Հաշվի առնի մրցակցության վիճակը ապրանքների կամ ծառայությունների համապատասխան շուկայում:
- Հաշվի առնի հաճախորդների սպասարկման որակը և պայմանագրերի կատարման պահանջները:

- Ապահովի ձեռնարկության կառավարման բարձր արդյունավետություն:
- Նպաստի կազմակերպության զարգացմանը:
- Ապահովի գիտական նվաճումների և լավագույն փորձի ներդրումը:
- Հետևի նոր զարգացող տեխնոլոգիաների հնարավորինս կիրառմանը իր կազմակերպության գործունեության ոլորտում:
- Ունենա սեփական գործունեությունը ինքնակարգավորելու կարողություն, որպեսզի պլանավորվածից ցանկացած շեղման դեպքում (արժեքի, որակի, ժամանակի և այլն) արագ, ինքնաբերաբար արձագանքի և անմիջապես մշակի ու ձեռնարկի հակաազդեցության քայլեր՝ կառավարման գործող համակարգը նորմալ վիճակին վերադարձնելու համար:

Ցանկացած կառավարման համակարգի էական տարրը հաղորդակցությունն է: Այն կարելի է սահմանել որպես կարևոր գործոն՝ տարբեր սուբյեկտների միջև տեղեկատվության փոխանակման համար՝ իրագործելու կառավարման տարբեր նպատակներ:

Այսօրվա բիզնեսի արագընթաց և դինամիկ զարգացման պայմաններում արդյունավետ կառավարման համակարգի ներդրումը շատ կարևոր է կազմակերպության զարգացման համար: Ժամանակակից կառավարման համակարգը դուրս է գալիս ավանդական գործելակերպից՝ հարմարվելու աշխատուժի անընդհատ զարգացող կարիքներին, օգտագործելու նորարարական գործիքներ ու ռազմավարություններ: Կազմակերպություններն այսօր գիտակցում են աշխատակիցների անընդհատ ինքնազարգացման, համագործակցության և նորարարության մշակույթի խթանման կարևորությունը: Այնտեղ, որտեղ ժամանակակից կառավարման համակարգերն իրականում կիրառվում են և շարունակաբար զարգանում, նրանք աջակցում են կազմակերպությանը հետագա սխալներից խուսափելուն, սեփական հնարավորություններն ու հնարավոր ռիսկերը բացահայտելու, բոլոր շահագրգիռ կողմերի պահանջները բավարարելու

հարցում: Միաժամանակ նրանք հեշտացնում են կազմակերպության հարմարվողականությունը անընդհատ փոփոխվող պայմաններին: Ավելին, գլոբալիզացիայի աճը և տարբեր շուկաների փոխկապակցվածությունը իրենց հետքն են թողել ժամանակակից կառավարման համակարգերի վրա: Բիզնեսներն այժմ գործում են բարձր մրցակցային և դինամիկ միջավայրում, որտեղ ճարպկությունն ու հարմարվողականությունը վճռորոշ են հաջողության հասնելու համար:

Կառավարման համակարգի առավելությունն է.

- Միասնական կառույցներ և հստակ պարտականություններ:
- Թափանցիկ և կայուն ընթացակարգեր ու գործընթացներ:
- Շարունակական բարելավման գործընթացի կազմակերպման գործոններ:
- Ճկուն և հեռանկարային կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման ամուր հիմք:
- Հաճախորդների և աշխատակիցների գոհունակություն:
- Սխալների կանխարգելման միջոցով ծախսերի շոշափելի նվազում:
- Սահմանված ռազմավարական նպատակների համակարգված իրականացում:
- Առավել հստակ իրավական որոշակիություն՝ ռիսկերի նվազեցման միջոցով:
- Բարձր հեղինակություն և ավելի դյուրին մուտք դեպի նոր շուկաներ:

Արդյունավետ կառավարման գործում էական նշանակություն է ստանում առաջնորդության հիմնահարցը: Ժամանակակից կառավարման համակարգում հաջողակ առաջնորդները հետևում են մի քանի հիմնական սկզբունքներին.

- **Արդյունավետ հաղորդակցություն:** Այն հիմնաքարն է ամուր հարաբերություններ կառուցելու, թափանցիկություն պահպանելու և ընկերության նպատակներին համապատասխանելու համար: Այսօրվա արագընթաց և փոխկապակցված աշխարհում առաջնորդները պետք է հմուտ լինեն իրենց

տեսական գիտելիքները հաղորդելու, հետադարձ կապ իրականացնելու և բաց երկխոսությունը խթանելու հարցում:

- **Վստահություն:** Ավանդական կառավարման համակարգի գործող մոտեցումների պարագայում առաջնորդները հաճախ միկրոկառավարում էին իրենց աշխատակիցներին՝ ուշադիր հետևելով նրանց յուրաքանչյուր քայլին: Այնուամենայնիվ, ժամանակակից կառավարիչը գիտակցում է վստահության կարևորությունը աշխատակիցների գաղափարները հզորացնելու և նրանց ցուցաբերած նախաձեռնություններն ու որոշումների կայացման պատասխանատվության զգացումը խրախուսելու հարցում:
- **Բազմազանության ընդգրկում:** Յուրաքանչյուր կազմակերպություն ձգտում է ստեղծել այնպիսի միջավայր, որը գնահատում է տարբեր տեսակետներ և խթանում ստեղծագործությունը, գիտակցում է բազմազանության կարևորությունը նորարարության և խնդիրների լուծման գործում: Սա թույլ է տալիս կազմակերպությանը օգտվել գաղափարների, փորձառությունների և նախապատմությունների ավելի լայն շրջանակից՝ հանգեցնելով ավելի գրագետ որոշումների կայացման և ավելի լավ արդյունքների նվաճման:
- **Շարունակական ուսուցում և զարգացում:** Այսօրվա արագ զարգացող բիզնես լանդշաֆտում ձեռնարկությունները պետք է հարմարվեն և մղվեն առաջ՝ համապատասխանելով շուկայական ամենօրյա աճող և փոփոխվող պահանջներին: Առաջնորդները պետք է զարգացնեն շարունակական ուսուցման մշակույթը՝ խրախուսելով աշխատակիցներին ձևավորելու նոր կարողություններ և հմտություններ, ընդունելու փոփոխությունները ու փնտրելու սեփական աճի հնարավորություններ:

Ներկա կառավարման համակարգը պահանջում է տարբեր տեսիլողգիական նորարարությունների կիրառում, որոնք այսօրվա պայմաններում հեղափոխում են կառավարիչների գործելաոճը՝ հիմք դնելով կառավարման համակարգի արդի մոտեցմանը:

Տեխնոլոգիական նորարարություններից կարելի է նշել.

- Ձեռնարկության կառավարման ծրագրակազմ: Asana-ի և Trello-ի նման գործիքներն ավելի ու ավելի տարածված են դարձել ձեռնարկությունների շրջանակում, քանի որ թույլ են տալիս իրականացնել անխափան համագործակցություն և արդյունավետ հետևել ծրագրի առաջընթացին: Այս ծրագրային լուծումներով ղեկավարները կարող են հանձնարարել առաջադրանքներ, սահմանել վերջնաժամկետներ և իրական ժամանակում վերահսկել ծրագրի կատարման ընդհանուր առաջընթացը:
- Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման (CRM) համակարգ, որը թույլ է տալիս կազմակերպություններին արդյունավետ կառավարել հաճախորդների հետ փոխգործակցությունը: Կենտրոնացնելով հաճախորդների տվյալները՝ ղեկավարները կարող են արժեքավոր պատկերացումներ ստանալ հաճախորդների վարքագծի, նախասիրությունների և կարիքների վերաբերյալ: Սա հնարավորություն է տալիս հարմարեցնել իրենց ռազմավարությունն ու առաջարկները՝ բավարարելու հաճախորդների սպասելիքները՝ ի վերջո հանգեցնելով հաճախորդների գոհունակության և հավատարմության բարելավմանը:
- Cloud-ի վրա հիմնված լուծումներ: Համակարգչային այս ծրագիրը թույլ է տալիս կառավարիչներին և թիմերին մուտք գործել և կիսվել տեղեկատվությամբ ցանկացած վայրից ու ցանկացած ժամանակ: Այն իր ճկունությամբ ու մատչելիությամբ մեծացնում է համագործակցությունը կողմերի միջև և հնարավորություն տալիս հեռավար աշխատանքին, որն ավելի ու ավելի կարևոր է դառնում այսօրվա գլոբալիզացված բիզնեսի կառավարման համակարգում:
- Վիրտուալ հանդիպումների հարթակներ. գործիքներ, ինչպիսիք են Zoom-ը և Microsoft Teams-ը, ապահովում են անխափան վիրտուալ հանդիպումներ՝ թույլ տալով դեմ առ դեմ փոխազդեցու-

թյուններ՝ անկախ աշխարհագրական դիրքից: Սա ոչ միայն խնայում է ժամանակն ու գործուղման ծախսերը, այլ նաև խթանում է արդյունավետ հաղորդակցությունն ու համագործակցությունը թիմի անդամների միջև:

- Ավտոմատացման գործիքներ. կրկնվող առաջադրանքների ավտոմատացումից մինչև աշխատանքային հոսքերի պարզեցում: Այնպիսի գործիքներ, ինչպիսիք են Zapier-ը և IFTTT-ն, թույլ են տալիս դեկավարին ավելի շատ կենտրոնանալ ռազմավարական նպատակների վրա: Նվազեցնելով ձեռքով աշխատանքը և մարդկային սխալները՝ ավտոմատացման գործիքները բարձրացնում են արտադրողականությունը և ժամանակ են ազատում կառավարիչների համար՝ կենտրոնանալու կարևորագույն որոշումների կայացման, խնդիրների արդյունավետ լուծման վրա:

Արագ գործող կառավարման տեխնիկայի ներդրում: Արագ գործող մեթոդաբանները կառավարման ժամանակակից համակարգում առկա կառավարման նախագծերը բաժանում են ավելի փոքր, կառավարելի առաջադրանքների՝ հնարավորություն տալով թիմերին կրկնել և աստիճանաբար արժեք ձևավորել: Այդպիսիք են, օրինակ, Scrum-ը և Kanban-ը: Թիմի անդամներին ներգրավելով որոշումների կայացման գործընթացում և տալով նրանց իրենց աշխատանքի նկատմամբ ինքնավարություն՝ կազմակերպությունները կարող են օգտվել նրանց փորձից: Ավելին, արագաշարժ կառավարման տեխնիկան թույլ է տալիս ընկերություններին արագ արձագանքել հաճախորդների պահանջներին: Միևնույն ժամանակ նախագծերը բաժանելով ավելի փոքր կրկնությունների՝ թիմերը կարող են նախօրոք հավաքել հաճախորդների կարծիքը և կատարել անհրաժեշտ ճշգրտումներ: Այս կրկնվող մոտեցումը ոչ միայն ապահովում է վերջնական արտադրանքի բավարարմանը հաճախորդի ակնկալիքներին, այլև նվազագույնի է հասցնում ծախսատար վերամշակման ռիսկը:

Այսպիսով, ժամանակակից կառավարման համակարգն իր ամբողջ դրսևորմամբ պահանջում է նոր մարտահրավերներ: Արդի կառավարման համակարգում թիմի կառավարումը պահանջում է

Ժամանակակից կառավարչի հմտությունների բարձր զարգացվածության աստիճան, որը կհաղթահարի բոլոր խոչընդոտները և իր թիմը կմղի հաջողության: Անկասկած, հեռավար աշխատանքի և վիրտուալ թիմերի աճը հեղափոխել է բիզնեսի կառավարման գործելակերպը, այն նաև հանդիսացել է յուրօրինակ մարտահրավեր կառավարիչների համար: Կառավարիչները պետք է գտնեն կառավարման նոր համակարգերի նորարարական ուղիներ՝ ստեղծելու միասնական թիմային աշխատանքի դինամիկա: Ղեկավարները պետք է արդյունավետորեն փոխանցեն իրենց աշխատակիցներին նոր տեխնոլոգիաների առավելությունների գաղափարը, հաղթահարեն ցանկացած փոփոխության վախը և տրամադրեն անհրաժեշտ ուսուցում և աջակցություն՝ գործունեության նոր արդյունավետ ձևերին սահուն անցում ապահովելու համար: Նրանք կարող են առաջարկել շարունակական ուսուցման ծրագրեր՝ աշխատակիցներին զգոն պահելու վերջին տեխնոլոգիական առաջընթացների նկատմամբ, խթանելու նորարարության ներդրումը կառավարման գործող համակարգում, որն էլ իր հերթին կնպաստի բիզնեսի աճին:

Հեռանկարում ակնկալվում է, որ ժամանակակից կառավարման համակարգում կձևավորվեն մի քանի նոր ռազմավարական նկատմամբ, միտումներ: Կանխատեսվում է, որ ապագայում ճկուն աշխատանքային պայմանները, ինչպիսիք են հեռահար աշխատանքը և ֆրիլանսը (ազատ աշխատանքային գրաֆիկ) ավելի տարածված կդառնան: Կազմակերպությունները նաև ներդրումներ կկատարեն կայուն և քաղաքակիրթ բիզնես-պրակտիկաների մշակման համար, ինչպես նաև կառավարման հաջորդ սերունդը կօգտագործի և կառավարման համակարգում կներդնի այնպիսի զարգացող տեխնոլոգիաներ, ինչպիսիք են արհեստական բանականությունը և համակարգչային ուսուցումը: Արհեստական բանականությունով աշխատող չաթրոտերը կավտոմատացնեն առօրյա առաջադրանքները՝ ազատելով կառավարչին բազմաբնույթ խնդիրներից և կկենտրոնացնեն իրենց ողջ ներուժը ռազմավարական նախաձեռնությունների վրա:

Այսպիսով՝ ժամանակակից կառավարման համակարգը ենթադրում է նորարարություններ, որոնք բերում են մրցակցային առավելության, ճիշտ կառավարման գործիքակազմի ներդրմամբ վերջնարդյունքի գոհացուցիչ մակարդակի նվաճման:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Որո՞նք են ժամանակակից կառավարման հիմնական մոդելները:
2. Ինչպիսի՞ պահանջներին պետք է համապատասխանի ժամանակակից կառավարման համակարգը:
3. Որո՞նք են կառավարման համակարգի առավելությունները:
4. Որո՞նք են տեխնոլոգիական նորարարությունները:

Գրականություն

1. Modern Systems Management Ltd. - HVAC Controls, DDC and Building Automation in Surrey, BC (modern-systems.com)
2. What is a management system? (dqsglobal.com)
3. Мурашов А. Понятие системы управления в менеджменте
Подробнее: <https://zaochnik.com/spravochnik/menedzhment/osnovy-upravlencheskoj-deyatelnosti/sistema-upravlenija/>
4. Сущность, виды и система управления (менеджмента) (psyera.ru)

1.4 Կառավարման համակարգում կիրառվող արդի մոտեցումները

Այսօր կառավարման ոլորտում տեղի է ունենում կուտակված փորձի արմատական վերանայում: Գիտնականները, փորձագետները, ինչպես նաև պրակտիկ մասնագետները նշում են, որ ընկերությունների մրցունակությունը որոշվում է ոչ միայն բիզնես տեխնոլոգիաներով, սոցիալական, մշակութային և մարդկային գործոններով,

այլև արագ տեմպերով տեխնոլոգիաների բարելավման, ինտեգրման և զարգացման հիման վրա՝ խորացնելով միջազգայնացումը և աշխատանքի բաժանումը, ինչպես նաև տեղեկատվական հոսքերի արագ և անկաշկանդ տարածումը: Աշխարհն անընդհատ փոխվում է անհավանական արագությամբ, և արտադրության նոր ճյուղերի ու ապրանքների ստեղծումն ուղղակիորեն ապացուցում է այս փաստը: Ընդամենը մի քանի տարի առաջ այս փոփոխությունների տեմպերը լինում էին երկու տարին մեկ կամ ամեն տասնամյակը մեկ, բայց այժմ պատկերը հակառակն է: Այս առումով առաջանում է հարաբերությունների հետևյալ շղթան՝ նոր ապրանքը պահանջում է իրացման նոր շուկաներ, նոր շուկաների որոնումը պահանջում է այդ գործընթացի նոր կառավարում, որը, իր հերթին, պահանջում է բոլորովին նոր մոտեցումներ և կառավարման արդյունավետ մեթոդների որոնում: Այստեղից հետևում է, որ գլոբալացման դարաշրջանում անհրաժեշտ է մշտապես ուսումնասիրել, վերլուծել գործող ժամանակակից կառավարման համակարգերը, տեխնոլոգիաները, ինչպես նաև թարմացնել դրա դերի ու տեղի կարևորության ըմբռնումը ընկերություններում և կազմակերպություններում:

Ժամանակակից կառավարումը վաղուց դադարել է լինել միապաղաղ ճշգրտությամբ անընդհատ կրկնվող պարզ գործառույթների շղթա: Այսօր կառավարիչները պետք է տեսնեն բարդ բազմաչափ պատկեր առ այն, թե ինչ է կատարվում ինչպես ընկերության ներսում, այնպես էլ դրանից դուրս, կարողանան վերլուծել զարգացման իրավիճակը, առաջարկեն դրանց նոր լուծումներ:

Ձեռնարկությունների, կազմակերպությունների ժամանակակից կառավարումը համալիր, ամբողջական համակարգ է, որը մշտապես զարգանում և բարելավվում է, դա կառավարման թիմերում միավորված բոլոր մարդկանց գործունեության միջոցով նպատակներին հասնելու եզակի գործընթաց է, որի իրավասությունը կազմակերպության քաղաքականության և դրա զարգացման ռազմավարության մշակումն է:

Այն կենտրոնանում է մաթեմատիկական մեթոդների կիրառման վրա՝ ձեռնարկության ղեկավարության և աշխատակիցների միջև հա-

րաբերությունների վերլուծությամբ և ըմբռնմամբ բոլոր առումներով:
Արդի կառավարման համակարգում առավել տարածված են հետևյալ մոտեցումները.

1. **Գործընթացային մոտեցում:** Կառավարման այս մոտեցումը դիտում է կազմակերպության գործունեությունը որպես կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար ձեռնարկվող գործընթացների մի շարք: Այս մոտեցումն օգտագործող կառավարիչը փորձում է նախագծել կազմակերպական գործընթացներ, որոնք որոշում են արտադրանքի և ծառայությունների որակը և կազմակերպության արտադրողականությունը: Գործընթացային մոտեցումը կառավարման ժամանակակից մոտեցումների կարևոր հիմքն է, որի միջոցով ռեսուրսների և աշխատանքի վերահսկման կառավարումը հանգեցնում է պատասխանատվության կենտրոնացման և ճշգրտության: Այս մոտեցումը բերում է ստորակարգության, բազմամակարդակ կազմակերպական կառույցների պարզեցման և երաշխավորում է կազմակերպության ավելի մեծ ուղղվածությունը դեպի հաճախորդների պահանջումներին բավարարմանը: Նվազեցնելով կազմակերպական կառուցվածքի ստորակարգային մակարդակները՝ գործընթացային մոտեցումը հնարավորություն է տալիս պարզեցնել տեղեկատվության փոխանակումը տարբեր գերատեսչությունների միջև: Անցումը այս մոտեցման հնարավորություն է տալիս վերացնել գերատեսչությունների և պաշտոնյաների մեկուսացումը, կենտրոնացնել ղեկավարության ուշադրությունը նրանց փոխգործակցության վրա: Գործընթացային մոտեցումը բնութագրվում է կառավարման համակարգը բարելավելու ավելի մեծ կարողությամբ, ինչը էական է աճող մրցակցության պայմաններում, որին մշտապես հանդիպում են կազմակերպությունները, և ինչը ընդլայնում է կազմակերպությունների հնարավորությունները բիզնեսի զարգացման գործում: Մոտեցման հիմնական առավելություններից մեկը դրա կենտ-

րոնացումն է վերջնական արդյունքի վրա՝ բարձրացնելով ձեռնարկության արդյունավետությունը իր նպատակներին հասնելու համար: Բիզնես գործընթացների բարելավման առաջնահերթ ուղղություններն են ավտոմատացված համակարգերի ներդրումը, ինչպես նաև ներդրումները նոր տեխնոլոգիաների և սարքավորումների զարգացման մեջ: Այս մոտեցումը թույլ է տալիս հասնել բարձրորակ արտադրանքի և սպառողների շահերի առավելագույն բավարարման: Հարկ է նաև ընդգծել, որ ձեռնարկությունը ճկուն և հարմարվող է արտաքին միջավայրի փոփոխություններին, երբ կիրառում է կառավարման գործընթացային մոտեցում:

Այս մոտեցման առավելությունների հետ մեկտեղ կարելի է առանձնացնել նաև հնարավոր որոշ թերություններ: Նախ, տեխնոլոգիաների զարգացմանը առաջնահերթություն տալը հանգեցնում է ուշադրության նվազմանը կամ նույնիսկ ձեռնարկության գործունեության այլ ոլորտների զարգացման որոշակի անտեսմանը: Մասնավորապես, անբավարար ուշադրություն է դարձվում ձեռնարկության աշխատակիցներին և նրանց մոտիվացիային, ինչը կարող է հանգեցնել աշխատանքի արտադրողականության նվազմանը: Բացի այդ, գործընթացային մոտեցման կիրառման սահմանափակումներից մեկը դրա իրականացման բարդությունն է:

Այս մոտեցման արդյունավետությունն ապահովելու համար անհրաժեշտ է հստակ ուրվագծել պատասխանատվությունը յուրաքանչյուր բիզնես գործընթացի, վերջնական նպատակների, բիզնես գործընթացների արդյունավետության գնահատման ցուցանիշների մշակման և համախմբման, որակի ներքին ստանդարտների ներդրման վերաբերյալ: Կարևորվում է նաև ձեռնարկության աշխատակիցների պատրաստակամությունը կառավարման նոր տեխնոլոգիաների յուրացման նկատմամբ: Գործընթացային մոտեցումը հիմնված է այն հայեցակարգի վրա, ըստ որի կառավարումը գործառույթների շարունակական շղթա է, որն իրականացվում է փոխկապակցված գործողությունների իրականացման արդյունքում:

2. **Համակարգային մոտեցում:** Համակարգային մոտեցման կիրառումը կառավարման մեջ 50-ականների վերջին կառավարման գիտական դպրոցի ամենակարևոր ձեռքբերումն էր: Կառավարման համակարգային մոտեցման շրջանակներում կազմակերպությունը դիտվում է որպես համակարգ, որի տարրերը փոխկապակցված են, ինչը հնարավորություն է տալիս արդյունավետ կառավարել ամբողջ համակարգը՝ յուրաքանչյուր տարրի անխափան աշխատանքի հիման վրա: Համակարգային մոտեցումը պահանջում է գործունեության առանձին մասերի և ամբողջի միջև հետադարձ կապի սկզբունքի կիրառում: Կազմակերպությունը համակարգ է, այսինքն՝ մեկ ամբողջություն, որը բաղկացած է փոխկապակցված ենթահամակարգերից, բաժիններից, ոլորտներից, կառավարման մակարդակներից, սոցիալական և տեխնիկական բաղադրիչներից: Այն բաց համակարգ է, քանի որ դինամիկ կերպով փոխազդում է արտաքին միջավայրի վրա:

Համակարգային մոտեցման առավելություններն են.

1. **Իմաստային վերլուծություն:** Համակարգային մոտեցումը օգնում է հասկանալ կազմակերպությունների կառավարման առանձնահատկությունները: Այն խրախուսում է կառավարիչներին իմանալու կազմակերպության տարբեր մասերի միմյանց հետ փոխազդման մեխանիզմները:
2. **Ինտեգրված մտածողություն:** Առանձին խնդիրների վրա կենտրոնանալու փոխարեն, համակարգային մոտեցումը խրախուսում է մտածել այն մասին, թե ինչպես են տարբեր խնդիրներ և լուծումներ փոխկապակցված միմյանց հետ: Այն օգնում է կառավարիչներին՝ կազմակերպությունը տեսնել որպես ամբողջություն և ավելի տեղեկացված որոշումներ կայացնել:
3. **Միասնական կենտրոնացում:** Կազմակերպությունում համակարգային մոտեցումն օգնում է բոլորին միավորվելու ընդհանուր նպատակի շուրջ, հստակեցնելու նպատակները, ռազմավարությունները և գործողությունները տարբեր ստո-

րաբաժանումներում՝ համոզվելով, որ բոլորն աշխատում են նույն նպատակների իրագործման ուղղությամբ:

4. **Դինամիկ բնույթ:** Կազմակերպությունները միշտ փոխվում են և պետք է լինեն հարմարվողական ու ճկուն՝ անընդհատ զարգացող բիզնես միջավայրին համապատասխանելու համար:
5. **Փոխազդեցությունների ըմբռնում:** Համակարգային մոտեցումն ընդգծում է կազմակերպության տարբեր գործընթացների փոխազդեցության և միմյանցից կախվածության կարևորությունը: Այն օգնում է գնահատել փոփոխությունների և որոշումների ալիքաձև հետևանքները՝ թույլ տալով կատարել ավելի ճիշտ ընտրություն:

Համակարգային մոտեցման սահմանափակումներն են.

1. **Պարզեցում:** Համակարգային մոտեցումը օգտակար է, այն կարող է չափազանց պարզեցնել կազմակերպությունների գործունեության բարդությունը: Կազմակերպությունների գործունեության բնույթը կարող է շատ ավելի խճճված լինել և ունենալ ավելի շատ նրբերանգներ, քան այն, ինչ կարող է ներառել համակարգային մոտեցումը:
2. **Սուբյեկտիվություն:** Համակարգային մոտեցման կիրառումը պահանջում է մեկնաբանություն և դատողություն, որոնք կարող են տարբեր լինել յուրաքանչյուր անձի առումով: Տարբեր կառավարիչներ կարող են տարբեր կերպ տեսնել իրերը, ինչը հանգեցնում է վերլուծության և որոշումների կայացման հնարավոր տարբերակներին:
3. **Ժամանակի և ռեսուրսների սահմանափակումներ:** Համակարգային մոտեցման օգտագործումը կարող է բավականին շատ ժամանակ և մեծ ռեսուրսներ խլել:
4. **Փոխազդեցությունների վրա չափազանց մեծ շեշտադրում:** Թեև փոխազդեցությունների ըմբռնումը կարևոր է, բացառապես դրանց վրա կենտրոնանալը կարող է անտեսել կազմակերպությունում առանձին տարրերի առանձին հատկություններն ու ներդրումները:

5. **Ճշգրտության բացակայություն:** Համակարգային մոտեցումը տրամադրում է գործողությունների ընդհանուր շրջանակ, այլ ոչ թե կոնկրետ քայլ առ քայլ հրահանգներ: Դրա հասկացությունները բաց են մեկնաբանության համար և կարող են տարբեր լինել՝ կախված իրավիճակից:

Համակարգված մոտեցումը պահանջում է հետևյալ գործողությունների իրականացում.

- Հետազոտության օբյեկտի նույնականացում:
- Համակարգի նպատակների ստորակարգի որոշումը և դրա արտացոլումը կազմակերպության նպատակներում:
- Համակարգի վրա ենթահամակարգերից յուրաքանչյուրի ազդեցության և ենթահամակարգի օբյեկտի վրա հակադարձ ազդեցության համակարգի նկարագրություն:
- Կազմակերպության վրա շրջակա միջավայրի ազդեցության չափի որոշում:
- Գործունեության բարելավման հնարավոր ուղիների բացահայտում:

Այսպիսով, համակարգային մոտեցումը թույլ է տալիս ուսումնասիրել կազմակերպության ամբողջ գործունեությունը, զարգացումը, կառուցվածքը, հստակեցնել դրա տարրերի հատկությունները, հետևել նրանց միջև փոխազդեցություններին և հարաբերություններին: Համակարգային մոտեցման համաձայն՝ ամբողջի արդյունավետությունը կախված է դրա բոլոր մասերի արդյունավետությունից, այլ ոչ թե բարձր արդյունավետություն ունեցող առանձին տարրերից:

Կառավարման համակարգային մոտեցումը հեշտացնում է խնդրի մանրակրկիտ համակարգային լուծումների ուսումնասիրությունը յուրաքանչյուր ենթահամակարգում և համակարգային այնպիսի լուծումների առաջադրում, որոնք կարող են ավելի արդյունավետ կիրառվել, երբ գործընթացային մոտեցումը ձախողվում է: Այնուամենայնիվ, այս մոտեցումը չի ապահովում խնդիրների լուծման կոնկրետ մեթոդների, գործիքների կիրառում և հետևաբար համարվում է վերացական ու անորոշ:

Կառավարման համակարգային մոտեցման առանձնահատկություններն են՝

- Փոխկապակցված ենթահամակարգեր: Կազմակերպությունը նման է մեծ գլոբալ կոորդինացիայի, որը կազմված է ավելի փոքր մասերից, որոնք աշխատում են միասին: Այս մասերը, որոնք կոչվում են ենթահամակարգեր, փոխազդում են և կախված են միմյանցից, որպեսզի կազմակերպությունը գործի գրագետ:
- Ենթահամակարգերի գործունեությունը առանց մեկուսացման: Ենթահամակարգերը անհասկանալի են, եթե դիտարկվեն առանձին-առանձին: Անհրաժեշտ է գտնել, թե ինչպես են դրանք կապված միմյանց և ամբողջ կազմակերպության հետ: Դա նման է այն մտքին, թե ինչպես է յուրաքանչյուր գլոբալ կոորդինացիայի մաս տեղավորվում ավելի մեծ պատկերի մեջ:
- Կազմակերպության սահման: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն ունի սահման, որը նրան առանձնացնում և օգնում է պարզել, թե որ մասերն են իր ներսում (ինչպես աշխատակիցները), և որ մասերը՝ իրենից դուրս (ինչպես հաճախորդները): Այն սահմանում է կազմակերպության շրջանակը:
- Փոփոխվող միջավայր: Կազմակերպությունները դինամիկ համակարգեր են, քանի որ դրանք ենթարկվում են իրենց միջավայրի ազդեցությանը, որը մշտապես փոփոխվող է: Նրանց վրա կարող են ազդել այնպիսի երևույթներ, ինչպիսիք են էլեկտրաէներգիայի անջատումները, գործադուլները կամ հաճախորդների նախասիրությունների փոփոխությունը և այլն: Ահա թե ինչու ղեկավարությունը պետք է հետևի արտաքին միջավայրում կատարվող իրադարձություններին և իրականացնի ճշգրտումներ իր կազմակերպության գործունեության մեջ:
- Շրջակա միջավայրի նկատմամբ զգայունություն: Քանի որ կազմակերպությունները ենթարկվում են իրենց միջավայրի մշտական ազդեցությանը, նրանք պետք է զգայուն լինեն առկա փոփոխությունների նկատմամբ, այսինքն արձագանքեն և հարմարվեն արտաքին գործոններին, որոնք կարող են ազդել

նրանց գործունեության արդյունավետության վրա:

- Մշտական հսկողություն: Կազմակերպության անընդմեջ զարգացում ապահովելու համար անհրաժեշտ է, որ ղեկավարները մշտապես ուշադրություն դարձնեն առաջացող խնդիրներին և ձեռնարկեն համապատասխան միջոցառումներ դրանք արագ և գրագետ շտկելու ուղղությամբ:

3. **Իրավիճակային մոտեցում:** Այս մոտեցման կենտրոնական պահը կոնկրետ իրավիճակն է՝ որպես տվյալ պահին կազմակերպության վրա ազդող հանգամանքների ամբողջություն: Հենց կոնկրետ իրավիճակը հիմք է կառավարման հնարավոր մեթոդների կիրառման և դրանց միջից ամենաարդյունավետն ընտրելու համար: Իրավիճակային մոտեցումը, ինչպես համակարգային մոտեցումը, սահմանված ուղեցույցների ամբողջություն չէ, այլ՝ կազմակերպական խնդիրների և լուծումների մասին մտածելակերպ: Կառավարիչը պետք է որոշի, թե որոնք են իրավիճակի կարևոր փոփոխականները, և ինչպես են դրանք ազդում կազմակերպության գործունեության արդյունավետության վրա: Այսինքն՝ իրավիճակային կառավարումը ենթադրում է որոշումների կայացում ոչ թե սահմանված աշխատանքային պլաններին համապատասխան, այլ հնարավոր խնդիրների բացահայտման կամ ի հայտ գալու դեպքում: Այս մոտեցումը պահանջում է կառավարման ապակենտրոնացման զգալի մակարդակ և, հետևաբար, ապահովում է կազմակերպական կառուցվածքի անհրաժեշտ հարմարվողականություն և ճկունություն, անընդհատ փոփոխվող պայմաններին արագ արձագանքում:

Իրականում իրավիճակային մոտեցմամբ ընդունված կառավարման որոշումների արդյունավետությունը կախված է ղեկավարների պրոֆեսիոնալիզմից և իրավիճակի ըմբռնման ճշգրտությունից, որոնք օգնում են ավելի լավ որոշելու կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ մեթոդները: Իրավիճակային մոտեցումը կառավարման գործունեության դրական արդյունքներին հասնելու համար

կիրառելիս ձեռնարկության ղեկավարները կամ նրա կառուցվածքային ստորաբաժանումները պետք է ոչ միայն մեկնաբանեն իրավիճակը և դրա պատճառած ազդեցությունը, այլև տիրապետեն կառավարման գործունեության մեթոդների և գործիքների ողջ զինանոցին: Միևնույն ժամանակ ղեկավարը պետք է հասկանալ դրանց առավելություններն ու թերությունները, ինչպես նաև օպտիմալ ընտրություն կատարի կառավարման գործողությունների բոլոր հնարավոր տարբերակներից: Իրավիճակային, ինչպես նաև համակարգային մոտեցումը ի վիճակի է ապահովել ձեռնարկության բարձր հարմարվողականությունը արտաքին փոփոխություններին, քանի որ օգնում է հավասարակշռել համակարգը, ներդաշնակեցնել ամբողջի առանձին մասերը և համադրել դրանք: Միևնույն ժամանակ այս մոտեցման թերությունն է արտաքին միջավայրի բացարձակ ազդեցությունը, որն անմիջականորեն ներգործում է ձեռնարկության տնտեսական գործունեության արդյունավետության վրա, մինչդեռ ղեկավարությունը ենթարկվում է կոնկրետ իրավիճակների ազդեցությանը, բայց չի վերահսկում դրանք:

Մոտեցման մեթոդաբանությունը կարելի է բնութագրել ներքոնշյալ չորս հատկանիշով.

1) Կառավարիչը պետք է ծանոթ լինի կառավարման գործընթացին, անհատական և խմբային վարքագծին, համակարգի վերլուծության, պլանավորման, վերահսկման և քանակական որոշումների կայացման մեթոդներին:

2) Կառավարիչը պետք է կարողանա կանխատեսել կոնկրետ իրավիճակում ցանկացած մոտեցման կիրառման հավանական հետևանքները:

3) Կառավարիչը պետք է կարողանա ճիշտ մեկնաբանել իրավիճակը, որոշել տվյալ իրավիճակում առավել կարևոր գործոնները, դրանց մեկ կամ մի քանի փոփոխականների հավանական ազդեցության առաջացումը:

4) Ղեկավարը պետք է կարողանա ընտրել կոնկրետ գործողություն, որը կառաջացնի նվազագույն բացասական ազդեցություն կոնկրետ իրավիճակների դեպքում՝ դրանով իսկ ապահովելով կազմակերպու-

թյան նպատակների իրագործումը ամենաարդյունավետ եղանակով:

4. **Համապարփակ կամ ամբողջական մոտեցում:** Ժամանակակից կառավարման տեսության համապարփակ մոտեցումը դառնում է հանրաճանաչ: Այն կապված է ամբողջականության սկզբունքի կիրառման հետ, որն ամբողջի և նրա առանձին մասերի միջև փոխհարաբերությունների վերաբերյալ ապահովում է փոխհստիսական դիրքորոշում, ըստ որի՝ ամբողջը միշտ ավելի մեծ է, քան իր մասերի գումարը: Համապարփակ մոտեցումը ընդունում է, որ կազմակերպության կառավարման մեջ «ամեն ինչ կարևոր է», և որ անհրաժեշտ է լայն, ինտեգրված մոտեցում լավագույն լուծմանը հասնելու համար: Համապարփակ կառավարման մեջ յուրաքանչյուր որոշում կայացվում է՝ հաշվի առնելով շահագրգիռ կողմերի, ներառյալ հաճախորդների, աշխատակիցների, մատակարարների, բաժնետերերի, համայնքի և շրջակա միջավայրի վրա նախատեսված ազդեցությունը: Այս մոտեցմամբ ղեկավարները պետք է նաև ապահովեն, որ իրենց կայացրած ցանկացած որոշում չհակասի այլ կառուցվածքային ստորաբաժանումների որոշումներին: Միայն այն դեպքում, երբ ամբողջ կազմակերպության ռեսուրսներն ուղղված են ընդհանուր նպատակի իրականացմանը, այն կարող է բարձր մրցակցային շուկայում գոյատևելու ակնկալիք ունենալ:

Համապարփակ կառավարման էությունն ավելի լավ հասկանալու համար ընդգծենք նրա հիմնական տարբերությունները ավանդական կառավարման հայեցակարգի դրույթներից:

Առաջին հերթին՝ ամբողջական կառավարումն ուղղված է որոշումների կայացման գործընթացում բոլոր մասնակիցներին ներգրավելուն, այն դեպքում, երբ ավանդական կառավարումը բնութագրվում է ավելի կոշտ ստորակարգությամբ և կառավարման ձևերի ենթակայությամբ:

Երկրորդ՝ ամբողջական կառավարման մեջ կարևոր տեղ է գրավում հետադարձ կապը և յուրաքանչյուր տարրի վրա կենտրոնացումը:

Երրորդ՝ եթե ավանդական կառավարումն ավելի շատ ուղղված է կառավարման սուբյեկտների մեքենայացմանը, ապա ամբողջական կառավարումն ապահովում է բոլոր մասնակիցների միջև ամբողջական փոխըմբռնումը, որոնք մեկ ամբողջություն են և աշխատում են ընդհանուր նպատակին հասնելու համար:

Չորրորդ՝ ամբողջական կառավարումը կառավարման ավելի առաջադեմ ձև է, քանի որ այն ամբողջականորեն ուսումնասիրում է կազմակերպության սոցիալական տարածքը, որը ներառում է սպառողներ, ձեռնարկության սեփականատերեր, աշխատակիցներ, միջնորդներ և այլն:

Համապարփակ կառավարումը, համեմատած ավանդական մոտեցման հետ, ավելի ամբողջական է, հավասարակշռված և հետևողական, քանի որ նման կառավարման դեպքում չկան ոչ կարևոր կողմեր, նույնիսկ եթե դրանք աննշան են թվում:

Համապարփակ կառավարման հիմնական սկզբունքներն են.

- Կառավարման որոշումների ընդունում, հավասարություն:
- Բոլոր մասնակիցների միջև արդյունավետ արձագանք:
- Առանձին գործընթացներ իրականացնելիս որոշումներ կայացնելու կարողություն:
- Կառավարման ապակենտրոնացում:
- Յուրաքանչյուր մասնակցի ակտիվության խթանում և այլն:

Այսպիսով՝ կառավարման համապարփակ մոտեցման հիմնական բնութագիրը շահերի հետևողականությունն է և կառավարման բոլոր սուբյեկտների կարիքների բավարարումը: Այն կարող է ապահովել լրացուցիչ մրցակցային առավելություններ և զգալիորեն բարելավել ձեռնարկությունների գործառնական արդյունավետությունը, քանի որ ուղղված է կոնկրետ խնդիրների լուծմանը և հատուկ գործունեության մշակմանը, որոնք կնպաստեն մի կողմից նորարարական գործունեությանը մյուս կողմից՝ բոլոր սուբյեկտների միջև փոխգործակցության բարձրացմանը:

5. Սիներգետիկ մոտեցում: Սիներգետիկան (հունարենից «ընդհանուր», «գործող համակարգված ձևով») ձևավորում է տար-

բեր բնույթի համակարգերի նոր մատրիցա՝ բարդ կազմակերպված օբյեկտներ դիտելու համար, և ուսումնասիրում է նրանց էվոլյուցիան, գործընթացների շարժիչ ուժերը, մեխանիզմներն ու օրինաչափությունները: Կազմակերպությունը որպես համակարգ կառավարելու սիներգետիկ մոտեցման էությունն այն է, որ այն կենտրոնացած է ոչ թե արտաքին բնութագրերի, ոչ թե կառավարման գործունեության առարկայի նպատակների և ակնկալիքների վրա, այլ համակարգի ներքին հատկությունների և սեփական օրենքների վրա: Լայն իմաստով, սիներգետիկ կառավարումը ձեռնարկությունների կառավարման մեջ գիտականորեն հիմնավորված պատկերացումների համակարգ է ձեռնարկությունների զարգացման օրինաչափությունների մասին՝ բարդ և ոչ հավասարակշռված արտադրական և տնտեսական համակարգերի ձևավորման և գործունեության միջոցով:

Նեղ իմաստով՝ սիներգետիկ կառավարումը հաշվի է առնում առանձին տարրերի և ենթահամակարգերի դրական սիներգետիկ փոխազդեցության պայմաններն ու գործոնները տարբեր մակարդակներում և ձեռնարկության գործունեության տարբեր ոլորտներում կորպորատիվ էֆեկտների առաջացման հետ՝ դրանց արդյունավետ աճի համար:

Սիներգետիկ կառավարման հիմնական առավելություններն են.

- Արտաքին միջավայրում անկայունության պայմանները հաճախ հանգեցնում են նրան, որ կազմակերպական համակարգերը ձգտում են դիմակայել դրանց, ինչը բացասաբար է անդրադառնում կառավարման արդյունավետության վրա:
- Համագործակցությունն ու ինքնակառավարումը, որոնք ընկած են սիներգետիկ մոտեցման հիմքում, պայմաններ են ստեղծում կազմակերպության՝ որպես սոցիալական համակարգի առանձին տարրերի գործունեության դրսևորման համար:
- Կառավարման և ինքնակառավարման համադրությունը ակտիվացնում է կառավարման հորիզոնական մակարդակների

ռեսուրսները, նորարարական և ստեղծագործական ներուժը՝ կազմակերպության զարգացման նպատակներին հասնելու համար:

- Կազմակերպական համակարգի բաց լինելը մի կողմից թույլ է տալիս արտաքին գործոններին նպաստել դրա կայունությանը, մյուս կողմից՝ օգտագործել արտաքին ռեսուրսները՝ խթանելու ներքին ներուժը և ուժեղացնելու սիներգետիկ էֆեկտը:

Սիներգետիկ կառավարման հաջող իրականացման համար որոշիչ գործոն է աշխատակիցների պատրաստակամությունը՝ անցնել նոր գործառնական սկզբունքների: Նման պատրաստակամությունը ենթադրում է անհատական և կոլեկտիվ ինքնակազմակերպմանը պատրաստ, բարձր որակավորում ունեցող կադրեր, մոտիվացնող գործոնների առկայություն: Սիներգետիկ օրինաչափությունների հաշվին հնարավոր է դառնում փոխել կառավարման մասին ավանդական պատկերացումները, որոնք հիմնված են բարդ համակարգերի զարգացման համակարգային-սիներգետիկ օրինաչափությունների վերաբերյալ ժամանակակից գաղափարական դիրքորոշումների ըմբռնման վրա: Այն իրականացվում է կառավարման նոր մեթոդաբանության ձևավորման և համապատասխան մեթոդաբանական համակարգի կիրառման մեջ:

Այնուամենայնիվ, ժամանակակից պայմաններում կազմակերպությունները պետք է աշխատեն շարունակական փոփոխությունների և աճող փոխկախվածության միջավայրում: Նրանք պետք է ժամանակին փոխեն իրենց գործունեության ձևերը և մոտեցումները, որպեսզի մնան շուկայական համակարգում, փնտրեն միջոցներ՝ խրախուսելու աշխատակիցներին ցուցաբերելու նախաձեռնություն և ստեղծագործություն: Կազմակերպությունները պետք է փորձեն հաշվի առնել աճող թվով շահագրգիռ կողմերի շահերը՝ ստանդարտացման, մասնագիտացման, ստորակարգության, վերահսկողության սկզբունքների հիման վրա: Կազմակերպության սեփականատերերի շահերի գերակա նշանակությունն ակնհայտորեն անբավարար է այդ խնդիրները լուծելու համար: Այս առումով անհրաժեշտություն

կա փոխելու կառավարման հիմնական մոտեցումները:

Տեխնոլոգիական և արտադրանքի նորարարության արագությունը, արտաքին միջավայրի դինամիզմը, որտեղ գործում են ժամանակակից կազմակերպությունները, թելադրում են նոր պահանջներ զարգացման ռազմավարությունների ճկունության դրսևորման համար: Սպառողների ընտրությունը որոշում է մարդկանց վարքագծի հիմքում ընկած շարժառիթները կառավարելու անհրաժեշտությունը, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացումը պահանջում է ընկերություններից ունենալ իրենց կառավարման համակարգերի տեղեկատվական առավելագույն թափանցիկություն և այլն: Ակնհայտ է, որ կառավարման տեսության և պրակտիկայի հետագա զարգացումը պետք է արձագանքի նոր մարտահրավերներին ժամանակակից հասարակության արագ զարգացման համատեքստում:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Որո՞նք են կառավարման համակարգի ժամանակակից մոտեցումները:
2. Նկարագրե՞ք կառավարման համակարգի գործընթացային մոտեցումը, առավելությունները և թերությունները:
3. Բնութագրե՞ք իրավիճակային մոտեցման կարևոր հատկանիշները:
4. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում սիներգետիկ մոտեցումը, բնորոշե՞ք այն և ի՞նչ հիմնական բնորոշումներ կարող եք տալ:

Գրականություն

1. Systems Approach to Management - GeeksforGeeks
2. Валькова Е. М., Коршунова Ю. М. Современные подходы и методы управления организацией (scilead.ru) Журнал «Научный лидер» выпуск # 26 (28), август '21 Дата публикации 29.08.2021 <https://scilead.ru/article/671-sovremennie-podkhodi-i-metodi-upravleniya-orga>
3. Современные подходы к управлению – СтудМир (studmir.com)

ԳԼՈՒԽ 2

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ

2.1 Կառավարման հիմնական սկզբունքները

Սկզբունք բառը առաջացել է լատիներեն «principium» բառից, որը բառացիորեն նշանակում է առաջնային, գլխավոր, հիմնական դրույթ, համոզմունք: Սկզբունքների կիրառումը պրակտիկայում հնարավորություն է տալիս արագ ընդունել առավել արդյունավետ որոշումներ՝ նպաստելով գործունեության ավելի բարձր վերջնարդյունքի նվաճմանը:

Կառավարման հիմնական սկզբունքները ընդհանուր սկզբունքներ են, որոնց շրջանակներում իրականացվում են կառավարման համակարգի տարբեր կառույցների կամ տարրերի միջև կապերը, հարաբերությունները:

Կառավարման հիմնական սկզբունքներից առանձնացնենք հետևյալ երեքը՝

1. Կառավարման մեջ կենտրոնացման և ապակենտրոնացման օպտիմալ համակցության սկզբունքը:
2. Միանձնյա և կոլեգիալ կառավարման օպտիմալ համակցության սկզբունքը:
3. Իրավունքների, պարտականությունների և պատասխանատվության համադրման սկզբունքը:

Դիտարկենք այս սկզբունքների էությունը և նշանակությունը կառավարման գործընթացում:

1. Կառավարման մեջ կենտրոնացման և ապակենտրոնացման համակցությունը կառավարման ստորակարգության յուրաքանչյուր մակարդակում որոշակի որոշումներ կայացնելու լիազորությունների բաշխումն է: Օպտիմալ տարբերակը ենթադրում է այն մոտեցման կիրառումը, որում կառավարման քա-

ղաքականության մշակման հետ կապված որոշումները՝ ընկերության նպատակներն ու ռազմավարությունը ամբողջությամբ կենտրոնացված են, իսկ գործառնական կառավարման հետ կապված որոշումները՝ ապակենտրոնացված: Հետևաբար, կենտրոնացված կառավարումը կազմակերպության բոլոր գործողությունների կառավարումն է մեկ կենտրոնից՝ կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործունեության կարգավորմամբ և համակարգմամբ, նրանց տնտեսական անկախության բացակայությամբ: Ընկերության կառավարման կազմակերպական ձևը համարվում է կենտրոնացված, երբ հստակորեն առանձնանում են հետևյալ հատկանիշները.

- Ֆունկցիոնալ միավորներն ավելի կարևոր դեր են խաղում, քան արտադրականները:
- Առկա են զգալի թվով ֆունկցիոնալ ծառայություններ (ստորաբաժանումներ):
- Հետազոտական կազմակերպությունները տեղակայված են կենտրոնական գրասենյակում և ենթակա են բարձրագույն ղեկավարության վերահսկմանը:
- Կենտրոնական գրասենյակի ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումները վերահսկողություն են իրականացնում արտադրության (ծառայության) և վաճառքի (մատուցման) բաժինների նկատմամբ:

Ապակենտրոնացված կառավարումը ենթադրում է արտադրական ստորաբաժանումների ստեղծում, որոնք ունեն ամբողջական տնտեսական անկախություն, այսինքն՝ օժտված են լայն լիազորություններով ինչպես արտադրության, այնպես էլ վաճառքի ոլորտում և պատասխանատու են շահույթ ստանալու համար: Ընկերության բարձրագույն ղեկավարությունը պահպանում է ստորաբաժանումների գործառնական գործունեության մշտադիտարկումը՝ դրանց աշխատանքը համակարգելու և ընդհանուր ընկերության բարձր արդյունավետությունն ապահովելու հիմնական ուղղությունները որոշելու համար:

Ապակենտրոնացումը ոչ միայն լիազորությունների փոխանցում է կառավարման ստորին մակարդակներին, այլ նաև իշխանության ընտրովի բաշխումն է ստորին մակարդակներին՝ նկատի ունենալով, որ նրանք հնարամիտ են, բանիմաց և արդյունավետ: Կառավարման մեջ ապակենտրոնացումը կարևոր մոտեցում է, քանի որ.

1. Զարգացնում է նախաձեռնությունը ենթակաների շրջանում: Կառավարման ցածր մակարդակները պետք է ինքնուրույն որոշումներ կայացնեն և առաջադրանքները կատարեն իրենց հնարավորությունների սահմաններում, ուստի դառնում են ավելի ինքնավստահ: Այն նաև հնարավորություն է տալիս նրանց կենտրոնացած մնալ և գտնել պատասխաններ՝ լուծելու առաջացող բոլոր տեսակի խնդիրները: Ապակենտրոնացումը օգնում է ենթականերին զարգացնելու և բացահայտելու իրենց, ինչպես նաև բացահայտելու սեփական ներուժը՝ ուժեղ առաջնորդներ դառնալու համար:
2. Զարգացնում է կառավարչական տաղանդը ապագայի համար: Փորձը, որը ստորադասները ձեռք են բերում տարբեր տեսակի առաջադրանքներ կատարելիս և իրավիճակներ լուծելիս, նույնքան կարևոր է, երբ մարդը այն ստանում է հմտությունների և տաղանդի վրա հիմնված վերապատրաստման արդյունքում: Ապակենտրոնացումը ենթականերին տալիս է իրենց դրսևորելու հնարավորություն և օգնում է նրանց զարգացնել սեփական ներուժը՝ առաջխաղացման միջոցով ավելի հավակնոտ պաշտոն ստանալու համար: Դա նաև միջոց է բացահայտելու այն անձանց, ովքեր պատրաստ չեն, ավելի շատ վերապատրաստման և զարգացման կարիք ունեն: Այսպիսով, դա հնարավորություն է ենթակաների համար իրականացնելու իրենց ուսուցումը իրական գործունեության իրավիճակներում:
3. Հնարավորություն է տալիս արագ որոշումներ կայացնել: Կենտրոնացման դեպքում որոշումներն ընդունվում են կառավարման բարձրագույն մակարդակի կողմից, որոնք պետք

է տեղափոխվեն ստորին մակարդակներ: Տեղեկատվության այս փոխանցումը պետք է անցնի մի քանի մակարդակով, ինչը կարող է դադարեցնել արձագանքը և, հետևաբար, որոշումների կայացումը: Այնուամենայնիվ, ապակենտրոնացման դեպքում որոշումներն ընդունվում են նույնիսկ ցածր մակարդակներում, ուստի դրանք արդեն թարմացվում են, և, հետևաբար, անհրաժեշտություն չկա, որ տեղեկատվությունը երկար ուղիներով անցնի դրանց հաստատման համար: Սա հաղորդակցությունը դարձնում է արագ և հեշտ, ինչպես նաև շատ ժամանակ է խնայում կազմակերպության համար: Բացի այդ, տեղեկատվությունն ավելի ճշգրիտ է, քանի որ կարիք չկա, որ այն անցնի կառավարման բոլոր մակարդակներով:

4. Օգնում է բարձրագույն ղեկավարությանը: Ապակենտրոնացումը նվազեցնում է ենթակաների անմիջական կառավարումը վերադասի կողմից, քանի որ ենթակաները ազատ են գործելու և կառավարելու տվյալ գործունեությունը նշված սահմաններում: Բարձրագույն ղեկավարությունը կարող է ավելի լավ կենտրոնանալ քաղաքականության որոշումների ընդունման վրա, այսինքն՝ ապագա որոշումների վրա, այլ ոչ թե մտահոգված լինել ինչպես քաղաքական, այնպես էլ գործառնական որոշումներով: Նրանք կարող են իրենց ժամանակը ներդնել կազմակերպության ապագայի մասին մտածելու և պլանավորելու համար՝ չանհանգստանալով առօրյա գործունեության մասին: Այսպիսով, ապակենտրոնացումը օգտակար է, քանի որ վերադասները ստիպված չեն լինում ամեն անգամ ստուգել ստորին մակարդակների կողմից ընդունված բոլոր որոշումները:
5. Հեշտացնում է անձնակազմի աճը: Ապակենտրոնացումը բարձրագույն ղեկավարությանը կամ գերատեսչությունների ղեկավարներին դարձնում է ինքնավստահ: Սա թույլ է տալիս նրանց ավելի ճիշտ որոշումներ կայացնել իրենց գերատեսչությունների գործունեության վերաբերյալ: Ապակենտրոնա-

ցումը նաև մրցակցային միջավայր է ստեղծում տարբեր գերատեսչությունների համար, ինչը նրանց հնարավորություն է տալիս մրցակցելու միմյանց հետ և գերազանցելու միմյանց: Այս մրցույթը խթանում է արտադրողականությունը և թույլ է տալիս տարբեր գերատեսչություններին ավելի մեծ եկամուտներ բերել՝ օգնելու ընդլայնել իրենց սեփական բիզնեսը:

6. Իրականացվում է ավելի լավ վերահսկում: Ապակենտրոնացումը հնարավորություն է տալիս բարձրագույն ղեկավարությանը կառավարել և վերահսկել յուրաքանչյուր մակարդակ՝ իրենց կատարողականի հիման վրա: Բացի այդ, նրանց գերատեսչությունը պատասխանատվություն է կրում միայն իրենց գործողությունների համար: Կազմակերպության ձեռք բերած արդյունքը և յուրաքանչյուր ստորաբաժանման ներդրումն այդ նպատակներին հասնելու գործում կարող են որոշվել ապակենտրոնացման կիրառման միջոցով: Յուրաքանչյուր մակարդակից ստացված հաշվետվություններն օգնում են կազմակերպությանը հասկանալ և բարելավել սեփական գործունեության արդյունքները: Սա խրախուսում է կազմակերպություններին բարելավելու և զարգացնելու կառավարման նորարարական համակարգը:

Կառավարման ապակենտրոնացման աստիճանը որոշվում է գերատեսչությունների (բաժինների) ղեկավարների կողմից անկախ լուծումներ կայացնելու լիազորությունների կամ իրավունքների ծավալով:

Կառավարման մեջ կենտրոնացման և ապակենտրոնացման համադրման սկզբունքը ենթադրում է հրամանատարության և կոլեգիալության միասնության հմուտ օգտագործման անհրաժեշտություն:

Միանձնյա և կոլեգիալ կառավարման միասնականությունը ենթադրում է ընկերության կամ ստորաբաժանման գլխավոր կառավարչի այնպիսի ամբողջական լիազորությունների տրամադրում, որն անհրաժեշտ է որոշումներ կայացնելիս և հանձնարարված աշխատանքի հանդեպ նրա անձնական պատասխանատվությունը դրսև-

որելիս: Այս սկզբունքի համաձայն յուրաքանչյուր ենթակա պետք է հրամաններ ստանա և պատասխանի միայն մեկ վերադասի: Եթե աշխատողը միաժամանակ երկու ղեկավարից է հրամաններ ստանում, նրա համար շատ դժվար է ճիշտ որոշում ընդունել և հասնել նպատակներին: Ուստի կազմակերպությունում յուրաքանչյուր աշխատող պետք է հրամաններ ստանա մեկ վերադասի կողմից և պատասխանատու լինի միայն մեկ վերադասի առջև: Եթե նա հրաման է ստանում երկու կամ ավելի վերադասներից, ուրեմն խախտվում է միանձնյա կառավարման սկզբունքը: Սա նույնպես շփոթություն է առաջացնում և չի սահմանում անհատական պատասխանատվության շրջանակներ:

Հրահանգների միասնությունը ենթադրում է, որ պետք է լինի մեկ ղեկավար և մեկ անձ, որը կաջակցի նույն նպատակներին ուղղված գործունեությանը: Ըստ այդ սկզբունքի՝ բոլոր գործողությունները պետք է իրականացվեն մեկ ղեկավարի ղեկավարությամբ, և բոլոր գործողություններում պետք է լինի արդյունավետ համակարգում: Այս սկզբունքն ապահովում է գործողությունների միասնականություն և խուսափում է աշխատանքների անհարկի կրկնօրինակումից: Օրինակ, եթե կազմակերպությունն ունի տարբեր գործունեության համար չորս բաժին, ապա յուրաքանչյուր բաժին պետք է ղեկավարի մեկ ղեկավար, և նրա աշխատակիցները պետք է ուղղեն իրենց բոլոր ջանքերը կազմակերպության ծրագիրն իրագործելու համար: Յուրաքանչյուր բաժին պետք է ունենա սեփական առաջնորդը՝ ծրագրերն ու ռեսուրսները իրականացնելու համար: Չպետք է լինի ջանքերի ավելորդ կրկնօրինակում և ռեսուրսների անհիմաստ վատնում:

Կոլեգիալությունը ենթադրում է կոլեկտիվ որոշումների մշակում՝ հիմնված տարբեր մակարդակների ղեկավարների և, առաջին հերթին, կոնկրետ որոշումներ կատարողների՝ կազմակերպության ստորաբաժանումների ղեկավարների կարիքների վրա: Որոշումներ կայացնելու իրավունքը, սակայն, պատկանում է կառավարչին:

3. Կառավարման մեջ կարևորվում է նաև իրավունքների և պատկանությունների համադրման սկզբունքը: Սովորաբար

արտասահմանյան ընկերություններում լայնորեն կիրառվում է թիմային միասնության սկզբունքը: Նույն մակարդակի կառավարիչները հակված են փոխազդելու մեկ մակարդակով վեր կամ վար: Յուրաքանչյուր ենթակա պետք է կատարի իրեն հանձնարարված խնդիրները և պարբերաբար զեկուցի դրանց կատարման մասին: Դրա կարևոր գործոնը փոխըմբռնումն է և նպատակի ընդհանրությունը: Ոչ մի ղեկավար չի կարող փոխանցել կառավարչական որոշումը՝ շրջանցելով անմիջական ենթակային: Սույն սկզբունքի իրականացման բացասական կողմերից է այն, որ ղեկավարը կարող է մեկուսացված լինել իր գործունեության պատասխանատվության շրջանակից այն դեպքում, երբ իր անմիջական ենթակաները կխոչընդոտեն կառավարչական կառուցվածքի ցածր օղակների հետ ղեկավարի ուղիղ կապերին:

Քննարկված հիմնական սկզբունքներից բացի, կառավարման բազմաթիվ հայեցակարգերի հեղինակներ առանձնացնում են լրացուցիչ (ընդհանուր և հատուկ) սկզբունքներ.

- Գործողությունների պլանավորում (պլանային հիմք):
- Կայացված հիմնարար որոշումների գիտական հիմնավորվածություն (գիտական հիմք):
- Վերահսկողության և հետադարձ կապի անհրաժեշտություն (արդյունքների գնահատման օբյեկտիվություն):
- Նպատակների, կիրառվող մեթոդների և միջոցների սահմանման օրինականություն:
- Կառավարման սուբյեկտի և օբյեկտի օրգանական ամբողջականություն:

Պետք է ընդգծել, որ հիմնարար սկզբունքների շրջանակը, որոնցով ուղղորդվում են կառավարման կառույցներն իրենց գործունեության մեջ, կարող են տարբերվել վերը նշվածներից՝ պայմանավորված կառույցի ձևի նպատակներով և շրջակա միջավայրի պայմաններով: Այնուամենայնիվ, բոլոր սկզբունքները, այս կամ այն չափով, որպես կանոն, արտացոլում են գերատեսչությունների կառուցվածքի

օպտիմալացման և աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման անհրաժեշտությունը:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Թվարկե՞ք կառավարման հիմնական սկզբունքները:
2. Բնութագրե՞ք կառավարման մեջ կենտրոնացման և ապակենտրոնացման օպտիմալ համակցության սկզբունքի էությունը:
3. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում միանձնյա և կոլեգիալ կառավարման օպտիմալ համակցության սկզբունքը:
4. Ո՞րն է իրավունքների, պարտականությունների և պատասխանատվության համադրման սկզբունքի իմաստը:
5. Նշե՞ք կառավարման մեջ ապակենտրոնացման մոտեցման կարևորությունը

Գրականություն

1. Centralization and Decentralization. <https://www.geeksforgeeks.org/centralization-and-decentralization/>
2. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник / Р. А. Исаев. -М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К'».- 2010. С. 52-63 (koob.ru) https://www.koob.ru/isaev_r_a/fundamentals_management_isaev

2.2 Կառավարման տարբեր դպրոցների հայեցակարգերը

Կառավարման զարգացումը որպես գիտական դպրոց տեղի ունեցավ էվոլյուցիոն ճանապարհով: 20-րդ դարի առաջին կեսին զարգացան կառավարման մտքի հստակ տարբերվող 4 դպրոցներ.

- Գիտական կառավարման դպրոց (1885-1920 թթ.):
- Դասական (վարչական) կառավարման դպրոց (1920-1950 թթ.):
- Մարդկային հարաբերությունների և վարքագծային գիտությունների դպրոց (1930-1950 թթ.):
- Քանակական մեթոդների դպրոց (1950-ից):

Գիտական կառավարման դպրոց: Ֆրեդերիկ Կ. Թեյլորը (1856-1915թթ.) համարվում է դասական գիտական կառավարման տեսության «հայրը»: Գիտական կառավարման դպրոցի ձևավորումը կապված է 1911 թվականին նրա «Գիտական կառավարման սկզբունքներ» գրքի հրատարակման հետ: Նա առաջինն էր, որ հիմնավորեց կառավարման գիտական մոտեցման անհրաժեշտությունը՝ կապված մարդկային և նյութական ռեսուրսների առավել արդյունավետ օգտագործման հետ: Կ. Թեյլորին հետաքրքրում էր ոչ թե անհատի, այլ կազմակերպության արդյունավետությունը, և կազմակերպական կառավարման բարելավման նրա մոտեցումը առաջնահերթություն էր տալիս ինժեներական լուծումներին: Իր տեսությունը նախատեսում էր կառավարման համակարգի միակողմանի ազդեցությունը աշխատողի վրա և նրա ենթակայությունը ղեկավարին: Ֆ. Թեյլորը աշխատանքային գործունեության խթանիչ և շարժիչ ուժեր համարեց աշխատանքի համար նյութական պարգևների, անձնական տնտեսական շահի ստացումը և անձնական տնտեսական շահի նկատմամբ հետաքրքրությունը:

Հետագայում Ֆ. Թեյլորի գաղափարները մշակեցին նրա հետևորդները՝ Գ. Գանտը, Ֆ. Գիլբերտը, Գ. Էմերսոնը:

Գիտական կառավարման հայեցակարգը այն շրջադարձային

կետն էր, որտեղ կառավարումը ճանաչվեց որպես գիտական հետազոտությունների անկախ ոլորտ: Գիտական կառավարման դպրոցի արժանիքները կապված են այն հանգամանքների հետ, որ նրա ներկայացուցիչները.

- Հիմնավորել են աշխատանքի գիտական կառավարման անհրաժեշտությունը՝ նրա արտադրողականությունը բարձրացնելու նպատակով:
- Առաջադրել են աշխատանքի գիտական կազմակերպման սկզբունքները:
- Հիմնավորել են աշխատանքի արդյունավետ մոտիվացիայի խնդրի լուծման արհրաժեշտությանը:

Այս դպրոցի ներկայացուցիչները.

- Կատարել են աշխատանքի բովանդակության և դրա հիմնական տարրերի ուսումնասիրություն:
- Իրականացրել են աշխատանքի տեխնիկայի կատարման վրա ծախսված ժամանակի չափումներ (ժամկետներ):
- Ուսումնասիրել են աշխատանքային գործողությունները և բացահայտել անարդյունավետ գործողությունները:
- Մշակել են աշխատանքի ռացիոնալ մեթոդներ, կատարել արտադրության կազմակերպման բարելավման առաջարկներ:
- Առաջարկել են աշխատանքի խթանման համակարգ՝ աշխատանքի արտադրողականությունը և արտադրության ծավալը բարձրացնելու ու աշխատողներին մոտիվացնելու նպատակով:
- Հիմնավորել են աշխատողներին հանգստի և աշխատանքից անխուսափելի ընդմիջումների տրամադրման անհրաժեշտությունը:
- Սահմանել են արտադրության ստանդարտներ, որոնց գերազանցման համար առաջարկվել է հավելավճար:
- Կառավարման գործառույթները սահմանել են որպես մասնագիտական գործունեության առանձին ոլորտ:

Դասական (վարչական) կառավարման դպրոց: Կառավարման

դասական դպրոցը հետապնդում էր այնպիսի նպատակներ, ինչպիսիք են մարդկանց մեծ խմբերի գործունեության արդյունավետության բարձրացումը և կառավարման համընդհանուր սկզբունքների ստեղծումը:

Անրի Ֆայոլը (1841-1925թթ.)՝ ֆրանսիացի սոցիոլոգ, համարվում է կառավարման վարչական դպրոցի հիմնադիրը: Ա. Ֆայոլի արժանիքներից էր այն, որ նա բաժանեց կառավարման բոլոր գործառույթները ընդհանուրի՝ կապված գործունեության ցանկացած ոլորտի հետ, և մասնավորի՝ ուղղակիորեն կապված ձեռնարկության կառավարման հետ:

Ըստ Ա. Ֆայոլի՝ նախ պետք է ստեղծել մտածված կառույց, որտեղ չկան գործառույթների կրկնօրինակում և կառավարման ավելորդ մակարդակ, ապա փնտրել համապատասխան աշխատողներ:

Այսպիսով, կազմակերպման դասական տեսության համաձայն՝ վերջինս պետք է կառուցվի աշխատողների շուրջ:

Գերմանացի սոցիոլոգ Մաքս Վեբերը (1864-1920թթ.), մոտավորապես միևնույն ժամանակ վերլուծեց վարչական համակարգերի գործունեությունը, կառուցեց իդեալական վարչական մոդել՝ հիմնված ստորակարգային կառուցվածքի խիստ կանոնակարգված սկզբունքների վրա և ձևակերպեց ռացիոնալ կառավարման հայեցակարգը:

Նրա տեսանկյունից իդեալական, ամենարդյունավետ կառավարման համակարգը վարչականն է: Կազմակերպությունում այն բնութագրում է.

- Որոշումների կայացման արագությունը:
- Արտադրական խնդիրների լուծման արդյունավետությունը:
- Կապերի կոշտությունը, որը նպաստում է վարչական կառույցների կայունությանը և հստակ կենտրոնացմանը կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար:

Կառավարման մեջ ընդունված Մ. Վեբերի ամենակարևոր գաղափարը սոցիալական գործողության հայեցակարգն էր:

Այս հայեցակարգի համաձայն՝ հասարակության սոցիալական կարգի հիմքը կազմում է միայն սոցիալական ուղղվածությունը, և

պետք է հաշվի առնել կազմակերպության անդամների խնդիրը, իրենց սեփական նպատակների ըմբռնումը և սեփական գործունեությամբ հետագա օպտիմալացումը: Կազմակերպությունում աշխատողի յուրաքանչյուր գործողություն պետք է ռացիոնալ լինի ինչպես իր սեփական դերը կատարելու, այնպես էլ կազմակերպության ընդհանուր նպատակին հասնելու տեսանկյունից: Ռացիոնալությունը ցանկացած ձեռնարկության կամ հաստատության ամենաբարձր իմաստն է, իսկ իդեալական կազմակերպությունը բնութագրվում է չափազանց ռացիոնալ տեխնոլոգիայով, հաղորդակցությամբ և կառավարմամբ:

Այնուամենայնիվ, կառավարման վարչական դպրոցը բնութագրվում է մարդկանց և նրանց կարիքների անտեսման հանգամանքով: Դրա ջատագովները՝ շրջանցելով անձին, փորձեցին բարձրացնել կազմակերպության արդյունավետությունը՝ կազմակերպության ֆորմալ կողմը կառավարելու վարչական ընթացակարգեր իրականացնելով: Արդյունքում, վարչական դպրոցը, գիտակցելով մարդկային գործոնի կարևորությունը, չկարողացավ ընդունել աշխատանքային մոտիվացիայի արդյունավետության կարևորությունը:

Մարդկային հարաբերությունների դպրոց: «Մարդկային հարաբերությունների» հայեցակարգը հիմնական շեշտը դրեց թիմի և աշխատողների սոցիալական կարիքների նկատմամբ ուշադրության մեծացման վրա: Մարդկային հարաբերությունների դպրոցը կենտրոնացած էր միջանձնային հարաբերությունների հաստատման, մոտիվացիայի, առաջնորդության և առանձին աշխատողների անհատական կարողությունների ուսումնասիրության մեթոդների վրա:

Մարդկային հարաբերությունների դպրոցը՝

1. Կառավարումը սահմանեց որպես երաշխիք, որ այն կատարվում է մարդկանց աշխատանքը կազմակերպելու միջոցով:
2. Հիմնավորեց մարդկանց փոխգործակցության դերը համատեղ գործունեության ընթացքում:
3. Կարիքներով բացատրեց մարդկանց ակտիվությունը և նրանց վարքի դրդապատճառները:

4. Մշակեց մարդկային հարաբերությունների կառավարման որոշակի տեխնիկա:

Էլթոն Մայո (1880-1949թթ.)՝ անցկացրել է մի շարք փորձեր, որոնք կոչվում են «Հոութորնի փորձեր»: Ուսումնասիրելով այնպիսի գործոնների ազդեցությունը, ինչպիսիք են պայմանները, կազմակերպությունը, աշխատավարձը, միջանձնային հարաբերությունները, առաջնորդության ոճը, նա եզրակացրեց արտադրության մեջ մարդկային գործոնի հատուկ դերի մասին:

«Հոութորնի փորձեր»-ի հետազոտությունները հիմք դրեցին կազմակերպություններում փոխհարաբերությունների, խմբերում հոգեբանական ազդեցությունների հաշվառման, միջանձնային հարաբերություններում աշխատելու մոտիվացիայի, կազմակերպությունում անհատի և փոքր խմբի դերի բացահայտման համար:

Այսպիսով, դրվեց կադրերի կառավարման մեջ սոցիոլոգիայի և սոցիոլոգիական հետազոտությունների կիրառման սկիզբը՝ ի տարբերություն կենսաբանական տեսակետից աշխատողի մոտեցման, երբ հիմնականում շահագործվում են աշխատողի այնպիսի ռեսուրսներ, ինչպիսիք են ֆիզիկական ուժը, հմտությունները և խելքը (կառավարման գիտական և վարչական դպրոցներ), կազմակերպության անդամը սկսեց դիտարկվել սոցիալ-հոգեբանական մոտեցման տեսանկյունից:

Մարդկանց գործողությունների դրդապատճառները հիմնականում ոչ թե տնտեսական գործոններն են, ինչպես կարծում էին կառավարման գիտական դպրոցի կողմնակիցները, այլ տարբեր կարիքները, որոնք կարող են միայն մասամբ բավարարվել փողով:

Ըստ Վ. Ուայթի «Փող և մոտիվացիա» գրքի՝ դասական հայեցակարգը հիմնված է երեք կեղծ ենթադրությունների վրա.

- Մարդը բանական կենդանի է, որը ձգտում է առավելագույնի հասցնել իր տնտեսական օգուտները:
- Յուրաքանչյուր անհատ արձագանքում է տնտեսական խթաններին որպես մեկուսացված անհատ:

- Մարդկանց, ինչպես մեքենաներին, կարելի է վերաբերվել ստանդարտացված ձևով:

Է. Մայոն և նրա հետևորդները համոզված էին, որ անձի և կազմակերպության միջև հակամարտությունը կարող է լիովին լուծվել, եթե բավարարվեն աշխատողների սոցիալական և հոգեբանական կարիքները: Դրանով ձեռնարկատերերը միայն կշահեն, քանի որ աշխատանքի արտադրողականությունը կտրուկ աճում է:

Ընդհանուր առմամբ, «մարդկային հարաբերությունների» էությունը՝ ըստ Է. Մայոյի, կարելի է կրճատել հետևյալ դրույթներով.

- Մարդը «սոցիալական կենդանի» է, որը կարող է ազատ և երջանիկ լինել միայն խմբով:
- Մարդու աշխատանքը, եթե այն հետաքրքիր է և բովանդակալից, կարող է նրան բերել ոչ պակաս հաճույք:
- Միջին օղակի մարդը ձգտում է պատասխանատվության, և այդ հատկությունը պետք է օգտագործի արտադրության մեջ:
- Սահմանափակ է աշխատանքի խթանման տնտեսական ձևերի դերը, դրանք միակն ու համընդհանուրը չեն:
- Արտադրության կազմակերպումը, ի թիվս այլ հանգամանքների, մարդու սոցիալական կարիքների բավարարման, հասարակության սոցիալական խնդիրների լուծման ոլորտն է:

Կազմակերպության արդյունավետությունը բարձրացնելու համար անհրաժեշտ է հրաժարվել կառավարման սկզբունքներից՝ հիմնված ուժային հարաբերությունների, ստորակարգության, կոշտ ծրագրավորման աշխատանքի վրա:

Մ. Ֆոլետը (1868-1933թթ.) փորձել է համեմատել կառավարման երեք դպրոցների գաղափարները՝ գիտական կառավարման, վարչական և մարդկային հարաբերությունների:

Մ. Ֆոլետի հայեցակարգի էությունն է.

- քանի որ կազմակերպությունը մեծանում է, «վերջնական կամ կենտրոնական իշխանություն» հասկացությունը փոխարինվում է «ֆունկցիոնալ կամ բազմակարծիք իշխանություն» տեսությամբ,

- կազմակերպական գործունեության և ենթակայաների կառավարման խնդիրները չեն կարող լուծվել ուժի դիրքերից,
- պետք է հաշվի առնել պատվեր ստացողների հոգեբանական արձագանքը,
- անհնար է ստիպել աշխատակիցներին բավարար չափով կատարել առաջադրանքները, եթե նրանք սահմանափակվում են միայն պահանջներով, պատվերներով և համոզմունքներով,
- հրաման արձակելը պետք է անձնավորված լինի, այսինքն աշխատանքը պետք է կազմակերպվի այնպես, որ և՛ վերադասը, և՛ ենթակայաները հետևեն «իրավիճակի պահանջներին»:

Մ. Ֆոլլետը կարծում էր, որ աշխատանքային խմբերում կոնֆլիկտը միշտ չէ, որ կործանարար է, որոշ դեպքերում դա կարող է կառուցողական լինել: Նա առանձնացրեց հակամարտությունների լուծման երեք եղանակ.

- «գերակայություն»՝ մի կողմի հաղթանակը մյուսի նկատմամբ
- «փոխզիջում»՝ փոխզիջումների միջոցով ձեռք բերված համաձայնություն,
- «ինտեգրում»՝ հակասությունների ամենակառուցողական հաշտեցումն է, որտեղ կողմերից ոչ մեկը ոչինչ չի զոհաբերում, և երկու կողմն էլ շահում է:

Կառավարման արդյունավետությունը, ըստ «մարդկային հարաբերությունների» հայեցակարգի կողմնակիցների, որոշվում է նախ նեղ մասնագիտացման, միասնության մերժմամբ, առաջնորդության դեմոկրատական ոճով, կազմակերպության կառուցվածքի համապատասխանեցմամբ և այլն: «Մարդկային հարաբերություններ» հասկացության կողմնակիցները միակարծիք էին, որ կազմակերպական գործընթացների ենթակայության և ֆորմալացման կոշտ ստորակարգությունը անհամատեղելի է մարդկային էության հետ:

Այսպիսով, մարդկային հարաբերությունների դպրոցը կենտրոնացել է կազմակերպչական արդյունավետության հասնելու մարդ-

կային գործոնի վրա: Բայց խնդիրը դրանով լիովին չի լուծվել:

Վարքագծային գիտությունների դպրոցը զգալիորեն շեղվեց մարդկային հարաբերությունների դպրոցից՝ կենտրոնանալով հիմնականում մարդկային հարաբերությունների հաստատման մեթոդների վրա: Դպրոցի հիմնական նպատակն էր բարձրացնել կազմակերպության արդյունավետությունը՝ ավելացնելով նրա մարդկային ռեսուրսները:

Ռ. Լիկերտը, Դ. Մաքգրեգորը, Ա. Մասլոուն, Ֆ. Հերցբերգը վարքագծային ուղղության ամենաակնառու ներկայացուցիչներն են: Նրանք ուսումնասիրել են սոցիալական փոխազդեցության տարբեր ասպեկտներ՝ մոտիվացիա, առաջնորդություն, կազմակերպական կառուցվածք, կազմակերպությունում հաղորդակցություն, աշխատանքի բովանդակության փոփոխություններ և աշխատանքային կյանքի որակ:

Ըստ Ա. Մասլոուի՝ մարդն ունի կարիքների մեկ համակարգ (ստորակարգություն), իսկ ըստ Ֆ. Հերցբերգի՝ դրանք երկուսն են և որակապես տարբեր են ու անկախ:

- 1. Ակտուալացման գործոններ կամ դրդապատճառներ.** աշխատանք և դրա շնորհիվ ստացված ողջ ճանաչումը՝ արժանիքների ճանաչում, կարիերայի առաջխաղացում, հետաքրքրություն աշխատանքի նկատմամբ, պատասխանատվություն, աճի հնարավորություն: Այս գործոնների օգտագործումը հնարավորություն է տալիս աշխատանքային գործընթացում հասնել մարդու անհատական վարքի խոր և կայուն փոփոխությունների: Սրանք ուժեղ մոտիվացնող խթաններ են, իսկ արդյունքը աշխատանքի արդյունավետ կատարումն է:
- 2. Մթնոլորտային (կամ հիգիենիկ) գործոններ.** աշխատանքային պայմաններ և միջավայր՝ աշխատավարձ, աշխատանքի անվտանգություն, ընկերության քաղաքականություն և գործունեություն, աշխատանքային պայմաններ, կարգավիճակ, տեխնիկական վերահսկողություն, փոխհարաբերություններ վերադասի, գործընկերների, ենթակաների հետ:

Արտաքին գործոնները կարող են թուլացնել կազմակերպության ներքին լարվածությունը, սակայն դրանց ազդեցությունը կարճաժամկետ է և չի կարող հանգեցնել աշխատակիցների վարքագծի խոր փոփոխությունների: Ֆ. Հերցբերգը աշխատանքի արդյունավետության համար ամենահզոր խթանները համարում էր ոչ թե «լավ աշխատավարձը», այլ աշխատանքի նկատմամբ հետաքրքրությունը և աշխատանքային գործընթացում ներգրավվածությունը: Առանց փողի մարդիկ իրենց անբավարար են զգում, բայց, դրա հետ մեկտեղ, նրանք երջանիկ չեն լինի, եթե բարձրանա միայն իրենց արտադրողականությունը:

Աշխատանքի չափից ավելի բաժանումը մանր գործողությունների, ըստ Ֆ. Հերցբերգի, մարդուն զրկում է աշխատանքի ավարտի և ամբողջականության զգացումից, հանգեցնում է պատասխանատվության մակարդակի նվազման, աշխատողի իրական կարողությունների ճնշման, աշխատանքի անհիմաստության զգացման և աշխատանքից բավարարվածության անկման: Մարդը չէ, որ պետք է հարմարեցվի աշխատանքին, այլ աշխատանքը պետք է համապատասխանի մարդու անհատական կարողություններին:

Վարքագծային գիտությունների դպրոցի հիմնական ձեռքբերումներն են.

- միջանձնային հարաբերությունների կառավարման տեխնիկայի կիրառում՝ աշխատանքից բավարարվածության և արտադրողականության բարձրացման համար,
- կազմակերպությունը ձևավորելու համար մարդկային վարքագծի մասին գիտության կիրառում՝ յուրաքանչյուր աշխատակցի ողջ ներուժը օգտագործելու նպատակով:

Սոցիալական կազմակերպության արդյունավետ կառավարման հասնելու համար անհրաժեշտ է սովորել, թե ինչպես կառավարել մարդկանց վարքագիծը՝ որպես տվյալ կազմակերպության անդամ:

3. Քանակական մեթոդների դպրոց. քանակական դպրոցի հիմնական բնութագիրը բանավոր պատճառաբանության

փոխարինումն է մոդելներով, խորհրդանիշներով և քանակներով: Այն հիմնված է այնպիսի գիտությունների ձեռքբերումների վրա, ինչպիսիք են մաթեմատիկան, կիրեռնետիկան, վիճակագրությունը:

Այս դպրոցի ներկայացուցիչներն են Լ.Վ.Կանտորովիչը, Վ.Վ.Նովոժիլովը, Լ. Բերտալանֆին, Ռ. Ակոֆը և այլք:

Քանակական մեթոդների դպրոցը հիմնվում է այն գաղափարի վրա, որ մաթեմատիկական մեթոդները և մոդելները հնարավորություն են տալիս նկարագրել տարբեր բիզնես գործընթացներ և նրանց միջև փոխհարաբերությունները: Հետևաբար՝ նպատակահարմար է լուծել կազմակերպության բիզնես գործընթացներում առաջացող խնդիրները գործառնությունների հետազոտության և մաթեմատիկական մոդելների հիման վրա:

«Գիտությունը կատարելության է հասնում միայն այն ժամանակ, երբ կարողանում է օգտագործել մաթեմատիկան» թեզը հիմքն է այս դպրոցին մեկ այլ անվանում՝ «կառավարման գիտությունների դպրոց» վերագրելու համար: Այս դպրոցը կառավարման խնդիրներ լուծելու համար կիրառում էր տնտեսա-մաթեմատիկական մեթոդներ, գործառնությունների հետազոտության տեսություն, վիճակագրություն, կիրեռնետիկա և այլն՝ դրանով իսկ զգալի ներդրում ունենալով կառավարման գիտության զարգացման գործում:

Գործառնությունների հետազոտությունը գիտական հետազոտության մեթոդների կիրառումն է կազմակերպության գործառնական խնդիրների համար: Այս մոտեցմամբ խնդիրը պարզաբանվում է ուսումնասիրության սկզբում, այնուհետև մշակվում է իրավիճակի մոդել: Մոդել ստեղծելուց հետո փոփոխականներին տրվում են քանակական արժեքներ և գտնում են օպտիմալ լուծումներ:

Ներկայումս քանակական կառավարման մեթոդները նոր զարգացում են ստանում՝ պայմանավորված համակարգիչների լայն կիրառմամբ, որը հետազոտողներին հնարավորություն է տալիս կառուցել աճող բարդության մաթեմատիկական մոդելներ, որոնք ավելի մոտ են իրականությանը և, հետևաբար, ավելի ճշգրիտ:

Մաթեմատիկական մոդելավորման մեթոդների հետագա զարգացումն արտացոլվել է որոշումների կայացման տեսության առաջացման մեջ: Սկզբում այս տեսական ուղղությունը հիմնված էր օպտիմալ լուծումների մշակման ալգորիթմների կիրառման վրա: Հետագայում սկսեցին կիրառվել տնտեսական երևույթների քանակական մոդելներ, ինչպիսիք են ինքնարժեքի և արդյունքի մոդելը, գիտատեխնիկական և տնտեսական զարգացման մոդելը և այլն:

Կառավարման գիտության դպրոցի ներդրումը կառավարման տեսության մեջ թույլ է տալիս.

- Խորացնել կառավարման բարդ խնդիրների ըմբռնումը մոդելների մշակման և կիրառման միջոցով, այդ թվում՝ տնտեսական և մաթեմատիկական:
- Մշակել քանակական մեթոդներ, որոնք կօգնեն ղեկավարներին բարդ իրավիճակներում որոշումներ կայացնելու:
- Օգտագործել կառավարման մեջ տեղեկատվական տեխնոլոգիաները:
- Մշակել կառավարման ընդհանուր տեսություն:

Կառավարման գիտության դպրոցի ազդեցությունն ավելի է մեծանում, քանի որ այն դիտվում է որպես գործընթացի, համակարգերի և իրավիճակային մոտեցումների առկա և լայնորեն կիրառվող հայեցակարգային շրջանակի լրացում:

Թվարկված բոլոր դպրոցների կողմնակիցները այն կարծիքին են, որ գտել են կազմակերպական նպատակներին հասնելու արդյունավետությունը բարձրացնելու միջոց: Բայց ավելի ուշ հետազոտությունները և այդ դպրոցների տեսական եզրակացությունները և գործնականում կիրառելու փորձերը ցույց տվեցին, որ դրանցից շատերը որոշակի պայմաններում մասամբ են կիրառելի:

Եվ այնուամենայնիվ նրանք բոլորն էլ լուրջ ներդրում ունեցան կառավարման՝ որպես գիտության զարգացման գործում: Նույնիսկ ամենաառաջադեմ ժամանակակից կազմակերպություններն այսօր էլ օգտագործում են կառավարման դպրոցների որոշ գաղափարներ:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Թվարկե՞ք կառավարման դպրոցները:
2. Ո՞վ է գիտական կառավարման դպրոցի հիմնադիրը, և ի՞նչ հիմնական սկզբունքներ է այն իր մեջ ներառում:
3. Նկարագրե՞ք դասական կառավարման դպրոցի հիմնական ուղղվածությունը:
4. Որո՞նք էին մարդկային հարաբերությունների և վարքագծային գիտությունների դպրոցի ներկայացուցիչների գաղափարները:
5. Ներկայացրե՞ք քանակական մեթոդների դպրոցի հիմնական բնութագիրը:

Գրականություն

1. Подход с точки зрения разных школ. Основы менеджмента (wikireading.ru)
2. Школы менеджмента - Современные технологии управления (sovman.ru)

2.3 Կառավարման գործառույթները

«Կառավարում» հասկացությունը առանձնահատուկ նշանակություն է ձեռք բերել ներկայիս մրցակցային և բարդ պայմաններում: Արդյունավետ և նպատակաուղղված կառավարման համակարգի առկայությունը բիզնեսի գոյատևման համար առանձգական կետերից մեկն է, ինչն ուղղված է առկա ռեսուրսների լավագույն ձևով օգտագործմանը: Կառավարումն անհրաժեշտ է ինչպես կազմակերպությունից դուրս, այնպես էլ կազմակերպության ներսում՝ արդյունավետ հաղորդակցության, աշխատողներին մոտիվացնելու, նրանց ջանքերը համակարգելու և որպես վերջնարդյունք՝ բիզնես նպատակներին արագ հասնելու համար: Ուստի ձեռնարկության հաջողության, կայունության և բարգավաճման համար անհրաժեշտ է արդյունավետ կառավարում:

Արդյունավետ կառավարման համակարգն ունի մի շարք հատ-

կանիշներ, մասնավորապես.

- Օգնում է հասնել կազմակերպության նպատակներին:
- Նպաստում է ռեսուրսների օպտիմալ օգտագործմանը:
- Սահմանում է կարգապահություն և կարգ:
- Մոտիվացնում է աշխատակիցներին:
- Ապահովում է ապագա պլանավորումը՝ վերանայելով ստանդարտները:
- Բարելավում է կազմակերպության ընդհանուր աշխատանքը
- Նվազագույնին է հասցնում սխալները:

Կառավարումն իր մեջ ներառում է 5 կարևոր գործառույթ (նկար

1).

1. Պլանավորում
2. Համակարգում
3. Կազմակերպում
4. Մոտիվացիա
5. Վերահսկողություն



Նկար 1. Կառավարման հիմնական գործառույթները

Պլանավորում. կառավարման հիմնական գործառույթն է, որը սահմանում է կազմակերպության նպատակները և մշակում գործողությունների տարբեր ուղղություններ, որոնց միջոցով կազմակերպությունը կարող է հասնել պլանավորման նպատակներին: Այն հստակորեն ցույց է տալիս, թե ինչպես հասնել կոնկրետ նպատակին: Պլանավորումը ոչ այլ ինչ է, քան մտածել նախքան գործողությունների իրականացումը: Այն օգնում է հայացք նետել ապագային և նախապես որոշել, թե ինչպես վարվել այն իրավիճակներում, որոնցում պատրաստվում է հայտնվել կազմակերպությունը մոտ ապագայում: Այն ներառում է տրամաբանական մտածողություն և ռացիոնալ որոշումներ կայացնելու կարողություն: Նպատակներին հասնելու համար ղեկավարները կարող են մշակել ծրագրեր, ինչպիսին է բիզնես պլանը: Պլանավորման գործընթացն ապահովում է այն տեղեկատվությունը, որն անհրաժեշտ է բարձրագույն ղեկավարությանը արդյունավետ որոշումներ կայացնելու համար առ այն, թե ինչպես պետք է բաշխել ռեսուրսները, որ կազմակերպությունը կարողանա հասնել իր նպատակներին:

Պլանավորման կարևորությունը և նշանակությունը.

- օգնում է կառավարիչներին բարելավելու ապագա կատարողականը՝ նպատակներ դնելով և ընտրելով ընթացքը՝ ի շահ կազմակերպության,
- նվազագույնի է հասցնում ռիսկն ու անորոշությունը՝ հայացք նետելով դեպի ապագան,
- հեշտացնում է գործողությունների համակարգումը՝ այդպիսով նվազեցնում է գործողությունների միջև համընկնումը և վերացնում անարդյունավետ աշխատանքը,
- նախօրոք կանխանշում է, թե ինչ պետք է արվի ապագայում, ուստի տալիս է գործողությունների ուղղություն,
- բացահայտում է ապագա հնարավորություններն ու սպառնալիքները,
- սահմանում է վերահսկման չափանիշներ,
- համեմատում է իրական կատարումը պլանավորվածի հետ և

շանքեր գործադրում բացը շտկելու համար:

Պլանավորումն առկա է բոլոր տեսակի կազմակերպություններում, ոլորտներում, տնտեսություններում: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն պետք է պլանավորի իր հետագա քայլերը, ռեսուրսները, հարաբերությունները, քանի որ ապագան խիստ անորոշ է, և ոչ ոք չի կարող կանխատեսել այն 100 տոկոս ճշգրտությամբ, իսկ պայմանները կարող են փոխվել ցանկացած պահի:

Այսպիսով, պլանավորումը համակարգված մտածողություն է կանխորոշված նպատակների, իրականացման ուղիների և միջոցների մասին, որն անհրաժեշտ է մարդկային և ոչ մարդկային ռեսուրսների պատշաճ օգտագործումն ապահովելու համար և օգնում է խուսափել շփոթությունից, անորոշություններից, ռիսկերից և այլն:

Արդյունավետ պլանավորումը պահանջում է պլանի պարզություն, այսինքն՝ պլանը պետք է լինի հստակ, հեշտ հասկանալի, քանի որ եթե պլանը չափազանց բարդ է, դա կստեղծի քաոս կազմակերպության անդամների շրջանում:

Պլանավորման սահմանափակումներն են.

- հանգեցնում է գործողությունների կոշտության,
- կարող է չաշխատել դինամիկ միջավայրում,
- նվազեցնում է ստեղծագործական դրսևորումները,
- ներառում է հսկայական ծախսեր,
- ժամանակատար գործընթաց է,
- չի երաշխավորում հաջողությունը:

Ցանկացած կազմակերպության գործունեության պլանավորումն իրականացվում է երեք հիմնական մակարդակով.

- **Ռազմավարական պլանավորում.** տեղի է ունենում, երբ ընկերությունը կենտրոնանում է կայուն աճի իր երկարաժամկետ նպատակների իրականացման վրա: Ռազմավարությունը մշակվում է բարձրագույն ղեկավարության կողմից և դառնում շրջանակ, որն ուղղորդում է ընկերության երկարաժամկետ ծրագրերի իրականացմանը:

Մարտավարական պլանավորում. համեմատաբար կարճաժամ-

կետ է, մասնավորապես՝ մեկ տարուց պակաս: Բարձրագույն ղեկավարությունը մեծապես ներգրավված չէ այս ծրագրերում, փոխարենը դրանք կառավարվում են կոնկրետ կառավարիչների կողմից: Պլանները, ինչպիսիք են վաճառքի իրադարձությունները, գնումները, արտադրանքը և այլն, ներառված են մարտավարական պլանավորման մեջ:

Կան որոշակի տարբերություններ ռազմավարական և մարտավարական պլանավորման միջև (աղյուսակ 1) :

Աղյուսակ 1

Մարտավարական և ռազմավարական պլանների տարբերությունները

Ռազմավարական պլանավորում	Մարտավարական պլանավորում
Ներառում է երկարաժամկետ նպատակներ	Կենտրոնանում է կարճաժամկետ նպատակների վրա
Ներառում է պլանավորման լայն տարածքներ	Կենտրոնանում է ավելի փոքր նպատակների վրա
Մշակված է բարձրագույն ղեկավարության կողմից	Կառավարվում է ստորաբաժանման ղեկավարների կողմից

- **Գործառնական պլանավորում.** շատ կարճաժամկետ կամ ամենօրյա պլանավորումն է, որի մասին հիմնականում հոգ են տանում ստորաբաժանման ղեկավարները: Սա ներառում է ամենօրյա թիրախներ և այլ ամենօրյա նպատակներ:

Արդյունավետ պլանավորման տարրերը ներառում են.

- **Տեղեկատվության հավաքում.** այս քայլը ներառում է ընկերության կարիքների, մրցակիցների, շուկայի և տնտեսության մասին տեղեկությունների հավաքում: Այստեղ անհրաժեշտ է կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերի վերլուծություն:
- **Նպատակների և խնդիրների նշում.** ընկերությունը պլան

մշակելիս պետք է նշի, թե ինչի է ուզում հասնել ապագայում՝ վաճառքի աճ, ընդլայնում դեպի նոր շուկաներ, ռազմավարական մանևրումներ և այլն:

- **Ռազմավարություն.** այս տարրը ենթադրում է նպատակներին հասնելու համար ձեռնարկվող գործողությունների գծագրում:
- **Իրականացում.** պլանի իրականացումը ներառում է գործողություն՝ ըստ սահմանված նպատակներին և խնդիրներին հասնելու համար ստեղծված ռազմավարություններ:
- **Մշտադիտարկում.** պետք է իրականացվի կանոնավոր պարբերականությամբ: Անհրաժեշտության դեպքում դա կարող է նաև հանգեցնել պլանների փոփոխության:
- **Գնահատում.** օգնում է ապագայում խուսափել նույն սխալներից և բացահայտում է, թե արդյոք ծրագիրը հասել է իր ցանկալի նպատակներին և խնդիրներին, թե՞ ոչ:
- **Համակարգում** (լատիներենից co-together, ordinaire stream-line). կառավարման բոլոր մակարդակների գործողությունների հետևողական ապահովումն է, ձեռնարկությունների գործունեության ռեժիմի պահպանումը, բարելավումը և դրա անխափանության ու շարունակականության ապահովումը:

Կազմակերպությունը կառավարման օբյեկտ է, որտեղ մարդիկ և նրանց աշխատանքային խնդիրները գտնվում են մշտական փոփոխվածության և փոփոխապակցվածության մեջ: Համակարգումը օգտագործվում է կազմակերպության գործունեության տարբեր մասերի միջև փոխգործակցության ապահովման համար՝ ուղղված առաջադրանքների կատարմանը: Համակարգումն ապահովում է կազմակերպությունների գործունեության ամբողջականությունն ու կայունությունը:

Համակարգումը, որպես կառավարման գործառույթ, գործունեության ձև է՝ ուղղված ջանքերը համակարգելու և պարզեցնելու, միավորելու արտադրական և տնտեսական կազմակերպություններում առաջադրանքի իրականացման մասնակիցների համատեղ գործունեությունը: Եթե ղեկավարությունը չստեղծի ֆորմալ համա-

կարգման մեխանիզմներ, մարդիկ չեն կարողանա համատեղ աշխատանք կատարել: Առանց համապատասխան ֆորմալ համակարգման՝ տարբեր աշխատակիցներ, տարբեր մակարդակներում հեշտությամբ կարող են կենտրոնանալ իրենց անձնական, այլ ոչ թե ամբողջ կազմակերպության շահերի վրա: Որքան բարձր է աշխատանքի բաժանման աստիճանը, և որքան սերտ է գերատեսչությունների փոխկապվածությունը, այնքան ավելի մեծ է համակարգման անհրաժեշտությունը: Եթե աշխատանքը կատարվում է երկու հոգու կողմից մեկ բաժնում, ապա համակարգում ընդհանրապես չի պահանջվում: Փոքր կազմակերպություններում, որտեղ բոլոր աշխատակիցները ճանաչում են միմյանց, դժվար չէ ապահովել նրանց աշխատանքի համակարգումը: Մասնագիտացման և պարտականությունների բաշխման բարձր աստիճան ունեցող խոշոր կազմակերպություններում պահանջվող համակարգման որոշակի մակարդակի հասնելը ղեկավարությունից կպահանջի համապատասխան ջանքերի ներդրում: Կառավարման յուրաքանչյուր գործառույթ հատուկ դեր է խաղում աշխատանքի մասնագիտացված բաժանումները համակարգելու գործում: Կառավարիչները պետք է հետևողական լինեն իրենց համակարգման պարտականություններն իրականացնելու ուղղությամբ:

Համակարգման գործառույթի հիմնական խնդիրն է կազմակերպության բոլոր բաժիններում հետևողականորեն աշխատանքի իրականացմանը հասնելը՝ նրանց միջև հաստատելով ռացիոնալ կապեր, որոնց բնույթը կարող է շատ տարբեր լինել, քանի որ դա կախված է համակարգվող գործընթացներից: Համակարգման հիմնական առաջնահերթություններն են՝ համակարգում, հավասարակշռություն, վերահսկելիություն, ապահովություն:

Ընդհանուր համակարգման գործառույթում կարելի է առանձնացնել երկու հիմնական ուղղություն.

1. Կառուցվածքային ստորաբաժանումների միջև գործունեության համակարգում:
2. Ձեռնարկության ստորաբաժանումների և ծառայությունների

միջև փոխկապակցվածություն՝ նրանց միջև հաստատելով ռացիոնալ կապեր, որոնք նախատեսում են կազմակերպությունում հետևյալ աշխատանքների իրականացումը.

- պարզել պլանավորված աշխատանքային շեղումների պատճառները:
- Որոշել լրացուցիչ աշխատանքների շրջանակը և դրանց իրականացման կարգը:
- Որոշել լրացուցիչ աշխատանքների կատարման համար կազմակերպության կողմից հատկացված ֆինանսական միջոցների շրջանակը:
- Վերաբաշխել պաշտոնատար անձանց միջև պարտականությունները:
- Ձեռնարկել միջոցներ առկա շեղումները վերացնելու ուղղությամբ:

Այսպիսով, համակարգման գործառույթի շնորհիվ

- ապահովվում է ձեռնարկության շարժունությունը,
- կառուցվածքային ստորաբաժանումների միջև ստեղծվում է ներդաշնակություն,
- ձեռնարկության ներսում տեխնոլոգիական և աշխատանքային ռեսուրսների ղեկավարումն իրականացվում է փոփոխությունների կամ առաջադրանքների հստակեցման հետ կապված:

- **Կազմակերպում.** ֆիզիկական, ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսների համախմբման և արդյունավետության զարգացման գործընթաց է՝ նրանց միջև հարաբերությունները կազմակերպելու համար: Կազմակերպումը որպես գործընթաց ներառում է.

- գործունեության նույնականացում,
- գործունեության խմբավորման դասակարգում,
- պարտականությունների նշանակում,
- լիազորությունների և պատասխանատվության ստեղծում,

- համակարգող լիազորությունների և պատասխանատվության ապահովում:

Կազմակերպումը կառավարման գործառույթ է, որը ներառում է կազմակերպական կառուցվածքի զարգացում և մարդկային ռեսուրսների հատկացում՝ նպատակների իրագործումն ապահովելու համար: Կազմակերպումն այն կառավարչական գործընթացն է, որը ձգտում է սահմանել յուրաքանչյուր անհատի դերը ձեռնարկության նպատակներին հասնելու համար: Հետևաբար, կազմակերպական գործառույթն օգնում է հասնել արդյունքների, որոնք իրականում կարևոր են կազմակերպության գործունեության համար:

Կազմակերպման կարևորությունը և նշանակությունը է հետևյալում է.

- 1) Հեշտացնում է վարչարարությունը: Կազմակերպական գործընթացը հանգեցնում է գործունեության բացահայտմանը և խմբավորմանը, հեշտացնում է կազմակերպության կառավարումը, ինչպես նաև գործունեությունը: Առաջադրանքների և աշխատողների պատշաճ խմբավորման շնորհիվ նկատվում է արտադրության աճի, գործունեության վերջնարդյունքի բարելավում:
- 2) Հանգեցնում է գործունեության մասնագիտացմանը: Կազմակերպական կառուցվածքը հարաբերությունների ցանց է, որտեղ աշխատանքը բաժանված է ստորաբաժանումներում և բաժիններում: Աշխատանքի այս բաժանումը նպաստում է կազմակերպության տարբեր գործունեության մեջ մասնագիտացմանը: Գործունեության մեջ մասնագիտացումը հանգեցնում է կազմակերպական արդյունավետության բարձրացմանը:
- 3) Ճիշտ է սահմանում աշխատանքների ձևերը: Կազմակերպական կառուցվածքն օգնում է տարբեր բաժիններին՝ ճիշտ ընտրել մարդկանց՝ հաշվի առնելով նրանց որակավորումը, հմտությունները և փորձը: Այն օգնում է ճիշտ սահմանել աշխատատեղերը, հստակեցնել յուրաքանչյուր մարդու դերը:

4) Պարզաբանում է աշխատողների լիազորություններն ու պատասխանատվությունը:

Կազմակերպական կառուցվածքը սահմանում է յուրաքանչյուր ղեկավարի դերը: Դա կարելի է անել՝ լիազորությունները փոխանցելով յուրաքանչյուր կառավարչին և հստակեցնելով լիազորությունների իրականացման ուղղությունները: Լավ սահմանված աշխատատեղերն ու պարտականությունները նպաստում են կառավարչի արդյունավետ աշխատանքին, ինչն էլ օգնում է բարձրացնել կազմակերպության գործունեության արտադրողականությունը:

5) Հաստատում է համակարգումը: Այս գործառույթն օգնում է համակարգման հաստատմանը կազմակերպության տարբեր ստորաբաժանումների միջև, ստեղծում է հստակ հարաբերություններ պաշտոնների միջև և ապահովում է փոխադարձ համագործակցություն անհատների միջև: Բոլոր ստորաբաժանումների և տարբեր մակարդակների ղեկավարների միջև համակարգումը կարևոր է կազմակերպական գործունեության սահուն ընթացքի համար:

6) Օգնում է արդյունավետ կառավարմանը: Այս գործառույթը սահմանում է տարբեր պաշտոնների, ստորաբաժանումների գործունեությունը և մարդկանց դերերի հստակորեն ամրագրումը:

7) Օգտակար է կազմակերպության աճի և դիվերսիֆիկացման համար: Յուրաքանչյուր կազմակերպության աճը կախված է նրա սահուն և արդյունավետ գործունեությունից: Հստակորեն սահմանված դերերն ու պարտականությունները, կառավարման անձնակազմի բոլոր մակարդակների համակարգումը և համապատասխան հսկողական մեխանիզմների օգտագործումը հանգեցնում են աշխատավայրում արդյունավետ աշխատանքին: Դա հնարավոր է միայն այն դեպքում, երբ լավ սահմանված է կազմակերպական կառուցվածքը:

8) Ստեղծում է անվտանգության զգացում: Կազմակերպական կառուցվածքը հստակեցնում է աշխատատեղերը: Այն հստակ

նշում է յուրաքանչյուրի պարտականություններն ու իրավունքները: Աշխատանքների և լիազորությունների հստակությունն օգնում է բարձրացնել մտավոր բավարարվածությունը, և աշխատողների մեջ առաջանում է անվտանգության զգացում:

- 9) Մեծացնում է որարարության շրջանակը: Աշխատակիցները կարող են աշխատել՝ օգտագործելով իրենց նոր գաղափարները: Սա կառավարչին բավականաչափ տեղ է տալիս տաղանդը և գիտելիքները զարգացնելու համար: Աշխատանքի մեթոդներում նոր փոփոխությունների ընդունման նորարարության այս շրջանակը հնարավոր է միայն կազմակերպական կառուցվածքի միջոցով:
- 10) Օգնում է ռեսուրսների օպտիմալ օգտագործմանը: Այս գործառույթը տարբեր աշխատատեղեր է տրամադրում տարբեր աշխատողների՝ ըստ աշխատանքի բնութագրերի: Դրա շնորհիվ հնարավոր է դառնում աշխատանքի մասնագիտացումը: Այն հնարավորություն է տալիս աշխատուժն օգտագործել իր օպտիմալ մակարդակով, որպեսզի սահմանված ժամկետում ցանկալի արդյունքները դառնան իրագործելի:
- **Մոտիվացիա:** Կառավարումը ընդհանրապես սահմանվում է որպես աշխատողների գործունեությունը պլանավորելու, կազմակերպելու, ուղղորդելու և վերահսկելու գործընթաց՝ այլ ռեսուրսների հետ համատեղ՝ կազմակերպական նպատակներին հասնելու համար:

Արդյունավետ կառավարումը ենթադրում է, որ կազմակերպության բոլոր աշխատողները կիսում են նրա նպատակները, արժեքները և մշակույթը, ձգտում են համատեղ գործունեության բարձր արդյունքների նվաճման: Առկա անորոշության, ընկերությունների «պարզեցման», միջազգային մրցակցության և աշխատուժի բազմազանության մակարդակի բարձրացման դարում կառավարչի՝ կորպորատիվ մշակույթ ձևավորելու, խնդիրներ լուծելու և կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար աշխատողներին մոտիվացնելու կարողությունը բիզնեսի հաջողության խիստ կարևոր գործոն է:

Նպատակահարմար է անդրադառնալ կազմակերպության աշխատակիցներին մոտիվացնելու կարևորությանը և ներկայացնել նրա էությունը.

1. Մոտիվացիան հոգեբանական երևույթ է: Դա ներքին զգացողություն է, որը չի կարելի պարտադրել աշխատակիցներին: Ներքին զգացմունքները, ինչպիսիք են կարիքը, ցանկությունը, ձգտումները և այլն, ազդում են մարդու վարքագծի վրա:
2. Մոտիվացիան առաջացնում է նպատակային վարքագիծ: Այն մարդկանց դրդում է վարվել այնպես, որ նրանք կարողանան հասնել իրենց նպատակներին: Մոտիվացված մարդը վերահսկողության կամ ուղղորդման կարիք չունի, նա միշտ կաշխատի ցանկալի ձևով:
3. Մոտիվացնող հանգամանքները կարող են լինել ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական: Աշխատակիցներին մոտիվացնելու համար ղեկավարներն օգտագործում են տարբեր գործողություններ: Դրանցից որոշները դրական են, իսկ որոշները՝ բացասական: Դրական դրդապատճառների օրինակներ են՝ առաջխաղացումը, աշխատավարձի բարձրացումը, բոնուսները, հարգանքը, ճանաչումը և այլն: Բացասական դրդապատճառներից է, օրինակ, վախը:
4. Մոտիվացիան բարդ գործընթաց է: Մարդկանց մոտիվացնելու համար կառավարիչը պետք է հասկանա մարդկային կարիքների տարբեր տեսակները:
5. Մոտիվացիան դինամիկ և շարունակական գործընթաց է: Մարդիկ անընդհատ փոփոխվում են: Մարդկային կարիքները անսահմանափակ են և շարունակաբար փոխվում են: Մեկ կարիքի բավարարումը առաջացնում է մեկ այլ կարիք, ուստի կառավարիչները պետք է անընդհատ իրականացնեն մոտիվացիայի գործառույթը:

Մոտիվացիայի գործառույթը ներառում է ղեկավարի մի շարք փոխկապակցված գործողություններ.

- կանոնների և կանոնակարգերի որոշում,

- ենթակաների անհրաժեշտ մասնագիտական մակարդակի վերապատրաստում,
- ենթակաների գործունեության ժամանակի օբյեկտիվ գնահատում,
- աշխատակիցների վարձատրության, խրախուսման և պատժամիջոցների որոշում,
- աշխատակիցների կարիքների, պարզևների, արժեքների, դրդապատճառների, խթանների գնահատում և սահմանում:

Կարիքներն առաջանում են մարդու ներսում և դրսևորվում անհատական ձևով: Սա անհատի հոգեկանի հատուկ վիճակ է, դժգոհության գիտակցում, ներքին վիճակի և արտաքին պայմանների անհամապատասխանության արտացոլում: Կարիքը մի զգացողություն է, որից մարդը միշտ ձգտում է ազատվել: Դրանք առաջանում են ինչպես գիտակցված, այնպես էլ ենթագիտակցաբար, և դրանց մեծ մասը պարբերաբար թարմացվում է: Կարիքները կարող են նորացվել փոփոխված ձևով, և դրանք մարդու վրա կարող են ունենալ ազդեցության տարբեր աստիճան: Կարիքների դրսևորման առավել նկատելի և արտաքուստ արտահայտված ձևը հետաքրքրությունն է, որն էական դեր է խաղում մոտիվացիայի ձևավորման գործում:

Աշխատանքի խթանման մեկ այլ կարևոր տարր է պարզևը: Պարզևատրումը ենթադրում է այն, ինչը մարդն իր համար արժեքավոր է համարում: Գոյություն ունեն արտաքին պարզևներ, որոնք տալիս է հենց կազմակերպությունը՝ դրամական վճարումներ, նպաստներ, առաջխաղացման հնարավորություններ, և ներքին պարզևներ, որոնք տալիս է բուն աշխատանքը՝ աշխատանքի բովանդակությունը, հաջողության զգացումը, աշխատանքից բավարարվածությունը, ինքնագնահատականը:

Բացի կարիքներից և պարզևներից, գործունեության ընթացքում մարդուն առաջնորդում են նաև այլ պատճառներ ու հիմքեր՝ արժեքներ: Արժեքները մարդկանց կարիքներն են՝ զարգացած, ընդհանրացված և, ընդհանուր առմամբ, ընդունված նրանց փոխգործակցության և փոխհամաձայնության արդյունքում: Արժեքները օբյեկտիվ

գնահատական են տալիս այն ամենին, ինչ տեղի է ունենում իրակա-
նում: Կառավարիչը պետք է ձգտի ապահովել, որ գործունեության
դրդապատճառները երաշխավորեն աշխատանքից առավելագույն
բավարարվածություն:

Կառավարչի կողմից մոտիվացիայի կարևորության գիտակցու-
մը թույլ է տալիս մշակել ենթակաների կողմից առավելագույն ար-
դյունավետության հասնելու ուղիներ՝ հիմնվելով նրանց վարքագծի
հստակ ըմբռնման վրա, դրդապատճառների վրա, որոնք ստիպում
են նրանց ավելի լավ աշխատել:

Ժամանակակից կառավարման փիլիսոփայությունը նախապատ-
վությունը տալիս է ոչ թե անձի վրա ազդելուն, այլ, հաշվի առնելով
նրա իրական նպատակները, կյանքի արժեքներն ու վերաբերմունքը,
ակնկալիքները, կարիքները և դրանց համատեղումը կազմակերպու-
թյան նպատակների հետ: Մարդը, ով կիսում է իր կազմակերպու-
թյան արժեքները, կարող է իր համար նպատակներ առաջադրել,
դրանց լուծման ուղիներ փնտրել: Մարդը հիասթափվում է աշխա-
տանքից այն դեպքում, եթե իրեն չի զգում պահանջված և անկախ
աշխատող, ում վստահում են ու հարգում:

Այսպիսով՝ հաշվի առնելով, որ մարդիկ տնտեսական տեսան-
կյունից շատ թանկ ռեսուրս են, այդ ռեսուրսը պետք է օգտագործվի
առավելագույն արդյունավետությամբ:

- **Վերահսկողություն.** ենթադրում է ստանդարտներին համա-
պատասխան կատարողականի չափում և շեղումների հայտ-
նաբերման դեպքում՝ դրանց ուղղում: Վերահսկողության ար-
դյունավետ համակարգը օգնում է կանխատեսել շեղումները
նախքան դրանք իրականում կհայտնվեն: Վերահսկումն իրա-
կանացվում է քայլերի հերթականությամբ.
- ստանդարտ կատարողականի հաստատում,
- փաստացի կատարողականի չափում,
- փաստացի կատարողականի համեմատություն ստանդարտ-
ների հետ և շեղումների հայտնաբերում, եթե այդպիսիք կան:
- շտկողական գործողություն:

Վերահսկողությունը կարող է սահմանվել որպես կառավարման այնպիսի գործառույթ, որն օգնում է կառավարիչներին վերահսկել իրենց պլանավորման, կազմակերպման և ղեկավարման արդյունավետ գործունեությունը: Այն որոշում է, թե ինչ է կատարվում կազմակերպության ներսում՝ գնահատելով կատարողականը և անհրաժեշտության դեպքում ձեռնարկում շտկողական միջոցառումներ՝ նպատակ ունենալով գործողություններն իրականացնել համապատասխան նախօրոք հաստատված պլանների: Յուրաքանչյուր կառավարիչ պետք է վերահսկի և գնահատի իր ենթակաների գործունեությունը: Վերահսկողությունն իրականացվում է կառավարման ստորին, միջին և վերին մակարդակներում: Դա կառավարչի կարևոր գործառույթներից մեկն է, որն ապահովում է կազմակերպության ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործում՝ կանխորոշված նպատակներին հասնելու համար:

Գոյություն ունի վերահսկողության երեք ձև.

1. **Հետադարձ կապի վերահսկում:** Հետադարձ կապով վերահսկումը, գործողությունից հետո վերահսկումը կամ արդյունքների վերահսկումը կենտրոնացած է կազմակերպության գործունեության արդյունքների վրա, հատկապես՝ պատրաստի արտադրանքի և ծառայությունների որակի: Բացի սեփական արտադրանքի թողարկումից կամ ծառայությունների մատուցումից՝ ընկերությունները պետք է նաև շահույթ ստանան: Նույնիսկ ոչ կոմերցիոն կազմակերպությունները պետք է արդյունավետ կատարեն իրենց առաքելությունը: Այդ պատճառով հետադարձ կապով վերահսկումը հաճախ կապված է գործունեության ֆինանսական գնահատականի հետ: Նման վերահսկման տարատեսակ կարելի է համարել օրինակ ֆինանսավորումը. կառավարիչները ստուգում են՝ արդյոք տեղավորվում են ֆինանսական սահմանների մեջ, թե՞ ոչ, և անհրաժեշտության դեպքում կարգավորումներ են մտցնում:
2. **Միաժամանակյա հսկողություն:** Այն նաև կոչվում է իրական ժամանակի կառավարում, որը ստուգում է առաջացած ցան-

կացած խնդիր և ուսումնասիրում է այն վերացնելու գործողությունները: Վերահսկումը կազմակերպության աշխատակիցների ընթացիկ գործունեության մշտադիտարկումն է և ուղղված է ընդունված ստանդարտների հետևմանը: Միաժամանակյա հսկողությունը կոչված է գնահատելու կազմակերպության ընթացիկ գործունեությունը: Նրա հիմքում ընկած են նորմատիվային ցուցանիշներ, ինչպես նաև աշխատանքային առաջադրանքների կատարմանն ու աշխատողների վարքին ուղղված կանոններ ու ղեկավարական ցուցումներ:

3. **Կանխատեսող (հետադարձ) հսկողություն.** վերահսկման այս տեսակն օգնում է կանխատեսել խնդիրը առաջանալուց առաջ: Հետևաբար, հնարավոր է գործողություններ ձեռնարկել մինչև նման հանգամանքի ի հայտ գալը: Կանխատեսող վերահսկման նպատակն այն է, որ երաշխավորի մուտքային ռեսուրսների այնպիսի որակ, որը կազմակերպության առջև դրված առաջադրանքները կատարելու ընթացքում չառաջացնի խնդիրներ:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Թվարկեք կառավարման սկզբունքները:
2. Ինչո՞վ է պայմանավորված պլանավորման կարևորությունը:
3. Ներկայացրե՞ք գործունեության կազմակերպման կարևորությունը:
4. Բնութագրե՞ք կառավարման մոտիվացիայի էությունը:
5. Ո՞րն է համակարգման հիմնական նպատակը:
6. Ի՞նչ է ենթադրում վերահսկողությունը. որո՞նք են վերահսկողության ձևերը:

Գրականություն

1. Motivation - Definition, Process, Types, Features and Importance - MBA Knowledge Base (mbaknol.com)
2. The Control Function of Management (mit.edu)

3. What is Leadership and Management? – Leadership and Management in Learning Organizations (pressbooks.pub)
4. Planning - Business Jargons <https://businessjargons.com/planning.html>
5. 10 Importance of Organizing | Free Management Blogs - ScholarsZilla (scholarsclasses.com)

2.4 Թվային կառավարումը ժամանակակից աշխարհում

Տարեցտարի բարելավվում են կառավարման գործիքները, հայտնվում են նոր հավելվածներ, ներդրվում են թվային տեխնոլոգիաներ, սակայն կառավարման հիմնական գործառույթները մնում են անփոփոխ: Թվայնացման համաշխարհային միտումը հզոր խթան է տալիս նոր բիզնեսի գործընթացների զարգացմանը, աճի հնարավորությունների մեծացմանը, սակայն արդիական է դառնում թվային տեխնոլոգիաների ներդրման գործընթացի և ընկերությունում գործունեության կազմակերպման գործող մոդելի ներդաշնակեցման խնդիրը: Կառավարման խնդիրը ոչ թե «թվային» մոտեցման օգտագործումն է որոշակի բիզնես գործընթացի նպատակային օպտիմալացման մեջ, այլ առկա ընկերությունների գործունեության մեջ նոր տեխնոլոգիաների արդյունավետ ինտեգրումը, որը պահանջում է նոր սերնդի կառավարման հայեցակարգային ապարատի վերափմաստավորում: Ժամանակակից աշխարհում կառավարման գործիքները զարգանում են այնպիսի տեմպերով, որ գիտամեթոդական բազան պարզապես չի կարող այն ընկալել և գիտական հանրության մեջ հաստատվել:

Այսօր ի հայտնի է գալիս «թվային կառավարում» նոր եզրույթ: Նորարարության շարժիչ ուժերը նախկինում եղել են կառավարիչների սերունդների փոփոխությունը, աշխատանքի ձևերի փոփոխությունը, կորոնավիրուսային համաճարակը, նախագծերի կառավարման միտումները և այլն: Այս բոլոր հասկացությունները հանգեցնում են ժամանակակից կառավարման բովանդակության փոփոխության և

դրանով իսկ հեշտացնում դրա հարմարեցումը թվային վերափոխման պայմաններին և նպաստում կառավարման գիտության նոր ուղղության՝ թվային կառավարման ձևավորմանը:

Թվային կառավարում ասելով հասկանում ենք գործողություններ, որոնցում լայնորեն կիրառվում են ժամանակակից թվային տեղեկատվական և հաղորդակցական տեխնոլոգիաները: Թվային կառավարումը նպատակաուղղված ազդեցություն է, որն իրականացվում է ժամանակակից տեղեկատվական և հաղորդակցման տեխնոլոգիաների օգնությամբ վերահսկվող օբյեկտի վրա՝ դինամիկ միջավայրում տվյալ հետազիծը պահպանելու նպատակով: Սահմանումից ակնհայտ պարզ է, որ թվային կառավարման և ավանդական կառավարման միջև հիմնարար տարբերությունը կապված է այն միջոցի հետ, որով իրականացվում է ազդեցությունը: Հարկ է նշել, որ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ներթափանցումը մեր կյանք ի հայտ է բերում տեղեկատվության փոխանակման, տվյալների հավաքագրման և մշակման նոր հնարավորություններ:

Ներկայումս բոլոր կազմակերպությունների համար չկա թվային կառավարման իրականացման միասնական մոտեցում, սակայն կա պրակտիկա, որը թույլ է տալիս հաջողությամբ հավաքել և վերլուծել տվյալները, վերահսկել թվայնացման տարրերի հիման վրա: Հարկ է նաև նշել, որ ժամանակակից ձեռնարկությունները բախվում են կառավարման որոշումների դիտարկման հետ՝ ժամանակակից տեխնոլոգիաների բացակայության, ինչպես նաև կառավարման որոշումների և նման ծրագրային արտադրանք մշակող մասնագետների բացակայության հետ կապված: Թվայնացումը կազմակերպություններին հնարավորություն է տալիս զարգացնելու ամբողջ ընկերության ներուժը, տվյալների հավաքագրման և վերլուծության ժամանակակից տեխնոլոգիաների օգտագործումը, այսպես կոչված «Big Data»-ը, որը հնարավորություն է տալիս բարելավել մի շարք բիզնես գործընթացներ, այդ թվում՝ կառավարման որոշումների կայացման գործընթացը:

Բազմաթիվ ընկերություններ արդեն գործում են ամբողջությամբ

առցանց, ինչը պահանջում է բիզնեսի կառավարման այլ մոտեցում:

Թվային բիզնեսը ցանցային տեխնոլոգիան օգտագործում է իր գործողությունների մի մասի համար: Դա կարող է լինել բլոգ, էլեկտրոնային առևտրի բիզնես, շուկա կամ տեղեկատվական արտադրանքի բիզնես, ինչպիսիք են էլեկտրոնային գրքերը, ձեռնարկները և հավելվածները:

Ի տարբերություն ավանդական մոդելների, թվային բիզնեսները սահմանափակված չեն ֆիզիկական կամ աշխարհագրական պայմաններով՝ բացելով նոր և ավելի մեծ լսարաններին հասնելու հնարավորություններ: Բացի այդ, ինտերնետ կապը հաճախորդներին հնարավորություն է տալիս ցանկացած պահի օգտվել տեղեկատվությունից, որտեղ էլ որ նրանք գտնվեն:

Հարկ է նշել, որ թվային կառավարումը դեռևս ունի մեծ խոչընդոտներ, քանի որ շատ կառավարիչներ դեռ «սահմանափակված են» կառավարման ավանդական մոդելներում և չեն կարողանում հարմարվել շուկայի նոր զարգացումներին:

Թվային կառավարումը ներկայացնում է որոշակի մարտահրավերներ, հատկապես այն բիզնեսների համար, որոնք նոր են սկսում իրենց բիզնեսում թվային անցումը:

Թերևս ամենամեծ մարտահրավերներից մեկը մրցակցությունն է: Սպառողներն ավելի պահանջկոտ են դարձել սոցիալական ցանցերի, ապրանքանիշների և հանրության միջև սերտ կապի պատճառով:

Եթե ծախսերը, վաճառքները, դրամական հոսքերը, ռեսուրսների կարիքները և ներդրումային հեռանկարները լավ չվերահսկվեն, ընկերությունները կարող են կորցնել զգալի գումար և աստիճանաբար կրել նաև այլ կորուստներ: Բիզնեսի գոյատևման համար անհրաժեշտ է, որ թվային կառավարման մեջ իրականացվող ներդրումները կրեն շարունակական բնույթ: Այնուամենայնիվ, թվային սարքավորումները չեն երաշխավորում բիզնեսի աճը, եթե կառավարումը վատ է:

Թվային կառավարումը առաջնահերթություն է հատկապես այն ընկերությունների համար, որոնք ցանկանում են բարձրացնել իրենց

կազմակերպության ապրանքանիշի ճանաչումը, ձեռք բերել լրացուցիչ հաճախորդներ և բարելավել իրենց հեղինակությունը առցանց:

Ավանդական և թվային կառավարման մոտեցումներում կարելի է ներկայացնել հիմնական առանձնահատկությունները (աղյուսակ 2): Հավելենք, որ ներկայումս ավանդական կառավարմանը բնորոշ առանձնահատկությունները կորցնում են իրենց նշանակությունը, քանզի կառավարման հիմնական սահմանումների մեջ բովանդակության որոշ փոփոխություններ են տեղի ունեցել, որոնք փոխում են կառավարչի նպատակի իրականացման մոտեցումները:

Շատ կարևոր է, որ կազմակերպությունն իրականացնի Վեր վերլուծություն, որը ներառում է վեբկայքի հաճախորդների գործունեության հավաքագրման, չափման և վերլուծության գործընթաց՝ հասկանալու և օգնելու հասնելու վեբ կայքի նպատակային եզրագծին: Շատ վեբ վերլուծություններ կախված են թվային մարքեթինգից:

Աղյուսակ 2

Ավանդական և թվային կառավարման հիմնական առանձնահատկությունները

№	Ավանդական կառավարում	Թվային կառավարում
	Աշխատանքի խիստ բաժանում	Կառավարման ավտոմատ համակարգեր
	Աշխատանքի խիստ վերահսկում	Արհեստական բանականության օգտագործում
	Առաջնորդում՝ որպես կառավարման արդյունավետ ուղի	Տվյալների բազմաշերտ մշակում

«Թվային կառավարում»-ը եզրույթ է, որը տրվում է առանձին հարթակների միջոցով ապրանքների և ծառայությունների ցանկա-

ցած ձևի ներկայացման համար: Հարթակները բարձր մակարդակի կատեգորիաներ են, որոնք ցույց են տալիս, թե ինչպես են մարդիկ գտել կայքը: Պարզ ասած՝ ինչպե՞ս է նրանց հասանելի դարձել այդ տեղեկատվությունը: Կան տարբեր հարթակներ, որոնք սպառողներն օգտագործում են կոնկրետ կազմակերպությունը թվային աշխարհում գտնելու համար: Ներկայացնենք և հակիրճ բնութագրենք թվային կառավարման գործընթացում կիրառվող տարաբնույթ գործիքները:

SEM ընդդեմ SEO: Բազմաթիվ թվային մարքեթինգ և վեբ վերլուծություն կախված են որոնման համակարգի մարքեթինգից՝ SEM-ից (որոնման համակարգի մարքեթինգ, որը ներառում է վճարովի գովազդային գործիքների օգտագործումը որոնման արդյունքներում կայքի դիրքը բարձրացնելու և առաջատարներ ներգրավելու համար), և որոնման համակարգի օպտիմալացումից՝ SEO-ից (վարկանիշի համար իրականացվող միջոցառումներ, որոնք ուղղված են բարելավելու վեբ կայքը որոնման համակարգերում): Այս երկու համակարգերի տարբերությունները հիշելու հեշտ միջոցն այն է, որ SEM-ը վճարվում է, մինչդեռ SEO-ն՝ ոչ: SEM-ը ինտերնետ մարքեթինգի ձև է, որը մեծացնում է կայքի տեսանելիությունը վճարովի որոնման արդյունքների և գովազդի միջոցով: Այն ներառում է այնպիսի տարրեր, ինչպիսիք են վճարովի գովազդները և երրորդ կողմի կայքերը:

Թվային գովազդի տարբերակներ: Բացի ստատիկ գովազդային միջոցներից, կարևոր է ունենալ թվային գովազդ բիզնեսի համար, անկախ նրանից, թե որ ոլորտում է գտնվում կազմակերպությունը: Թեև ներքոնշյալ թվային գովազդ տեղադրելու ամենատարածված վայրերը ամբողջական, համապարփակ ցանկ չեն, ստորև ներկայացված են բիզնեսների համար մի քանիսը:

PPC (Pay per click). առցանց գովազդի վճարման մոդել, որտեղ գովազդատուն վճարում է գովազդի մեկ դիտման համար: Այն նաև հայտնի է որպես թվային գովազդի ձև, որը գովազդատուներին հուշում է առաջարկել իրենց գովազդը ցուցադրել հանրաճանաչ կայքերում:

Google Adwords. Google AdWords- ը տիրում է PPC-ի գովազդային

հարթակների աշխարհում այնքան լավ, որ Google Ads-ը գրեթե հայտնի է որպես PPC-ի հոմանիշ: Google Ads-ի միջոցով գովազդը հանրաճանաչ կայքերում ցուցադրելու հայտ ներկայացնելու փոխարեն, պետք է առաջարկվի որոշակի հիմնաբառ, որպեսզի կազմակերպության գովազդը ցուցադրվի Google-ի որոնման արդյունքների վերևի հատվածում:

Bing. Google-ից հետո գովազդի երկրորդ հարթակը Bing-ն է: Այն մեկ այլ հանրաճանաչ որոնիչ է, որն ունի ԱՄՆ-ի որոնման շուկայի 34% բաժնեմաս: Bing-ը Google-ի գովազդի ավելի էժան այլընտրանք է, քանի որ այն շուկայում այնքան էլ գերիշխող չէ, բայց իր կայուն տեղն ունի: Bing-ը թույլ է տալիս վերահսկել քարոզարշավները ավելի կետավոր մակարդակում, քան Yahoo-ն, և ավելի թիրախային տարբերակներ ունի:

Գովազդի ցուցադրում: սուցադրման գովազդը գովազդատուին թույլ է տալիս գովազդ տեղադրել համապատասխան երրորդ կողմի կայքերում՝ դրոշի, պատկերի կամ տեքստային գովազդի տեսքով: Դրանք կարող են տեղադրվել էջի ցանկացած վայրում, բայց պետք է օպտիմալացված լինեն թիրախային լսարանների համար:

Էլփոստի կառավարում. Էլեկտրոնային փոստի կառավարումը թույլ է տալիս (բրենդներին) ավելի անմիջական խոսել իրենց հետևորդների հետ՝ հետևողական, շարունակական հիմունքներով և ավելի բարձր փոխակերպումների ներուժով, քան թվային գովազդի շատ այլ ձևեր: Էլփոստի շուկայավարումը պարտադիր է ցանկացած խելացի թվային շուկայավարողի համար:

Սոցիալական լրատվամիջոց: Սոցիալական ցանցերում գովազդը շարունակում է աճել, քանի որ շարունակում է աճել սոցիալական մեդիայի օգտագործումը: Գովազդելու համար կան բազմաթիվ սոցիալական մեդիա հարթակներ:

Ստորև ներկայացված են ամենահայտնի հարթակներից մի քանիսը:

Facebook. Զարմանալի չէ, որ Facebook-ը գերիշխում է սոցիալական լրատվամիջոցների աշխարհում: 2018 թվականի դրությամբ

ըստ Pew Internet Research-ի՝ չափահասների գրեթե 70%-ը Facebook-ի օգտատերեր են:

YouTube. YouTube-ը նաև առաջատար մրցակիցն է սոցիալական մեդիայի ալիքներում, որտեղ չափահասների մոտավորապես երեք քառորդը և 18-24 տարեկան երիտասարդների 94%-ն օգտագործում են տեսանյութերի փոխանակման կայքը:

Այլ սոցիալական հարթակներ: Ստորև ներկայացված են սոցիալական մեդիայի մյուս ամենատարածված հարթակները:

Twitter

Instagram

Snapchat

LinkedIn

Pinterest

WhatsApp

Տեսանյութ. 2018 թ. թվային գովազդի ծախսերի 25%-ը բաժին է ընկել տեսանյութերին: Ամենատարածված տեսագովազդը կարելի է գտնել տեսաալիքներում, որոնցից ամենատարածվածը YouTube-ն է: Տեսանյութը ոչ միայն դառնում է ավելի հայտնի թվային գովազդի համար, այլև ընդհանուր առմամբ բովանդակության սպառման ավելի տարածված միջոց է:

2.5 Թվային կառավարումը ժամանակակից սպորտում

Թվային տեխնոլոգիաները սպորտի ոլորտում բացում են զարգացման աննախադեպ հնարավորություններ՝ առաջարկելով երկրպագուներին ավելի մոտեցնելու սպորտի ներուժը նորարարական և հարմարեցված փորձառությունների միջոցով: Կասկած չկա, որ տեխնոլոգիան վերափոխել է և կշարունակի վերափոխել բիզնեսները բոլոր ոլորտներում՝ արմատապես փոխելով և հաճախորդների փորձը, և կազմակերպությունների ներքին աշխատանքը: Տեխնոլոգիան ավելի մեծ դեր է խաղում երկրպագուների կյանքում, քան երբևէ՝ ճանապարհ բացելով մարզական կազմակերպությունների համար՝ հաճախորդների նոր, նորարարական փորձառություններ

ստեղծելու համար: Հեռարձակողների և նոր բաշխման հարթակների հետ համագործակցությունը կարող է երկրպագուների մեջ ձևավորել ցանկալի ուղղությամբ իրենց փորձը բազմաթիվ սարքերով՝ ներառյալ սմարթֆոններով դիտելու սովորություն:

Սմարթֆոնի և պլանշետի օգտագործման աճը կարող է նպաստել կենդանի մրցումների հաճախելիության նվազմանը, քանի որ ավելի շատ մարդիկ անցնում են դրանց դիտմանը ուղիղ հեռարձակմամբ: ԱՄՆ-ում Ֆուտբոլի ազգային լիգայի (NFL) և Բեյսբոլի գլխավոր լիգայի (MLB) հաճախելիությունը ցածր է 2007 թվականի մակարդակից, մինչդեռ թե՛ Հոկեյի ազգային լիգայի (NHL) և թե՛ Բասկետբոլի ազգային ասոցիացիայի (NBA) հաճախելիությունը նվազել է 2012-2013 մրցաշրջանից ի վեր:

Սպորտի էության իմաստը դուրս է գալիս մրցումներից, դրանց արդյունքներից և վիճակագրությունից: Այսօրվա երկրպագուները ցանկանում են ավելի խոր կապ հաստատել իրենց սիրելի մարզիկների և թիմերի հետ: Նրանք փնտրում են պատմություններ, որոնք հնչում են անձնական մակարդակով և ունեն բարձր սպորտային բովանդակություն, որը նրանց ավելի է մոտեցնում սպորտի էությանը: Այս հարցի լուծմանը կարող է նպաստել թվային ակտիվների կառավարումը DAM-ի (Digital Asset Management. ծրագիր, որը բիզնեսին տրամադրում է պարզ լուծումներ տարբեր ձևաչափերով մեդիա պահելու, կազմակերպելու, որոնելու և տարածելու համար) կիրառմամբ:

Արդյունավետ կառավարելով այս ակտիվները՝ սպորտային կազմակերպությունները կարող են մատուցել սպորտի վերաբերյալ այնպիսի բովանդակություն, որը ոչ միայն գրավիչ է, այլև ամրապնդում է երկրպագու-մարզիկ կապը:

Նշենք, թե ինչպես սպորտային ինդուստրիայի տարբեր շահագրգիռ կողմեր կարող են օգտագործել թվային ակտիվների կառավարման ծրագրակազմը.

- Մարզիկները կարող են արագ ներբեռնել օգտատերերի կողմից ստեղծված բովանդակությունը և տեղադրել իրենց հաղթանակած հանդիպումների լուսանկարները սոցիալական

ցանցերում:

- Լրագրողներն իրենց նորությունների համար հաստատված հավաքածուներից կարող են ընտրել լավագույն պատկերները:
- Լուսանկարիչները կարող են արագորեն կիսվել թիմի կամ կազմակերպության հետ մրցման ընթացքում արված բոլոր կադրերով:
- Արտաքին գործընկերներն արագ մուտքի հնարավորություն են ստանում ինչպես ամենավերջին, այնպես էլ գոյություն ունեցող ակտիվներին, ինչպիսիք են թիմի լուսանկարները, լոգոները և ապրանքների պատկերները իրենց գովազդների համար:
- Մարզիչները կարող են օգտագործել հիմնական պահերի տեսահոլովակները իրենց ակնարկների և մարզումների ժամանակ:

Պատկերացրեք, որ միջազգային մրցաշարում եք, և մամուլի հաղորդագրության համար անհրաժեշտ է ակնթարթորեն մուտք գործել մեդիա ֆայլեր, հուսալի DAM-ի դեպքում դա հնարավոր է դառնում առանց ջանքերի: Թվային ակտիվների կառավարման համակարգերը ստեղծում են ապահով և լավ կազմակերպված մեդիա գրադարան, որը հասանելի է ցանկացած ժամանակ և ցանկացած սարքից: Այս արագ հասանելիությունը ոչ միայն հեշտացնում է աշխատանքը, այլ նաև ապահովում է, որ երկրպագուների բազան և լրատվամիջոցները տեղեկատվությունը ստանան ժամանակին և անհրաժեշտ բովանդակությամբ: Յուրաքանչյուր սպորտային ապրանքանիշ ունի «ժառանգություն»՝ հաղթանակներով և դասերով հարուստ պատմություն: DAM համակարգը գործում է որպես թվային արխիվ՝ պահպանելով մրցման կարևոր պատկերները, տեսանյութերը և փաստաթղթերը: Օրինակ՝ հաշվի առնելով սպորտի պատմության խորհրդանշական պահերը՝ լուսանկարչական ավարտը, ռեկորդային խաղերը, DAM-ի միջոցով այս հիշողությունները պահպանվում են բարձրորակ ձևաչափերով, որոնք պատրաստ են ոգեշնչել ապագա սերունդներին և օգտագործվել ցանկացած ժամանակ: Այսպիսով, թիմի (մար-

զիկի) յուրաքանչյուր արտաքին ներկայացուցչություն հավատարիմ է իր ապրանքանիշի ուղեցույցներին: Հետևաբար, թիմը պահպանում է ապրանքանիշի համահունչ և պրոֆեսիոնալ իմիջը՝ լինի դա տպագիր, հեռարձակվող կամ առցանց: Նման հետևողականությունն ամրապնդում է թիմի ինքնությունը և բարձրացնում նրա տեսանելիությունն ու ճանաչումը՝ DAM համակարգը դարձնելով անգնահատելի սպորտի մրցակցային աշխարհում:

Սպորտը աշխարհում շարժվում է արագ տեմպերով, որտեղ ամեն պահ կարևոր է: Սպորտային ինդուստրիան զգալի տեղաշարժ է կրել վերջին տարիներին, թվային տեխնոլոգիաները հեղափոխել են մարզիկների պարապմունքները, թիմերի ռազմավարության և երկրպագուների ներգրավվածության ձևերը: Այնուամենայնիվ, այս հնարավորությունների հետ մեկտեղ գալիս են մի շարք մարտահրավերներ, որոնք պետք է լուծվեն սպորտում հաջող թվային վերափոխման համար:

Սպորտում թվային փոխակերպումը վերաբերում է թվային տեխնոլոգիաների և տվյալների վրա հիմնված ռազմավարությունների ինտեգրմանը՝ սպորտային ինդուստրիայի տարբեր կողմերը բարելավելու համար՝ մարզիկների կատարողականից մինչև երկրպագուների՝ սպորտային կյանքում ներգրավվածության բարձրացումը: Սպորտում թվային փոխակերպման առաջնային մարտահրավերներից մեկը ստեղծվող տվյալների հսկայական ծավալի կառավարումն է: Մարզիկների կատարողականի վիճակագրությունից մինչև երկրպագուների վարքագծի տվյալները, սպորտային ոլորտը հեղեղված է տեղեկատվությամբ: Թեև թվային վերափոխումը հնարավորություն է տալիս բարձրացնել սպորտում երկրպագուների ներգրավվածության աստիճանը, այն նաև մարզադաշտում, մարզադահլիճում, լողավազանում կամ այլ մազակառույցում մարզական անմիջական դիտումից ավանդական երկրպագուներին օտարելու վտանգ է ներկայացնում: Թվային հարթակների միջոցով տեխնոլոգիային տիրապետող երկրպագուներին սպասարկելու և կենդանի սպորտային միջոցառումների իսկությունը պահպանելու միջև հավասարակշռություն

հաստատելը նուրբ մարտահրավեր է նետված:

Wearable տեխնոլոգիայի ինտեգրում: Wearable (ցանկացած տեխնոլոգիա, որը նախատեսված է կիրառման համար, երբ գրանցման սարքը տեղադրված է մարզիկի վրա) տեխնոլոգիան դարձել է սպորտային մրցումներին փոխարինող միջոց՝ թույլ տալով մարզիկներին իրական ժամանակում վերահսկել իրենց գործողությունները:

Այնուամենայնիվ, այս տեխնոլոգիաների անխափան ինտեգրումը վերապատրաստման և մրցակցության մեջ լուրջ մարտահրավեր է: Մարզիկները և մարզիչները պետք է հարմարվեն այս գործիքներին, և կազմակերպությունները պետք է ապահովեն իրենց տրամադրած տվյալների հավաստիությունն ու ճշգրտությունը:

Սպորտում թվային փոխակերպումը հնարավորությունների և մարտահրավերների նոր դարաշրջան է ստեղծել: Թվային դարաշրջանում հաջողությունը կախված կլինի մարզական կազմակերպությունների՝ հարմարվելու, նորարարության և տեխնոլոգիան արդյունավետորեն օգտագործելու կարողությունից: Այս մարտահրավերների ընդունումը կարող է սպորտային ինդուստրիայի համար կանխատեսել ավելի հետաքրքիր, գրավիչ և մրցակցային ապագա, որտեղ երկրպագուները, մարզիկները և սպորտային կազմակերպությունները օգտվում են թվային վերափոխման հնարավորությունից:

Ամենահետաքրքիր և հատկապես հաջողված օրինակներից մեկը, թե ինչպես կարելի է թվային կառավարումը կիրառել սպորտի ոլորտում, Nike-ն է: Ներբեռնելով այս հավելվածը՝ օգտատերը հայտնվում է կատարյալ ընկղմվող տիեզերքում, որտեղ նա կարող է ընտրել իր մարզումները և սահմանել նպատակներ ու վերջնարդյունքներ: Բայց սա դեռ ամենը չէ: Այս հավելվածների կողմից տրամադրվող հետագծման շնորհիվ օգտատերը ամեն օր ստանում է մարզումների առաջարկներ, որոնք հատուկ մշակված են նրանց համար, որոնք պետք է գնվեն՝ կապակցվելով պրեմիում փաթեթի հետ: Բացի այդ, հավելվածը հագեցած է նաև խմբագրական առաջարկով, որն օգտագործողին տալիս է ավելի ոգեշնչող և կրթական բովանդակություն՝ նրան ճիշտ խորհուրդներ տալու, թե ինչպես մարզվել,

ինչպես սնվել, և, ի վերջո, հաճախորդին հնարավորինս երկար պահել հարթակում: Հավելվածը կարևորվում է նաև այն պատճառով, որ հարթակը ներառում է գնումներին նվիրված մի մաս, որը չի սահմանափակվում պարզապես մարզումների փաթեթներով, այլ ներառում է տարբեր իրեր, որոնցով օգտատերը բնականաբար տարվում է հողվածը կարդալուց կամ որոշակի մարզումից հետո: Սա հիանալի կերպով ամփոփում է ներգրավվածության մոտեցումը, որը կարող է իրականացվել թվային մարքեթինգային գործիքների միջոցով: Եվ այս ամենն արվում է թվային տեխնոլոգիաների միջոցով՝ «բջջային» ձևաչափով՝ «ամենուր» բացելով մարդկանց ներգրավելու նոր ձևեր:

Wearable: Սրանք, առաջին հերթին, տվյալների արժեքավոր աղբյուր են: Դրանք ոչ միայն գրանցում են անհատների մարզումների և կատարողականի տվյալները, այլ նաև հետևում են նրանց սովորություններին և վարքագծին, հաղորդում են, օրինակ, մարզումների ժամերը, մարզիկների պարապմունքները և այլն: Հիմնվելով կրվող սարքերի տրամադրած ցուցումներին և օգտվելով թվային աշխարհագրական նոր լուծումներից՝ օգտատիրոջը տրամադրվում է թե՛ ժամանակի, թե՛ բովանդակության առումով համապատասխան և կատարյալ չափորոշված հաղորդագրություն, որը կատարելապես ինտեգրվում է անհատների կարիքներին և ակնկալիքներին: Պատահական չէ, որ սպորտին և ֆիթնեսին նվիրված հավելվածների մեծ մասը պահանջում է մուտք գործել սոցիալական ցանց: Այս կերպ օգտատերերն ավելի ու ավելի են հակված իրենց արդյունքները կիսելու անձնական պրոֆիլներում, և դա կարևոր է ընկերության ու նրա արտադրանքի վերաբերյալ ավելի շատ տվյալներ հավաքելու և զրույցը ակտիվ պահելու համար: Ի վերջո, սոցիալականը ցանկացած թվային մարքեթինգային ռազմավարության հիմնական բաղադրիչն է, հատկապես երբ խոսքը վերաբերում է սպորտին:

Սպորտի դեպքում արժեքավոր և ռազմավարական կարևոր տեղ են զբաղեցնում քրեստուարները, որոնք այժմ ցանկացած մարզիկի անձնական սարքավորումների կարևոր բաղադրիչներն են: Ֆիթնես ապարանջանների, հետևող սարքերով կոշիկների, սպորտային և

առողջարարական հավելվածներ ներբեռնելու համար նախատեսված «խելացի» ժամացույցների շարքում կրելի սարքերը գնալով ավելի են տարածվում՝ դառնալով ոլորտի հիմնական խաղացողների համար մեծ հետաքրքրություն առաջացնող ապրանքների ավելի կարևոր կատեգորիա: Միայն Apple-ը, օրինակ, 2020 թվականի առաջին կեսին, այսինքն՝ Covid-19 համաճարակի սկզբնական փուլում, վաճառել է իր Apple Watch-ի ավելի քան 7 միլիոնը, ինչը 23%-ով ավելի է 2019 թվականի նույն ժամանակահատվածի համեմատ: Եվ, չնայած աճին, ֆիթնեսի թենոցների վաճառքն ավելի ցածր է եղել, քան նախորդ տարիներին, այս հատվածի արժեքը մնում է շուրջ 17%, մինչդեռ պահպանելով տարեկան աճի կայուն տեմպը՝ շուրջ 2,4%: Սա նշանակում է, որ նույնիսկ ճգնաժամը չի կարողացել նվազեցնել սպորտային արքեսուարների վաճառքը, և, ընդհակառակը, հարկադիր փակումը դրդել է ավելի շատ մարդկանց վերազտնելու սպորտը:

Թերևս ամենակարևոր և վերջնական նկատառումը, որը պետք է արվի սպորտում կիրառվող թվային կառավարման մասին խոսելիս, այն հանգամանքն է, որ սպորտն այլևս միայն սպորտ չէ, բացի ավելի ու ավելի կարևոր բիզնես ներկայացնելուց: Այն նաև պահանջված տարածք է՝ նվաճելու թվային լուծումներով տեխնոլոգիաները, քանի որ դրանք հիմնարար են թվային շուկայավարման համար՝ փորձի կարևորությունը, մարդու կենտրոնացվածությունը, հուզական հագեցած պատմություններ կառուցելու կարողությունը, որը ժամանակակից արդյունավետ և թվային հաղորդակցության հիմքն է:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Բնութագրե՞ք թվային կառավարման էությունը:
2. Ինչպիսի՞ն հնարավորություններ է ընձեռում թվային կառավարումը կազմակերպություններին:
3. Թվարկե՞ք թվային կառավարման ձևերը:
4. Ինչպիսի՞ դեր են կատարում թվային կառավարման գործընթացում սոցիալական լրատվամիջոցները:

5. Բացատրե՞ք սպորտին վերաբերող հավելվածների նշանակությունը սպորտի զարգացման կառավարման գործում:

Գրականություն

1. A whole new ball game: Navigating digital transformation in the sports industry <https://www.deloitte.com/za/en/Industries/tmt/perspectives/gx-digital-transformation-and-future-changes-in-sports-industry.html>Digital marketing in the sport industry: why it is important <https://www.doxee.com/blog/digital-marketing/digital-marketing-in-the-sport-industry/>
2. Digital Management: What Are The Main Tools? 5 Practical Tips <https://www.sydle.com/blog/digital-management-62bb15b3bc6a6423dbd4a7f2>
3. Digital Asset Management for Sports Teams and Organizations <https://blog.pics.io/digital-asset-management-for-sports-teams-and-organizations/>
4. The Ultimate Guide to Digital Management
5. <https://www.callsource.com/blog/the-ultimate-guide-to-digital-management/>
6. Pagamenti digitali, Ocse: “Leva anti-evasione, l’Italia continui a promuoverli” <https://www.corrierecomunicazioni.it/>
7. Ways Professional Sports Teams Use Digital Asset Management <https://stories.photoshelter.com/pro-sports-dam-examples/>
8. Методологические основы цифрового менеджмента <https://1economic.ru/lib/119562>
9. Цифровой менеджмент: состояние и перспективы - Современные технологии управления <https://sovman.ru/item-work/2023-0433/>

ԳԼՈՒԽ 3

ՍՊՈՐՏԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ ԿԱՌԱՎԱՐՈՂ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԸ

3.1 Սպորտի զարգացման հիմնական ուղղությունները

Սպորտն աշխարհում ներկայումս զարգանում է երկու հիմնական ուղղություններով.

1. Զանգվածային սպորտ
2. Բարձր նվաճումների սպորտ

Զանգվածային սպորտը սպորտի մի մասն է, որն ուղղված է ազգաբնակչության ֆիզիկական դաստիարակությանը, ֆիզիկական զարգացման կազմակերպված կամ ինքնուրույն պարապմունքների և զանգվածային սպորտային մրցումներին մասնակցելուն: Այն ունի հետևյալ տարատեսակները՝ մանկական կամ դպրոցական, ուսանողական, մասնագիտական-կիրառական, առողջավերականգնողական և ադապտիվ:

Աշխարհի շատ երկրներում զանգվածային սպորտի տարատեսակները ներառված են «Սպորտ բոլորի համար» շարժման մեջ:

Զանգվածային սպորտի պարապմունքների ուղղվածությամբ պայմանավորված՝ դրանցում հիմնականում լուծվում են հատուկ խնդիրներ՝ կրթական, առողջավերականգնողական, մասնագիտական-կիրառական՝ կապված պարապողների ֆիզիկական վիճակի, ֆիզիկական աշխատունակության պահպանման և բարձրացման հետ:

Դպրոցական և ուսանողական սպորտը կենտրոնացած է հիմնականում ֆիզիկական պատրաստվածության բարձրացման վրա, որն իրականացվում է զանգվածային մակարդակով սպորտային արդյունքներին հասնելու միջոցով:

Կրթական համակարգում սպորտի կիրառման պրակտիկան,

առաջին հերթին, ենթարկվում է ընդհանուր մանկավարժական սկզբունքներին և կառուցված է բազմաբաղադրիչ կրթական գործընթաց կազմակերպելու միասնական տրամաբանության և պայմանների համաձայն:

Պրոֆեսիոնալ-կիրառական սպորտը ուղղված է որոշակի մասնագիտական գործունեության նախապատրաստմանը: Որպես կանոն, այն կենտրոնացված է հատուկ շարժողական կարողությունների և հմտությունների ձևավորման, մասնագիտական գործունեության համար առաջնահերթ նշանակություն ունեցող շարժողական ընդունակությունների մշակման վրա (ավիացիոն, ավտոմոբիլային, ծովային սպորտի, ոստիկանական, փրկարարական, ռազմական բազմամարտ, տարբեր մարտարվեստների վրա և այլն):

Առողջավերականգնողական սպորտը ծառայում է որպես առողջության վերականգնման, մարմնի առողջացման և աշխատունակության օպտիմալ մակարդակի պահպանման միջոց:

Ադապտիվ սպորտը (հաշմանդամների սպորտ) ծառայում է որպես ֆիզիկական սահմանափակ կարողություններ ունեցող անձանց ֆիզիկական պատրաստության և վերականգնման, սոցիալական հարմարվողականության և հոգեկան վիճակի վերականգնման միջոց:

Բարձր նվաճումների սպորտը (մեծ սպորտը) ուղղված է որոշակի մարզաձևով պարապելու, մարդկանց հետաքրքրությունները բավարարելուն: Սակայն դրա հիմնական նպատակը բարձր սպորտային արդյունքների նվաճումն է, որոնք ի վերջո արժանանում են հանրության հավանությանը և ճանաչմանը: Բարձր նվաճումների սպորտում ձեռք բերված արդյունքները նպաստում են թե՛ մարզիկի, թե՛ թիմի հեղինակության, և ամենաբարձր մակարդակով՝ երկրի հեղինակության բարձրացմանը:

Մեծ սպորտում նվաճումները հնարավոր են միայն մարզիկի սպորտային արտասովոր տաղանդի շնորհիվ, որը ձեռք է բերվում երկարատև մարզումային աշխատանքներ իրականացնելու պայմաններում, առավելագույն ֆիզիկական, մտավոր, հոգեկան բեռն-

վածության, հավասարակշռված մարզումների և մրցակցային համակարգի կիրառմամբ: Միևնույն ժամանակ, բարձր նվաճումների սպորտը, այսպես ասած, «աճում» է զանգվածային սպորտից, որի շարունակականությունը պայմանավորված է մարզումների միջոցներով և մեթոդներով, որոնք խթանում են զանգվածային սպորտը՝ ստեղծելով դրա համար նպատակային ուղեցույցներ:

Ներկայումս բարձր նվաճումների սպորտի ոլորտում առկա է երեք ուղղություն.

- բարձր նվաճումների սիրողական (պրոֆեսիոնալիզացված) կամ օլիմպիական սպորտ,
- պրոֆեսիոնալ սպորտ,
- պրոֆեսիոնալ կոմերցիոն սպորտ:

Սիրողական պրոֆեսիոնալիզացված սպորտը ամբողջովին զարգանում է սպորտի զարգացման հիմնական օրենքներին համապատասխան: Սա այն հատուկ գործունեության ոլորտն է, որտեղ մարդու բնական տաղանդի և անձնական հատկությունների առավելագույն բացահայտումն ու զարգացումն ապահովում են կայուն առաջընթաց դեպի նոր մարզական նվաճումներ:

Պրոֆեսիոնալ սպորտը սպորտի մի մասն է, որն ուղղված է սպորտային մրցումների կազմակերպմանը և անցկացմանը, մասնակցությանն ու նախապատրաստմանը, որի համար որպես հիմնական գործունեություն մարզիկները վարձատրվում են մրցումների կազմակերպիչներից և/կամ աշխատավարձից:

Պրոֆեսիոնալ կոմերցիոն, այսպես կոչված «սիրողական» սպորտի հիմնական տարբերությունն այն է, որ այն զարգանում է ոչ միայն սպորտի, այլև բիզնեսի օրենքների համաձայն: Պրոֆեսիոնալ մարզիկների պատրաստման համակարգի վրա վճռորոշ ազդեցություն են ունենում նպատակները, որոնք ուղղված են հաջող ելույթներին բազմաթիվ մրցումներում և մրցաշարերում: Դա պայմանավորված է կազմակերպիչների համար շահույթ ստանալու և մարզիկների համար նյութական պարգևներ ստանալու հիմնարար սկզբունքով, որը սերտորեն կապված է մարզիկի ներկայիս վարկանիշի հետ: Հետևա-

բար այս վարկանիշը մշտական բարելավելու անհրաժեշտություն է առաջացնում:

Հավելենք, որ բազմաթիվ պրոֆեսիոնալ և սիրողական մարզիկներ կենտրոնացած են նվաճումների ձեռքբերման ուղղության վրա: Իսկ պրոֆեսիոնալ սպորտում գոյություն ունի «ժամանցային» ուղղության սպորտ, որը կապված է որոշ «բեմադրված» մարտարվեստների հետ:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Ներկայացրեք սպորտի զարգացման հիմնական ուղղությունները:
2. Ինչ է իրենից ներկայացնում զանգվածային սպորտը:
3. Ինչ նպատակ է դրված առողջավերականգնողական սպորտի առջև:
4. Բնութագրեք աղապատիվ սպորտի և բարձր նվաճումների սպորտի էությունը:
5. Որո՞նք են բարձր նվաճումների սպորտի ուղղությունները:
6. Նկարագրեք պրոֆեսիոնալ կոմերցիոն սպորտը:

Գրականություն

1. Джантаев Х.М. Международный олимпийский комитет и его регламенты в системе международного права. <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-olimpiyskiy-komitet-i-ego-reglamenty-v-sisteme-mezhdunarodnogo-prava/viewer>
2. Сохин Ю.Г. Межданародный олимпийский комитет: особый порядок комплектования. <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-olimpiyskiy-komitet-osobyu-poryadok-komplektovaniya/viewer>
3. Фискалов В.Д. Организационные аспекты управления физкультурно-спортивным движением: Учебное пособие / В.Д. Фискалов, Ю.А. Зубарев, В.П. Черкашин. – М.: Советский спорт, 2011. – 27-30 с.

3.2 Սպորտի զարգացումը կոորդինացնող միջազգային, տարածաշրջանային և ազգային մարմինները

Միջազգային մակարդակում սպորտի կառավարումը սերտորեն կապված է միջազգային սպորտային շարժման զարգացման հետ: Սա կոլեկտիվ հայեցակարգ է, որը ներառում է մարզական կազմակերպությունների համակարգ, որոնց հովանու ներքո անցկացվում են պաշտոնական սպորտային մրցումներ: Ընդհանրապես, միջազգային մակարդակով սպորտային շարժումը առողջ ապրելակերպի, մարդու ֆիզիկական նվաճումների և տարբեր մարզաձևերում մրցակցության գաղափարներ ստեղծելուն ու տարածելուն ուղղված միջոցառումների մի ամբողջություն է:

Համաշխարհային սպորտային շարժման աղբյուրները ներառում են իրավաբանորեն պարտադիր հետևյալ ակտերը.

1. Սպորտում ապարտեիդի դեմ միջազգային կոնվենցիան, որը, դատապարտելով սպորտում ապարտեիդի կիրառումը, վերահաստատեց իր անվերապահ աջակցությունը ռասայական, կրոնական կամ քաղաքական ցանկացած խտրականության անթույլատրելիության օլիմպիական սկզբունքին:
2. Սպորտում դոպինգի դեմ պայքարի միջազգային կոնվենցիան, որն իր հերթին զարգացնում է 2003 թվականի նոյեմբերի 3-ին ՄԱԿի Գլխավոր ասամբլեայի կողմից ընդունված 58/5 այն դրույթները, որոնք վերաբերում են սպորտին որպես կրթության, առողջության, զարգացման և խաղաղության խթանման միջոց:
3. Սպորտային միջոցառումների ժամանակ հանդիսատեսի բռնության և վատ պահվածքի կանխարգելման մասին եվրոպական կոնվենցիան, որն առաջին անգամ իրավաբանորեն սահմանեց սպորտային մրցումների անվտանգության խնդիրը և պետությունների պարտավորությունները՝ համակարգե-

լու ջանքերը առկա խնդիրները լուծելու համար:

4. Եվրոպայի խորհրդի դոպինգի դեմ կոնվենցիան, որը ևս մեկ իրավական պարտադիր ակտ է՝ եվրոպական նշանակության մեխանիզմներով:
5. Եվրոպայի խորհրդի կոնվենցիան սպորտային միջոցառումների ժամանակ անվտանգության և ընդհանուր մոտեցման մասին, որը երրորդ կետի շարունակությունն է:
6. Սպորտային մրցումների մանիպուլյացիայի դեմ Եվրոպայի խորհրդի կոնվենցիա, որը կոչված է պայքարելու սպորտում կոռուպցիայի դրսևորման դեմ:

Աշխարհում սպորտային շարժման զարգացումն ընթացել և շարունակում է ընթանալ երկու ուղղությամբ՝ ազգային սպորտային կազմակերպությունների (ԱՍԿ) և միջազգային սպորտային միավորումների (ՄՄՄ) ձևավորման ճանապարհով: Ներկայումս աշխարհում գործում են ավելի քան 200 միջազգային սպորտային միավորումներ, որոնք ներառում են հազարավոր ազգային կազմակերպություններ և միլիոնավոր մարզիկներ բոլոր մայրցամաքներից:

Համաշխարհային սպորտային միավորումներ (ՀՄՄ): Ներկայումս աշխարհում անցկացվում են անհատական մարզաձևերի մեծ թվով տարբեր առաջնություններ, ինչպես նաև համալիր միջազգային սպորտային մրցումներ, որոնք միավորում են բոլոր մայրցամաքների մարզիկներին: Նման մրցումներ կազմակերպելու և անցկացնելու համար ՀՄՄ-ը միավորվում է համաշխարհային կազմակերպությունների մեջ: Օրինակ՝ այս մակարդակի կազմակերպություններն են՝ Միջազգային օլիմպիական կոմիտեն (ՄՕԿ), ինչպես նաև սպորտի միջազգային ֆեդերացիաները (ՄՄՖ) և նրանց ասոցիացիաները:

Միջազգային սպորտային կազմակերպությունների խնդիրները ներառում են աջակցություն առանձին երկրների մարզական կազմակերպություններին՝ համապատասխան ազգային կազմակերպությունների ստեղծման, դրանց ճանաչման, նրանց հետ կապերի հաստատման ու ամրապնդման նպատակով: Դրա հետ մեկտեղ ՀՄՄ-ի գործունեությունն ուղղված է այդ կազմակերպությունների կողմից

ընդունված կանոնադրությունների կատարման դիտարկմանը, իրենց գործունեության ոլորտում միջազգային փորձի ուսումնասիրմանը և տարածմանը, ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացման համար նյութական և ֆինանսական պայմանների ստեղծմանը, որոշակի մարզաձևերի հետ կապված պաշտոնական միջազգային կանոնակարգերի կատարելագործմանը և միասնական մեկնաբանմանը, միջազգային մրցույթների պլանավորմանը և կազմակերպմանը, համաշխարհային ռեկորդների գրանցմանը և հաստատմանը:

Միջազգային սպորտային ֆեդերացիաները (ՄՍՖ) ինքնուրույն, անկախ, ոչ կառավարական կազմակերպություններ են, որոնք ղեկավարում են մեկ կամ մի քանի մարզաձևեր համաշխարհային և տարածաշրջանային մակարդակներում, ներառում են կազմակերպություններ, որոնք կառավարում են սպորտը ազգային մակարդակում: ՄՍՖ-ները պատասխանատու են միջազգային մակարդակում իրենց սպորտի ամբողջականության զարգացման և պահպանման համար: Նրանք միավորում, կազմակերպում և համակարգում են բազմաթիվ ազգային ֆեդերացիաների գործունեությունը անհատական մարզաձևերում: ՄՍՖ-ի հիմնական գործունեությունը ներառում է սպորտի զանգվածայնացումն ու զարգացումը, սպորտային կապերի ընդլայնումն ու ամրապնդումը, ժողովուրդների միջև փոխըմբռնումն ու բարեկամությունը: ՄՍՖ-ները կազմակերպում և անցկացնում են միջազգային առաջնություններ, միջազգային մրցումներ, մշակում են սպորտի զարգացման միջազգային ծրագրեր, որոնք նպաստում են միջազգային հարաբերությունների հաստատմանը և ամրապնդմանը: Իրականացնում են կոնֆերանսներ, հանրային միջոցառումներ, որոնք ուղղված են սպորտի մասին տեղեկատվության ընդլայնմանը, միջազգային մրցումների կանոնների և տեխնիկական կանոնակարգերի մշակմանը և հստակեցմանը, մրցավարների և մարզիչների վերապատրաստմանը: ՄՍՖ-ները սահմանում են համապատասխան մարզաձևով պարապելու կանոններ և վերահսկում են այդ կանոնների կատարումը: Դրա հետ մեկտեղ նրանք իրականացնում են տեխնիկական պահանջների հրապարակումներ՝ կապ-

ված սպորտային օբյեկտների և սարքավորումների պահանջների մշակման հետ, տրամադրում են ֆինանսական օգնություն, գիտական և բժշկական աջակցություն: ՄՄՖ-ները սահմանում են սպորտային և մրցավարական կարգեր, ձևավորում են մրցումների օրացույցներ, նշանակում մրցավարներ և որոշում մրցումների վայրերը:

Միջազգային սպորտային ֆեդերացիաների գլխավոր ասոցիացիայի (GAISF), առաքելությունն է պահպանել իր անդամների հեղինակությունն ու ինքնավարությունը, զարգացնել բարեկամական հարաբերություններ նրանց և բոլոր մարզական կազմակերպությունների միջև, հավաքել, ստուգել և տարածել միջազգային սպորտային շարժման գործունեության վերաբերյալ տեղեկատվություն, հաստատել և կազմել տվյալ մարզաձևի ռեկորդների պաշտոնական ցուցակը, կազմակերպել առաջնություններ և այլ խոշոր մրցումներ, խթանել իրենց անդամ ազգային ֆեդերացիաների բարեկամական և հավատարիմ համագործակցությունը: Միջազգային սպորտային ֆեդերացիաների գլխավոր ասոցիացիան (GAISF) խոշորագույն միջազգային սպորտային կազմակերպությունն է, որը ներկայումս ներառում է 75 միջազգային սպորտային ֆեդերացիաներ, որոնք ներկայացնում են 97 մարզաձև, ինչպես նաև 17 ասոցիացված անդամներ՝ սպորտի զարգացմանը նպաստող կազմակերպություններ, Համալսարանական սպորտի միջազգային ֆեդերացիան (FISU), Ռազմական սպորտի միջազգային խորհուրդը (CISM), Միջազգային դպրոցական սպորտը (ISF), Սպորտի վետերանների միջազգային ասոցիացիան (IMGA), Սպորտային բժշկությունը (FIMS), Սպորտային մամուլի միջազգային ասոցիացիան (AIPS), Սպորտային ռադիոն և հեռուստատեսությունը (EBU) և այլն: Նրա բոլոր անդամները հանդիպում են տարին մեկ անգամ՝ հետաքրքրություն ներկայացնող հարցերի շուրջ փոխադարձ կարծիքներ փոխանակելու նպատակով:

Տարածաշրջանային սպորտային միավորումներ: Առանձին պետությունների ազգային սպորտային կազմակերպությունները, միջազգային սպորտային ֆեդերացիաների անդամները, միությունները, լիգաները, ինչպես նաև այլ ասոցիացիաներ ստեղծում են միա-

վորումներ տարածաշրջանային մակարդակում՝ իրենց գործունեությունը համակարգելու և միջազգային սպորտային կազմակերպությունների հետ սերտ համագործակցություն ապահովելու համար: Օրինակ՝ ազգային ֆեդերացիաները, որոնք անդամակցում են Աթլետիկայի ֆեդերացիաների միջազգային ասոցիացիային (ԱՖՄԱ), բաժանված են մի քանի տարածաշրջանային գոտիների՝ Աֆրիկա, Ասիա, Եվրոպա, Հյուսիսային Ամերիկա, Կենտրոնական Ամերիկա և Կարիբյան ավազան, Ավստրալիա և Օվկիանիա, Հարավային Ամերիկա: Յուրաքանչյուր տարածաշրջանային գոտի ունի միավորում, որի գործունեությունը ուղղված է աջակցելու ազգային ֆեդերացիաներին և պաշտպանելու նրանց շահերը միջազգային սպորտային շարժման մեջ: Տարածաշրջանային միավորման պարտականությունները ներառում են մարզիկների պարապմունքները, մրցումների կազմակերպումը, ներառյալ տարածաշրջանային առաջնությունները: ՄՕԿ-ի անդամ Ազգային օլիմպիական կոմիտեները ստեղծել են նաև տարածաշրջանային ասոցիացիաներ՝ Աֆրիկայի ազգային օլիմպիական կոմիտեների ասոցիացիա, Ասիայի օլիմպիական խորհուրդ, Համաամերիկյան սպորտային կազմակերպություն, Ազգային օլիմպիական կոմիտեների եվրոպական ասոցիացիա, Օվկիանիայի ազգային օլիմպիական կոմիտեներ: Այս կազմակերպությունների կանոնադրությունները հաստատված են ՄՕԿ-ի կողմից և դրանց գործունեության հիմնական նպատակն է օլիմպիական մարզաձևերի զարգացումը տարբեր տարածաշրջաններում:

Տարածաշրջանային սպորտային միավորումների գործառույթներն են.

- տվյալ մարզաձևի համար ազգային ֆեդերացիաների կամ ընդհանուր ուղղվածության ունիվերսալ կազմակերպությունների միջև հաղորդակցության ապահովումը,
- տարածաշրջանային մրցումների օրացույցի կազմումը և այդ տեղեկատվության տրամադրումը միջազգային կազմակերպություններին,
- տվյալ տարածաշրջանում մրցումների անցկացումը,

- տարածաշրջանային սպորտի զարգացման ծրագրերի իրականացումը:

Տարածաշրջաններում համալիր մրցումներ կազմակերպելու և անցկացնելու համար ստեղծվել են նաև համապատասխան կազմակերպություններ (Ասիական խաղերի ֆեդերացիա, Համաամերիկյան սպորտային կազմակերպություն և այլն): Այս կազմակերպությունները կողմից անցկացվող ամենախոշոր մարզական միջոցառումները տարածաշրջանային խաղերն են՝ համաամերիկյան, աֆրիկյան և ասիական, որոնց մասնակցում են մարզիկներ նույն տարածաշրջանի երկրներից:

Ազգային սպորտային կազմակերպություններ: Ազգային սպորտային կազմակերպությունների կարգավիճակը ենթադրում է, որ նրանք կոչված են լուծելու իրենց երկրում սպորտի զարգացման հիմնական խնդիրները և միևնույն ժամանակ պետք է ճանաչվեն համապատասխան միջազգային սպորտային կազմակերպության կողմից, համաձայնեն իրականացնել աշխատանքներ՝ համաձայն նրա կանոնների:

Նրանք նաև պատասխանատու են միջազգային մրցումներին մասնակցող թիմերի պատրաստման համար: Օրինակ՝ Ազգային օլիմպիական կոմիտեների (ԱՕԿ) պարտականությունները ներառում են Ազգային սպորտային ֆեդերացիաների (ԱՄՖ) հետ միասին բարձրակարգ և մասսայական սպորտի զարգացման խթանումը իրենց երկրում, աջակցում ազգային թիմերին՝ նախապատրաստվելով և մասնակցելով խոշոր միջազգային մրցումներին: ԱՕԿ-ի պարտականությունները ներառում են նաև ազգային մակարդակով սպորտային գործունեության շրջանակներում օլիմպիզմի հիմնարար սկզբունքների կիրառման խթանումը և իրենց երկրում դրա տարածումն ու զարգացումը:

Մի կողմից՝ ՄՄՄ-ների գոյությունն առանց ԱՄԿ-ների իմաստ չի ունենա, իսկ մյուս կողմից՝ վերջիններիս գործունեությունը (ինչպես այն ժամանակ, երբ դեռևս գոյություն չունեին ՄՄՄ-ներ) նպաստում է տարբեր երկրների միջև սերտ կապերի հաստատմանը:

Օրինաչափ է, որ Ազգային սպորտային կազմակերպությունները, որպես պետությունների հասարակական կյանքի անբաժանելի մաս, հանդես են գալիս որպես իրենց երկրներում գերիշխող քաղաքական և գաղափարական հայացքների արտահայտողներ: Այս առումով ակնհայտ է դառնում, որ ներկա փուլում ՄՍՄ-ի գոյության և զարգացման համար անհրաժեշտ է ունենալ ընդունելի սկզբունքներ, որոնք շոշափում են բոլոր ԱՍԿ-երի շահերը: Նման միավորող սկզբունքներ են սպորտի զարգացման շահերը, քաղաքական և ռասայական խտրականության դեմ պայքարը, ՀԿ-ների ինքնիշխանության և իրավահավասարության ճանաչումը, նրանց գործունեությանը չմիջամտելը, ՄՍՄ-ների գործունեության դեմոկրատական հիմքերը և պայքարը՝ հասնելու համընդհանուր խաղաղության և փոխըմբռնման:

ԱՍԿ-ները գործում են իրենց պետությունների տարածքային սահմաններում և պետք է հաշվի առնեն ազգային ավանդույթները, բայց միևնույն ժամանակ նրանք պետք է պահպանեն իրենց ինքնավարությունը և դիմակայեն քաղաքական, կրոնական և տնտեսական ճնշումներին, որոնք կարող են խանգարել նրանց հիմնական գործունեությանը: Պետք է հաշվի առնել, որ տարբեր երկրների ազգային մարզական շարժման կազմակերպման մեջ կան էական տարբերություններ: Որոշ երկրներում սպորտային շարժման կազմակերպումը հիմնված է պետական հիմնադրամների գործունեության վրա, որոշ երկրներում կառավարումն իրականացվում է հասարակական կազմակերպությունների կողմից, որոնք ձգտում են իրականացնել իրենց գործունեությունը պետական մարմիններից անկախ:

Պետության և հասարակական սպորտային կազմակերպությունների միջև համագործակցությունը հանգեցնում է ազգային սպորտային քաղաքականության ընդհանուր համակարգի ձևավորմանը այնպիսի երկրներում, ինչպիսիք են Ռուսաստանը, Ավստրիան, Ավստրալիան, Թուրքիան, Ֆրանսիան, Կուբան, Բուլղարիան, Հունգարիան, Մոլդովան և այլն: Այս և մի շարք այլ երկրներում (Ուկրաինա, Վրաստան, Ղազախստան, Հայաստան, Մոլդովա) ակտիվ

են սպորտի նախարարությունները (Հայաստանում կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարությունը) կամ կառավարության կողմից սպորտի զարգացման պատասխանատվությունը վստահված պետական մարմինները, ինչպես նաև հասարակական սպորտային կազմակերպությունները:

Անդրադառնալով Հայաստանի Հանրապետությանը, անհրաժեշտ է նշել, որ երկրում իրենց գործունեությունն են ծավալում բազմաթիվ սպորտային հասարակական կազմակերպություններ և մարզամշակութային կենտրոններ: Դրանց թվին են դասվում «Խուլերի հայկական սպորտային կոմիտեն», «Հայաստան մարզական հասարակական կազմակերպությունը», Հայաստանի «Դինամո» մարզական հասարակական կազմակերպությունը, «Գյումրու մարզամշակութային կենտրոնը», «Երևանի Նուբարաշենի մարզամշակութային կենտրոնը», «Տորք Անգեղ» մարզամշակութային կենտրոնը, «Մեդրիի մարզամշակութային կենտրոնը», «Կ.Դեմիրճյանի անվան մարզամշակութային կենտրոնը» և այլն:

Գերմանիայում, Մեծ Բրիտանիայում, Հունաստանում, Ֆինլանդիայում, Շվեյցարիայում և մի շարք այլ երկրներում պետության ազդեցությունն այնքան էլ էական չէ: Սակայն դրանցում սպորտի կառավարումը նույնպես անուղղակիորեն իրականացվում է պետության կողմից: Գերմանիայում և Շվեյցարիայում սպորտը վերահսկվում է ներքին գործերի նախարարությունների կողմից, Հունաստանում, Նորվեգիայում և Էստոնիայում՝ մշակույթի նախարարության, իսկ Ֆինլանդիայում՝ կրթության նախարարության կողմից:

Կան սպորտի ինքնավարությանը մասնակի չմիջամտելու օրինակներ: Օրինակ՝ առանձին եվրոպական երկրների կառավարություններ, չմիջամտելու քաղաքականություն վարելով, առաջ են քաշում իրենց նախաձեռնությունները՝ աջակցելու մարզակումբների և ֆեդերացիաների գործունեությանը: Դա կարող է արտահայտվել ֆինանսական օգնությամբ և ենթակառուցվածքների ստեղծմամբ, կադրերի պատրաստմամբ, սպորտային օբյեկտների կառուցմամբ, գիտական հետազոտությունների կազմակերպմամբ և այլ գործունեությամբ:

Ինքնահսկման հարցեր:

1. Թվարկե՞ք համաշխարհային սպորտային շարժման աղբյուրները ներառող իրավաբանորեն պարտադիր ակտերը:
2. Նկարագրե՞ք միջազգային սպորտային կազմակերպությունների դերը սպորտի զարգացման ոլորտում:
3. Նկարագրե՞ք միջազգային սպորտային ասոցիացիաների խնդիրները:
4. Նկարագրե՞ք տարածաշրջանային սպորտային ասոցիացիաների դերը սպորտի զարգացման գործում և գործառույթները:
5. Ներկայացնե՞ք սպորտի զարգացման գործունեությունը համակարգող ազգային ասոցիացիաների գործունեությունը:

Գրականություն

1. Contemporary Sport Management (CSM) Sport Industry Sectors Model <https://us.humankinetics.com/blogs/excerpt/contemporary-sport-management-csm-sport-industry-sectors-model>
2. Иглин А.В. Управление спортом (международный аспект) <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-sportom-mezhdunarodnyy-aspekt/viewer>
3. Международные спортивные объединения <https://old.bigenc.ru/sport/text/2199377>
4. Фискалов В.Д. Организационные аспекты управления физкультурно-спортивным движением: Учебное пособие / В.Д. Фискалов, Ю.А. Зубарев, В.П. Черкашин. – М.: Советский спорт, 2011. – 375 с.

3.3 Միջազգային օլիմպիական, ուսանողական և պատանեկան սպորտային շարժում

Միջազգային օլիմպիական կոմիտեի (ՄՕԿ) հիմնադիրներն իրենց օլիմպիզմի հայեցակարգում օգտագործում էին հումանիզմի, ժողովրդավարության, լիբերալիզմի և պացիֆիզմի սկզբունքները,

որոնք նախորդ դարաշրջանի աշխարհի զարգացած երկրների հասարակություններում ամենատարածվածն էին: Այս սկզբունքներն այսօր չեն կորցրել իրենց արդիականությունը և դժվար թե ապագայում կորցնեն նաև կարևորությունը մարդկության համար: Ժամանակակից Օլիմպիական շարժումը ոչ միայն սպորտային, այլև սոցիալ-մշակութային խոշոր երևույթ է, որին բնորոշ է Օլիմպիզմի իդեալների պահպանումն ու ամրապնդումը: Օլիմպիական շարժման բարեկեցությունն ու զարգացման հետագա հեռանկարները կախված են ոչ միայն Օլիմպիական խաղերի շրջանակից, այլև սոցիալական և մանկավարժական միջոցառումների արդյունավետ իրականացումից, որոնք էական ազդեցություն են թողնում համաշխարհային հանրության վրա՝ Միջազգային օլիմպիական շարժման և ՄՕԿ-ի դրական կերպարի ձևավորման ուղղությամբ: Օլիմպիական շարժումը ներառում է կազմակերպություններ, մարզիկներ և այլ անհատներ, ովքեր համաձայնում են ղեկավարվել օլիմպիական կանոնադրությամբ:

Ժամանակակից Օլիմպիական շարժման բարձրագույն մարմինը՝ Միջազգային օլիմպիական կոմիտեն (ՄՕԿ), ստեղծվել է 1894 թվականի հունիսի 23-ին Փարիզում՝ միջազգային հիմնադիր կոնգրեսում, որը գումարվել է ֆիզկուլտուրայի և սպորտի այդ ժամանակի խնդիրները քննարկելու համար՝ Ֆրանսիացի հայտնի հասարակական գործիչ և ուսուցիչ, ժամանակակից Օլիմպիական շարժման հիմնադիր Պիեռ դը Կուբերտենի (1863-1937) նախաձեռնությամբ: Միաժամանակ որոշում է կայացվել 1896 թվականից վերականգնել Օլիմպիական խաղերը, որի կազմակերպման գործը վստահվել է ՄՕԿ-ին: Օլիմպիական կանոնադրության համաձայն՝ ՄՕԿ-ը ոչ կառավարական, շահույթ չհետապնդող կազմակերպություն է, որն ունի բարձրագույն իշխանություն Օլիմպիական շարժման նկատմամբ: ՄՕԿ-ի պարտականությունները ներառում են օլիմպիական մարզաձևերի զարգացման ղեկավարումը ամբողջ աշխարհում, ամառային և ձմեռային Օլիմպիական խաղերի կանոնավոր անցկացումը և դրանց շարունակական կատարելագործումը: ՄՕԿ-ի գործունեու-

թյունը կապված է Օլիմպիական սպորտի դերի բարձրացման հետ, որը դրսևորվում է խաղաղության ամրապնդման, ցանկացած ձևի խտրականության դեմ պայքարի, ինչպես նաև սպորտում էթիկայի, արդար խաղերի կանոնների պահպանման, բռնության վերացման սկզբունքներին, դոպինգի (խթանիչների) և մարզիկների առողջությանը սպառնացող վտանգների դեմ պայքարի, ինչպես նաև նրանց սոցիալական և մասնագիտական ապագայի ապահովման մեջ: ԼՕԿ-ի հիմնական խնդիրն է Օլիմպիզմի տարածումն աշխարհում և Օլիմպիական շարժման ղեկավարումը:

Միջազգային օլիմպիական կոմիտեն որոշում է ամառային և ձմեռային խաղերի ծրագիրը ու ամենաբարձր իշխանությունն է դրանց կազմակերպման ու անցկացման հետ կապված բոլոր հարցերի լուծման գործում (խաղերի ընթացքում մրցումների անցկացման տեխնիկական հսկողության իրավունքը փոխանցվում է սպորտի միջազգային ֆեդերացիաներին), ընտրում է օլիմպիական քաղաք, այն քաղաքներից, որոնք իրենց թեկնածությունն են առաջադրել խաղերն ընդունելու համար, սահմանում և շնորհում է օլիմպիական մրցանակներ:

Միջազգային ուսանողական սպորտ: Սպորտային շարժումը, որն իրականացվում է տարիքային սկզբունքով միավորված մարզիկների հետ, դասվում է ուսանողական սպորտին: Ուսանողական մարզական շարժումն ունի շուրջ մեկդարյա պատմություն, և այսօր հնարավոր չէ գնահատել դրա կարևորությունն ու հեղինակությունը միջազգային մարզական հանրության շրջանում: Համաշխարհային Ունիվերսիադան երիտասարդների համար նախատեսված միջազգային համալիր սպորտային իրադարձություններից մեկն է: Ներկայացվածությամբ ու մասնակիցների քանակով այն զիջում է միայն Օլիմպիական խաղերին: Միջազգային ուսանողական մարզական շարժման կազմակերպման և Համաշխարհային համալսարանական խաղերի անցկացման կառավարումն իրականացնում է Համալսարանական սպորտի միջազգային ֆեդերացիան (FISU):

Բացի Ունիվերսիադայից, FISU-ուն նաև անցկացնում է աշխար-

հի առաջնություններ զույգ տարիների ընթացքում հանրաճանաչ մարզաձևերի ուսանողների շրջանում, որոնք ներառված չեն Ունիվերսիադայի ծրագրում՝ ազատ և հունահռոմեական ըմբշամարտը, հանդբոլը և այլն: Սրան զուգահեռ, Երկրորդ համաշխարհային պատերազմի հետպատերազմյան տարիներին աշխարհի երիտասարդության շրջանում մեծ ժողովրդավարություն են վայելել երիտասարդության միջազգային ընկերական մարզական խաղերը, որոնք անցկացվում են Երիտասարդության և ուսանողների համաշխարհային փառատոնի շրջանակներում: Այս խոշոր սպորտային փառատոններին մասնակցել են բազմաթիվ երկրների լավագույն մարզիկներ: Ուսանողական սպորտը մեծ տարածում է գտել Անգլիայում, ԱՄՆ-ում, Ֆրանսիայում, Գերմանիայում, Շվեդիայում, Ռուսաստանում և շատ այլ երկրներում: Ներկայումս ուսանողական մարզական շարժումը գնալով ընդլայնվում ու ակտիվանում է: Այսօր FISU-ն միավորում է շուրջ 160 ազգային ուսանողական մարզական ֆեդերացիաներ, ասոցիացիաներ, միություններ և այլն:

Միջազգային պատանեկան սպորտային շարժում: Ուսանողական սպորտի հետ մեկտեղ առաջնահերթություն է տրվում նաև հանրակրթական դպրոցների աշակերտների և նախադպրոցականների միջազգային սպորտային շարժմանը՝ ֆիզկուլտուրային և առողջ ապրելակերպի ձևավորմանը:

ՄՕԿ-ը, Եվրոպական ԱՕԿ-ի ասոցիացիան (AENOC) և տարածաշրջանային այլ մարզական միավորումներ, դպրոցական սպորտի զարգացման համար պատասխանատու կազմակերպության (ISF) հետ միասին աշխարհի տարբեր շրջաններում կազմակերպում են մրցումներ երեխաների, դեռահասների և պատանիների համար: ISF-ն ամեն տարի անցկացնում է պատանիների և երիտասարդների աշխարհի առաջնություններ և մայրցամաքային առաջնություններ տարբեր մարզաձևերում: 1990 թվականին որոշվեց 2 տարին մեկ անգամ անցկացնել համալիր մրցումներ՝ ձմեռային և ամառային Եվրոպայի պատանեկան օլիմպիական փառատոններ (EJOF): EJOF-ը համալիր մրցումներ են, որոնք անցկացվում են Միջազգային օլիմ-

պիսկան կոմիտեի (ՄՕԿ) Եվրոպական օլիմպիական կոմիտեների ասոցիացիայի (EJOF) հովանու ներքո՝ բոլոր եվրոպական երկրների մասնակցությամբ:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Ինչ հիմնական խնդիրներ է լուծում Միջազգային օլիմպիական շարժումը:
2. Ե՞րբ է ստեղծվել ՄՕԿ-ը, և ո՞վ է նրա հիմնադիրը:
3. Ինչ հիմնական գաղափարախոսություններ է իր մեջ ներառում ՄՕԿ-ը:
4. Ներկայացրե՞ք միջազգային ուսանողական և պատանեկան սպորտային շարժումը:
5. Ո՞ր ֆեդերացիան է իրականացնում միջազգային ուսանողական սպորտային շարժման կազմակերպումը:

Գրականություն

1. Isf education & values. <https://www.isfsports.org/isf-education-values>
2. Краснов И.С. Международное олимпийское движение: его уникальность и перспективы развития – М.: Советский спорт, 2021. – 208 с.
3. Международный студенческий спорт: важность, преимущества и влияние на развитие молодежи. <https://nauchniestati.ru/spravka/mezhdunarodnyj-studencheskij-sport/>
4. Фискалов В.Д. Организационные аспекты управления физкультурно-спортивным движением: Учебное пособие / В.Д. Фискалов, Ю.А. Зубарев, В.П. Черкашин. – М.: Советский спорт, 2011.С. – 202-214.

3.4 Միջազգային զանգվածային սպորտային շարժում

Մեր ժամանակներում զանգվածային դարձած առողջարարական ամենահզոր և հանրաճանաչ միջազգային շարժումը, որը համարվում է բնակչության ֆիզիկական ու հոգևոր վերականգնման

ամենաունիվերսալ միջոցներից մեկը և կոչվում է «Սպորտ բոլորի համար», սկսեց աշխարհում ակտիվորեն զարգանալ 70-ականների կեսերից:

«Սպորտ բոլորի համար»-ը, ազգաբնակչության ֆիզիկական և հոգևոր առողջացման առավել հասանելի և ունիվերսալ միջոց է, իր մեջ ներառում է հասարակությանը հասանելի առողջարարական վազք և քայլք, աերոբիկա և մարմնամարզություն, քաղաքից դուրս ուղևորություններ, պարզ մրցումներ, տարբեր խաղեր, արշավներ, էքսկուրսիաներ և առողջության բարելավմանն ուղղված ֆիզիկական ակտիվության այլ ձևեր:

«Սպորտը բոլորի համար» շարժման նպատակն է՝ տղամարդկանց և կանանց, ինչպես նաև բոլոր տարիքային խմբերի ներկայացուցիչների համար ստեղծել պայմաններ՝ կյանքի համար անհրաժեշտ ֆիզիկական և մտավոր զարգացման մակարդակը պահպանելու համար:

Այսօր այս շարժումն ավելի ու ավելի է կապված առողջության պահպանման և ակտիվ երկարակեցության ապահովման, տարբեր հիվանդությունների կանխարգելման և նույնիսկ բուժման խնդիրների լուծման հետ: Աշխարհի բազմաթիվ լաբորատորիաներ հստակ ցույց են տվել ֆիզիկական ակտիվության մեծ դերը սրտանոթային, նյարդահոգեբուժական հիվանդությունների և նույնիսկ շաքարային դիաբետի և քաղցկեղի դեմ պայքարում: Դա սերտորեն կապում է «Սպորտը բոլորի համար»-ը բժշկության, մարդկանց ապրելակերպի պլանավորման, աշխատանքային ռեսուրսների ռացիոնալ օգտագործման հետ:

Բազմաթիվ արտասահմանյան երկրներում զանգվածային սպորտը և մարզական գործունեությունը մարդու առողջության բարելավման, ինքնազարգացման, ինքնարտահայտման, սոցիալական երևույթների դեմ պայքարի միջոցներ են: Այդ իսկ պատճառով վերջին տարիներին կտրուկ աճել է սպորտի տեղը և դերը ժամանակակից մշակույթի արժեհամակարգում:

Ժամանակակից աշխարհում աճել է նաև զանգվածային սպոր-

տի և մարզական գործունեության դերի մասին իրազեկվածության մակարդակը՝ որպես մարդու և հասարակության բնության կատարելագործում: Առողջ ապրելակերպը, ֆիզիկական կուլտուրան և զանգվածային սպորտը առհասարակ դառնում են սոցիալական երևույթ՝ որպես միավորող ուժ և ազգային գաղափար, որը նպաստում է ամուր պետության և առողջ հասարակության զարգացմանը: Մասնագետները նշում են ֆիզիկական կուլտուրայի և զանգվածային սպորտի դերի զգալի աճ՝ որպես սոցիալ-էկոլոգիական, հոգնածության, սթրեսի հետ կապված հիվանդությունների, սոցիալական հիվանդությունների՝ ալկոհոլիզմի, թմրամոլության դեմ պայքարի հիմնական գործիքներից մեկը: Զանգվածային սպորտը նաև ինտելեկտուալ գործունեությունը մոտիվացնող և ֆիզիոլոգիական խթանման կարևոր գործոն է:

Զանգվածային սպորտի ֆինանսավորման գործում առաջատար դերը պատկանում է զանգվածային սպորտով պարապող եվրոպական երկրների բնակչությանը, որի մասնաբաժինը ընդհանուր ֆինանսական մուտքերում կազմում է 56, 3%, իսկ տեղական իշխանությունների ներդրումը հասնում է 32,5%-ի:

Որպես օրինակ ներկայացնենք պաշտոնական վիճակագրությունը, ըստ որի՝ 2008 թվականի դրությամբ ֆինանսական հոսքերի ծավալը, որը հատուկ հատկացվել է զանգվածային սպորտի զարգացմանը եվրոպական միության (ԵՄ) անդամ 27 երկրներում, գնահատվել է 71,7 մլրդ եվրո գումար: Այն կազմել է ֆինանսական միջոցների 46,6%-ը, որոնք ներդրվել են ԵՄ-ում: Եվրոպական սպորտային համակարգն ամբողջությամբ վերցրած՝ հաշվի առնելով կամավորական գործունեության ներդրումը, զանգվածային սպորտի ընդհանուր բյուջեն, գնահատվում է 97,2 մլրդ եվրոյին համարժեք գումար:

Զանգվածային սպորտի համար ֆինանսական միջոցներ ստացվել են վեց աղբյուրներից, այդ թվում.

- սպորտով պարապող մարդկանց սեփական միջոցները՝ 40,3 մլրդ եվրո,
- տեղական բյուջեներից ֆինանսավորումը՝ 23,3 մլրդ եվրո,

- պետբյուջեից ֆինանսավորումը՝ 5,2 մլրդ եվրո,
- բարեգործություն, հովանավորչություն և սուբսիդիաներ՝ 1,5 միլիարդ եվրո,
- պետական վիճակախաղերից, մոլախաղերից և սպորտային խաղադրույքներից ստացված եկամուտների մի մասը, որոնք տրամադրվում են մարզական կազմակերպություններին պետական և տեղական բյուջեներով՝ 1,0 մլրդ եվրո,
- սպորտային միջոցառումների կազմակերպիչների՝ մեդիա-հրավումնքների վաճառքից ստացված եկամուտները, որոնց մի մասը բաժին է ընկնում զանգվածային սպորտի ոլորտի ակումբներին՝ 0,4 մլրդ եվրո:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Ո՞րն է «Սպորտ բոլորի համար» շարժման նպատակը:
2. Ինչպիսի կարևոր խնդիրներ է լուծում զանգվածային սպորտի միջազգային շարժումը:
3. Ո՞ր աղբյուրներից են ձևավորվում Եվրոպայում զանգվածային սպորտի ֆինանսական միջոցները:

Գրականություն

1. Мичуда Ю.П., Жуляев В.Н. Особенности финансирования массового спорта в европе в начале xxi века <http://sportlib.info/Press/FVS/2013N1/p40-44.htm>
2. Фискалов В.Д. Организационные аспекты управления физкультурно-спортивным движением: Учебное пособие / В.Д. Фискалов, Ю.А. Зубарев, В.П. Черкашин. – М.: Советский спорт, 2011. С.– 219-225.

3.5 Սահմանափակ ֆիզիկական կարողություններով անձանց սպորտային շարժում

Սահմանափակ ֆիզիկական կարողություններով (ֆիզիկական հաշմանդամություն ունեցող), հատկապես հենաշարժողական համակարգի խնդիրներ ունեցողների համար սպորտը սկսեց ակտիվ զարգանալ միայն Երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո՝ պայմանավորված հսկայական թվով վիրավորներով: Նրանց անշարժության հետևանքները նվազագույնին հասցնելու նոր մեթոդների որոնման ընթացքում փորձ է արվել օգտագործել ֆիզիկական վարժությունը որպես վերականգնման և բուժման միջոց: Միևնույն ժամանակ, հարկ է նշել, որ վերականգնողական սպորտի մասին առաջին հրապարակումները հայտնվել են դեռևս 1914 թվականին, որոնց հեղինակ Ա. Մալվիցն առաջարկել է «սպորտային թերապիա» մի շարք վարժություններ: Հաշմանդամների համար մրցումներ անցկացնելու գաղափարին աջակցել է միջազգային հանրությունը: Իսաղերը դարձել են ամենամյա միջազգային սպորտային փառատոն, և 1952 թվականից դրանց պարբերաբար մասնակցում են հաշմանդամ մարզիկներ Նիդեռլանդներից, Գերմանիայից, Շվեդիայից և Նորվեգիայից:

Աստիճանաբար աշխարհը համոզվեց, որ սպորտը միայն առողջ մարդկանց մենաշնորհը չէ: Հաշմանդամները, նույնիսկ այնպիսի լուրջ վնասվածքներով, ինչպես, օրինակ, ողնաշարի վնասվածքը, ցանկության դեպքում կարող են մասնակցել մրցումներին: Հենաշարժողական խնդիրներ ունեցող հաշմանդամների սպորտային շարժման զարգացման ուղղությունը որոշելու և սպորտը որպես հաշմանդամների վերականգնման միջոց օգտագործող տարբեր կազմակերպությունների գործունեությունը համակարգելու ու նրանց հասարակական կյանք ինտեգրելու համար ստեղծվեց անվասայլակով մարզիկների Սթոք Մանդևիլյան (գյուղ Բրիտանիայում) միջազգային ֆեդերացիան (ISMGF), որն այժմ անվանվում է ISMWSF: Այն սերտ հարաբերություններ է հաստատել Միջազգային օլիմպիական կո-

միտերի (ՄՕԿ) հետ: Մտավոր հաշմանդամություն ունեցող անձանց սպորտային շարժման կազմակերպումը գլխավորել է «Հատուկ օլիմպիական խաղեր» կազմակերպությունը (SOI): 1988 թվականի փետրվարին ՄՕԿ-ը պաշտոնապես հաստատեց և ճանաչեց Հատուկ օլիմպիական խաղերը, ինչպես նաև թույլատրեց օգտագործել «Օլիմպիական» բառը միջազգային մակարդակում՝ Հատուկ օլիմպիական խաղերը անցկացնելիս:

1986 թվականին ստեղծվել է երկրորդ միջազգային սպորտային կազմակերպությունը, որը վերահսկում է մտավոր հաշմանդամություն ունեցող մարդկանց շարժողական և սպորտային գործունեությունը՝ INAS-FID: Այն սկսեց աշխատել SOI-ի հետ զուգահեռ: Ի տարբերություն SOI-ի, այս կազմակերպությունը խրախուսում է մտավոր հաշմանդամություն ունեցող անձանց մարզվելն ու մասնակցելը մրցումներին՝ օգտագործելով աշխատունակ օլիմպիական, պարաօլիմպիկ և խուլ մարզիկների սպորտային մրցումների առկա մոդելը: INAS-FID-ը սկսեց անցկացնել անհատական մարզաձևերի աշխարհի առաջնություններ: 1980 թվականին ստեղծվել է «Կույր մարզիկների միջազգային սպորտային կազմակերպությունը» (IBSA):

Աշխարհում այսօր գործում է հաշմանդամների տարբեր կատեգորիաների 4 միջազգային սպորտային կազմակերպություն.

- Հաշմանդամների միջազգային ֆեդերացիա (ֆիզիկական հաշմանդամություն ունեցող անձանց համար, վերջույթների բնածին կամ ձեռքբերովի անդամահատումներով, անկիլոզով, խոշոր հոդերի արթրիտով կամ արթրոզով, ձեռքերի մշտական պարեզով (կաթվածով), հենաշարժողական համակարգի բնածին վնասվածքով, խոնդրոդիստրոֆիայով, ընդարձակ իդիոպաթիկ սկոլիոզ, ողնաշարի անկիլոզ և այլն (ICOD):
- Ողնաշարի վնասվածքի միջազգային սպորտային ֆեդերացիա կամ Սթոք Մանդևիլի անվասայլակով սպորտի ֆեդերացիա (ISMWSF):
- Ուղեղային կաթված ունեցող մարզիկների միջազգային սպորտի և հանգստի ասոցիացիա (CP-ISRA):

- Կույրերի սպորտի միջազգային ասոցիացիա (IBSA):

Այդ ժամանակ առաջացավ նշված բոլոր կազմակերպությունները մեկ միջազգային կազմակերպության մեջ միավորելու գաղափարը՝ համակարգելու ջանքերը խոշոր միջազգային մրցումների և առաջին հերթին Պարալիմպիկ խաղերի անցկացման համար:

1989 թ. ստեղծվեց Միջազգային պարալիմպիկ կոմիտեն (IPC), որը միավորեց հաշմանդամների 4 միջազգային կազմակերպություն: Հավելենք, որ մտավոր ընդունակությունների խախտումներ ունեցող մարդկանց համար կազմակերպվում են Հատուկ օլիմպիադաներ, իսկ հաշմանդամների մյուս կարգի մարզիկները մասնակցում են Պարալիմպիկ խաղերին:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Ինչո՞վ է պայմանավորված եղել հաշմանդամային սպորտի ծնավորումը:
2. Որո՞նք են առաջին և երկրորդ միջազգային սպորտային կազմակերպությունները՝ կապված մարդու սահմանափակ կարողությունների հետ:
3. Նկարագրե՞ք հաշմանդամների միջազգային սպորտային կազմակերպությունները:

Գրականություն

1. Фискалов В.Д. Организационные аспекты управления физкультурно-спортивным движением: Учебное пособие / В.Д. Фискалов, Ю.А. Зубарев, В.П. Черкашин. – М.: Советский спорт, 2011. – 375 с.
2. Иглин А. В Управление спортом (международный аспект) <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-sportom-mezhdunarodnyy-aspekt/viewer>

ԳԼՈՒԽ 4

ԺԱՄԱՆԱԿԱԿԻՑ ՍՊՈՐՏԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

4.1 Սպորտի կառավարման ժամանակակից սկզբունքները

Սպորտի կառավարումն իրենից ներկայացնում է այն հարաբերությունները, որոնք իրականացվում են սպորտային կազմակերպություններում կառավարման սուբյեկտի և օբյեկտի միջև փոխգործակցության գործընթացում: Այլ կերպ ասած, սպորտի կառավարման էությունը ենթադրում է կառավարման սուբյեկտի նպատակուղղված ազդեցությունը կառավարվող օբյեկտի վրա՝ ապահովելու օբյեկտի «տեղափոխումը» նոր որակական վիճակի՝ սկզբնական վիճակից դեպի ցանկալի և այնուհետև՝ պլանավորված: Սպորտի կառավարման ընդհանուր նպատակն է՝ ապահովել սպորտային կազմակերպությունների արդյունավետ գործունեությունը ժամանակակից շուկայական պայմաններում: Այդ գործունեությունն ուղղված է բացահայտելու հասարակության մեջ սպորտի գործունեության և սոցիալական զարգացման օրինաչափությունները, մշակելու այդ գործընթացների նպատակային արդյունավետ կառավարման մեխանիզմներ:

Սպորտի կառավարման օբյեկտը սպորտային կազմակերպությունների ամբողջությունն է, այսինքն՝ մարզադպրոցները, մարզակումբները, սպորտային թիմերը (ըստ մարզաձևերի), մարզադաշտերը, մարզական և ֆիթնես կենտրոնները, սպորտային ֆեդերացիաները, ինչպես նաև առանձին մարզիկ և թիմ: Սպորտի կառավարիչները ներգրավված են ռազմավարական պլանավորման մեջ՝ ուղղված կառավարելու մեծ թվով վճարովի և կամավոր մարդկային ռեսուրսներ, զբաղվելու հեռարձակմամբ, կնքելու միլիարդավոր գումարների պայմանագրեր, ապահովելու բարձրակարգ մարզիկների բարեկեցությունը, որոնք երբեմն վարձատրվում են միջին աշխատա-

վարձից 100 անգամ ավելի բարձր: Նրանք աշխատում են միջազգային սպորտային ֆեդերացիաների, ազգային սպորտային կազմակերպությունների, մեդիա կորպորացիաների, հովանավորների և համայնքային կազմակերպությունների հետ:

Պետք է նշել սպորտի կառավարման մի քանի հիմնական սկզբունքներ.

1. **Գիտական վավերականության սկզբունք** (գիտական մոտեցում կառավարման որոշումներ կայացնելիս, օրենքների և ձեռք բերված գիտելիքների կիրառում՝ օպտիմալ կառավարում ապահովելու համար):
2. **Կառավարման հետևողականության սկզբունք.** սպորտը՝ որպես ինտեգրալ սոցիալական համակարգ դիտելու անհրաժեշտությունն է (կիրառական կառավարման որոշումների համապարփակ ուսումնասիրություն, դրանց իրականացման բոլոր հնարավոր տարբերակների վերլուծություն): Այն ընդունված լուծումները կապում է սպորտի կառավարման խնդիրների հետ:
3. **Կառավարման մեջ կենտրոնացման և ապակենտրոնացման օպտիմալ համակցության սկզբունք.** Ենթադրում է կառավարման ստորակարգության յուրաքանչյուր մակարդակում կոնկրետ որոշումներ կայացնելու լիազորությունների բաշխում:
4. **Նյութական և բարոյական խթանների սկզբունք.** արտահայտում է սպորտի ոլորտում աշխատակիցների, պրոֆեսիոնալ մարզիկների աշխատավարձերի տարբերակները: Նյութական խրախուսման հետ մեկտեղ ուղղորդում է նաև բարոյական խթանման՝ սպորտային կոչումներ և մրցանակներ շնորհելու ձևով:
5. **Կառավարման օպտիմալացման սկզբունք.** ուղղորդում է հնարավորինս սեղմ ժամկետներում աշխատուժի, ֆինանսական ռեսուրսների և նյութական ռեսուրսների նվազագույն ծախսերով հասնել առաջադրված նպատակներին:

6. **Կառավարման ժողովրդավարացման սկզբունք.** Ենթադրում է սպորտային ոլորտում կոլեկտիվ և կոլեգիալ ղեկավարության մարմինների ձևավորում:

7. **Կառավարման որոշումների իրավական պաշտպանության սկզբունք.** նախատեսում է ղեկավարման ընթացքում հիմք ընդունել գործող օրենսդրությունը և կառավարման գործունեության իրավական նորմերը:

Սպորտային բազմակողմանի գործունեության ուղղություններում արդյունավետ կառավարման համար կարևոր է մշտապես հետևել ոլորտում կառավարման հետևյալ կարևոր դրույթներին.

1. Ռազմավարական կառավարում
2. Կազմակերպչական մշակույթ, հմտություններ
3. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում
4. Առաջնորդություն և կառավարում
5. Հովանավորություն
6. Լրատվամիջոցներ և հաղորդակցություն
7. Հարմարվողականություն
8. Ֆինանսների կառավարում

Ռազմավարական կառավարում. ներառում է կազմակերպության դիրքի վերլուծություն, մրցակցային պայմաններում միջավայրի առանձնահատկությունների, դրանց ուղղության և նպատակների որոշումը, ռազմավարությունը և դրա միջոցների օգտագործումը: Հաշվի առնելով ներկայիս դինամիկ և մրցակցային միջավայրը՝ կազմակերպությունները գործում են՝ անընդհատ բախվելով համապատասխան ռազմավարության խնդրին, որպեսզի ժամանակին ընտրեն լավագույն բիզնես մոդելը: Այսօրվա աշխարհում ցանկացած սպորտային կազմակերպության հաջողությունը մեծապես կախված է ընդունված ռազմավարական որոշումների որակից: Ժամանակակից մրցակցային շուկայում սպորտի կառավարիչները պետք է հմուտ վարեն կազմակերպության գործունեությունը՝ ձեռնարկելով շուկայի վերլուծությանն ուղղված ուսումնասիրություններ, հաստատեն գործունեության հստակ ուղղվածություն և մշակեն համապատասխան

ռազմավարություն, որը կհամապատասխանի իրենց կազմակերպության հնարավորություններին:

Հավելենք, որ ռազմավարական կառավարման շրջանակներում ներառված են հետևյալ գործընթացները՝

1. Առաքելության սահմանում:
2. Իրավիճակի կառավարման վերլուծություն:
3. Նպատակների և ուղղությունների սահմանում:
4. Զարգացում՝ համաձայն օպերատիվ մարտավարության:
5. Պլանի մշտադիտարկում:

Կազմակերպչական մշակույթ, հմտություններ. ներկայացնում է սպորտի կառավարչի կողմից հաստատվող պաշտոնական հարաբերությունները՝ կատարողների և պլանավորված աշխատանքների իրականացման միջև: Այն կարևոր է, քանզի ներառում է ընթացակարգերի կիրառումը կազմակերպության ներսում՝ խթանելով նորարարությունն ու կրեատիվությունը, ապահովում աշխատակիցների գործողությունների համապատասխան վերահսկողություն՝ առանց անհիմն ազդելու մարդկանց մոտիվացիայի և աշխատանքի վրա: Այս մոտեցման արդյունավետ կիրառումը սպորտի կառավարչից պահանջում է մշտական ստեղծագործական միտք, մեծ ուշադրություն սպորտային ոլորտի գործունեությանը: Սպորտի զարգացման արդյունավետությունը կախված է ղեկավարների անձնական հատկություններից և նրանց աշխատելաճից: Աշխատելաճն առաջանում է ղեկավարի անձնական հատկությունների և կառավարման մեթոդների միջև ինտեգրման և փոխազդեցության արդյունքում:

Ելնելով վերոգրյալից՝ սպորտի կառավարչի մասնագիտական գործունեության ոճը կարող է սահմանվել որպես կազմակերպության հիմնական նպատակներին հասնելու և կառավարման գործառույթներն իրականացնելու եղանակ, ինչպես նաև նրա հարաբերությունների բնույթի, սկզբունքների և կառավարման առավել կայուն մեթոդների մի շարք:

Կառավարման տեսության մեջ ընդունված է տարբերակել կառավարման երեք հիմնական ոճ՝ միանձնյա (ավտորիտար), ժողովրդա-

վարական (դեմոկրատական) և ազատական (լիբերալ):

Միանձնյա գործելաճին բնորոշ է իշխանության չափից ավելի կենտրոնացումը և ենթակաների գործունեության խիստ կարգավորումը: Կառավարման այս ոճի դեպքում վերանում է առաջնորդի և ենթակաների փոխհարաբերությունների պարզությունը, վերանում է վստահությունն ու հարգանքը: Կառավարիչը հիմնականում կենտրոնացած է գործունեության վրա և նվազագույն ուշադրություն է դարձնում կոնկրետ մարդկանց: Սա կոշտ կառավարման ձև է, որի համար արդյունքն ամեն ինչ է, իսկ մարդը՝ միայն կատարող: Նման պայմաններում աշխատանքը ոչ մեկի մոտ չի առաջացնում բավարարվածության զգացում:

Ժողովրդավարական գործելաճ. առաջնորդը հիմնվում է աշխատակիցների կարծիքի վրա, ենթականերին տալիս է անկախություն՝ որոշումների կայացման հարցում, և նրանց աշխատանքի համար ստեղծում է անհրաժեշտ պայմաններ: Նման ղեկավարը հոգ է տանում իր ենթակաների կարիքները բավարարելուն և հարգանքով է վերաբերվում նրանց:

Ազատական գործելաճ. այս ոճի առաջնորդը քիչ է վերահսկում իր ենթակաների գործունեությունը, ինչի արդյունքում կառավարումը բնութագրվում է ցածր արդյունավետությամբ:

Սակայն դժվար է նշել որևէ կառավարչի, որը գործունեությունն իրականացնի նշված ոճերից մեկի հիման վրա: Սովորաբար գերակշռում է կառավարման համակցված ոճ՝ յուրաքանչյուր կառավարչի մեջ ձևավորվում է գործունեության սեփական, անհատական ոճը:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարում: Աշխատակիցները յուրաքանչյուր կազմակերպության ամենակարևոր ակտիվներից կամ ռեսուրսներից են, քանի որ նրանք են նպաստում օպտիմալ պայմաններում իրականացվող առաքելությունների ու խնդիրների լուծմանը՝ ի շահ կազմակերպության բարգավաճման: Այնուամենայնիվ, սպորտի կառավարչի համար այն ներկայացնում է բարդ խնդիր՝ հաշվի առնելով մարզաձևերի և նրանցում ընդգրկված անձնակազմի տարբերությունները: Մարզական կազմակերպություններում մարդկա-

յին ռեսուրսների կառավարումը կապված է ոչ միայն արդյունավետ աշխատուժի ապահովման, այլ նաև սպորտային ծառայություններ ստացողների, սպորտային նվաճումների հետ: Կարևոր է, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարումը ինտեգրված լինի կազմակերպության ռազմավարության ծրագրերի մեջ: Ժամանակի փոփոխությունները պայմանավորում են մարդկային ռեսուրսների կառավարման փոփոխությունները, որոնք դրսևորվում են մարզական կազմակերպություններում կառավարման ժամանակակից մեթոդների անհրաժեշտությամբ:

Առաջնորդություն և կառավարում. այն իրենից ներկայացնում է կազմակերպության տարբեր անդամների վրա ներգործելու գործընթաց՝ իր առջև դրված նպատակներին հասնելու համար: Արդյունավետ առաջնորդ լինելու համար կառավարիչը (մենեջերը) պետք է մշտապես ընդլայնի իր գիտելիքները կառավարման գործընթացների վերաբերյալ՝ կարողանա լավագույնս ուղղորդել մարզիկին, թիմը տանի դեպի հաղթանակ՝ անկախ մարզաձևից: Սպորտի կառավարիչներն օգտագործում են այս հատկանիշը՝ մարզիկներին խրախուսելու մարզվել, զարգացնել իրենց հատուկ հմտությունները և լավագույնս հանդես գալ նույնիսկ ճնշման ներքո: Սպորտի ոլորտում մարզիկին կամ թիմին հաջողության հասնելու համար առանձնացնում են հետևյալ 5 ձևի առաջնորդներ.

1. **Բացարձակ առաջնորդներ.** անհատներ են, ովքեր ցուցաբերում են նախաձեռնություն մրցման ժամանակ: Նրանք «ձայնային» անհատներ են, ովքեր մշտապես հիշեցնում են մյուսներին կենտրոնացած մնալ ընդհանուր նպատակների իրագործման և հաղթանակի վրա: Սովորաբար նրանք մնալուն օրինակ են թողնում ուրիշների վրա՝ ցույց տալով աշխատանքային էթիկա, թիմի յուրաքանչյուր անդամի հանդեպ նվիրվածություն և համապատասխան վերաբերմունք մրցումային գործընթացին: Նրանք միշտ ոգեշնչում են մարզիկներին, ինչը հաճախ դրդում է նրանց իրականացնել սեփական անհատական և թիմային նպատակները:

2. **Հանդերձարանի առաջնորդ.** անհատներն են, ովքեր օգտագործում են իրենց խոսքն ու գործը՝ զարգացնելու և պահպանելու իրենց թիմի դրական և արդյունավետ մշակույթը: Այս առաջնորդները որոշում են, թե որն է ընդունելի և անընդունելի վարքագիծը բոլոր թիմակիցների համար, անկախ նրանից՝ նրանք մրցակցական պայքարի մեջ են, թե ոչ: Նրանք հպարտ են իրենց թիմով և քայլեր են ձեռնարկում այդ հպարտությունը պաշտպանելու և պահպանելու համար:
3. **Սոցիալական առաջնորդներ.** անհատներն են, ովքեր ձևավորում և պահպանում են թիմում թիմային աշխատանքի զգացումը կամ միասին արդյունավետ աշխատելու կարողությունը: Սովորաբար նրանք նպաստում են մարզիկների միջև հարաբերությունների ձևավորմանը և հնարավորություն են փնտրում՝ թիմակիցներին ավելի լավ ճանաչելու սպորտային միջավայրից դուրս:
4. **Կազմակերպական առաջնորդներ.** անհատներ, ովքեր ներգրավվում են կազմակերպությունների և ակումբների աշխատանքներում: Այս առաջնորդները ապահովում են, որ թիմը շարունակի ներգրավված մնալ որևէ համայնքային ծառայության միջոցառումներում: Այդպիսիք կարող են լինել, օրինակ, դրամահավաքների կազմակերպումը կամ մանկական հիվանդանոցներ այցելությունը:
5. **Պահեստային առաջնորդներ.** անհատներ են, ովքեր թիմում գլխավորում են պահեստային խաղացողներին: Պահեստային խաղացողը սպորտային թիմի անդամ է, որը կարող է խաղալ եթե մեկ այլ խաղացող ստանա վնասվածք կամ ունենա հոգնածության այնպիսի աստիճան, որ չկարողանա շարունակել մրցակցային պայքարը: Պահեստային խաղացողները կարող են հուսալքվել իրենց խաղաժամանակի պակասից, ուստի կարևոր է արդյունավետորեն կառավարել նրանց սպասելիքներն ու հիասթափությունները:

Հովանավորություն. կապված լինի իրադարձության, կազմա-

կերպության կամ կատարողի հետ՝ ֆինանսական աջակցությունն է արտաքին մարմնի կողմից (լինի դա անձ կամ կազմակերպություն)՝ երկու կողմերի փոխադարձ շահի համար: Հովանավորությունը տեղի է ունենում սպորտի բոլոր մակարդակներում: Այն կարող է կրել ֆինանսական կամ բնաիրային բնույթ և ենթադրում է, որ երկու կողմերն էլ օգուտներ են ստանում այդ համաձայնագրից:

Առանձնացնում են հովանավորության հետևյալ տեսակները.

1. Անհատներ-հոգում են այնպիսի ծախսեր, ինչպիսիք են մարզիկների կամ թիմերի հանդերձանքը, սարքավորումները, ճանապարհորդությունը, կացարանը, մրցումների վճարները և այլն:
2. Թիմեր և ակումբներ-սուբսիդավորում է հանդերձանքի, սարքավորումների, ակումբների կամ մարզակառույցների սպասարկումը:
3. Սպորտ-վճարում է մարզչական և մարզիկների զարգացման, սկսնակ մարզիկների ծրագրերի, տաղանդների զարգացման համար:
4. Միջոցառումներ-հոգում է մրցման վայրի վարձույթը, սննդի կազմակերպումը, հյուրընկալությունը և այլն:

Լրատվամիջոցներ և հաղորդակցություն. Լրատվամիջոցները, սպորտը և հատկապես պրոֆեսիոնալ սպորտը միշտ եղել են սերտ կապի մեջ: Վերջին մի քանի տասնամյակների ընթացքում սպորտային արդյունաբերության արագ աճը հիմնականում տեղի է ունեցել սպորտային լրատվամիջոցների մատչելիության աճի շնորհիվ: Թերթերը, ռադիոն, հեռուստատեսությունը և ինտերնետը մեծ ազդեցություն են ունեցել սպորտային միջոցառումների ցուցադրման և այն երկրպագուների թվի վրա, ովքեր կարող են վայելել կենդանի սպորտը: Թեև սպորտի ոլորտը տարիների ընթացքում շատ է փոխվել, լրատվամիջոցները մնում են նույնքան կարևոր, որքան երբևէ, երբ խոսքը վերաբերում է նոր երկրպագուներին ներգրավելու և գոյություն ունեցողներին համալրելու համար: Սպորտային լրատվամիջոցները սկսեցին տարածվել արդյունաբերական դարաշրջանի

սկզբում. տպագրության տեխնիկան կատարելագործվեց՝ հնարավորություն ստանալով տպագրել ավելի էժան և մատչելի թերթեր: Սպորտի երկրպագուները վերջապես կարող էին հետևել իրենց սիրելի թիմերի նորություններին, նույնիսկ եթե նրանք բաց թողնեին մրցումը և շատ չանցած ռադիոն, հեռուստատեսությունը երկրպագուներին թույլ տվեցին ուղիղ եթերով ներկա գտնվել մրցումներին՝ դրանց հեռարձակման միջոցով: Հեռուստատեսությամբ սպորտային միջոցառումների հեռարձակումն էլ ավելի տարածվեց և օգնեց կենդանի սպորտ բերել ավելի շատ մարդկանց, քան երբևէ: Սպորտային հեռարձակումը կազմում է սպորտային մեդիա ինդուստրիայի էական մասը և մեծ ազդեցություն ունի երկրպագուների վրա՝ սպորտը դիտելու համար:

Հարմարվողականություն. մշակութային ցնցումների ինտենսիվությունը, երբ անհատը տեղափոխվում է մի միջավայրից մյուսը՝ կախված երկու միջավայրների մշակութային տարբերություններից: Դա պայմանավորված է նաև անհատի փորձով և բազմամշակութային հմտություններով: Անհատները, ովքեր ավելի ուշ տեղափոխվում են նոր միջավայր՝ կարող են կրկին մշակութային շոկի ենթարկվել: Հետաքրքիր է, որ երբ անհատները վերադառնում են իրենց հարազատ միջավայր, նրանք կարող են ենթարկվել հակադարձ մշակութային շոկի: Նոր մշակութային համատեքստին հարմարվելը ներառում է մշակութային ցնցումների հաղթահարում, որը ազդում է անհատների հոգեկանի վրա: Հարմարվելու գործընթացը տեղի է ունենում վարքի, փորձի և կատարողականի կարգավորման միջոցով՝ մոտիվացիայի ազդեցության տակ: Թիմի աշխատանքի առումով բազմամշակութային համատեքստը կարող է հզոր ազդեցություն ունենալ:

Ֆինանսական կառավարում. սպորտում ֆինանսների հաջող կառավարումը կախված է կառավարչի կողմից խելամիտ որոշումներ կայացնելուց, որոնք առավելագույնս արժեք կստեղծեն սպորտային կազմակերպությունների համար: Սպորտի ոլորտում ֆինանսական կառավարումը ենթադրում է, որ ֆինանսական կառավարիչները

պետք է աշխատեն կազմակերպության այլ անդամների հետ՝ խելամիտ և աղյունավետ ծախսերի վերաբերյալ որոշումներ կայացնելու համար: Ֆինանսական կառավարիչները հաճախ են կանխատեսում սպորտային կազմակերպության բյուջեն և խորհուրդ տալիս, թե արդյոք կազմակերպությունը խելամիտ որոշում է կայացրել՝ հիմնված միտումների և կանխատեսումների վրա: Նրանք չափում են բոլոր ծախսերը և վերահսկում դրանց ազդեցությունը իրենց կազմակերպությունների վրա, ինչը թույլ է տալիս կազմակերպություններին լինել ճկուն և համապատասխան ձևով կարգավորել իրենց բյուջեները: Սա ներառում է ֆինանսական կորուստների դեմ լուծումների առաջարկում և ծախսերի շարունակական օպտիմալացման ապահովում: Օգտագործելով ճշգրիտ, արդիական հաշվետվության գործիքներ, սպորտի ֆինանսների կառավարիչները պետք է նաև պահպանեն մանրամասն գրառումներ: Դրանք անհրաժեշտ է օգտագործել ապագա ֆինանսական կանխատեսումներ իրականացնելու և հաջողություններն ու ձախողումները վերլուծելու համար, որոնք կարող են ազդել ամբողջ կազմակերպության բիզնես որոշումների վրա: Ֆինանսական հաշվետվություններն ու վերլուծությունները օգտագործվում են սպորտի ոլորտում՝ ինչպես կարճաժամկետ, այնպես էլ երկարաժամկետ բյուջետավորումը կանխորոշելու համար:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Բացատրեք սպորտի կառավարման էությունը:
2. Որո՞նք են սպորտի կառավարման ժամանակակից հիմնական սկզբունքները:
3. Բնութագրեք կառավարման ոճերը:
4. Որո՞նք են հովանավորության ձևերը:
5. Բնութագրեք ռազմավարական կառավարման կարևոր հատկանիշները:

Գրականություն

1. Management of human resources in a sports organisation from the point of view of employees (researchgate.net) December 2020 Humanities Studies 5 (82)(5 (82)):147-159 DOI:10.26661/hst-2020-5-82-11 Authors: omas Iekavičius
2. Sponsorship in sport - Commercialisation in sport - AQA - GCSE Physical Education Revision - AQA - BBC Bitesize դիտում
3. Sport Management (uoa.gr) pp 1-5
4. What Are the Basics of Sport Finance? <https://onlinesportmanagement.ku.edu/community/understanding-sport-finance>

4.2 Սպորտի կառավարման արտասահմանյան մոդելները

Ժամանակի ընթացքում պրոֆեսիոնալ սպորտը վերածվել է միլիարդ դոլար արժողությամբ եկամտաբեր բիզնես-ոլորտի: Սպորտի կառավարման ոլորտում որպես արտասահմանյան հաջողված մոդելներ համարվում են հյուսիսամերիկացիների ու եվրոպացիների կողմից մշակված եզակի համակարգերը (մոդելները), որոնք օգտագործվում են իրենց համապատասխան տարածաշրջաններում սպորտային կազմակերպությունների գործունեությունն իրականացնելու համար:

Ամերիկացիները սպորտային տիրույթի առաջատարներն են: Դրա մասին են վկայում մեծ շահութաբերության թվերը: Ըստ Forbes ամսագրի՝ աշխարհի ամենաեկամտաբեր մարզական թիմերից առաջին 3-ը և լավագույն 10-ից 7-ը ամերիկյան սպորտային միավորումներն են (ֆրանշիզաներ, առանձնաշնորհ՝ համատեղ գործունեության մասին պայմանագրերի հիման վրա կատարվող գործառնություն): Նաև աշխարհի առաջին 5 ամենաարժեքավոր լիգաներից 3-ը ամերիկյանն են՝ Ազգային ֆուտբոլի լիգա (NFL), Բեյսբոլի գլխավոր լիգա (MLB) և Ազգային բասկետբոլի ասոցիացիա (NBA): Սա ապշեցուցիչ է, քանի որ Ամերիկյան լիգան, հատկապես NFL-ը և MLB-ն,

հայտնի չեն Միացյալ Նահանգներից և Կանադայից դուրս:

Ներկայացնենք հյուսիսամերիկյան և եվրոպական խոշոր մոդելների միջև առկա տարբերությունները:

Սպորտի հյուսիսամերիկյան մոդել: ԱՄՆ-ն անհատականության և մրցակցության հիմքի վրա կառուցված երկիր է, և սա տարածվում է նաև սպորտի աշխարհում: Ամերիկյան հասարակությունը գնահատում է հաղթանակը և անհատական նվաճումները, ու դա արտահայտվում է սպորտային մրցումների դիտմամբ: ԱՄՆ-ում սպորտը վճռականության, աշխատասիրության և տաղանդի ցուցանիշ է: Սպորտային բիզնեսի ամերիկյան մոտեցման առանցքային տարրերից մեկը կենտրոնացումն է ֆինանսական եկամուտներ ստանալու ուղղությամբ: ԱՄՆ-ի սպորտային կազմակերպությունները մեծ ներդրումներ են կատարում մարքեթինգի և գովազդի մեջ՝ ստեղծելու իրենց ապրանքանիշը և գրավելու երկրպագուներին, հովանավորներին և մեդիա գործընկերներին:

Թիմերը և լիգաները հեռարձակման իրավունքները վաճառում են մեդիա ընկերություններին, ինչպես նաև եկամուտ են ստեղծում հովանավորչությունից, ապրանքների և տոմսերի վաճառքից: Կենտրոնացումը եկամուտներ ստանալու ուղղությամբ պայմանավորված է խոշոր, թանկարժեք սպորտային ծրագրերին աջակցելու և բարձր մակարդակի մարզիկներին ու մարզիչներին վարձատրելու անհրաժեշտությամբ:

Սպորտի եվրոպական մոդել: Եվրոպական սպորտի կազմակերպման հիմքում ընկած է տեսական մտածողությունը, այլ ոչ ֆինանսական շահը և այն համոզմունքը, որ սպորտը կարող է ծառայել ի շահ սոցիալական բարօրության: Կա միտումնավոր շեշտադրում՝ սպորտի զարգացումն ապահովելու հիմնական մակարդակում և, ամենակարևորը, ԲՈՒՐԳԻ պահպանումը: Եվրոպական մոդելը կառուցված է բուրգի պես, որի վերևում ֆուտբոլի օրինակով՝ ՖԻՖԱ-ն է, այնուհետև ՈՒԵՖԱ-ն, հետո Ազգային լիգաներն ու ասոցիացիաները, և երբեմն նաև տարածաշրջանային ասոցիացիաները, ինչպիսիք կան Իսպանիայում: Գոյություն ունի գլոբալ վերահսկող

և տարածաշրջանային մարմին, որը համակարգում է Միջազգային ֆեդերացիան, իսկ Համադաշնությունների ներքո գործում են Ազգային ասոցիացիաներն ու լիգաները, որոնք ՖԻՖԱ-ի կանոնների համապատասխան պատասխանատու են ազգային մրցումների կազմակերպման համար: Եվրոպան սպորտի նկատմամբ ունի ավելի համայնքային մոտեցում՝ մեծ ուշադրություն դարձնելով թիմային աշխատանքին, մարզական վարքագծին և սոցիալական փոխգործակցությանը: Եվրոպայում սպորտը դիտվում է որպես ֆիզիկական և մտավոր բարեկեցությունը խթանելու և մարդկանց միավորելու միջոց: Եվրոպական սպորտային ծրագրերում մեծ նշանակություն է տրվում երիտասարդ մարզիկների զարգացմանը՝ շեշտը դնելով ֆիզիկական համակողմանի պատրաստվածության բարելավման և հմտությունների ձևավորման վրա:

Եվրոպան ներկայացնում է աշխարհի ամենահաջողակ սպորտային ծրագրերը և թիմերը՝ ներառյալ համաշխարհային մակարդակի ֆուտբոլային ակումբներ, ինչպիսիք են «Բարսելոնան», «Բավարիան» և «Ռեալը»: Կենտրոնանալով համայնքի վրա՝ Եվրոպայում սպորտն ավելին է, քան պարզապես մրցակցություն, այն ապրելակերպ է, որը միավորում է մարդկանց և խթանում առողջ ապրելակերպը: Եվրոպական ֆուտբոլում մրցումների կազմակերպման մոդելների հետ կապված անհերքելի աճ է գրանցվել 2021 թվականին Սուպերլիգայի գաղափարի առաջացման պահից:

Ներկայացնենք ամերիկյան և եվրոպական սպորտի մոդելների միջև որոշ տարբերություններ.

1. **Մրցակցություն:** Մրցակցային առումով եվրոպական մոդելը բրգաձև է, քանի որ հաճախ կան գլխավոր լիգաներ, ինչպիսիք են «Պրեմիեր լիգան», «Լա լիգան», «Ա Սերիան», «Բունդեսլիգան» և այլն: Թիմերը բարձրանում են և իջնում բարձրագույն լիգաներից, մրցում են բրգաձև գագաթնաժողովի ստորակարգում իրենց տեղերի համար: Ըստ էության, եվրոպական մոդելի երկու կարևոր հատկանիշներն են բուրգի կառուցվածքը և թիմերի առաջխաղացումն ու իջեցումը: Սա

ուղղակիորեն հակասում է սպորտի ամերիկյան համակարգի Փակ կամ Հորիզոնական կառուցվածքին:

2. **Կառուցվածք:** Ամերիկյան և եվրոպական մարզաձևերի միջև մեկ այլ էական տարբերությունը նրանց լիգայի կառուցվածքն է: Ամերիկյան լիգայում թիմերը ֆիքսված են և գործում են «փակ համակարգով», թիմը միշտ լինելու է լիգայի մաս, և, հետևաբար, կոմերցիոն առումով դրանք կայուն են, իսկ հանդիսատեսի բազան՝ բավականին ընդգրկուն: Եվրոպայում ավելի շատ նախընտրում են մրցակցային դիրքը:
3. **Կրթական համակարգ:** Թիմային սպորտը հայտնի դարձավ 1800-ականների վերջին, քանի որ ավելի ու ավելի շատ երեխաներ հաճախում էին դպրոց՝ հավաքվելով մեկ վայրում: Սպորտը հաճախ կազմակերպվում էր առանձին ակումբների կողմից: Ամերիկայում դպրոցից դուրս գտնվող մարզակույմբներին հաճախ արհամարհում էին, քանի որ դրանք չափազանց շատ էին շեղում իրենց աշակերտների, իսկ վնասվածքները հանգեցրին աշակերտների դպրոցից բացակայելուն: Ամերիկյան կրթական համակարգը որոշեց վերահսկողություն սահմանել և սպորտը մտցնել ուսումնական պլան: Ծնողների և համայնքների աջակցությամբ դպրոցական ծրագրի շրջանակներում սպորտը դարձավ հանրաճանաչ ժամանցային և արտադասարանական գործունեություն: Այսօր մարզական կառույցի կենտրոնական բաղադրիչը կրթական համակարգն է:

Ի տարբերություն ամերիկյան մոդելի՝ եվրոպական երկրներում սպորտի վրա կրթական ինստիտուտների ազդեցությունը նվազագույնն է, քանի որ կառավարության կողմից վերահսկվող դպրոցներն ու սպորտը չեն համարվում ուսումնական ծրագրի հիմնական մաս: Աշակերտները, ովքեր ցանկանում էին պարապել սպորտով, դա իրականացնում էին դպրոցից դուրս: Այսօր տաղանդների հայտնաբերումը սովորաբար կատարվում է ոչ թե կրթական ինստիտուտների, այլ մարզակույմբների կողմից: Այսպիսով, ամերիկյան սպոր-

տային մոդելի կենսական բաղադրիչը նրա ինտեգրումն է ավագ դպրոցի և քոլեջի համակարգին: Հյուսիսային Ամերիկայի երիտասարդ տաղանդները ստիպված չեն լքել դպրոցը սպորտային ակադեմիաների համար կամ վաղաժամ ընտրություն կատարել սպորտի և դպրոցի միջև, այլ կատարելագործում են իրենց հմտությունները և մրցում ազգային մակարդակով՝ ավագ դպրոցների միջև: Տաղանդներին փնտրում են ավագ դպրոցից, և նրանք կարող են ընտրվել ու անմիջապես ներգրավվել գլխավոր լիգաներում: NBA-ի հայտնի մարզիկները, ինչպիսիք են Լեբրոն Ջեյմսը, Քոբի Բրայանտը և Քևին Գարնետը, ներգրավվել են մեծ սպորտ անմիջապես ավագ դպրոցից:

- 4. Աշխատանքային պայմանագրեր.** Խաղացողների հետ կնքված պայմանագրերը ամերիկյան սպորտում բավականին բարդ են: Բոլոր լիգաներն ունեն աշխատավարձերի շեմեր, որպեսզի թիմերը չծանրաբեռնեն տաղանդներին և թույլ չտան որոշակի մրցակցային հավասարակշռություն: Թիմերին ամեն տարի տրվում է որոշակի գումար, որը նրանք կարող են ծախսել խաղացողների աշխատավարձերի վրա: NBA-ի 2021/22 մրցաշրջանի աշխատավարձի շեմը կազմել է 112 միլիոն դոլար, և NBA-ի ֆրանշիզը պետք է շքեղության հարկ վճարի, եթե մեկ դոլար ավելի ծախսի իր ցուցակի բոլոր 15 խաղացողների աշխատավարձերի վրա: Որպես արտոնություն՝ դժվար է ունենալ երեք գերաստղ խաղացող, որոնցից յուրաքանչյուրը վաստակում է 35 միլիոն դոլարից ավելի: Դա անելու համար զոհաբերվում է ամբողջ ցուցակի ընդհանուր ուժը, ուստի պետք է ձեռք բերվեն նաև վետերան խաղացողներ, ովքեր պատրաստ են վաստակել նվազագույն գումար: Այս ամենին ի հակառակ եվրոպական սպորտում մարզիկի հետ կնքվող պայմանագրերը շատ ավելի հստակեցված են և զուրկ ավելորդություններից:
- 5. Տրանսֆեր:** Ամերիկյան լիգաներում խաղացողները ակտիվներ են և կարող են փոխանակվել պայմանագրի պլանով

(դրաֆթ) կամ այլ խաղացողներով՝ առանց նրանց համաձայնության: Սա հակադրվում է եվրոպական լիգաների գործելաոճին, որտեղ խաղացողներին տեղեկացնում են իրենց՝ այլ ակումբ տեղափոխվելու (տրանսֆերների) վերաբերյալ: Դասական եվրոպական ֆուտբոլային տրանսֆերը պահանջում է թիմի համաձայնությունը, որին պատկանում է խաղացողը: Հաշվի առնելով, թե ինչպես է կառուցված ամերիկյան լիգան, և այնպիսի էական գործոնի առկայությունը, ինչպիսին է աշխատավարձի շեմերը, խաղացողներին իրենց «տրանսֆերների» հարցում իրավունք տալը դժվարացնում է գլխավոր կառավարչի համար թիմի ցուցակները կազմելը: Այս պատճառով խաղացողները կարող են վաճառվել առանց իրենց համաձայնության:

- 6. Երկրպագուների փորձ:** Ամերիկյան և եվրոպական սպորտային մշակույթի միջև երկրպագուների ներգրավվածության մակարդակի մեջ կա էական տարբերություն: Ամերիկացի մարզասերները խաղերի օրերը համարում են տոնական, որտեղ երեկոյթները տեղի են ունենում մարզահրապարակների և մարզադաշտերի կայանատեղերում, իսկ ապրանքների վաճառքը հասնում է բարձր մակարդակի:

Եվրոպացի մարզասերները կրքոտ են, բայց նրանք ավելի զուսպ մոտեցում են ցուցաբերում՝ ավելի շատ կենտրոնանալով բուն մրցումների որակի ու տեսարժանության վրա: Ֆուտբոլային հանդիպման գնալը հաճախ դիտվում է որպես սոցիալական զբոսանք, երբ երկրպագուները հանդիպում են խաղից առաջ կամ հետո՝ շփվելու և քննարկելու խաղադաշտում կատարվող գործողությունները: Երկրպագուների փորձը եվրոպական սպորտում, հատկապես ֆուտբոլում, կենտրոնացած է հենց խաղի շուրջ: Ամերիկյան սպորտում լիգաների կողմից լուրջ շեշտադրում կա զվարճանքի և երկրպագուների ներգրավվածության վրա: Այս զվարճանքը տեղի է ունենում բազմաթիվ ձևերով՝ սովորաբար A-ցուցակի երաժշտական արտիստների, պարողների նախախաղի կամ ընդմիջման ժամանակ ելույթների մի-

ջոցով: Երբեմն երկրպագուները հայտնվում են գործողությունների մեջ՝ տարբեր մրցումների միջոցով մրցելով որոշակի մրցանակների համար:

Ամերիկյան Ֆուտբոլի չեմպիոնի կոչման եզրափակիչ խաղը (Super Bowl) դրա հիանալի օրինակն է, քանի որ երբեմն այն կարելի է շփոթել երաժշտական համերգի հետ, և մարդկանց մի մասը, ովքեր ներդաշնակում են, այնքան էլ հոգ չեն տանում խաղի համար, որքան բարձրակարգ երաժշտական կատարումներին: Եվրոպական Ֆուտբոլում մշակույթն այլ է, գլխավոր գրավչությունը հենց խաղն է, իսկ երկրպագուների լարվածությունն ու ինտենսիվությունը երբեք չեն կարող հանդուրժել միջնախաղի շոուները: Օրինակ՝ Չեմպիոնների լիգայի վերջին եզրափակիչի ժամանակ հայտնի ամերիկյան երգչուհի Կամիլա Կաբելլոյի մասնակցության դեմ զանգվածային հակահարված է եղել, և նա Twitter-ում դժգոհել է երկրպագուների կոպտությունից: Սա ցույց է տալիս, թե որքան տարբեր են այս երկու մայրցամաքների մշակույթները: Ամերիկացի մարզասերները, հավանաբար, կհիասթափվեին, եթե լինեին որևէ միջոցառման եզրափակիչ փուլում, և չլինեք երաժշտական մեծ կատարում, իսկ եվրոպացի Ֆուտբոլասերները հիասթափվում են, երբ ստիպված են լինում ելույթներ դիտել խաղերից առաջ կամ դրանց միջև ընկած ժամանակահատվածում:

Ամերիկյան սպորտային լիգաները նաև հայտնի են տարբեր տեխնոլոգիաների ներդրմամբ՝ իրենց երկրպագուների ներգրավվածությունը բարելավելու համար: Օրինակներից մեկը NBA-ն է և Meta Quest 2 VR ականջակալների օգտագործումը իրենց խաղերի հեռարձակումներում: Եվրոպական ակումբները նույնպես իրենց հերթին ներդրումներ են կատարում երկրպագուների ներգրավման մեջ՝ առաջարկելով VIP նստատեղեր, հատուկ երկրպագուների գոտիներ և ինտերակտիվ նախախաղային գործողություններ: Տեխնոլոգիաների աճի հետ մեկտեղ եվրոպական ակումբները նաև ներդրումներ են կատարում վիրտուալ իրականության փորձի մեջ՝ երկրպագուներին ավելի մոտեցնելու գործողություններին:

7. **Փոփոխություններ:** Թեև բոլոր տարբերությունները ցույց են տալիս երկու բոլորովին տարբեր սպորտային մոդելներ, վերջին տարիներին ամեն ինչ սկսել է փոխվել: Գլոբալիզացիայի ճնշումը Ամերիկային մղում է վերանայելու իր սպորտային համակարգը: NBA-ն, օրինակ, փորձում էր ընդլայնվել դեպի Եվրոպա: Միևնույն ժամանակ, եվրոպական երկրներն ընդունում են սպորտի բիզնեսը հաջողակ դարձնելու համար առևտրայինացման անհրաժեշտության իրողությունը: Ակումբները ընդունել են եկամտային և շուկայական ուղղվածություն: Ֆուտբոլիստների ռեկորդային տրանսֆերները, լավագույն ապրանքանիշերի հետ պայմանագրերը և երկրպագուների ապրանքների վրա մեծ ուշադրությունը եվրոպական ակումբների լավագույն շարժիչ ուժերն են:
8. **Սպորտային երկրպագուների ներգրավվածություն:** Ամերիկյան և եվրոպական հեռանկարներ: Համայնքի վրա կենտրոնացված ուղղությունը և եվրոպական ֆուտբոլի թիմային աշխատանքի ու սոցիալական փոխազդեցության վրա մեծ շեշտադրումը կարող են շատ օգտակար լինել դեռևս երիտասարդ ամերիկյան ֆուտբոլի MLS լիգայի համար: Ֆուտբոլային թիմերի համայնքի ստեղծումը, որը ներկայացնում է իր տեղական համայնքը, երկարատև ժառանգություն կթողնի և իր հերթին կմիավորի տեղական աջակիցներին, օգուտ կբերի տեղական բիզնեսին և ձեռնարկատերերին: Մյուս կողմից՝ եվրոպական սպորտային թիմերը կարող են ավելի շատ ջանքեր գործադրել երիտասարդության զարգացման համար՝ ապահովելով հովանավորներից ֆինանսական աջակցություն: Ավելին, երկրպագուների ներգրավվածությունը կարող է հետագայում զարգանալ՝ ներդրումներ կատարելով տեխնոլոգիայի մեջ: Այնուամենայնիվ, դա կարող է նաև հանգեցնել սպորտի չափից ավելի առևտրայինացմանը: Սպորտային բիզնեսի լավագույն մոտեցումը կարող է ընկած լինել երկուսի միջև հավասարակշռություն գտնելու պայմանով: Ամերիկյան

մոտեցման տարրերը, ինչպիսիք են եկամուտների ստեղծումը և մարքեթինգը, եվրոպական մոտեցման մեջ ներառելը, ինչպիսիք են համայնքի վրա կենտրոնացումը և խաղացողների զարգացումը, կարող են հանգեցնել կայուն և հաջողակ սպորտային նախաձեռնության:

Ամփոփելով սպորտային բիզնեսի ամերիկյան և եվրոպական մոտեցումները՝ կարելի է եզրակացնել, որ երկուսն էլ արդյունավետ են յուրովի: Հիմնվելով ԱՄՆ-ի, և եվրոպայի լավագույն մոտեցումներին, հնարավոր է ստեղծել սպորտային նախաձեռնություններ, որոնք խթանում են ինչպես անհատական, այնպես էլ թիմային հաջողությունները՝ հնարավորություններ ընձեռելով մարզիկներին դրսևորելու իրենց ողջ ներուժը: Թեև ԱՄՆ-ում և եվրոպայում մարդիկ մեծապես տարբերվում են սպորտի ընկալման առումով, այնուամենայնիվ այդ տարբերությունների ըմբռնումը կարող է լինել սպորտային ինդուստրիայի հաջողության բանալին: Երկու մայրցամաքներն էլ լավ որակներ են դրսևորում սպորտային նախաձեռնությունների կառավարման մեջ և կարող են օգտակար լինել միմյանց:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Որո՞նք են սպորտի կառավարման ամենահայտնի մոդելները:
2. Ներկայացրե՞ք սպորտի հանդեպ մտածողության եվրոպական և ամերիկյան մոդելների տարբերությունը:
3. Ի՞նչ տարբերություններ են առկա եվրոպական և ամերիկյան սպորտում՝ կապված կրթական համակարգերի հետ:
4. Նկարագրե՞ք սպորտին երկրպագուների ներգրավվածության առանձնահատկությունները:
5. Բացատրե՞ք ամերիկյան և եվրոպական սպորտի մոդելների զարգացման հեռանկարները:

Գրականություն

1. The USA vs Europe: The Two Approaches to Sports Business <https://>

- www.tisagroup.ch/sports-business-usa-vs-europe/
2. The American vs European sports model <https://www.magicsportsapp.com/sports-industry-information/the-american-vs-european-sports-model/>
 3. The american and european models of sports <https://www.linkedin.com/pulse/american-european-models-sports-faithfulness-okom/>

4.3 Սպորտի կառավարման կառուցվածքը Հայաստանի Հանրապետությունում

Սպորտը ազգային տնտեսական համալիրի բազմաթիվ ճյուղերից մեկն է և ներկայացնում է բարդ ու յուրահատուկ սոցիալ-տնտեսական համակարգ, որի գործունեությունը բնութագրվում է բազմաբնույթ սոցիալ-պետական հարաբերություններով: Պետք է հաշվի առնել, որ պետության ցանկացած սոցիալ-տնտեսական հատվածի կառավարման կառուցվածքը մեծապես որոշվում է առաջին հերթին պետության քաղաքականությամբ, պետության բուն կառուցվածքով: Այն պետք է օրգանապես ինտեգրվի սպորտի շարժման կառավարման համակարգում:

Սպորտի զարգացման համար պատասխանատու է առավելապես պետական մարմինը՝ Կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի (ԿԳՄՍ) նախարարությունը, որին վերապահված են պետական քաղաքականության իրականացման և իրավակարգավորման, ինչպես նաև մարզական կազմակերպություններին, մարզական ֆեդերացիաներին աջակցություն ցուցաբերելու գործառույթները: Նրա գործունեության հիմնական նպատակն է՝ սպորտի նկատմամբ հասարակության, պետության և ողջ ազգի դրական վերաբերմունքի ձևավորումը՝ որպես մարդու առողջության պահպանման և ամրապնդման արդյունավետ միջոց, համընդհանուր մշակույթի անբաժանելի մաս, ինչպես նաև որպես գործոն՝ հատկապես երեխաների և երիտասարդների ֆիզիկական և բարոյական դաստիարակության: Նախարարությունն իրականացնում է ֆիզիկական կուլտուրայի,

սպորտի և երիտասարդության հարցերում պետական քաղաքականություն և իրավական կարգավորման գործառույթներ ու դրանք մշակելու և իրականացնելու գործընթացներ: ՀՀ ԿԳՄՍ նախարարության և մասնավորապես նրանում սպորտի քաղաքականության վարչության գործունեության հիմնական նպատակներն են՝ ֆիզիկական կուլտուրայի, սպորտի և առողջ ապրելակերպի խթանմանն ուղղված միջոցառումների կազմակերպում և անցկացում, բնակչության ֆիզիկական դաստիարակության պետական ծրագրերի մշակում և իրականացում, սպորտի ոլորտի նյութատեխնիկական բազայի զարգացում, Համահայկական մարզական միջոցառումների միասնական օրացուցային պլանի մշակում, հաստատում և իրականացում՝ ներառյալ հաշմանդամների և սահմանափակ առողջական հնարավորություններ ունեցող անձանց, Հայաստանի Հանրապետության ազգային հավաքական թիմերի տարեկան հաստատում, Հայաստանի Հանրապետության ազգային հավաքականների ֆինանսական, նյութատեխնիկական, գիտական, մեթոդական, բժշկական, բժշկականսաբանական և հակադոպինգային աջակցության իրականացում:

Հայաստանի Ժամանակակից օրենսդրությունը երկրի քաղաքացիներին իրավունք է տալիս կամավոր հիմունքներով ստեղծել հասարակական միավորումներ՝ ընդհանուր նպատակներին հասնելու և ընդհանուր շահերը պաշտպանելու համար՝ ներառյալ ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտում:

Հայաստանի Հանրապետության ֆիզիկական դաստիարակության և սպորտի հասարակական միավորումների հիմնական ձևերը ներառում են Հայաստանի ազգային օլիմպիական կոմիտեն, պարաօլիմպիկ, հատուկ օլիմպիկ կոմիտեներ, մարզական ֆեդերացիաները (միություններ, ասոցիացիաներ, օրինակ՝ խուլերի հայկական սպորտային կոմիտե, «Աշխատանքային ռեզերվներ» մարզական հասարակական կազմակերպություն), մարզակումբներ, Համահայկական խաղերի համաշխարհային կոմիտեն: Հասարակական կազմակերպությունների շարքում առաջատար դերը պատկանում է Հայաստանի ազգային օլիմպիական կոմիտեին (ՀԱՕԿ), որը ներկայացնում է

մեր երկրի շահերը Միջազգային օլիմպիական շարժման մեջ: Դրա հետ մեկտեղ այն իրականացնում է բարձր նվաճումների սպորտի կառավարումը համակարգող պետական մարմնի գործառույթները, ինչպես նաև համակարգում է բոլոր հասարակական սպորտային կազմակերպությունների աշխատանքը:

Ներկայումս Հայաստանի ազգային օլիմպիական կոմիտեի անդամներն են.

- Օլիմպիական խաղերի ծրագրում ընդգրկված ազգային մարզական ֆեդերացիաներ:
- Ազգային հասարակական միավորումներ, ձմեռային և ամառային մարզաձևերի միություններ (ասոցիացիաներ), որոնք ներառված են Օլիմպիական խաղերի ծրագրում:
- Ազգային մարզական ֆեդերացիաներ, որոնք ՄՕԿ-ի կողմից ճանաչված միջազգային մարզական ֆեդերացիաների անդամներ են Օլիմպիական խաղերի ծրագրում չընդգրկված մարզաձևերում:
- Որպես հասարակական միավորում գրանցված Ազգային օլիմպիական ակադեմիան:

Հաշվի առնելով հաշմանդամների սպորտային շարժման համաշխարհային զարգացող ուղղության կարևորությունը՝ մեր երկրում հիմնադրվել են Հայաստանի պարաօլիմպիկ կոմիտեն, Հայաստանի հատուկ օլիմպիական կոմիտեն, որոնք ակտիվորեն ներգրավված են Օլիմպիական շարժման և սպորտի զաղափարների տարածման գործում: Մեր երկրի հաշմանդամների շրջանում Հայաստանի պարաօլիմպիկ շարժումը, Հայաստանի խուլերի շարժումը, Հայաստանի հատուկ օլիմպիական շարժումը համապատասխանաբար Միջազգային պարաօլիմպիկ շարժման, Խուլերի միջազգային շարժման, Միջազգային հատուկ օլիմպիական խաղերի մասերն են: Դրանց նպատակն է նպաստել ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի զարգացմանը՝ ամրապնդելով միջազգային համագործակցությունը այս ոլորտում, մասնակցություն ունենալ պարաօլիմպիկ խաղերին, խուլերի օլիմպիական խաղերին, հատուկ օլիմպիական համաշխարհային

խաղերին:

Հայաստանի Հանրապետությունում սպորտի կառավարման կառուցվածքում առկա են մի քանի տասնյակ ազգային մարզական ֆեդերացիաներ (ասոցիացիաներ, միություններ), որոնք գործում են հասարակական միավորումների մասին Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրության հիման վրա: Ազգային մարզական ֆեդերացիաները միջազգային ֆեդերացիաների անդամներ են և մարզիկների պատրաստությունն են իրականացնում կոնկրետ մարզաձևերում:

Սպորտի ազգային ֆեդերացիաները հակված են հետևել սպորտի միջազգային ֆեդերացիաների հիմնական կազմակերպական մոդելին: Կառավարման բարձրագույն մարմինը անդամների ընդհանուր ժողովն է, ընդհանուր ժողովի նիստերի միջև ընկած ժամանակահատվածում ֆեդերացիան ղեկավարում է խորհրդի (նախագահության) կողմից ընտրված նախագահը: Ամենօրյա աշխատանքն իրականացնում է քարտուղարությունը՝ գլխավոր քարտուղարի ղեկավարությամբ:

Ազգային մարզական ֆեդերացիաների ստեղծումը, գործունեությունը, վերակազմավորումը և լուծարումը կատարվում են հասարակական կազմակերպությունների մասին Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությանը համապատասխան: Գրանցման համար անհրաժեշտ է ներկայացնել փաստաթղթեր, որոնք հաստատում են Հայաստանի օլիմպիական կոմիտեի կողմից ֆեդերացիայի ճանաչումը (ՄՕԿ-ի կողմից ճանաչված միջազգային սպորտային ասոցիացիաների մաս կազմող ֆեդերացիաների համար), ֆեդերացիայի անդամակցությունը միջազգային ասոցիացիային (եթե այն նման ասոցիացիայի մաս է կազմում), ֆեդերացիայի կողմից ընդունված և պետության կողմից հաստատված դրույթները: Որպես հասարակական կազմակերպություն՝ մարզական ֆեդերացիան պետք է իր աշխատանքը կատարի իր կանոնադրության հիման վրա: Ազգային մարզական ֆեդերացիաները օրենքով սահմանված կարգով իրավունք ունեն.

- Կազմակերպել և անցկացնել Հայաստանի առաջնություններ

և գավաթներ համապատասխան մարզաձևում, մշակել և հաստատել այդպիսի մրցումների կանոնադրությունը, շնորհել չեմպիոնների, առաջնության հաղթողների, Հայաստանի գավաթակիրների կարգավիճակ:

- Իրականացնել մարզիչների և մրցավարների ատեստավորում համապատասխան մարզաձևերում և վերահսկել նրանց գործունեությունը:
- Հաշվի առնելով միջազգային մարզական ֆեդերացիաների կողմից հաստատված կանոնները՝ համապատասխան մարզաձևերում մշակել մրցումների կանոնները՝ ինչպես նաև հաստատել այնպիսի նորմեր, որոնք սահմանում են իրավունքներ և պարտականություններ՝ ներառյալ պատժամիջոցներ թիմերի և մարզիկների նկատմամբ:
- Համապատասխան մարզաձևերում իրականացնել Հայաստանի Հանրապետության հավաքական թիմերի ձևավորում և պատրաստում՝ միջազգային մրցումներին մասնակցելու համար և գործուղել նրանց այդ մրցումներին:
- Համապատասխան մարզաձևերում մասնակցել միջազգային սպորտային միջոցառումների միասնական օրացուցային պլանի ձևավորմանը, կազմակերպել և անցկացնել համահայկական և միջազգային պաշտոնական մարզական միջոցառումներ:
- Անդամակցել միջազգային սպորտային կազմակերպություններին, ձեռք բերել իրավունքներ և կրել միջազգային սպորտային կազմակերպությունների անդամների կարգավիճակին համապատասխան իրավունքներ ու պարտականություններ, եթե այդ իրավունքներն ու պարտականությունները չեն հակասում Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությանը:
- Իրականացնել Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությանը համապատասխան այլ գործողություններ, որոնք ուղղված են մարզական ֆեդերացիաների կանոնադրական նպատակների իրականացմանը:

Հասարակական կազմակերպությունները, որոնք աշխատում են սպորտի ոլորտում, և դա իրենց հիմնական գործունեությունն է, ներառում են հասարակական մարզական կազմակերպություններ (Հայաստան, Աշխատանք, Աշխատանքային ռեզերվներ): Սպորտի կառավարումն իրականացնում են նաև կամավոր մարզական ընկերություններ, որոնք հանրային կամ պետական-հասարակական կազմակերպություններ են իրենց գործունեության ոլորտի սկզբունքի հիման վրա: Որպես օրինակ նշենք «ԴՈՍԱԱՖ» ռազմաֆիզիկական և «ԴԻՆԱՄՈ» մարզական ընկերությունները:

Մեր երկրում սպորտի և մարզական շարժման զարգացումը, մարզական հերթափոխի պատրաստումը կարգավորվում են մանկապատանեկան մարզադպրոցների (ՄՊՄԴ) և օլիմպիական հերթափոխի մանկապատանեկան մարզադպրոցների (ՕՀՄՊՄԴ) միջոցով: Մարզադպրոցների համակարգն ունի 2 հիմնական խնդիր՝ դաստիարակել առողջ մատաղ սերունդ և պատրաստել հերթափոխ մեծ սպորտի համար: Խնդիրների շրջանակը կարգավորվում է ՀՀ մանկապատանեկան սպորտի մասին օրենքի դրույթներով՝ սահմանելով 8 հիմնական խնդիր, որոնցից որպես օրինակ նշենք հետևյալը՝ «ֆիզիկական կուլտուրայով և սպորտով զբաղվող մանուկների ու պատանիների համար պայմաններ ստեղծող հիմնարկներին ու կազմակերպություններին պետական աջակցության ցուցաբերումը՝ անկախ դրանց սեփականության ձևից»:

Մանկապատանեկան մարզադպրոցներ բացում են սպորտի պետական կառավարման մարմինները, ԿԳՄՍ նախարարությունը, մարզպետարանները: Մարզադպրոցները ստեղծվում են երեխաներին լրացուցիչ կրթության ծրագրեր տրամադրելու համար: ՄՊՄԴ-ները կարող լինել կամ համալիր (պատրաստություն իրականացնել մի քանի մարզաձևում), կամ կենտրոնացված մեկ մարզաձևի վրա: Օրինակ՝ «Երևանի շենգավիթի համալիր մարզաձևերի մանկապատանեկան մարզադպրոց», կամ «Ա. Ազարյանի անվան մարմնամարզության օլիմպիական հերթափոխի մանկապատանեկան մարզադպրոց»: ՕՀՄՊՄԴ-ները ստեղծվում են գործող մանկապատանեկան

մարզադպրոցների հիման վրա, որոնցում ղեկավարությունը և մարզչական շտաբը հասել են աշխատանքի բարձր մակարդակի՝ որակյալ մարզիկների պատրաստման գործում:

Սպորտի զարգացումն ապահովելու համար կարևորվում են նաև ֆինանսավորման չափաբաժինները, որոնք ուղղված են ինչպես նյութատեխնիկական ապահովմանը, միջոցառումների կազմակերպմանը, այնպես էլ նման կարևոր այլ հարցերի իրականացմանը: Մարզական միջոցառումների ֆինանսավորման դինամիկան պատկերացնելու համար ներկայացնենք այդ փոփոխությունները Երևան համայնքի օրինակով: Այսպես, եթե 2020 թ. սպորտային միջոցառումների ֆինանսավորումը Երևան քաղաքի բոլոր վարչական շրջաններում կազմում էր շուրջ 48 միլիոն ՀՀ դրամ, ապա 2023 թ. այն ավելացավ և կազմեց շուրջ 50 միլիոն ՀՀ դրամ: Ինչ վերաբերում է Երևան քաղաքի ենթակայության մարզադպրոցներին հատկացվող ֆինանսական միջոցներին, ապա 2022-2023թթ. նրանց ֆինանսավորումը նույնպես ավելացել է: Որպես օրինակ ներկայացնենք Երևան քաղաքի որոշ մարզադպրոցների ֆինանսական միջոցների ավելացումը: Այսպես, «Ա. Ազարյանի անվան մարմնամարզության օլիմպիական հերթափոխի մանկապատանեկան մարզադպրոց» ՀՈԱԿ-ի ֆինանսավորումը 2022 թվականի համեմատ 2023-ին ավելացել է 6 միլիոն ՀՀ դրամով և կազմել շուրջ 79 միլիոն ՀՀ դրամ, «Երևանի գեղասահքի և հոկեյի մանկապատանեկան մարզադպրոց» ՀՈԱԿ-ի ֆինանսավորումը 2023-ին կազմել է 29 միլիոն ՀՀ դրամ, ինչը 14,5 միլիոն ՀՀ դրամով ավելի է, քան 2022 թվականին:

Հայաստանի սպորտի մեկ այլ կազմակերպական միավոր մարզակումբն է: Մարզակումբները ստեղծվում և գործում են սպորտի ոլորտում տարբեր ծառայություններ մատուցելու համար և այն հասարակական կազմակերպություններն են, որոնց շրջանակներում իրականացվում են մարզիկների կամ թիմերի մարզումներն ու նախապատրաստումը մրցումներին: Մարզակումբներին կարող են անդամակցել բոլոր նրանք, ովքեր ցանկանում են մարզվել ընտրված մարզաձևով կամ ամրապնդել սեփական առողջությունը: Համալ-

սարաններում, ակադեմիաներում, ինստիտուտներում, քոլեջներում և այլ ուսումնական հաստատություններում հաճախ ստեղծվում են սպորտային ակումբներ՝ ապահովելով երիտասարդ մարզիկների համար մարզվելու և մրցելու հնարավորություններ: Այսպես. Հայաստանի ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի պետական ինստիտուտում գործում է մարզակումբ (ՖԻՄԱ), որն իրականացնում է բազմաբնույթ գործունեություն, կազմակերպում է ինստիտուտի տարբեր մարզաձևերի հավաքական թիմերի մարզումները և մասնակցությունը ՀՀ առաջնություններին, իրականացնում զանգվածային մարզական միջոցառումներ բուհի աշխատակիցների համար:

Ժամանակակից մարզակումբներն իրականացնում են ուսումնական, ուսումնամարզական, մրցումային, ֆիզկուլտուրային և դաստիարակչական գործունեություն: Համաձայն «Հայաստանի Հանրապետության ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մասին» օրենքի, մարզակումբները կարող են ստեղծվել իրավաբանական և ֆիզիկական անձանց կողմից, ավելին, անկախ ընտրված կազմակերպարական ձևից, նրանք ստեղծվում և իրականացնում են իրենց գործունեությունը Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությանը համապատասխան: Մարզակումբներն իրենց գործունեության նպատակների իրականացման համար օգտվում են առավելապես սեփական միջոցներից, որոնք հայթայթում են տարբեր աղբյուրներից, ինչպես նաև Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ չարգելված այլ աղբյուրներից՝ իրականացնելով նաև ձեռնարկատիրական գործունեություն:

Վերջին տարիներին զանգվածային սպորտի ֆինանսավորումը ՀՀ-ում ունի դրական դինամիկա: Մասնավորապես, պետությունը փորձ է անում ներմուծել ՀՀ ազգաբնակչության շրջանում առողջ ապրելակերպի գաղափարը: Դրա վառ ապացույցն է այնպիսի զանգվածային ֆիզկուլտուրային-սպորտային միջոցառումը, ինչպիսին է «Վարչապետի գավաթ»-ը: Այսպես, 2021 թ. ֆիզկուլտուրային զանգվածային միջոցառումներին ԿԳՄՍ-ն ծախսել է 150 միլիոն ՀՀ դրամ, 2022-ին՝ 200 միլիոն ՀՀ դրամ: Որպես դրական փոփոխու-

թյուն՝ սպորտի մասսայականացման գործում անհրաժեշտ է նշել հետևյալը՝ եթե 2021 թ. «Վարչապետի գավաթ»-ի մրցումները անց էին կացվում 3 մարզաձևից՝ լող, աթլետիկա, խճուղավազք, ապա 2023 թ. դրան ավելացել են սեղանի թենիսը և խճուղային հեծանվավազք ու մրցումներ տարբեր տարիքի դպրոցականների համար: Հավելենք, եթե պարզևատրման ֆոնդը 2021 թ. կազմում էր 15 միլիոն ՀՀ դրամ (3650 ԱՄՆ), ապա 2023 ին այն ավելացավ՝ հասնելով 35 միլիոն 200 հազար ՀՀ դրամի (80000 ԱՄՆ): Այդ մրցումներում մասնակցում են երկու տարիքային խմբով կանայք և տղամարդիկ, իսկ դրամական մրցանակների արժանանում են յուրաքանչյուր մարզաձևում 40 մասնակիցներ:

Ըստ Հայաստանի Հանրապետության ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտների 2024-2030 թվականների զարգացման ռազմավարության և ռազմավարական գործողությունների պլանի՝ մինչև 2030 թվականը պլանավորվում է ավելացնել առողջ ապրելակերպ վարող անձանց մասնաբաժինը համապատասխանաբար՝

- 1) երեխաների շրջանում՝ 60%-ից հասցնել 80%,
- 2) մեծահասակների շրջանում՝ 30%-ից 50%,
- 3) տարեցների շրջանում՝ 10%-ից 20%,
- 4) հաշմանդամություն ունեցող անձանց շրջանում՝ 3%-ից 5%:

Անդրադառնալով ՀՀ-ում սպորտի զարգացման ֆինանսավորման հարցին, անհրաժեշտ է նշել, որ ԿԳՄՍ-ն պլանավորում է այդ գործընթացը՝ տրամադրելով ազգային ֆեդերացիաներին համապատասխան ֆինանսական աջակցություն և յուրաքանչյուր տարի խրախուսելով ՀՀ-ի 10 լավագույն մարզիկներին: 2020-2022 թթ. Հայաստանի մարզիկները միջազգային մրցաշարերում նվաճել են 518 մեդալ, ինչն էլ անդրադարձել է պետական ֆինանսավորման հետագա ավելացման վրա: Մասնավորապես, 2023-ին սպորտի ոլորտի ֆինանսավորումը կազմել է 10 մլրդ 288 մլն դրամ:

Սպորտի ֆինանսավորման ծավալները պայմանավորված են մարզաձևի զարգացվածության աստիճանով, ինչպես նաև հենակետային մարզաձևերի պատկանելիության հանգամանքով: Այսպես՝

2023 թ. ազգային ֆեդերացիաներին տրամադրվել է 1 միլիարդ 368 միլիոն ՀՀ դրամ: Ամենամեծ ֆինանսական աջակցությունը ստացել է «Հայաստանի ըմբշամարտի ֆեդերացիա» հկ-ն՝ 380 միլիոն ՀՀ դրամ չափով, հաջորդը ֆինանսական աջակցության մեծությամբ՝ «Հայաստանի ծանրամարտի ֆեդերացիա» հկ-ն՝ 231 միլիոն ՀՀ դրամ: Ամենացածր ֆինանսավորումը նախարարությունը պլանավորել էր տրամադրել 5 մարզական ֆեդերացիաներին՝ 2 միլիոնական ՀՀ դրամ:

Պետությունը կարևորում է նաև սահմանափակ կարողություններով մարդկանց սպորտով պարապելու հնարավորությունը: Այդ նպատակով 7 համապատասխան ֆեդերացիաներ ֆինանսավորվել են ընդհանուր առմամբ 121 միլիոն ՀՀ դրամ գումարի չափով: Ամենամեծ ֆինանսավորումը տրամադրվել է «Հայաստանի ազգային պարաօլիմպիկ կոմիտե» հկ-ին՝ 42 միլիոն ՀՀ դրամ, իսկ ամենափոքր ծավալով՝ 625 հազար ՀՀ դրամ, ֆինանսավորվել է «Հաշմանդամ անձանց սեղանի թենիսի հայկական ֆեդերացիան»: 2021 թվականից սկսած հաշմանդամային սպորտի պետական ֆինանսավորման ծավալն աճել է ավելի քան 10 անգամ՝ գերազանցելով 100 մլն դրամի շեմը: Այսպես՝ 2021 թվականին հատկացվել է ընդհանուր առմամբ 104 մլն դրամ՝ տարվա ընթացքում նախատեսված միջոցառումների անցկացման և մասնակցության համար: 2022 թվականին հաշմանդամային սպորտի պետական աջակցության գումարը կազմել է ավելի քան 112 մլն դրամ, իսկ 2023 թվականին բարձրացել է մինչև 121 մլն դրամ: Վերջին 3 տարում ավելի քան 10 անգամ աճել է հաշմանդամային սպորտի պետական ֆինանսավորումը: Միաժամանակ ավելացել է նաև պետության կողմից ֆինանսավորում ստացող կազմակերպությունների թիվը:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Որո՞նք են կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարության հիմնական գործառույթները սպորտի ոլորտում:

2. Նշե՞ք սպորտի հասարակական միավորումների ձևերը:
3. Ո՞ր կազմակերպություններն են անդամակցում Հայաստանի ազգային օլիմպիական կոմիտեին:
4. Որո՞նք են ազգային մարզական ֆեդերացիաների օրենքով սահմանված իրավունքները:
5. Ներկայացրե՞ք մանկապատանեկան և օլիմպիական հերթափոխի մանկապատանեկան մարզադպրոցների հիմնական առաքելությունը:
6. Ի՞նչ բնույթի գործունեություն են ծավալում մարզակումբները:

Գրականություն

1. 2023-ին սպորտի ոլորտի ֆինանսավորումը կազմել է 10 մլրդ 288 մլն դրամ. վարչապետը մասնակցել է 10 լավագույն մարզիկների պարգևատրման արարողությանը <https://armenpress.am/arm/news/1127132.html>:
2. Հաշմանդամային սպորտի պետական ֆինանսավորումը վերջին 3 տարում աճել է ավելի քան 10 անգամ <https://escs.am/am/news/14945>:
3. Հայաստանի հանրապետության կառավարություն Որոշում. 7 դեկտեմբերի 2023 թվականի N 2145-Լ. Հայաստանի հանրապետության ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտների 2024-2030 թվականների զարգացման ռազմավարությունը և ռազմավարության գործողությունների պլանը հաստատելու մասին <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=186978>:
4. Հայաստանի Հանրապետության օրենքը մանկապատանեկան սպորտի մասին. Ընդունված է 2004 թվականի հունիսի 11-ին <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=44455>:
5. Фискалов В.Д. Организационные аспекты управления физкультурно-спортивным движением: Учебное пособие / В.Д. Фискалов, Ю.А. Зубарев, В.П. Черкашин. – М.: Советский спорт, 2011. – 375 с.

4.4 Հովանավորչությունը սպորտում

«Հովանավոր» բառը (անգլերեն sponsor), նշանակում է երաշխավոր: Հովանավորչությունը չափազանց բազմակողմ գործունեություն է: Տնտեսագիտության մեջ այն առաջին հերթին նշանակում է խնամակալություն, տարբեր ձևերով գործունեության որոշակի տեսակի աջակցություն, որոնց մեջ գերակշռում է ֆինանսական բաղադրիչը: Գործարարներն ու ձեռներեցները վաղուց հասկացել են, որ սպորտին և անհատ մարզիկներին որպես բարեգործություն դրամական կամ նյութական օգնության տրամադրումը կարող է իր հերթին ապահովել իրենց ապրանքի կամ մատուցված ծառայությունների գովազդումը: Ըստ էության, հովանավորչությունը վճար է համբավ և հանրաճանաչություն ձեռք բերելու համար, նաև հովանավորի արտադրանքի պահանջարկը մեծացնելու միջոց ու ռիսկ խթան է: Այն կարող է տրամադրվել անվճար կամ վճարովի, սակայն ի տարբերություն վարկավորման՝ հովանավորչական ծախսերի փոխհատուցումը հաճախ անուղակի բնույթ է կրում: Դա նշանակում է, որ առկա է ոչ թե միջոցների ուղղակի վերադարձ, այլ հովանավորչական վճարի փոխհատուցում հովանավորի այլ շահերը բավարարելու ձևով, որոնք ի վերջո ծառայում են իր արտադրանքի վաճառքի կամ ծառայության ավելացմանը: Հետևաբար, հովանավորչությունը ամենից հաճախ վերաբերում է ներդրված գումարների, մատուցված ծառայությունների և ապրանքների դիմաց գովազդի տրամադրմանը:

Հովանավորները փնտրում են այն, ինչը կարող է օգնել իրենց բիզնեսի զարգացմանը: Այլ կերպ ասած, հովանավորչությունը ներդրում է, որը ներառում է ծախսված գումարի վերադարձը: Այդ պատճառով էլ հովանավորչությունը անհրաժեշտ է տարբերել բարերարությունից: Եթե առաջինի գործունեությունը ծավալվում է «ծառայությունը ծառայության դիմաց» սկզբունքով, ապա երկրորդի սկզբունքը հիմնված է գաղափարական նկատառումների վրա և ենթադրում է անհատույց աջակցում որևէ գործունեության կամ անձին:

Ինչ վերաբերում է սպորտին, ապա հովանավորն այն ֆիզիկա-

կան կամ իրավաբանական անձն է, ով օգնում է իրականացնել այս կամ այն սպորտային իրադարձությունը: Նա անվճար ֆինանսական կամ գույքային ներդրում է կատարում որոշակի սպորտային միջոցառման, կազմակերպության կանոնադրական կապիտալում, օրինակ՝ մարզիկների օգնության հիմնադրամին: Հովանավորչությունը սպորտի փորձագետների մաժամասնության կողմից սահմանվում է որպես «աջակցություն, որը տրամադրվում է սպորտին, սպորտային միջոցառումներին, մարզական կազմակերպություններին, մրցումներին նրանցից դուրս գտնվող անձանց կողմից՝ երկու կողմերի փոխադարձ համաձայնությամբ»:

Մարզական ֆեդերացիաների և հովանավորների միջև համագործակցությունը սովորաբար հետապնդում է 2 նպատակ.

1. Ֆեդերացիայի ֆինանսական վիճակի բարելավում:
2. Հանրության հետ աշխատանքի ինտենսիվացում՝ ի շահ սպորտի զարգացման (մասնակիցների թվի ավելացում, հեղինակության բարձրացում և այլն):

Սպորտային հովանավորչությունը բնութագրվում է 2 հատկությամբ՝ հովանավորը դրամական կամ այլ ձևով կատարում է ներդրում սպորտում, և այդ գործունեությունը հովանավոր կազմակերպության համար առևտրային գործարք չէ: Սովորաբար հովանավոր ընկերությունները հետապնդում են այնպիսի հիմնական նպատակներ, ինչպիսիք են արտադրանքի վաճառքը կամ ծառայության մատուցումը, որը գովազդի միջոցով ապահովվում է արտադրանքի կամ ծառայության մասին հանրության իրազեկվածությունը: Մարզական ֆեդերացիաները պարտավորություններ են ստանձնում հովանավորների նկատմամբ, որը դրսևորվում է հիմնականում արտադրանքի և մատուցված ծառայությունների գովազդով:

Լրատվամիջոցների և հատկապես հեռահաղորդակցման զարգացումը հզոր խթան դարձավ բարձր նվաճումների սպորտում հովանավորչության ավելացման համար՝ հովանավորներին վերածելով գովազդատուների, և հակառակը:

Գովազդ տեղադրելու հնարավորությունը պահպանում է մշտա-

կան հետաքրքրությունը գովազդվող ապրանքի և ծառայությունների նկատմամբ: Գովազդի տեղադրման համար օգտագործվում են սպորտային օբյեկտները և մրցումների ծրագրերը: «Կենդանի» գովազդի դերը խաղում են ոչ միայն մարզիկները, այլև հանդիսատեսները, ովքեր կրում են, օրինակ, ընկերության նույնականացման նշաններով էժանագին թղթե գլխարկներ:

Բոլոր մրցումներում, բացառությամբ Օլիմպիական խաղերի, որտեղ արգելվում է ցանկացած գովազդ՝ բացառությամբ ապրանքի կամ սարքավորումների արտադրողի նույնականացման՝ պայմանով, որ նույնականացման համար օգտագործվող ապրանքային նշանը գովազդային նպատակներով չափազանց ընդգծված չլինի (գովազդային վահանակ), որը շատ լավ արդյունքներ է տալիս: Այդ ձևաչափով ներկայացրած ցանկացած գովազդ նկատելի է հազարավոր մարդկանց, ովքեր գալիս են դիտելու մրցումը: Բայց ավելի կարևոր է, որ այն կարող է ցուցադրվել հեռուստատեսությամբ, հայտնվել թերթերում, ամսագրերում և իրադարձության մասին ռեպորտաժներում՝ այդպիսով գրավելով միլիոնավոր հնարավոր սպառողների ուշադրությունը:

Դրան կարելի է հասնել ոչ միայն գովազդային վահանակների միջոցով, այլև մասնակիցների համարների, մարզաշորերի վրա ընկերության անվանումը նշելով: Մրցումների ժամանակ հանդիսատեսների համար օգտագործվում են մրցման ծրագրեր, որոնք նույնպես կարող են պարունակել տեղեկություններ հովանավորի մասին:

Հովանավորները կարող են մասնակցել մամուլի ասուլիսներին կամ հենց իրենք կազմակերպեն դրանք ինչպես մարզադաշտում, այնպես էլ նրա շրջակայքում:

Հովանավոր ընկերությունը հաճախ օգտագործում է մարզական իրադարձությունը որպես հաճախորդների ժամանցի վայր: Սպորտային միջոցառմանը հրավիրված գնորդը ստանում է գեղազիտական հաճույք, ինչը մեծացնում է առևտրային գործարք իրականացնելու հավանակությունը: Մրցման վայրում հովանավորը հաճախ կազմակերպում է իր արտադրանքի ցուցահանդես-վաճառք: Հրա-

վիրված հաճախորդները կարող են տեղում իրականացնել գործարք՝ երկկողմ հետաքրքրությամբ:

Սպորտի ֆինանսավորման գործընթացը դարձել է պաշտոնական և ոչ պաշտոնական մոտեցման համադրություն: Պետական սուբսիդիաներն անբավարար են և գործնականում հնարավորություններ չեն տալիս սպորտի հետագա զարգացման համար: Այս պատճառով հովանավորների կողմից առաջանում է լրացուցիչ ֆինանսական օգնության մշտական աղբյուրների որոնման առաջարկ: Սակայն նման որոնումը և, ամենակարևորը, դրա արդյունքները բերում են ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական հետևանքների: Օտար երկրներում միայն վերջին տարիներին է բարձրակարգ սպորտի հովանավորչությունից անցում կատարվել զանգվածային և ռեկրեացիոն սպորտի հովանավորչության:

Հովանավորչության սուբյեկտներ. այս հիմնավորմամբ կարելի է առանձնացնել հովանավորների 5 խումբ, հովանավորչության 5 սուբյեկտ.

- 1) Սպորտային ապրանքներ արտադրող ընկերություններ՝ Adidas, Nike, Reebok, Skechers, Puma և այլն:
- 2) Սպորտի հետ կապված ապրանքներ արտադրող ընկերություններ (սնունդ, անձնական խնամքի միջոցներ):
- 3) Ապրանքներ չարտադրող ընկերություններ, որոնք անուղղակի առնչություն ունեն սպորտի հետ՝ ավիաընկերություններ, բանկեր, ապահովագրական ընկերություններ:
- 4) Սպորտից հեռու ապրանքներ արտադրող ընկերություններ՝ Siemens, Bosch, Zepter, Mobil, Cricket և այլն:
- 5) Սպորտի հետ անհամատեղելի ապրանքներ արտադրող ընկերություններ՝ Smirnoff, Magna և այլ ակոհոլային խմիչքներ արտադրող ընկերություններ, ծխախոտի գործարաններ և այլն:

Հովանավորչության օբյեկտներ. ավանդաբար ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտում հովանավորչության հիմնական օբյեկտներն են.

- Ազգային օլիմպիական կոմիտեներ, մարզական ֆեդերացիաներ, մարզակումբներ, սպորտային թիմեր, անհատ մարզիկներ և այլն:
- Տարբեր մասշտաբի սպորտային մրցումներ:
- Սպորտի զարգացման տարբեր մակարդակներ՝ բարձր նվաճումների սպորտ, կոմերցիոն սպորտ, զանգվածային սպորտ և այլն:

Ներկայումս աշխարհի շատ երկրներում առանձնացված է հովանավորների կողմից առավել նախընտրելի մարզաձևերի ցանկ: Նրանում առաջնահերթությունը տրվում է ֆուտբոլին, թենիսին, ավտոմոբիլային սպորտին, հեծանվային սպորտին, բասկետբոլին, աթլետիկային, դահուկավազքին, առագաստանավային սպորտին և ձիասպորտին:

Հովանավորչությունը ամուր կապ է ստեղծում առևտրային շահերի և սպորտի միջև: Այն ներառում է դրամական օգնություններ, ապրանքանիշի ճանաչում և ռազմավարական համագործակցություն, որոնք թույլ են տալիս յուրաքանչյուր կողմին հասնել իր նպատակներին:

Հովանավորչությունն առաջացել է որպես կարևոր շարժիչ ուժ՝ միջազգային սպորտային իրադարձություններից մինչև տեղական համայնքային լիգաներ: Այն ապահովում է ամուր կապ, որի միջոցով մարզիկներն ու կազմակերպությունները բարգավաճում են, իսկ բիզնեսներն ընդլայնում իրենց ազդեցությունն ու հեղինակությունը:

Սպորտային հովանավորչությունը գործարարների համար դարձել է հետաքրքիր միջոց՝ ներգրավելու տարբեր լսարաններ, ձևավորելու սեփական բրենդի հանդեպ մրցակցություն և սպառողների ներգրավվածություն: Հովանավորները ապավինում են հստակ տվյալների վրա հիմնված տեղեկատվությանը, քանի որ տվյալների գրագետ վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս ճիշտ ընտրություն կատարել: Հավաքված տվյալների հիման վրա նրանք փորձում են նույնականացնել իրենց համար թիրախային շուկաները, գնահատել հովանավորչության արդյունավետությունը և բարելավել հետա-

գա ծրագրերը:

Հովանավորչական գործունեությունն իրականացվում է կոնկրետ մեխանիզմների կիրառմամբ, որի տարրերն են հովանավորչական գործունեության պլանավորումը, կազմակերպումը, կառավարումը և վերահսկումը:

Հովանավորչության պլանավորումը ենթադրում է.

- Ընդհանուր (ընկերության կամ ապրանքի համբավի բարձրացում, ներընկերական համագործակցության խթանում, համեմատական մրցակցային առավելությունների ստեղծում և այլն) և հատուկ բաղադրիչներ (շուկայի տարբեր հատվածներում վաճառքի աճ, սպորտային ապրանքների որակի ստուգում և այլն):
- Հովանավորչական ռազմավարություն-հովանավորչության կոնկրետ սուբյեկտի և օբյեկտի ընտրություն, հովանավորչական փաթեթի բովանդակություն (ապրանքանիշ, կարգախոս և այլն):
- Հովանավորչական աջակցության ծավալը և հատուկ ձևերը (ֆինանսական միջոցներ, ապրանքներ, ծառայություններ):

Պլանավորման անբաժանելի մասն է կազմում հովանավորչական բյուջեի մշակումը:

Հովանավորչության միջոցառումները ներառում են.

- Համակարգողի (ստորաբաժանման, աշխատողի) նշանակում, որի հիմնական պարտականությունները ներառում են պլանավորման հովանավորչական գործունեություն:
- Սպորտային հաստատության, սարքավորումների, համագեեստի վրա հովանավորչական փաթեթի դիրքի (տեղակայման) ուսումնասիրություն՝ հաշվի առնելով մարզաձևի առանձնահատկությունները և սպորտային մրցումների հեռարձակումը հեռուստատեսությամբ:
- Մուտքային հովանավորչական առաջարկությունների գրանցում, դրանց դասակարգում, վերլուծություն և այլն:

Հովանավորչության վերահսկումը սովորաբար բաժանվում է հե-

տւյալ մասերի.

- Գործընթացի վերահսկում (հովանավորչական աուդիտ), որը նախատեսված է ընդհանուր ռազմավարության և կոնկրետ գործողությունների իրականացման շարունակական ստուգման՝ սխալ որոշումների և գործողությունների բացահայտման և ճշգրտումների համար:
- Հովանավորչության արդյունքների վերահսկում. նախատեսված է պատասխանել այն հարցերին, թե որքանով են իրականացվել հովանավորչության նպատակները, և որքանով են առանձին իրադարձությունները նպաստել այդ նպատակներին հասնելուն:
- Հովանավորչության տարբեր մակարդակներն ունեն իրավունքների և առավելությունների հստակ սահմանված փաթեթներ: Խոշոր մրցումները սովորաբար գրավում են բազմաթիվ հովանավորների, մինչդեռ փոքր մրցումներն ունեն մեկ գլխավոր և լրացուցիչ հովանավորներ:

Հովանավորչական պայմանագիրը պետք է երաշխավորի որոշակի գումարի տրամադրում՝ սպորտային թիմի հաջող նախապատրաստման համար:

Մեծ սպորտի հովանավորների ոլորտի խոշորագույն ընկերություններին են դասվում Canon, Visa, Samsung, The Coca-Cola Co, Emirates Airline, Rolex, Mastercard և այլն:

Սպորտում հովանավորներ ունենալը ձեռնտու է տարբեր պատճառներով:

Առաջինը՝ եթե կան հովանավորներ, ապա սպորտը կարող է մատչելի լինել ինչպես ֆեդերացիայի, այնպես էլ մարզիկի համար՝ ի հաշիվ վարձավճարների իջեցման և երկրպագուների համար տոմսերի ցածր գների առաջարկման:

Կարելի է նշել, որ հովանավորչական գործունեությունը որոշակի չափով ապահովում է տնտեսության մասնավոր հատվածից սպորտի սուբսիդիաներ:

Երկրորդը՝ սպորտը՝ կապված հովանավորների գործողություն-

ների հետ, ձեռք է բերում ժողովրդականություն, քանի որ ընկերությունը սովորաբար ուրախ է միջոցներ ձեռնարկել իր կողմից հովանավորվող մարզական միջոցառումները մեծացնելու համար:

Երրորդը՝ հովանավորների միջոցով սպորտը ստանում է որոշակի շահույթ, որը ինքնաբերաբար նպաստում է դրա զարգացմանը և ընդլայնմանը:

Սակայն սպորտը, շնորհիվ հովանավորների գործունեության, կարող է նաև զգալի վնասներ կրել: Հեշտ է պատկերացնել, որ հովանավորները, ովքեր կարծում են, որ կնքված գործարքն արդար չէ, կարող են կորցնել ողջ հետաքրքրությունը կամ պահանջեն իրենց վերահսկողության ավելի մեծ լիազորությունների տրամադրում: Արդյունքում՝ սպորտը վերածվում է գովազդային-քարոզչական շոուի ու ծառայում ոչ թե սպորտին, այլ ընկերության շահերին:

Ինչ վերաբերում է ռազմավարության մշակման հարցերին, ապա հովանավորչությունն իր մեջ ներառում է եռաստիճան գործընթաց:

1. Առաջին փուլում, որպես կանոն, հեռանկարային հովանավորը նույնականացվում է համաձայն երկու հիմնական չափանիշների:

- Ըստ արտադրված ապրանքների տեսականու: Ակնհայտ է, որ ռազմավարական տեսանկյունից սպորտային արդյունաբերության ձեռնարկությունների համար առավել նպատակահարմար է հովանավորել այն մարզաձևերին, որոնց համար նրանք արտադրում են ապրանքներ: Օրինակ՝ Speedo-ն ավելի հավանական է, որ կհովանավորի լողի, քան թե հոկեյի կամ ֆուտբոլի մրցումները:
- Պատկերով: Անհրաժեշտ է ճիշտ ներկայացնել հովանավորի արտադրանքը սպորտի համար, քանի որ յուրաքանչյուր մարզաձև ունի իր թիրախային լսարանը: Օրինակ՝ «Motorola»-ազատ ոճ, թենիս, «Rolex»-գոլֆ, «Մարլբորո»- «Ֆորմուլա 1» և այլն:

2. Երկրորդ փուլում մշակվում է հովանավորչական փաթեթ: Որպես կանոն, այն ներառում է.

- մրցման վայրերի և գովազդային տարածքների ձևավորում,

- մրցումների անցկացման վայրերում հովանավորի արտադրանքի նմուշների և գովազդային կաչուն պիտակների բաշխում,
- մեդիա գովազդի փաթեթի ձեռքբերում հատուկ հաղորդումներում, գրավիչ պահերի առավելագույն ցուցադրում: Մեդիա-գովազդային փաթեթի գնումը հովանավորչական փաթեթի հիմնական բաղադրիչներից մեկն է, ինչը հնարավորություն է տալիս հովանավորին ստեղծելու տեղեկատվական հոսք: Այստեղ օգտագործվում են հետևյալ կարևոր ցուցանիշները.
 - հանդիսատեսի ծածկույթ (այսինքն՝ դիտողների և ունկնդիրների թիվը),
 - թողարկման հաճախականությունը և ստեղծված հաղորդագրությունների քանակը,
 - ընդհանուր վարկանիշային ցուցանիշներ և այլն:

3. Երրորդ փուլում ձևավորվում է կառավարման մեխանիզմ: Հովանավորները գերադասում են երկարաժամկետ հեռանկարներ պահպանել գովազդային արշավներով, ուստի համագործակցության բանակցությունները սովորաբար իրականացվում են ապագա երկարաժամկետ համաձայնագրերի հիման վրա

Ընդգծենք, որ այսօր սպորտային ապրանքներ արտադրողներն այլևս առաջատար չեն հովանավորների շարքում: Իհարկե, այս ընկերությունների թվում կան շատ հայտնի ներկայացուցիչներ՝ Reebok, Nike, Adidas, Puma, Wilson, Babolat, Mizuno, Asics: Այս պահին հովանավորների մեծ մասը տնտեսության այլ ոլորտներից են, որոնք անմիջականորեն կապված չեն սպորտի հետ, այլ կապ ունեն օրինակ՝ սննդի, էլեկտրոնիկայի, նավթային ընկերությունների, բանկերի, ապահովագրական ընկերությունների արտադրողների հետ:

Սպորտային հովանավորչության շուկա: Սպորտային հովանավորչության համաշխարհային շուկայի չափը 2022 թվականին գնահատվել է 73.8 միլիարդ դոլար և կանխատեսվում է, որ մինչև 2032 թվականը այն կհասնի 151.4 միլիարդ դոլարի՝ 2023-ից մինչև 2032 թվականը միջին տարեկան աճի տեմպը կաճի 7.1 տոկոսով:

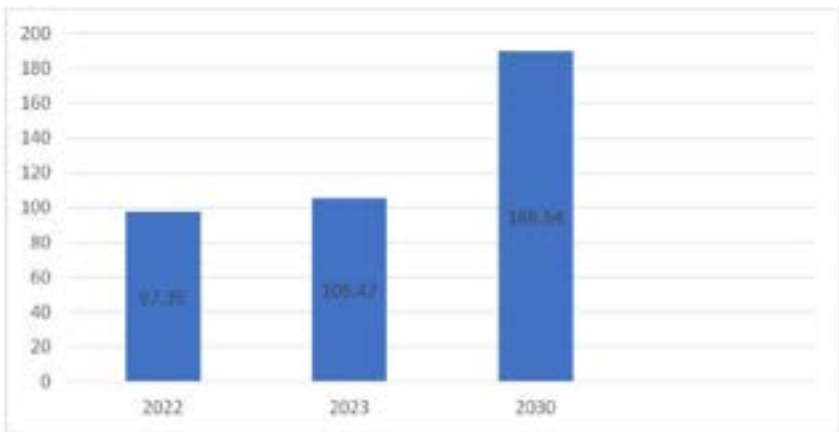
Սպորտային շուկան ամբողջ աշխարհում պայմանավորված է հսկայական գրավչությամբ, ինչպես նաև ժողովրդավարությամբ: Սպորտին ներհատուկ է հանդիսատեսին գրավելը, մշակութային և աշխարհագրական տարբերություններ միաձուլելը: Միլիոնավոր մարդիկ ամեն տարի դիտում են միջազգային սպորտային իրադարձությունները, այդ թվում՝ Օլիմպիական խաղերը, ՖԻՖԱ-ի Աշխարհի գավաթը, Սուպերգավաթը և Ֆորմուլա 1-ի մրցարշավները՝ հովանավորներին տրամադրելով եզակի հարթակ՝ ավելի լայն լսարաններին իրենց ընկերությունները գովազդելու համար:

Հովանավորչության անհրաժեշտությունը մեծացել է նաև սպորտի աճող առևտրայնացման պատճառով: Լիգաների, սպորտային թիմերի և անհատ մարզիկների, ինչպես նաև տաղանդների ֆինանսավորումը, երկրպագուների թվի աճը մեծապես հիմնված են հովանավորչության վրա:

Հովանավորներն այժմ փնտրում են բացառիկ ասոցիացիաներ և իրավունք՝ կապելու իրենց ապրանքանիշները սպորտային ամենահայտնի իրադարձությունների հետ՝ ստեղծելով մրցակցային միջավայր: Դա խթանում է համաշխարհային սպորտի հովանավորչության շուկայի աճը:

Հաճախորդի վարքագծի և հաղորդակցման ձևերի փոփոխությունը կարևոր լրացուցիչ գործոն է: Թվային լրատվամիջոցների և սոցիալական մեդիայի աճի շնորհիվ երկրպագուներն ավելի շատ են կապված և ներգրավված իրենց սիրելի մարզաձևերի և մարզիկների հետ, քան երբևէ: Բացի այդ, տեխնոլոգիաների առաջընթացը հսկայական ազդեցություն է ունեցել սպորտային հովանավորչության վրա: Սպորտի սիրահարների վարքը փոխվում է շնորհիվ տեխնոլոգիաների, այդ թվում՝ վիրտուալ իրականության, ընդլայնված իրականության և տվյալների վերլուծության, որոնք նաև գովազդատուներին տալիս են բաժանորդների հետ կապվելու և իրենց հովանավորչության հաջողությունը չափելու նոր ուղիներ: Արդյունքում, սպորտային հովանավորչական բիզնեսը բնութագրվում է ինտենսիվ մրցակցությամբ, սպառողների նախասիրությունների փոփոխությամբ և սպորտային

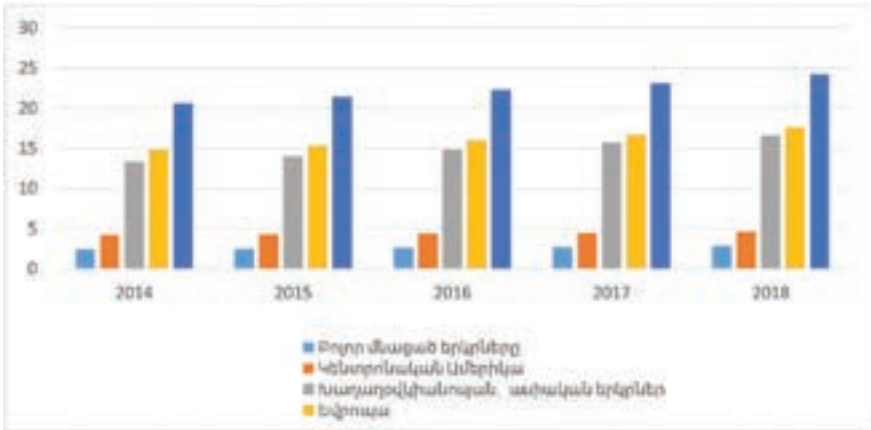
հովանավորչության շուկայի նորարարության մշտական պահանջարկով: Հասարակության մեջ իրենց բրենդի իրազեկության աստիճանը առավելագույնի հասցնելու, երկրպագուների հետ ամուր հարաբերություններ հաստատելու և իրենց մարքեթինգային նպատակներին հասնելու համար հովանավորները պետք է լինեն ճկուն, հարմարվեն անընդհատ փոփոխվող միջավայրին: 2022 թվականին համաշխարհային շուկայում գերիշխում էր ցուցանակների հատվածը և ակնկալվում է, որ այն կպահպանի իր գերակայությունը սպորտային հովանավորչության շուկայի կանխատեսվող ժամանակահատվածում: Հովանավորները ցուցադրում են իրենց ապրանքանիշի լոգոները, կարգախոսները և հաղորդագրությունները ցուցանակների վրա: Դրա միջոցով նրանք ամրապնդում են իրենց կապը սպորտային իրադարձության կամ անցկացման վայրի հետ և մեծացնում ապրանքանիշի իրազեկությունն ու տեղեկատվությունը: Ակնհայտ է, որ հովանավորների ներդրումները սպորտում ունեն զարգացման միտում և մասնագիտացում՝ կապված կոնկրետ մարզաձևի հետ (տրամագիր 2).



Տրամագիր 2. Սպորտային հովանավորչության շուկայի չափն ամբողջ աշխարհում 2022, 2023 և 2030 թվականների կանխատեսմամբ միլիարդ ԱՄՆ դոլարով [2]

2022 թվականին սպորտային հովանավորչության գերակշիռ բաժինը վերաբերում էր ֆուտբոլին: Վերջին տարիներին ֆուտբոլային հովանավորչության մեջ նպատակային համագործակցությունն ավելի ու ավելի տարածված է դառնում: Ֆինանսավորողներն ավելի մեծ ուշադրություն են դարձնում այն ծրագրերին, որոնք աջակցում են համայնքի աճին, կայունությանը և սոցիալական խնդիրների լուծմանը: Հովանավորները ներդրումներ են կատարում մարզիկների վերապատրաստման ուղղությամբ՝ զարգացնելու և բացահայտելու խոստումնալից տաղանդների: Նրանք ձգտում են աջակցել մարզիկներին կամ այն թիմերին որոնք ունեն ակնառու տաղանդներ, հմտություններ և ապագա հաջողություններին հասնելու ներուժ: Քանի որ մարզիկի աճի գործընթացը դանդաղ և շարունակական է, մարզումների հովանավորչությունը հաճախ ներառում է երկարաժամկետ հարաբերությունների ստեղծում: Հովանավորները գիտակցում են, որ մարզիկները պետք է շարունակական օգնություն ստանան երկար ժամկետներով՝ իրենց նպատակներին հասնելու համար: Այս համագործակցությունների միջոցով հովանավորները զարգացնում են երկարաժամկետ կապեր մարզիկների հետ և վերածում նրանց ապրանքանիշի դեսպանների, ովքեր ժամանակի ընթացքում իրենց ապրանքանիշի մասին ձևավորում են հանրային իրազեկվածություն:

Հատկանշական է, որ հովանավորչությունը սպորտում ունի նաև որոշակի աշխարհագրական ուղղվածություն. դրանով պայմանավորված՝ առկա է թիմերի, մարզիկների, սպորտային կազմակերպությունների տարբերակված ֆինանսավորում (տրամագիր 3):

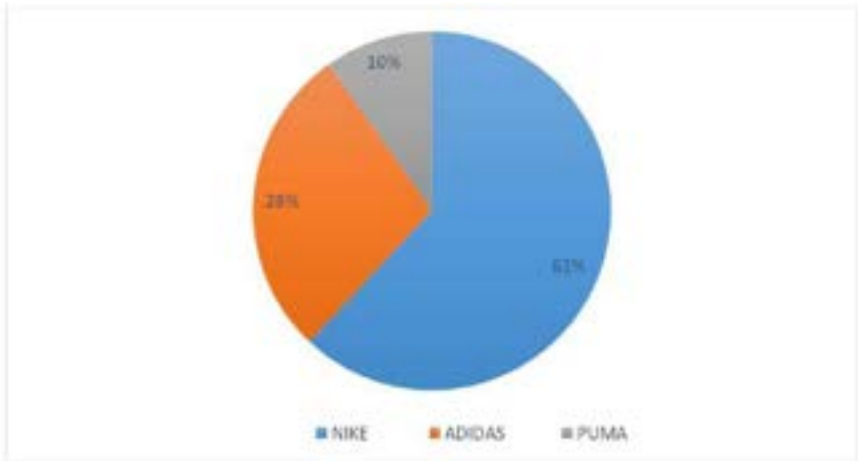


Տրամագիր 3. Համաշխարհային հովանավորչական ծախսերը ըստ տարածաշրջանների՝ 2014-2018 թվականների (միլիարդ ԱՄՆ դոլարով) [3]:

Կանխատեսվում է, որ 2023-2032 թվականներին՝ մասնավորապես ֆուտբոլի հովանավորչության ոլորտում, ամենամեծ մասնաբաժնով կգերիշխի Եվրոպան: Ֆուտբոլի ընդունումը որպես ամենասիրելի մարզաձև Եվրոպայում անվիճելի է, և հովանավորչական ոլորտը մեծ հետաքրքրություն է ցուցաբերում այդ ոլորտին: Անգլիայի Պրեմիեր լիգան, Գերմանիայի Բունդեսլիգան, Իսպանիայի Լա լիգան և Իտալիայի Ա Սերիան եվրոպական ֆուտբոլային առանցքային լիգաներից են, որոնք գրավում են լրատվամիջոցների մեծ ուշադրությունը և հսկայական հովանավորչական ռեսուրսներ: Հովանավորչական ընկերությունները կատաղի մրցում են բարձրակարգ թիմերի, կայացած մարզիկների և լավագույն մրցումների համար՝ ներառյալ ՖԻՖԱ-ի աշխարհի գավաթը և ՈՒԵՖԱ-ի Չեմպիոնների լիգան: Ի լրումն Եվրոպայում հաստատված ֆուտբոլային հովանավորչությունների, առկա է նաև տարածաշրջանային և տեղական ուժեղ սպորտային հովանավորչություն: Սա ներառում է այնպիսի մարզաձևերի աջակցություն, ինչպիսիք են ռեգբին, կրիկետը, հեծանվավազքը, թենիսը, բասկետբոլը և այլ մարզաձևեր, որոնք հատուկ հետևորդներ

ունեն որոշակի երկրներում կամ տարածաշրջաններում:

Ֆուտբոլի հովանավորման ոլորտում առավել հայտնի են երեք սպորտային ընկերություններ՝ Nike Inc., Adidas, Puma SE, որոնք ունեն մարզական կոշիկների վաճառքի եկամտի իրենց զգալի մասնաբաժինը (տրամագիր 4):

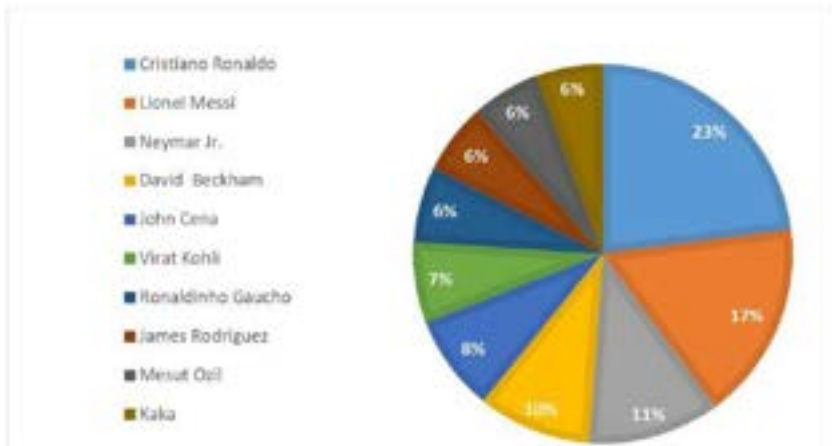


Տրամագիր 4. Nike-ի, Adidas-ի, Puma-ի կոշիկի հատվածի եկամուտը 2022 ֆինանսական տարում (միլիարդ ԱՄՆ դոլարով) [4]

Տվյալների վրա հիմնված մարքեթինգի դարաշրջանում հովանավորները մրցում են՝ ճշգրիտ չափելու իրենց հովանավորության ազդեցությունը: Սա ներառում է սպառողների տրամադրությունների, սոցիալական մեդիայի ակտիվություն և ապրանքանիշի իրազեկվածության մշտադիտարկում, վեբկայքերի ուսումնասիրում: Իրենց հովանավորության արդյունավետության մասին պատկերացում կազմելու համար ընկերությունները ներդրումներ են կատարում բարձրակարգ վերլուծական գործիքների կիրառման մեջ:

Անդրադառնալով մեդիա և վեբկայքերի կարևորությանը, ներկայացնենք հայտնի ֆուտբոլիստների մասին հետաքրքիր փաստ,

որը վերաբերում է ֆեյսբուքյան երկրպագուների հետաքրքրության շրջանակին (տրամագիր 5)։



Տրամագիր 5. 2023 թվականի հունվարի դրությամբ ամենաշատ ֆեյսբուքյան երկրպագուներ ունեցող ֆուտբոլիստները [5]

Սպորտային շուկայում կան համագործակցության հայտնի օրինակներ, որոնց թվին են դասվում.

- 2022 թվականի օգոստոսին Electronic Arts Inc ընկերությունը համագործակցության պայմանագիր է կնքել իսպանական Լա լիգա ֆուտբոլային առաջատար ընկերության հետ՝ որպես Լա լիգայի բոլոր մրցաշարերի տիտղոսային հովանավոր։
- 2022 թ. հունիսին Macron SPA-ն ընդլայնեց իր տեխնիկական հովանավորչական համագործակցությունը Ալբանիայի ֆուտբոլի ֆեդերացիայի հետ։ Այս ընդլայնված գործընկերության միջոցով ընկերությունը տեխնիկական սպորտային հագուստ է մատակարարում ֆեդերացիային կից բոլոր ֆուտբոլային ակադեմիաների երիտասարդական թիմերին։
- 2023 թվականի հունիսին PepsiCo, Inc ընկերությունը համագործակցել է EA Sports FC-ի հետ՝ ցուցադրելու իր Pepsi,

Gatorade և Lay's ապրանքանիշները EA Sports FC հարթակում:

- 2023 թվականի հունիսին Anheuser-Busch InBev SA/NV-ն ընդլայնեց իր համագործակցությունը ՖԻՖԱ-ի հետ՝ որպես 2023թ. ՖԻՖԱ-ի կանանց աշխարհի գավաթի և 2026 թ. ՖԻՖԱ-ի աշխարհի գավաթի գարեջրի պաշտոնական հովանավոր:

Քանի որ COVID-19 համաճարակի պատճառով բազմաթիվ սպորտային միջոցառումներ հետաձգվել, չեղարկվել կամ անցկացվել են առանց հանդիսատեսի, այն ունեցել է զգալի ազդեցություն նաև սպորտի հովանավորչության շուկայի վրա: Եվրոպական հովանավորչական ասոցիացիայի (ESA) և վերլուծական Nielsen Sports ընկերության կողմից իրականացված ուսումնասիրությունը ցույց է տվել, որ հովանավորչության շուկան մնացել է ավելի քան 1 միլիարդ եվրոյով ցածր 2018-ից և հատկապես 2019-ից, երբ գրանցվել է ռեկորդային ցուցանիշ՝ 30.69 միլիարդ եվրո: Միևնույն ժամանակ, սպորտային հովանավորչության շուկան 2022 թվականի վերջին ցույց է տվել ռեկորդային ցուցանիշ՝ 20.69 միլիարդ եվրո: Nielsen Sports-ը, որն այս ոլորտում վերլուծություններ է իրականացնում 2008 թվականից, եզրակացրեց, որ հովանավորչական ներդրումների բարձրացման հիմնական պատճառը COVID-19 սահմանափակումների վերացումն է: Այժմ մրցաշարերն անցկացվում են ըստ նախատեսվածի, այլ ոչ թե հետաձգվում կամ չեղարկվում: Բացի այդ, եվրոպական հովանավորչության շուկան հասել է ռեկորդային մակարդակների անցած տարիների խոշոր մրցումների հյուրընկալման շնորհիվ՝ Պեկինի ձմեռային Օլիմպիական խաղերը, ֆուտբոլի կանանց Եվրոպայի առաջնությունը և Քաթարի կանանց Եվրոպայի աշխարհի առաջնությունը, ՖԻՖԱ-ի Աշխարհի գավաթը: Այսպիսով, միայն Ֆուտբոլի միջազգային ֆեդերացիան (ՖԻՖԱ) վերջին չորս տարվա ընթացքում հովանավորչական գործարքներից 1.67 միլիարդ եվրո է վաստակել:

Վերլուծաբանները հովանավորչական շուկայի ծավալով ամենաարագ զարգացող երկրներ են ճանաչել Իսպանիան և Մեծ Բրի-

տանհան, որոնց շուկաները 2022 թվականին աճել են համապատասխանաբար 14 %-ով և 10%-ով: «Բարսելոնան» պայմանագիր է ստորագրել Spotify հարթակի հետ՝ տարեկան 90 միլիոն եվրո գումարի դիմաց, իսկ «Ռեալը» երկարաձգել է պայմանագիրը Emirates ավիաընկերության հետ, որը Մադրիդին տարեկան վճարում է 70-80 միլիոն եվրո:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Ինչ է իրենից ներկայացնում հովանավորչությունը:
2. Նշե՞ք հովանավորչության և բարերարության տարբերությունը:
3. Ինչպիսի՞ նպատակներ են հետապնդում հովանավոր ընկերությունները:
4. Ինչպիսի՞ խնդիրներ են լուծում հովանավոր ընկերությունները:
5. Ինչ դեր են խաղում մեդիան, գովազդը սպորտային հովանավորչության գործընթացում:
6. Որո՞նք են հովանավորչության սուբյեկտները:
7. Որո՞նք են հովանավորչության օբյեկտները:
8. Ինչ են ենթադրում հովանավորչության պլանավորումը, վերահսկումը և կառավարումը:
9. Նշե՞ք հովանավորչության դերը սպորտի զարգացման գործընթացում:

Գրականություն

1. Global sponsorship spending by region from 2009 to 2018 (in billion U.S. dollars)* <https://www.statista.com/statistics/196898/global-sponsorship-spending-by-region-since-2009/>
2. Revenue from footwear segment of Nike, Adidas, Puma and Under Armour in financial year 2022 Footwear / shoe revenue Nike, Adidas, Puma & Under Armour 2022 | Statista/
3. Sports Sponsorship Market Research, 2032 <https://www.alliedmarketresearch.com/sports-sponsorship-market-A121165>
4. Size of sports sponsorship market worldwide in 2022, with a forecast

- for 2023 and 2030 <https://www.statista.com/statistics/269784/revenue-from-sports-sponsorship-worldwide-by-region/>
5. Sport Management: Спонсорство в спорте (zapiski-o-sporte.blogspot.com)
 6. Size of sports sponsorship market worldwide in 2022, with a forecast for 2023 and 2030 <https://www.statista.com/statistics/269784/revenue-from-sports-sponsorship-worldwide-by-region/>
 7. Soccer players with the most Facebook fans as of January 2023 <https://www.statista.com/statistics/275885/soccer-players-facebook-fans/>
 8. Рынок спортивного спонсорства показал рекордные цифры в 2022-м. Помогли отмена ковидных ограничений и крупные турниры - Ведомости.Спорт (vedomosti.ru)

4.5 Ժամանակակից սպորտի կառավարչի մասնագիտական կարողունակությունները

Հաջողակ մարզիկների թիկունքում կանգնած են փորձառու մարզիչներ, ինչպես նաև սպորտային կառավարիչներ: Մարզիկները մարզվում են, մասնակցում են մրցումներին, վերահսկում իրենց առողջությունը, մինչդեռ ղեկավարները ներգրավված են տարբեր բնույթի կազմակերպական, պլանավորման և նախապատրաստման աշխատանքներում: Հաճախ սպորտային կառավարիչները մասնակցում են խոշոր միջոցառումների, մարքեթինգային արշավների, մրցումների և այլ միջոցառումների կազմակերպմանը: Նրանք վերահսկում են խաղացողներ գնելու, փոխանակելու և վաճառելու գործարքները: Շատ կառավարիչներ նախկին մարզիկներ են, ովքեր կարիերան ավարտելուց հետո որոշել են իրացնել իրենց տաղանդները կազմակերպչական գործունեության ոլորտում:

Կարելի է նշել, որ սպորտի կառավարիչը սպորտի ոլորտի կառավարիչ է, ով զբաղվում է կազմակերպական, վարչական, տնտեսական և ֆինանսական հարցերով: Նա լավ տիրապետում է սպորտային ոլորտի բոլոր նրբություններին, որի մեջ լավ զարգացած են կազմակերպական և հաղորդակցման հմտությունները:

Սպորտային կառավարչին բնորոշ են հետևյալ անհատական հատկանիշները.

- հաղորդակցական հմտություններ,
- զրուցակցին «հաղթելու» կարողություն,
- բարձր ինտելեկտ,
- հետաքրքրություն սպորտային արդյունաբերության նկատմամբ,
- ստեղծագործություն,
- սթրեսակայունություն,
- ուշադրության կենտրոնացում,
- լավ հիշողություն:

Հարկ է նշել, որ սպորտի ոլորտի կառավարիչը ավելի շատ ռիսկի է ենթարկվում ոչ այնքան ֆինանսական կորուստների կամ տնտեսական անորոշության պատճառով, որքան առաջացած մասնագիտական գործունեության հատուկ պայմաններից՝ ճկուն և դինամիկ աշխատանքից: Այսպիսով, սպորտի ոլորտի մասնագետը պետք է առանձնանա ֆունկցիոնալ պատրաստվածության բարձր մակարդակով, ինչը կապահովի նրա հոգեհուզական կայունությունը և սթրեսակայունությունը՝ մոտիվացիայի կարգավիճակի ֆոնին:

Սպորտային կառավարչի մասնագիտական նկարագիրը պետք է պարունակի մի շարք բնութագրիչներ, որոնք հիմնված լինեն սպորտի ինդուստրիայի ղեկավարի կատարողական բնութագրերի և նրա ֆունկցիոնալ պատրաստվածության կողմերի վրա: Առաջին հերթին դա վերաբերում է տվյալ մասնագետի մասնագիտական կարևոր հատկություններին՝ ճանաչողական (ինտելեկտուալ), ֆիզիկական (դիմացկունություն, արձագանքման արագություն), հոգեֆունկցիոնալ (հուզական հավասարակշռություն, սթրեսակայունություն) և այլն: Հոգեֆունկցիոնալ պատրաստվածությունը կարող է բնութագրվել մարդու կողմից կատարված գործունեության հատուկ պայմաններին հարմարվելու զարգացման մակարդակով, հոգեկան վիճակի և մտավոր կատարողականի մակարդակով):

Սպորտային կառավարիչը իրականացնում է բազմաթիվ և բազ-

մաքնույթ գործառույթներ.

- մարզակումբին կամ կազմակերպությանը տրամադրում է այն ամենը, ինչ անհրաժեշտ է իր գործունեության իրականացման համար,
- որոնում է ընկերություններ և ապրանքանիշներ, որոնք պատրաստ են գովազդային պայմանագրեր կնքել մարզիկների հետ,
- հավաքագրում է համապատասխան թեմատիկ տեղեկատվություն և իրականացնում վերլուծություն,
- իրականացնում է բիզնես գործընթացների օպտիմալացում,
- կիրառում է GR և PR տեխնոլոգիաներ,
- մշակում է ֆինանսական ռազմավարություն,
- պլանավորում և նախապատրաստում է մարզական միջոցառումներ,
- նախագծում է գործունեության կառավարում և շահագործում է սպորտային օբյեկտներ,
- կազմակերպում և օպտիմալացնում է գործընթացները մարզական կազմակերպությունում,
- ձևավորում է ակումբի սպորտային ռազմավարությունը,
- վերլուծում է թիրախային լսարանը, ուսումնասիրում է բնակչության պահանջարկը սպորտի ծառայությունների նկատմամբ,
- պահպանում է փաստաթղթերի հոսքը ըստ իր պրոֆիլի,
- ակտիվորեն մասնակցում է մարզիկների կարիերայի ձևավորմանը,
- լուծում է խաղացողների առք ու վաճառքի հետ կապված հարցեր,
- ստեղծում է բարենպաստ իմիջ, բարձրացնում է մարզիկի և ակումբի հեղինակությունը ու պատասխանատու է մարքեթինգի համար,
- որոնում է ներդրողների և ֆինանսավորման աղբյուրներ,
- բանակցություններ է վարում մամուլի և այլ մարզակումբների

ներկայացուցիչների, ներդրողների հետ,

- հրավիրում է նոր խոստումնալից մարզիկների,
- վերահսկում է մարզակումբների և կազմակերպությունների անձնակազմը, պատասխանատու է անձնակազմի ժամանակին վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման համար,
- իրականացնում է սպորտային նախագծերի և միջոցառումների ռազմավարության և հայեցակարգի պլանավորում ու մշակում, ինչպես նաև բացահայտում է բյուջեի ռեսուրսների օգտագործման նպատակները,
- կազմակերպում և համակարգում է մասնագիտական թիմի՝ ներառյալ մարզիչների, մարզիկների, մարքեթոլոգների, իրավաբանների, հաշվապահների և այլոց աշխատանքը,
- որոնում և ներգրավում է հովանավորներին, ներդրողներին, մեդիա գործընկերներին և այլ շահագրգիռ կողմերին՝ սպորտային նախագծեր և միջոցառումներ ֆինանսավորելու և խթանելու համար,
- կառավարում է ճգնաժամային իրավիճակներ և հակամարտություններ, ռիսկեր՝ կապված սպորտային նախագծերի և միջոցառումների իրականացման հետ,
- վերլուծում և գնահատում է սպորտային նախագծերի և միջոցառումների արդյունքները, ինչպես նաև պատրաստում որակի և շահութաբերության բարելավման համար հաշվետվություններ և առաջարկություններ,
- ուսումնասիրում և մշտադիտարկում է իրականացնում սպորտային շուկայի, միտումների, մրցակիցների և սպառողների շրջանում, ինչպես նաև սպորտային գործունեության զարգացման համար նոր հնարավորություններ է որոնում,
- մասնակցում է բանակցություններին և պայմանագրերի կնքմանը սպորտային միջոցառումների տարբեր մասնակիցների հետ, ինչպիսիք են ֆեդերացիաները, ակումբները, ասոցիացիաները, գործակալությունները, հեղինակային

իրավունքի սեփականատերերը և այլն,

- ապահովում է սպորտի ոլորտում օրենսդրության, նորմերի և կանոնների պահպանմանը ինչպես նաև պաշտպանում է իր հաճախորդների և գործընկերների շահերն ու հեղինակությունը:

Սպորտի կառավարչի մասնագիտությունը ներառում է մի շարք մասնագիտացումներ, որոնք կարող են կախված լինել սպորտի կոնկրետ ոլորտներից, կազմակերպությունների տեսակներից և մասնագետի կողմից լուծվող խնդիրներից:

Ստորև ներկայացված են սպորտի կառավարման հնարավոր առանձին մասնագիտացումներից մի քանիսը.

- **Սպորտային միջոցառումների կառավարիչ.** կազմակերպում և համակարգում է սպորտային միջոցառումներ, ինչպիսիք են մրցումները, մրցաշարերը և առաջնությունները:
- **Սպորտային թիմի կառավարիչ.** կառավարում և համակարգում է սպորտային թիմերի գործունեությունը, ներառյալ մարզումների պլանավորումը, մասնակցությունը մրցումներին և առաջնություններին, ճանապարհորդությունների կազմակերպմանը և նյութատեխնիկական ապահովմանը:
- **Մարզիկների հավաքագրման կառավարիչ.** օգնում է մարզիկներին գտնել հովանավորներ, կնքել շահավետ պայմանագրեր:
- **Ֆիտնես ակումբի կամ մարզական կենտրոնի կառավարիչ.** կառավարում է սպորտային օբյեկտները, կազմակերպում է հաճախորդների համար դասընթացներ, և ծրագրեր:
- **Մարզական կարիերայի զարգացման կառավարիչ.** աջակցում և օգնում է մարզիկներին իրենց մասնագիտական զարգացման գործում՝ ներառյալ կարիերայի պլանավորումը և կրթությունը:
- **Սպորտի մարքեթինգի կառավարիչ.** մշակում և իրականացնում է սպորտային ապրանքանիշների, մարզիկների և մրցումների մարքեթինգային ռազմավարություններ:

- **Սպորտային զբոսաշրջության կառավարիչ.** կազմակերպում է մարզիկների և թիմերի համար մարզական շրջագայություններ, ճամփորդական և ուսումնամարզական հավաքներ:
- **Սպորտային թիմի կառավարիչ.** կառավարում է ազգային կամ տարածաշրջանային սպորտային թիմեր, նախապատրաստում է միջազգային մրցումներ:
- **Կորպորատիվ սպորտի կառավարիչ.** կազմակերպում է սպորտային միջոցառումներ և ծրագրեր՝ ընկերությունների և նրանց աշխատակիցների համար:
- **Սպորտային օբյեկտների կառավարիչ.** կառավարում է մարզադաշտեր, բազաներ և այլ օբյեկտներ:
- **Սպորտային ապրանքների կառավարիչ.** կառավարում է սպորտային սարքավորումների, հագուստի և ապրանքների վաճառքը ու շուկայավարումը:
- **Սպորտային իրավունքի կառավարիչ.** իրականացնում է խորհրդատվություն սպորտային գործունեության, պայմանագրերի և մարզիկների իրավունքների հետ կապված իրավական հարցերի վերաբերյալ:

Սպորտի կառավարիչ մասնագիտությունը նախընտրում են հիմնականում ներքոնշյալ կետերին համապատասխանող անձինք.

- Կիրք սպորտի նկատմամբ. սպորտի կառավարիչը պետք է խոր հետաքրքրություն ունենա սպորտի նկատմամբ և իմանա դրա դինամիկան, կանոններն ու առանձնահատկությունները: Սպորտի հանդեպ սերը թույլ կտա ավելի լավ հասկանալ մարզիկների և կազմակերպությունների կարիքները:
- Կազմակերպչական հմտություններ. տարբեր խնդիրների և նախագծերի արդյունավետ պլանավորումը, համակարգումը և կառավարումը սպորտային մենեջեր լինելու հիմնական ասպեկտներն են: Կազմակերպված մարդիկ կկարողանան հաջողությամբ կառավարել ժամանակացույցը, նյութատեխնիկական ապահովումը և բյուջեն:
- Առաջնորդության հմտություններ. սպորտի կառավարիչը

հաճախ աշխատում է մարզիկների կամ թիմերի անձնակազմի հետ, ուստի մարդկանց մոտիվացնելու, ոգեշնչելու և առաջնորդելու կարողությունը կարևոր է:

- Հաղորդակցական հմտություններ. սպորտի կառավարիչը պետք է արդյունավետ հաղորդակցվի տարբեր մարդկանց՝ մարզիկների, մարզիչների, հովանավորների, լրագրողների և այլոց հետ: Արտահայտվելու, ուրիշներին լսելու և հասկանալու կարողությունը կարևոր հմտություն է:
- Մարքեթինգի և վաճառքի հմտություններ. կախված իր մասնագիտությունից, սպորտի կառավարիչը պետք է հմուտ լինի սպորտային միջոցառումների, ապրանքանիշների կամ մարզիկներին խթանելու կարողության մեջ: Մարքեթինգի և վաճառքի հիմնական հմտություններին տիրապետումը նույնպես կարևոր դեր է խաղում:
- Վերլուծական մտածելակերպ. սպորտի կառավարիչը պետք է տվյալները ենթարկի վերլուծության, բյուջետավորման, ռիսկերի գնահատման և ռազմավարությունների արդյունավետության գնահատմանը, որը կօգնի տեղեկացվածության հիման վրա ճիշտ որոշումներ կայացնելուն:
- Ճկունություն. սպորտի աշխարհը դինամիկ և անկանխատեսելի է: Սպորտի կառավարիչը պետք է կարողանա հարմարվել փոփոխություններին, արագ արձագանքել խնդիրներին և հանգստություն պահպանել սթրեսային իրավիճակներում:
- Հետաքրքրություն սպորտային ինդուստրիայի նկատմամբ. սպորտային ֆեդերացիաների, կազմակերպությունների և մրցումների հիմնական սկզբունքների, ինչպես նաև սպորտի աշխարհի փոփոխության միտումների և նորությունների իմացությունը կարող է մեծապես օգնել սպորտի կառավարման ոլորտում հաջող կարիերային:

ՀՀ-ում սպորտի կառավարչի մասնագիտության պահանջարկի աստիճանը պայմանավորված է բազմաթիվ գործոններով, ինչպի-

սիք են ընթացիկ մարզական իրադարձությունները, երկրի տնտեսության վիճակը, սպորտային ենթակառուցվածքների զարգացումը և ազգաբնակչության հետաքրքրությունը մարզիկների և թիմերի նկատմամբ: Հասարակության մեջ գնահատվում է այս մասնագիտությունը, քանի որ այն ենթադրում է.

- 1) **Սպորտային ինդուստրիայի զարգացում.** սպորտը կարևոր դեր է խաղում ՀՀ հասարակության և տնտեսության մեջ: Սպորտի նկատմամբ հետաքրքրության աճը, միջազգային մրցումներին մասնակցությունը, Հայաստանում խոշոր մարզական միջոցառումների անցկացումը և սպորտին պետական աջակցությունը նպաստում են սպորտի կառավարման ոլորտի մասնագետների պահանջարկի մեծացմանը:
- 2) **Առևտրային ներուժ.** մարզիկները, թիմերը և մրցումները կարող են լինել շահութաբեր ապրանքանիշներ և կարող են ներգրավել հովանավորների և ներդրողների: Սպորտի կառավարիչները կարևոր դեր են խաղում հովանավորչական հարաբերությունների, մարքեթինգային արշավների և առևտրային գործարքների կառավարման գործում:
- 3) **Կրթական և ժամանցային ծրագրավորում.** սպորտային միջոցառումները և հաղորդումները լայն լսարան ունեն ու ներկայացնում են լրատվամիջոցների, ժամանցի զգալի հատված: Սպորտի կառավարիչները կարող են ներգրավվել նման ծրագրերի կազմակերպման և առաջնղման գործում:
- 4) **Սպորտային զբոսաշրջություն.** Հայաստանն ունի պայմաններ սպորտով մարզվելու և սպորտային միջոցառումներ անցկացնելու համար: Սա սպորտային շրջագայությունների, ուսումնամարզական հավաքների և սպորտային ճամփորդությունների կազմակերպման անհրաժեշտություն է ստեղծում, որտեղ կարևոր դեր կարող են ունենալ նաև սպորտի կառավարիչները:
- 5) **Կարիերայի հնարավորություններ մարզիկների համար.** սպորտի կառավարիչները կարող են օգնել մարզիկներին

արդյունավետ կառավարելու իրենց կարիերան, գտնելու հովանավորներ և բացահայտելու մրցակցային հնարավորություններ:

Ժամանակակից սպորտի կառավարչի մասնագիտության ապագայի տեսլականը

Տեխնոլոգիական զարգացումները և սոցիալ-տնտեսական փոփոխությունները անկասկած կունենան իրենց ազդեցությունը սպորտի կառավարչի մասնագիտության վրա: Դրա փոխակերպումը, ամենայն հավանականությամբ, կներառի հարմարվողականության նոր պայմաններ և նորարարությունների ներդրում: Չնայած դրան, մասնագիտությունը, ամենայն հավանականությամբ, չի վերանա, այլ փոփոխությունների կենթարկվի: Նշենք սպորտի կառավարման մասնագիտության վերափոխման մի քանի հնարավոր ուղղություններ և նոր գործառույթներ, որոնք կարող են ի հայտ գալ առաջիկայում:

- **Տեխնոլոգիաների ինտեգրում.** նոր տեխնոլոգիաների ներդրումը, ինչպիսիք են տվյալների վերլուծությունը, արհեստական բանականությունը և համացանցը, կարող է հեշտացնել սպորտային տվյալների հավաքագրումը և ավելի ճշգրիտ վերլուծությունը, կատարողականի կանխատեսումը, մարզումների օպտիմալացումը և մարզիկների առողջության կառավարումը:
- **Վիրտուալ իրականություն և հավելյալ իրականություն.** VR և AR տեխնոլոգիաները կարող են նոր ուղիներ ստեղծել ավելի մեծ փորձի ձևավորման համար՝ ներառյալ վիրտուալ մարզումները, իրադարձությունների ուղիղ հեռարձակումները և ինտերակտիվ մարզումները:
- **Սպորտային էլեկտրոնային հարթակներ.** սպորտային մրցումների, մարզումների և միջոցառումների առցանց հարթակների ստեղծում, որոնք կարող են համախմբել վիրտուալ թիմերին և մասնակիցներին ամբողջ աշխարհից:
- **Մարզիկների ապրանքանիշների կառավարում սոցիալական մեդիայում.** սոցիալական մեդիայի աճող ազդեցության

շնորհիվ սպորտի կառավարիչները կարող են ավելի նախա-
ձեռնող դառնալ՝ օգնելով մարզիկներին զարգացնելու իրենց
անձնական ապրանքանիշը և առաջ տանելու այն առցանց
միջավայրում:

- **Առողջություն և ֆիթնես.** առողջ ապրելակերպի նկատմամբ հետաքրքրության աճ. սպորտի կառավարիչները կարող են մշակել ֆիզիկական ակտիվություն և առողջապահական ծրագրեր ու համագործակցել առողջապահության ոլորտի մասնագետների հետ:
- **Բնապահպանական պատասխանատվություն.** բնապահպանական իրազեկության աճով պայմանավորված՝ սպորտի կառավարիչները կարող են ներգրավվել բնապահպանական կայուն միջոցառումների և սպորտային նախաձեռնությունների կազմակերպման մեջ:
- **Գլոբալիզացիա և միջազգային գործընկերություններ.** պետության սահմաններից դուրս մրցումների զարգացումը, սպորտային ծրագրերի փոխանակումը և միջազգային գործընկերությունները կարող են նոր հնարավորություններ ստեղծել սպորտի կառավարիչների՝ գլոբալ մակարդակում աշխատելու համար:
- **Հարմարում ճգնաժամերին և փոփոխություններին.** համաշխարհային ճգնաժամերի ժամանակ, ինչպիսին է համաճարակը, սպորտի կառավարիչները կարող են կարևոր դեր խաղալ մրցումների այլընտրանքային ձևաչափերի, վիրտուալ միջոցառումների և անվտանգության ապահովման գործում:

Ապագայում ընդհանուր միտումը, ամենայն հավանականությամբ, ուղղված կլինի սպորտային ինդուստրիայի կառավարմանը որպես ամբողջություն: Այն ենթադրում է ավելի ինտեգրված մոտեցում սպորտային իրադարձություններին՝ հաշվի առնելով նոր տեխնոլոգիաները և հասարակության պահանջները:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Ո՞վ է համարվում սպորտի կառավարիչ:
2. Ինչպիսի՞ գործառույթներ է իրականացնում սպորտի կառավարիչը:
3. Նշե՞ք սպորտի կառավարչին բնորոշ անհատական հատկանիշները:
4. Նկարագրե՞ք սպորտի կառավարչի գործունեության ոլորտները:
5. Բնութագրե՞ք սպորտի կառավարչի մասնագիտության ապագա տեսլականը:

Գրականություն

1. Профессия спортивный менеджер <https://postupi.online/professiya/sportivnyj-menedzher/>
2. Профессия «Спортивный менеджер» — полный обзор <https://checkroi.ru/blog/obzor-professii-sportivnyu-menedzher-pppg/>
3. Спортивный менеджмент: кем можно работать и сколько зарабатывать <https://sportuniverhub.com/kto-takoy-sportivniy-meneger>
4. Спортивный менеджер <https://www.profguide.io/professions/sportivnyj-menedzher.html>
5. Структура функциональной подготовленности менеджера сферы физическая культура и спорт <https://science-education.ru/ru/article/view?id=21050>

ԳԼՈՒԽ 5

ՄԱՐԶԻԿՆԵՐԻ ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՆ ՈՐՊԵՍ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹ

5.1 Մոտիվացիայի ժամանակակից տեսությունները

Մոտիվացիա բառն առաջացել է լատիներեն «motivus» բառից, որը բառացի նշանակում է շարժում, կարիքներ, ցանկություններ կամ մղումներ անհատների ներսում: Այն մարդկանց գործողությունների խթանման գործընթացն է և կարևոր է ն անհատի, ն բիզնեսի համար:

Անհատի համար մոտիվացիան կարևոր է հետևյալ պատճառներով.

- Օգնում է նրան հասնել իր անձնական նպատակներին:
- Եթե անհատը մոտիվացված է, նա ստանում է աշխատանքից բավարարվածություն:
- Օգնում է անհատի ինքնազարգացմանը:
- Անհատը միշտ կշահի՝ աշխատելով դինամիկ թիմի հետ: Բիզնեսի համար մոտիվացիան կարևորվում է, քանի որ.
- Որքան ավելի մոտիվացված են աշխատակիցները, այնքան ավելի հզոր է թիմը:
- Որքան մեծ է թիմային աշխատանքն ու անհատական աշխատողների ներդրումը, այնքան ավելի շահավետ և հաջողակ է բիզնեսը:
- Փոփոխությունների ընթացքում ավելի մեծ հարմարվողականություն և ստեղծագործություն է ապահովում:
- Մոտիվացիան կհանգեցնի աշխատավայրում դժվարին իրավիճակներում լավատեսական վերաբերմունքի:
- Կազմակերպությունում առողջ մոտիվացիայի համակարգը պետք է ունենա հետևյալ հատկանիշները.

- Աշխատանքի գերազանց կատարումը պետք է ողջամտորեն պարգևատրվի և պետք է պատշաճ կերպով ճանաչվի:
- Եթե կատարողականը հետևողականորեն չի համապատասխանում պահանջներին, ապա համակարգը պետք է նախատեսի տույժեր:
- Աշխատակիցներին պետք է վերաբերվել արդարացի. նրանց առջև ծառայած խոչընդոտները պետք է վերացվեն անմիջապես և արդարացիորեն:
- Աշխատանքի կատարման գնահատման համակարգը պետք է լինի արդյունավետ:
- Առողջ մոտիվացիայի համակարգը պետք է փոխկապակցված լինի կազմակերպության նպատակների հետ: Այսպիսով, անհատական նպատակները պետք է ներդաշնակեցվեն կազմակերպության նպատակներին:
- Կառավարման մոտեցումը պետք է լինի մասնակցային. Բոլոր ենթակաները և աշխատակիցները պետք է ներգրավվեն որոշումների կայացման գործընթացում:
- Մոտիվացիոն համակարգը պետք է ներառի դրամական, ինչպես նաև ոչ դրամական պարգևներ: Դրամական պարգևները պետք է փոխկապակցված լինեն կատարողականի աստիճանի հետ: Արդյունավետությունը պետք է հիմնված լինի աշխատողների գործողությունների վրա՝ ուղղված նպատակներին, այլ ոչ թե աշխատողների համբավի բարձրացման:
- «Մոտիվացրեք ինքներդ ձեզ, դրանով մոտիվացրեք ձեր աշխատակիցներին» կարգախոսը պետք է լինի կառավարչական մոտեցումը:
- Ղեկավարները պետք է հասկանան և բացահայտեն յուրաքանչյուր աշխատակցի մոտիվատորները:
- Առողջ մոտիվացիայի համակարգը պետք է խրախուսի աջակցող վերահսկողությունը, որի միջոցով վերահսկողները կիսում են իրենց տեսակետներն ու փորձառությունները

ենթակաների հետ, լսում են նրանց տեսակետները և օգնում ենթականերին աշխատանքը կատարելիս:

- Գոյություն ունեն մոտիվացիայի բազմաթիվ ժամանակակից տեսություններ, որոնցից կներկայացնենք մի քանիսը.

ERG տեսություն՝ Ալդերֆերի մոտիվացիոն տեսությունը.

Ա.Մասլոուի կարիքների ստորակարգության մոտիվացիայի տեսությունը էմպիրիկ հետազոտության հետ համաժամանակացնելու համար Քլեյթոն Ալդերֆերը վերաիմաստավորեց իր սեփական տեսանկյունից՝ անվանելով այն ERG մոտիվացիայի տեսություն: Նա Ա.Մասլոուի կարիքների ստորակարգությունը վերադասակարգեց կարիքների երեք ավելի պարզ և լայն դասերի.

1. Գոյության կարիքներ (existence). ներառում են հիմնական նյութական կարիքները՝ անհատի ֆիզիոլոգիական և ֆիզիկական անվտանգության կարիքները:
2. Մարդկանց հետ շփվելու պահանջմունք (Relatedness). ներառում է անհատի ձգտումը՝ պահպանել նշանակալի միջանձնային հարաբերություններ (լինի դա ընտանիքի, հասակակիցների կամ վերադասի հետ)՝ հանրության մեջ համբավ և ճանաչում ձեռք բերելու համար: Ա.Մասլոուի սոցիալական կարիքները և հարգանքի կարիքների արտաքին բաղադրիչը պատկանում են կարիքների այս դասին:
3. Աճի ու զարգացման պահանջմունք (Growth). ներառում է ինքնազարգացման և անձնական աճի ու առաջխաղացման կարիք:

Կառավարիչները պետք է հասկանան, որ աշխատողն ունի տարբեր կարիքներ, որոնք պետք է միաժամանակ բավարարվեն: Համաձայն ERG տեսության, եթե կառավարիչը միաժամանակ կենտրոնանա բացառապես մեկ կարիքի վրա, դա արդյունավետորեն չի դրդելու աշխատողին ավելի լավ աշխատելու: ERG տեսության հիասթափություն-հետընթաց կողմը լրացուցիչ բացասական ազդեցություն ունի աշխատավայրի մոտիվացիայի վրա: Օրինակ՝ եթե աշխատողին կազմակերպությունում աճի և առաջխաղացման հնա-

րավորություններ չեն տրամադրվում, նա կարող է վերադառնալ հարակից կարիքներին, ինչպիսիք են սոցիալականացման կարիքները:

1. Դ. ՄակՔլեյլանդի կարիքների տեսությունը

Այս տեսությունում նշվում է, որ մարդու վարքի վրա ազդում են երեք կարիքներ.

- Իշխանության կարիք,
- Ձեռքբերումների կարիք,
- Պատկանելիության անհրաժեշտություն:

Իշխանության կարիքը անհատի վարքագծի վրա ազդելու ցանկությունն է, այսինքն՝ այլ մարդկանց վրա վերահսկողություն ունենալու և ազդեցիկ լինելու կարողությունը: Ձեռքբերման կարիքը գերազանցելու, մի շարք չափանիշների հետ կապված հաջողության հասնելու համար պայքարի մղումն է: Պատկանելության անհրաժեշտությունը բաց և մարդամոտ միջանձնային հարաբերությունների անհրաժեշտություն է: Այլ կերպ ասած, դա համագործակցության և փոխըմբռնման վրա հիմնված հարաբերությունների ցանկություն է:

Իշխանությունից դրդված անհատները ազդեցիկ և վերահսկող լինելու ուժեղ մղում ունեն: Նրանք ցանկանում են, որ իրենց հայացքներն ու գաղափարները գերակշռեն, և այդպիսով նրանք ցանկանում են լինել առաջնորդ: Ընդհանրապես, իշխանության մեծ կարիք ունեցող կառավարիչներն ավելի արդյունավետ և հաջողակ են դառնում, նրանք ավելի վճռական են և հավատարիմ այն կազմակերպությանը, որտեղ աշխատում են: Բարձր առաջադիմության կարիք ունեցող անհատները բարձր մոտիվացիա ունեն մրցակցային և դժվարին աշխատանքից: Նրանք մեծ ցանկություն ունեն արձանագրելու իրենց ձեռքբերումները: Նման անհատները փորձում են բավարարվածություն ստանալ՝ ավելի լավ իրականացնելով իրենց աշխատանքը: Այն անհատները, ովքեր ավելի լավ և միջինից բարձր արդյունավետությամբ կատարողներ են, շատ մոտիվացված են և իրենց վրա են վերցնում աշխատանքային խնդիրները լուծելու պատասխանատվությունը: Նման անհատները փնտրում են աշխատանքի կատարման

նորարարական ուղիներ, իսկ նպատակներին հասնելը ընկալում են որպես պարզև և ավելի շատ գնահատում դրանք, քան ֆինանսական պարզաները: Այն անհատները, ովքեր ունեն բարեկամական և աջակցող միջավայրի մղում, նրանք թիմում արդյունավետ կատարողներ են և նախընտրում են աշխատել այնպիսի միջավայրում, որն ապահովում է ավելի մեծ անձնական փոխազդեցություն:

2. Մոտիվացիայի նպատակների սահմանման տեսություն

1960-ականներին Էդվին Լոկը առաջ քաշեց մոտիվացիայի նպատակների սահմանման տեսությունը: Այս տեսությունը նշում է, որ նպատակների սահմանումը հիմնականում կապված է առաջադրանքի կատարման հետ: Կոնկրետ և դժվարին նպատակները համապատասխան արձագանքների հետ միասին նպաստում են առաջադրանքների ավելի բարձր և ավելի լավ կատարմանը: Կարելի է նշել, որ նպատակները ցույց են տալիս և ուղղություն են տալիս աշխատողին այն մասին, թե ինչ պետք է արվի, և որքան ջանքեր են պահանջվում:

Նպատակների սահմանման տեսության կարևոր առանձնահատկություններն են.

- Նպատակին հասնելու համար աշխատելու պատրաստակամությունը աշխատանքի մոտիվացիայի հիմնական աղբյուրն է: Հստակ, առանձնահատուկ և դժվար նպատակներն ավելի մեծ խթանիչ գործոններ են, քան հեշտ և անորոշ նպատակները:
- Հատուկ և հստակ նպատակները հանգեցնում են ավելի մեծ արդյունքի և ավելի լավ կատարողականի: Միանշանակ, չափելի և հստակ նպատակները, որոնք ուղեկցվում են նպատակի իրականացման վերջնաժամկետով, բացառում են թյուրիմացությունները:
- Նպատակները պետք է լինեն իրատեսական և դժվարին: Սա անհատին տալիս է հպարտության և հաղթանակի զգացում, երբ նա հասնում է դրանց՝ այն հիմք է դառնում հաջորդ նպատակին հասնելու համար: Որքան դժվար է նպատակը,

այնքան մեծ է պարզևր, և այնքան մեծ է դրան հասնելու ցանկությունը:

- Արդյունքների ավելի լավ և պատշաճ արձագանքը ուղղորդում է աշխատողի վարքագիծը և նպաստում ավելի բարձր կատարողականությանը, քան հետադարձ կապի բացակայությունը: Հետադարձ կապը հեղինակություն ձեռք բերելու, պարզաբանումներ անելու և նպատակային դժվարությունները կարգավորելու միջոց է: Այն օգնում է աշխատակիցներին գործելու ավելի մեծ ներգրավվածությամբ և հանգեցնում է աշխատանքից ավելի մեծ բավարարվածության:

3. Մոտիվացիայի ամրապնդման տեսություն

Մոտիվացիայի ամրապնդման տեսությունը առաջարկվել է Բ.Ֆ. Սքինների և նրա համախոհների կողմից: Այն ենթադրում է, որ անհատի վարքագիծը կախված է դրա հետևանքներից: Մոտիվացիայի ամրապնդման տեսությունը անտեսում է անհատի ներքին վիճակը, այսինքն՝ զգացմունքներն ու մղումները: Այն ամբողջությամբ կենտրոնանում է այն հանգամանքի վրա, թե ինչ է տեղի ունենում անհատի հետ, երբ նա ինչ-որ գործողություն է կատարում: Այսպիսով, ըստ Բ.Ֆ. Սքինների, կազմակերպության արտաքին միջավայրը պետք է նախագծված լինի արդյունավետ և դրական, որպեսզի մոտիվացնի աշխատողին: Տեսությունը ուժեղ գործիք է համարում անհատի վարքագծի վերահսկման մեխանիզմի վերլուծությունը:

Աշխատակիցների վարքագիծը վերահսկելու համար ղեկավարներն օգտագործում են հետևյալ մեթոդները.

- **Դրական ամրապնդում.** ենթադրում է դրական պատասխան տալ, երբ անհատը դրսևորում է դրական և պահանջ-վող վարքագիծ: Օրինակ. անմիջապես գովել աշխատակցին աշխատանքի շուտ գալու համար: Սա անկասկած կբարձրացնի ակնառու վարքագծի կրկնության հավանականությունը: Պարզևատրումը դրական ամրապնդում է, բայց ոչ պարտադիր: Միայն այն դեպքում, եթե աշխատակիցների վարքագիծը բարելավվի, ապա կարելի է հաստատել պարզևատրումը,

ինչը դրական ամրապնդող հանգամանք է և խթանում է վարքի դրսևորումը: Պետք է նշել, որ որքան ինքնաբուխ է պարզևատրումը, այնքան ավելի մեծ ամրապնդող արժեք ունի:

- **Բացասական ուժեղացում.** ենթադրում է աշխատողի պարզևատրում՝ վերացնելով բացասական (անցանկալի) հետևանքները: Ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական ամրապնդումը կարող է օգտագործվել ցանկալի (պահանջվող) վարքագիծը մեծացնելու համար:
- **Պատիժ.** ենթադրում է բացասական հետևանքների վերացում՝ հետագայում անցանկալի վարքագիծը կրկնելու հավանականությունը նվազեցնելու համար: Այլ կերպ ասած, պատիժ նշանակում է անցանկալի հետևանք կիրառել անցանկալի վարքագիծ դրսևորելու դեպքում: Օրինակ՝ աշխատակցին աշխատանքից հեռացնելը կազմակերպական կանոնները խախտելու համար:
- **Անհետացում.** ենթադրում է ամրացումների բացակայություն: Այլ կերպ ասած, անհետացումը ենթադրում է անցանկալի վարքագծի հավանականության նվազեցում՝ այդ տեսակի վարքագծի համար պարզևի վերացումով: Օրինակ՝ եթե աշխատողն այլևս չի ստանում գովասանք և հիացմունք իր լավ աշխատանքի համար, նա կարող է զգալ, որ իր վարքագիծը ոչ մի արգասաբեր հետևանք չի առաջացնում: Անհետացումը կարող է ակամա նվազեցնել ցանկալի վարքագիծը:

4. Մոտիվացիայի հավասարության տեսություն

Սեփականության տեսության առանցքը հավասարակշռության կամ հավասարության սկզբունքն է: Ըստ մոտիվացիայի այս տեսության՝ անհատի մոտիվացիայի մակարդակը փոխկապակցված է դեկավարության կողմից կիրառվող արդարության և դրա ընկալման հետ: Որքան բարձր է անհատի արդարության ընկալումը, այնքան ավելի մեծ է մոտիվացիայի մակարդակը, և հակառակը: Արդարությունը գնահատելիս աշխատակիցը համեմատում է աշխատանքում

իր ներդրումը (ներդրումների առումով) արդյունքի հետ (փոխհատուցման առումով), ինչպես նաև նույնը համեմատում է հավասար կարգավիճակում գործող կատեգորիայի մեկ այլ հասակակցի հետ:

5. Մտփվացիայի ակնկալիքների տեսություն. այս տեսությունն առաջարկվել է 1964թ.¹ Յեյլի (ԱՄՆ) կառավարման դպրոցի պրոֆեսոր, կանադացի հոգեբան Վիկտոր Հարոլդ Վրումի (1932–2023) կողմից:

Ակնկալիքների կամ սպասողականության տեսությունը կենտրոնանում է հետևյալ երեք հարաբերությունների վրա.

- **Ջանք-կատարողական հարաբերություն.** կապված է կատարողականի գնահատման ժամանակ անհատի ջանքերի ճանաչման հավանականության հետ:
- **Արդյունք-պարզևատրում հարաբերություններ.** բացահայտում է, թե որքանով է աշխատողը կարծում, որ կատարողականի լավ գնահատական ստանալը հանգեցնում է կազմակերպական պարգևների:
- **Պարգևներ-անձնական նպատակներ հարաբերություններ.** վերաբերում է անհատի համար հնարավոր պարգևի գրավչությանը:

Ակնկալիքների վրա ազդում են այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են աշխատանքը կատարելու համար համապատասխան հմտությունների, ճիշտ ռեսուրսների, կարևոր տեղեկատվության առկայությունը և աշխատանքն ավարտելու համար անհրաժեշտ աջակցություն ստանալը: Վ. Վոմը համարում էր, որ աշխատակիցները գիտակցաբար որոշում են՝ աշխատել, թե ոչ: Այս որոշումը բացառապես կախված էր աշխատողի մտփվացիայի մակարդակից, որն իր հերթին պայմանավորված է սպասումներով և ակնկալիքներով:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում մոտիվացիան:
2. Կազմակերպությունում առողջ մոտիվացիայի համակարգը ինչպիսի՞ հատկանիշներ պետք է ունենա:
3. Բնութագրե՞ք մոտիվացիայի ժամանակակից տեսություններից ERG տեսությունը:
4. Ըստ Դ. ՄակՔլեյլանդի՝ կարիքների տեսության ինչպիսի՞ երեք կարիքներ են ազդում մարդու վարքի վրա:
5. Նշե՞ք մոտիվացիայի նպատակների սահմանման տեսության կարևոր առանձնահատկությունները:
6. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում մոտիվացիայի ամրապնդման տեսությունը:
7. Բնութագրե՞ք մոտիվացիայի հավասարության տեսությունը:

Գրականություն

1. Магура М. Курбатова М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов .- М.: Управление персоналом.- 652 с
2. Руденко, А.А. Мотивация и развитие персонала: учеб. пособие / А.А. Руденко, Т.В. Остудина, Т.В. Полякова. – Тольятти: Изд-во ТГУ, 2013. – 210 с.
3. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: ЭКМОС, 2000. - 352 с.

5.2 Մարզիկների մոտիվացիան

Մոտիվացիան պետք է կառավարվի և ուղղորդվի ճիշտ ուղղությամբ՝ լավագույն կատարողական արդյունքներ ստանալու համար: «Մոտիվացնող մարզման միջավայրները առավելագույն օգուտ են քաղում իրենց մարզիկներից, առավելագույնի են հասցնում պրոֆեսիոնալիզմը և մարզիկների երկարաժամկետ աճը, ուղղորդում են

թիմի և/կամ անհատի մոտիվացիաները դեպի ընդհանուր նպատակ (միասնություն) և առավելագույնի հասցնում կազմակերպչական կապը»,- ընդգծել է Է. Բանֆիլդը:

Ներքին մոտիվացիան (գործունեության կատարումն իրեն բնորոշ բավարարման համար) մեծապես փոխկապակցված է կատարողականի հետ, սակայն արտաքին մոտիվացիան (պարգևատրման վրա հիմնված վարքագիծը) ավելի արդյունավետ է դառնում իրավասության ավելի բարձր մակարդակներում: Սա հատկապես ճիշտ է ռիսկային կամ կործանարար վարքագծի դեպքում, օրինակ՝ գերմարզվածություն, մոլուցք, կախվածություն խթանիչներից, անհաջողության վախ և այլն:

Մարզիկների մոտիվացիայի հիմնական գործոններն են.

- **Նպատակի կարգավորում.** նպատակ առաջադրելը կարևոր գործոն է մարզիկի մոտիվացիան ցանկալի ուղղությամբ ուղղորդելիս: Կարևոր է կազմակերպական, թիմային և անձնական նպատակներ առաջադրելը, բայց նպատակներ առաջադրելուց առաջ մարզիչները պետք է հասկանան, թե ինչն է դրդում մարզիկին:
- **Մարզիկների կրթություն.** մարզիկներն ավելի հավանական է, որ մոտիվացված լինեն որևէ բան անելու, եթե նրանք հասկանան՝ ինչի համար է դա արվում: Կրթությունը կապված է ինքնավարության հետ. օրինակ, որոշ մարզիկներ կարող են չցանկանալ կրել GPS դիտարկման սարք, սակայն GPS-ի օգտագործման առավելությունների մասին նրանց ուսուցանելով՝ կարելի է բարելավել մարզիկների պատրաստվածությունը՝ հնարավորություն տալով նրանց լինել ավելի օբյեկտիվ, ավելի արագ վազել և խուսափել վնասվածքներից:
- **Ակնկալիքներ և արժեքներ.** ակնկալիքներն ու արժեքները ուղղորդում են մարզիկների մոտիվացիան: Դրանք բարելավում են հաշվետվողականությունը, սահմանում հստակ չափանիշներ, որոնք նպատակն են հետապնդում, պարգևատրել դրական վարքագիծը և պատժել բացասականը:

- **Առաջնորդություն.** առաջնորդությունը խթանում է պատասխանատվությունը և դրդում է նրանց հասնելու նպատակին: Համայնքի ներգրավվածությունը, այլ մարդկանց օգնելն ու մեծարելը, պատասխանատվություն ստանձնելը և հստակ դերերը առաջնորդելու միջոցներ են: Մարզիկներին առաջնորդելու հարթակ ապահովելը կարևոր է թիմին՝ նրանց սեփական նվիրվածության համար:
- **Ավանդույթ.** հաճախ մարզիկները ցանկանում են իրենց ներդրումն ունենալ թիմի ավանդույթի մեջ՝ պատմություն կերտելով, որպեսզի հիշվեն, և դա նպաստում է դրդելու և առավելագույնի հասցնելու մրցումների արդյունքները:
- **Զվարճանք.** կարևոր է ապահովել, որպեսզի մարզիկները և անձնակազմը հաճույք ստանան պարապմունքի (աշխատանքի) գալուց:
- **Ֆիզիկական միջավայր.** տարածքը, որտեղ մարզիկները մարզվում են (մարզասրահ և տարբեր հարմարություններ), մեծ ազդեցություն ունեն մարզիկների մոտիվացիայի վրա: Դիզայնի՝ ճարտարապետությունից մինչև պատին առկա բառերը, պետք է սերմանեն այն արժեքներն ու ակնկալիքները, որոնք ձևավորվում են մարզիկների և մարզիչների մեջ: Պարբերաբար ներդրումներ կատարելը մարզումների տարածքում կարող է հպարտությամբ համակել թիմին:
- **Ներդրումներ.** ֆինանսները, ժամանակը և ռեսուրսները կարևոր խթանիչ գործոններ են: Թերզնահատված մարզիկները մարզումային միջավայրում ամենաքիչ մոտիվացվածներից են: Պետք է ստեղծված լինեն գործընթացներ և կառույցներ, որոնք հնարավորություն կտան մարզիկներին ոչ միայն ունենալ սեփական ներդրումներ, այլ նաև քննարկել իրենց «ներդրումները»:
- **Մարզիկների, խաղացողների ընտրություն.** խաղադաշտում, մարզադահլիճում կամ կորտում բավականաչափ րոպե մարզվելու, կամ մրցելու հնարավորություն ստանալ և ապա-

ցուցել, որ կարող են հաջող մրցել, և դա կարևոր է թիմի մոտիվացիան պահպանելու համար:

- **Մարզչական ռազմավարություններ.** մարզումների արդյունքների, ենթախմբերի միջև մրցակցությունն ազդում է մարզիկի մոտիվացիայի վրա: Կարևոր է, որ մարզիչը գնահատի մարզիկների խնդրանքը և նրանց հաղորդման ոճը:

Մոտիվացիան ցանկացած մարզաձևում վարքագծի դրսևորման հիմնական գործոնն է: Այն բարդ կառուցվածք է, որը մարզիկներին տարբեր և դինամիկ շարժառիթներ է ներկայացնում՝ պատրաստության գործընթացում ջանքեր գործադրելու, ուղղորդելու, հարկ եղած դեպքում ջանքերը պահպանելու և դադարեցնելու համար: Մարզիկներին կարող են դրդել ներքին կամ արտաքին գործոնները կամ երկուսի համակցությունը, որոնք կարող են տարբեր լինել՝ կախված համատեքստից և ժամանակից: Բարձր նվաճումների սպորտում մոտիվացիան հիմնական հոգեբանական հատկանիշն է, որն անհրաժեշտ է մրցումներում հաջող ելույթ ունենալու համար: Բարձրակարգ մարզիկներին անհրաժեշտ է մոտիվացիայի բարձր մակարդակ, որպեսզի հասնեն իրենց նվաճումների վերին սահմանին և կարողանան հաղթահարել ամենշաբաթյա մարզումների և անընդհատ մրցելու դժվարությունները:

Նպատակների նվաճումը կարող է հզոր շարժառիթ դառնալ մարզիկի կյանքում: Շատ մարդիկ ապրում են իրենց նպատակներին հասնելու համար, ինչում կարևորվում է իրենց մոտիվացիան՝ տարբեր դժվար առաջադրանքներ արդյունավետ և արագ իրականացնելու համար: Այն մարզիկները, ովքեր ձգտում են բարձր նվաճումների, հակված են ավելի ջանասիրաբար աշխատելու, քան իրենց թիմակիցները: Նրանց ծրագրերը ներառում են բազմաթիվ նպատակներ, և այդ պատճառով նրանք կարողանում են ավելի երկար հետաձգել բավարարվածության զգացողությունը, քան մյուսները: Ինչպես նշում է ամերիկացի հոգեբան Դեյվիդ ՄաքՔլեյլանդը, ձեռքբերումների վրա հիմնված մարդիկ հակված են զոհաբերությունների և իրենց նպատակը դարձնելու իրենց «կյանքի» իմաստը, ուստի նրանք աշ-

խատում են այն հանգամանքների շուրջ, որոնք կարող են կապված չլինել իրենց սպորտի, կրթության կամ այն ամենի հետ, ինչին նրանք մոտիվացված են: Նրանք իրենց ժամանակը ծախսում են սովորելով, թե ինչպես բարձրացնել իրենց սպորտային վարպետությունը, արդյունավետ մարզվեն և հաջող հանդես գալ մրցումներում:

Մոտիվացիայի հոգեբանությունը առաջարկում է մոտիվացիայի երկու տեսակ՝ ներքին և արտաքին: Ներքին մոտիվացիան վերաբերում է մասնակցությունից բխող հաճույքի և բավարարվածության համար գործունեություն իրականացնելուն: Արտաքին մոտիվացիան ներառում է վարքագիծ, որը կապված է տարբերակված արդյունքի հետ և ներառում է վարքի չորս կանոններ.

1. Ինտեգրված կարգավորումը ներառում է վարքագիծ, որը համահունչ է անհատի ինքնությանը և արժեքային համակարգին (օրինակ՝ բասկետբոլիստ, ով մարզվում է, քանի որ սպորտի ներգրավվածությունը համահունչ է իր արժեքներին):
2. Բացահայտված կանոնակարգը ներկայացնում է գործողություններ, որոնք կատարվում են առանց ընտրության, թեև դրանք ինքնին գրավիչ չեն (օրինակ՝ ֆուտբոլիստ, ով ուժային աշխատանք է կատարում, քանի որ, չնայած դա նրան դուր չի գալիս, սակայն հասկանում է, որ այն նպաստում է իր պատրաստվածության բարձրացմանը):
3. Ներդրված կարգավորումը գոյություն ունի, երբ մարդը նսեմացնում է, բայց հավանություն չի տալիս արտաքին ուժերին (օրինակ՝ մարմնամարզիկը, ով մրցում է մեղավորության կամ ամոթի զգացումից խուսափելու համար):
4. Արտաքին կարգավորումը վերաբերում է վարքագծին, որը կարգավորվում է արտաքին աղբյուրներից (օրինակ՝ լողորդը, ով մարզվում է՝ ծնողների կամ մարզիչների կողմից ճանաչում ստանալու համար):

Արտաքին պարզեները սպորտի տարրական բաղադրիչն են: Երբ դրանք ճիշտ են օգտագործվում, կարող են օգտակար լինել մարզիկներին: Այնուամենայնիվ, արտաքին պարզենների չափից

ավելի օգտագործումը կարող է իրականում չմոտիվացնել մարզիկներին, և բացասաբար ազդել նրանց մարզումների ու մրցումների արդյունքների վրա: Եթե մարզիկներն աշխատեն իրենց ներքին մոտիվացիայի վրա, նրանք ավելի լավ կկենտրոնանան, ներկա իրավիճակում տեղյակ կլինեն, թե ինչ է կատարվում «այստեղ և հիմա»: Այն թույլ կտա մարզիկներին պահպանել մոտիվացիայի կայուն մակարդակ մրցակցական սեզոնի ընթացքում, և նրանք ավելի կենտրոնացած կլինեն մարզումների ընթացքում: Սպորտի հոգեբանության մեջ սոցիալ-միջավայրային գործոնները մեծ նշանակություն ունեն, և դրանք կոչվում են մոտիվացիոն մթնոլորտ: Սպորտի համատեքստում այդ գործոններն անհամար են, օրինակ՝ թիմակիցները, հանդիսատեսը, մարզական կառույցները և այլն: Մարզիչը համարվում է թիմում մոտիվացնող, մթնոլորտ ձևավորող ամենակարևոր մարզականցից մեկը, որին հանձնարարված է աջակցել և հաշվի առնել մարզիկի հեռանկարները: Երկուսն էլ օգնում են մարզիկներին լինել ինքնորոշված և հարմարվողական: Մոտիվացիոն մթնոլորտը մեծ ազդեցություն ունի մոտիվացիայի վրա՝ իր ազդեցության միջոցով ինքնավարության և իրավասության հիմնական հոգեբանական կարիքների վրա: Այս կարիքները կարևոր են մարզիկների հոգեբանական աճի, ամբողջականության և բարեկեցության համար: Թեև իրավասությունը հայտնի է որպես համոզմունք, որ անհատը կարող է հաջողությամբ կատարել առաջադրանքը, ինքնավարությունը ներառում է գործողությունների ազատ ընտրություն, որը համահունչ է անհատի արժեքներին և նրանց կապին այլ մարդկանց հետ:

Մեր օրերում մարզիկների հոգեկան առողջության նկատմամբ առկա է հետաքրքրությունը՝ հատկապես բարձր նվաճումների սպորտի մակարդակում: Բարձրակարգ մարզիկները հասարակության մեջ ունեն արտոնյալ դիրք, նրանք հսկայական ճնշում են զգում խաղադաշտում և դրանից դուրս՝ իրենց ընտանիքի և ընկերների, ինչպես նաև մարզչական անձնակազմի և հանդիսատեսի կողմից:

Կախված մարզաձևից՝ մարզումները կարող են լինել երկարատև, հոգնեցնող և միապաղաղ, հետևաբար կարող է դժվար լինել ողջ

մրցաշրջանի ընթացքում մոտիվացված մնալը, քանի որ տարվա ընթացքում մրցումներում լինում են վերելքներ և անկումներ: Մարզիկները տարբեր խոչընդոտներ հաղթահարելու համար շատ ժամանակ և էներգիա են ներդնում իրենց կամ սեփական թիմի նպատակներին հասնելու ճանապարհին: Ամենատարածված խոչընդոտներից են վնասվածքները, որոնք մեծացնում են ճնշումը մարզիկի վրա և անհանգստություն պատճառում: Մարզիկների հիմնական նպատակն է մարտահրավեր նետել մրցումներում բարձր արդյունքների հասնելու համար, ուստի մրցակցության ճնշումն ու անհարմարությունը դառնում են հաջողությանը խոչընդոտող հանգամանք: Բարձրակարգ մարզիկները մարզվում են այն աստիճանի, որ մրցումները հոգեպես և ֆիզիկապես ավելի հեշտ են թվում:

Ամենատարածված հարցը, որ սպորտային հոգեբանը ստանում է մարզիկներից, անկախ նրանից, թե որ մարզաձևում են նրանք մասնագիտանում, հետևյալն է՝ ինչպե՞ս մնալ մոտիվացված դժվար մրցումային ժամանակաշրջանում: Ամենակարևոր գործոններից նշենք մի քանիսը՝ ունենալ նպատակ և բարելավել ու պահպանել կենտրոնացումը: Մարզիկների մտքում ձևավորված կայուն նպատակը կարող է մարզիկներին գործնականում լրացուցիչ ջանքեր գործադրելու առիթ տալ՝ չնայած նրանց առջև ծառայած մարտահրավերներին: Պրոֆեսիոնալ մարզիկները չեն կարող թույլ տալ, որ ցրվածությունը տիրի իրենց մտքին, և սխալներ թույլ տան խաղի կրիտիկական պահերի ընթացքում:

Հաջողության հասնելու գործում մարզիկի համար ամենակարևոր գործոններից մեկը նաև անձնական հիմնավորված նպատակներ ստեղծելն է: Ավելի փոքր քայլերը հեշտացնում են մարզիկների համար իրենց առաջընթացի տեսանելիության ձևավորումը, իսկ առաջընթաց պատկերացնելը մարզիկներին ստիպում է կայուն շարունակել բոլոր կողմերով առաջխաղացումը: Երբ մարզիկները նպատակ են դնում, նրանք պետք է պատկերացնեն այն մինչև մանրուքները: Վիզուալիզացումը օգնում է մարդկանց տեսնել նպատակը, զգալ այն, լսել ձայները, որոնք ուղեկցում են վերջնական արդյունքին և

հաջողությանը:

Բազմաթիվ հետազոտություններ ցույց են տվել, որ բարձրակարգ մարզիկները պատկերացնում են մրցումներում իրենց ելույթը ժամանակից շուտ՝ ընդհուպ մինչև քրտինքի հոտը, որը կաթում է նրանց դեմքից, երբ հատում են եզրագիծը, երբ նրանք գոլ են խփում, կամ կատարում միավոր պարզևող հնարք:

Հավելենք, որ սպորտով պարապելու դրդապատճառները (մոտիվները) բազմազան են: Ի տարբերություն գործունեության նպատակի, որը որոշում է այն, ինչը ուզում է կամ չի ուզում անել մարդը, դրդապատճառը բացատրում է՝ ինչու է մարդը ցանկանում զբաղվել այդ գործունեությամբ կամ հասնել այն կետին, որին ձգտում է:

Սպորտային գործունեության դրդապատճառները կարելի է բնութագրել ոչ միայն բազմազանության, այլ նաև փոփոխության տեսանկյունից:

Դրդապատճառները ընդհանրապես ձևավորված չեն լինում ի ծնե, նրանք առաջանում են, ձևավորվում և փոփոխվում մարդու զարգացման ընթացքում՝ կապված տարիքից, մտավոր, բարոյական զարգացումից և այլն: Իսկ սպորտային ոլորտում դրանք կախված են նաև ընտրած մարզաձևով մարզվելու ստաժից, սպորտային որակավորումից, վարպետության մակարդակից, նվաճվող հաջողություններից, տարիքասեռային տարբերություններից:

Սկզբնական (նախնական) դրդապատճառները հիմնականում ձևավորվում են չգիտակցված պահանջմունքների հիման վրա և բնութագրվում են տարբեր մարզաձևերի նկատմամբ որոշ անորոշությամբ:

Սպորտով պարապելու դրդապատճառները բազմազան են և ընդգրկված են մի քանի խմբում.

1. Բարոյական կողմնորոշման դրդապատճառներ, ընկերություն, պարտք, հայրենասիրություն:
2. Մրցակցի, մարզչի, մարզիկի հետ կապված դրդապատճառներ:
3. Առողջության ամրապնդման և ֆիզիկական կատարելագործ-

ման դրդապատճառներ:

4. Բուն մրցակցական դրդապատճառներ (մոլեգնություն, ցանկություն չափել ուժերը, համեմատել ու գնահատել այն):
5. Գեղագիտական բնույթի դրդապատճառներ (մարզական գույք, հանդերձանք, մրցավայր):
6. Որոշ նյութական բարիքներ ստանալու դրդապատճառներ
7. Ինքնահաստատման ձգտելու դրդապատճառներ:
8. Ճանապարհորդելու հետ կապված դրդապատճառներ:

Սպորտով պարապելու դրդապատճառները սովորաբար ընգրկում են 3-4 դրդապատճառ, որոնք երկարատև մարզումների ընթացքում փոփոխվում են:

Սպորտային գործունեության մոտիվացիան որոշվում է ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին գործոններով, որոնք փոխում են դրանց նշանակությունը մարզական կարիերայի ընթացքում: Հիմնվելով մարզիկների բազմամյա պատրաստության ընդունված կառուցվածքի վրա՝ տարբեր մասնագետներ առանձնացնում են դրանում 4 կամ 5 փուլ: Յուրաքանչյուրի փուլի մոտիվացիայի բաղադրիչների շրջանակը պայմանավորված է ինչպես ընտրված մարզաձևով, մարզական փորձով, պարապողների գեղեցիկային հատկանիշներով, այնպես էլ այլ գործոններով:

Սկզբնական պատրաստության փուլում՝ անկախ մարզաձևից՝ սպորտով պարապելու դրդապատճառներից են.

1. **Ինքնակատարելագործման ցանկություն՝** իր մեջ ներառում է առողջության խթանում և բարելավում, մարմնակազմություն, ֆիզիկական և կամային հատկությունների զարգացում:
2. **Ինքնարտահայտման և ինքնահաստատման ցանկություն** (մյուսներից վատը չլինելու ցանկություն, նշանավոր մարզիկ լինելու, հանրային ճանաչում, ինչպես նաև, երկրի, քաղաքի պատիվը պաշտպանելու ցանկություն և այլն):
3. **Սոցիալական վերաբերմունքի արժանացում** (սպորտի նորաձևություն, ավանդույթներ և այլն):
4. **Հոգևոր կարիքների բավարարում** (ճանապարհորդություններ

տարբեր երկրներ, նոր ընկերներ և այլն):

Մասնագիտացման պատրաստության փուլում մարզիկի մեջ կայուն հետաքրքրություն է առաջանում սպորտի՝ մասնավորապես ընտրած մարզաձևի նկատմամբ, որը նպաստում է ինչպես ֆիզիկական պատրաստվածությանը, հմտությունների ձևավորմանը, այնպես էլ այն գիտակցմանը, որ ընտրած մարզաձևը համապատասխանում է իր հակումներին: Սպորտով պարապելը դառնում է ոչ միայն հաճույք բուն գործընթացից, այլև քրտնաջան աշխատանքի արդյունքում բարձր նվաճումների հասնելու հնարավորություն: Ֆիզիկական ակտիվությունը դառնում է սովորական, ի հայտ է գալիս դրա անհրաժեշտությունը, օրինակ՝ հիվանդության պատճառով առաջանում է ֆիզիկական անհարմարության զգացում:

Մարզիկի մեջ ձևավորվում է ճանաչողական հետաքրքրություն ընտրած մարզաձևի, տեխնիկայի և մարտավարության նկատմամբ, այսինքն նա սկսում է չբավարարվել առաջին փուլում ստացած տպավորությամբ: Այս բոլորը սկսում են կարևոր դեր խաղալ սպորտով պարապելու մոտիվացիայի պահպանման գործում:

Խորացված մասնագիտացման փուլում սպորտային մոտիվացիայի ձևավորման վրա ազդում է գործոնների երեք խումբ՝ տարիքային մոտիվացիա, զարգացման սոցիալական իրավիճակով ձևավորվող մոտիվացիա, մասնագիտական (սպորտային) մոտիվացիա: Վերջինս պայմանավորված է սպորտային վարպետության ձևավորման շարժընթացով: Պետք է նշել, որ ամենաուժեղ մոտիվացնող գործոններից են սպորտային մրցումները: Դրա հետ մեկտեղ, ընտրված մարզաձևում պատրաստության գործընթացը խթանող գործոններից կարելի է առանձնացնել սպորտային հաջողություններին հասնելու պահանջմունքը, սոցիալական մղումների և պարզևների դերը, ինչպես նաև մարզումների հուզականությունը: Մարզչի անձի ազդեցությունը նույնպես կարող է կարևոր դրդապատճառ դառնալ՝ ընտրված մարզաձևում ակտիվ ու երկարատև պարապելու հետաքրքրությունը պահպանելու համար:

Մարզական վարպետության փուլում հիմնական մոտիվացի-

ոն գործոններն են՝ ձեռք բերված հաջողությունները հնարավորինս զարգացնելու ցանկությունը, սպորտային աշխարհում հեղինակության և համբավի կրկնապատկումը՝ նպաստելով սեփական հաջողությամբ քաղաքի կամ երկրի համբավի բարձրացմանը, մարզաձևի զարգացմանը (հարստացնելով սեփական տեխնիկան և մարտավարությունը՝ ձևավորելով մրցման ինքնատիպ ոճ), ինչպես նաև ապահովել սեփական նյութական բարեկեցությունը:

Մրցումներում ակտիվ ելույթի ավարտի փուլը բնութագրվում է սպորտային արդյունքների նվազմամբ, սպորտային գործունեությունից հագեցվածությամբ, «էնդոհինալ այրմամբ»: Անվերջ մարզումներից, մրցումներից, անընդհատ տարբեր վայրեր տեղափոխվելիս և ընտանիքից հեռու գտնվելու անհարմարությունից առաջանում է ոչ այնքան ֆիզիկական, որքան հոգեկան հոգնածություն: Այս պարագայում առաջանում է հակասություն ակտիվ ելույթները ավարտելու ցանկության և սպորտի միջոցով ստացվող նյութական օգուտները կորցնելու միջև: Այս ամենին ավելանում է նաև երկրպագուների և սպորտի ոլորտի գործընկերների աչքում սեփական հեղինակությունը կորցնելու վախը՝ կապված մարզական արդյունքի վատթարացման հետ:

Մեծահասակ մարզիկների՝ սպորտը թողնելու հիմնական պատճառներն են՝ տղամարդկանց համար՝ ֆինանսական դժվարությունները և դրանք հաղթահարելու անկարողությունը (67%), կանանց համար՝ ամուսնություն, ծննդաբերություն (60%):

Ինքնահսկման հարցեր

1. Որո՞նք են մարզիկների մոտիվացիայի հիմնական գործոնները:
2. Բացատրե՞ք՝ ինչո՞վ է պայմանավորված սպորտում մարզիկի մոտիվացիայի փոփոխությունը:
3. Նշե՞ք բազմամյա պատրաստության տարբեր փուլերում մարզիկի մոտիվացիայի առանձնահատկությունները:

Գրականություն

1. How To Maximise Motivation as an Athlete <https://athletesauthority.com.au/blog/contrast-training//b/how-to-maximise-motivation-as-an-athlete>
2. Motivation in Professional Sport: A Key to Success <https://sasasemeredit.com/2021/01/03/motivation-in-professional-sport-a-key-to-success/>
3. Motivation: what it is and how it can be impacted by your training environment. <https://www.managementstudyguide.com/modern-theories-motivation.htm>
4. Sport Motivation from the Perspective of Health, Institutional Embeddedness and Academic Persistence among Higher Educational Students <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9224480/>
5. Ильин Е. П. Психология спорта. — СПб.: Питер, 2012. — 352 с: С. 23-38
6. Серова Л. Л. Мотивация в спортивной деятельности. - М.: Спорт, 2020. -144 с.

5.3 Օլիմպիական խաղերին մասնակցող մարզիկների մոտիվացիան

Օլիմպիականները հաճախ դիտվում են որպես մարդկային կատարողականության ամենաբարձր մարմնավորում՝ անհավատալի ֆիզիկական և մտավոր ուժով, տաղանդով և վճռականությամբ: Սովորական մարզիկի համար նման հնարավորություններ ունենալու միտքը արդեն իսկ երազանք է:

Օլիմպիական դառնալը պահանջում է ոչ միայն հսկայական ֆիզիկական տաղանդ, այլև անհավանական հոգեբանական վերահսկողություն: Սպորտային հոգեբանները տասնամյակներ են ծախսել՝ փորձելով բացահայտել այն հիմնական հոգեբանական բաղադրիչները, որոնք մեծագույն են դարձնում աշխարհի լավագույն մարզիկներին: Նրանք ցուցաբերում են մեծ նվիրվածություն իրենց մարզաձևի նկատմամբ և հակված են ավելի շատ հավատալ սեփա-

կան կարողություններին, քան սովորական մարզիկը, ինչը կարող է պաշտպանել նրանց սթրեսի բացասական հետևանքներից:

Մրցումներին մասնակցելիս նրանք արդյունավետ կերպով կարգավորում են իրենց զգացմունքներն ու ուշադրությունը՝ լավագույն արդյունք ապահովելու համար: Շատ կարևոր են նաև կյանքի փորձը և շրջակա միջավայրի գործոնները: Աջակցող միջավայրի ստեղծումը, որը նպաստում է կամքի ազատ, հուզական արտահայտման և չվերահսկվող հետադարձ կապի ապահովմանը, կարևոր է մարզիկների հոգեբանական բարեկեցությունը բարձրացնելու համար:

Այս տեսակի միջավայրը խթանում է այն, ինչը մենք անվանում ենք «ինքնավար մոտիվացիա», որը սեփական շահերի կամ հաճույքի վրա հիմնված գործողություն կատարելու մոտիվացիա է և պահպանվում է երկարաժամկետ:

Օլիմպիական խաղերի մասնակից մարզիկները ոչ միայն ցուցադրում են իրենց տաղանդը, խելքն ու կարողությունները, այլ նաև մոդելավորում են առաջատար լինելու նոր ուղիներ մրցակցային փուլում և դրանից հետո: Օլիմպիական խաղերում հաջողակ լինելու համար պահանջվում է մեծ կարգապահություն, կենտրոնացում, անձնագրհոություն, աջակցություն, հետադարձ կապ, ուսուցում, ծախսողում, ճկունություն, համառություն և ներքին մոտիվացիա: Առաջնորդության բազմաթիվ դրական ձևեր կան, այդ թվում՝ էթիկական, ծառայող, ուշադիր, ոգեշնչող, խոնարհ, վավերական, փոխակերպող, գործիքային, նորարարական, աջակցող, ուղղորդող և հզորացնող: Առաջնորդության յուրաքանչյուր դրական ձև արտացոլվում է մարզիկների վարքագծում՝ ինչպես են նրանք պարապում այլ մարզիկների հետ, ընկերներից և ընտանիքից ստացած աջակցության պայմաններում, ինչպես նաև հովանավորող կազմակերպություններում, որոնք աջակցում են բարձր մակարդակին հասնելու:

Բարձրակարգ, համաշխարհային մակարդակի մարզիկները, նրանք, ովքեր ի վիճակի են նվաճել Օլիմպիական մեդալ, հետազոտության եզակի մոդել են: Այնուամենայնիվ, ինչն է նրանց տալիս իրենց մրցակցային առավելությունը, ինչն է թույլ տալիս նրանց

հետևողականորեն գերազանցել մյուսներին բարձր մակարդակի մրցումներում: Շատ դժվար է գտնել այդ հարցերի պատասխանները: Օլիմպիական խաղերը խորհրդանշում են սպորտային նվաճումների գագաթնակետը, ցանկացած մարզիկի կարիերայի վերջնական և կարևոր ձեռքբերումը: Այնուամենայնիվ, Օլիմպիական մեդալ նվաճելը ոչ մի մարզաձևում հեշտ չէ: Ձեռքբերման նպատակների տեսությունը եղել է սպորտի համատեքստում մոտիվացիան հասկանալու կենտրոնական շրջանակը: Սկզբում նվաճումների մոտիվացիան բաժանված էր երկու հակադիր կողմնորոշումների՝ վարպետություն և կատարում: Վարպետության վրա հիմնված մարզիկները կենտրոնանում են իրենց հմտությունները բարելավելու վրա՝ համեմատելով ելույթները նախորդ ելույթների հետ (ներանձնային համեմատություն), մինչդեռ կատարողական կողմնորոշված մարզիկները կենտրոնանում են մյուսներից ավելի լավ լինելու վրա՝ համեմատելով իրենց ելույթները այլ մարզիկների կատարողականի հետ (նորմատիվ համեմատություն): Գալիք նպատակները մարզիկներին ստիպում են կենտրոնանալ ցանկալի արդյունքների հասնելու վրա, մինչդեռ հեռանկարային նպատակները մարզիկներին ստիպում են կենտրոնանալ անցանկալի արդյունքներից խուսափելու վրա:

Օլիմպիականները պատրաստվում են հաջող մրցակցությանը համապատասխան մարզումներով և ուժեղ աջակցության համակարգով: Օլիմպիականներն իրենց նպատակներին հասնելու համար իրականացնում են ինչպես ֆիզիկական, այնպես էլ մտավոր պատրաստություն: Օլիմպիական խաղերին մասնակցող մարզիկները հաջողակ են, քանի որ սիրում են մարտահրավերն ու մրցակցությունը, հաջողության հասնելու մեծ ցանկություն ունեն և հաճույք են ստանում մարզվելիս և մրցելիս: Սպորտի նկատմամբ սերը, վաղ հաջողությունները և նրանց կյանքում ապրող մարդիկ (ծնողներ, մարզիչներ և հասակակիցներ) օլիմպիական մարզիկների վրա ունեցել են ամենաուժեղ ազդեցությունը:

Հաջողակ լինելու համար ժամանակ և պատասխանատվություն է պահանջվում: Միջին վիճակագրական օլիմպիական խաղերի մաս-

նակից-մարզիկը իր սպորտային կարիերան սկսում է 11 տարեկանից, իսկ օլիմպիականի կարգավիճակին հասնելու համար անհրաժեշտ սպորտային զարգացումը տևում է մոտ 14 տարի: Մինչև 18 տարեկան օլիմպիական մարզիկների 88%-ը կարծում էր, որ դա կարևոր գործոն էր դեպի Օլիմպիական խաղեր իրենց «ճանապարհորդության» մեջ: Այստեղից կարելի է եզրակացնել, որ վաղ սպորտային մասնագիտացումը անհրաժեշտ կամ իդեալական չէ: Եթե սովորաբար 14 տարի է պահանջվում աթլետիկայի ամենաբարձր օլիմպիական կարգավիճակին հասնելու համար, ապա գրագետ կիրառված մարզումային սկզբունքները կօգնեն մարզիկներին մնալ կենտրոնացված և մոտիվացված:

Կարելի է առանձնացնել օլիմպիականներին մոտիվացնող հետևյալ գործոնները.

- Մարտահրավեր (մրցակցության սեր)
- Հաջողակ լինելու ցանկություն
- Մրցակցային ելք
- Զվարճանք
- Սպորտի ներքին արժեք
- Հմտությունների ձեռքբերում
- Հանրային ճանաչում

Օլիմպիական չեմպիոնները հաճախ առնչվում են բազմաթիվ սթրեսային գործոններին՝ կապված իրենց մարզական գործունեության, զբաղմունքի և անձնական կյանքի հետ: Սակայն նրանց աշխատանքը պահանջում է, որ մարզիկները զարգացնեն ճկունություն և մոտենան սթրեսային գործոններին որպես մարտահրավերների, որոնք պետք է հաղթահարվեն:

Մարզիկի կատարողականի վրա կարող են ազդել տորբեր գործոններ՝ ներառյալ հասակակիցները, մրցակիցները, ուսումնական հաստատությունները, մարզումային գործողությունները և նրանց մարզիչը: Հետևաբար, մարզիչները հատկապես կարևոր դեր ունեն մարզիկի համար բարենպաստ միջավայրի ձևավորման և բարձր կատարողականությունը խթանելու գործում: Ահա թե ինչու անկախ

նրանից՝ մարզիկը պատրաստվում է Օլիմպիական խաղերին, թե ոչ, անհրաժեշտ է, որ մոտիվացիան ուղեկցի իրեն մարզական կյանքում:

Օլիմպիական խաղերին մասնակցող ցանկացած մարզիկ մոտիվացվում է հետևյալ պահերով.

1. **Նպատակի առկայություն.** բարձրակարգ մարզիկները հաճախ իրենց առջև կարճաժամկետ և երկարաժամկետ նպատակներ են դնում: «ՍՄԱՐԹ» նպատակների սահմանումը (հատուկ, չափելի, հասանելի, իրատեսական և ժամկետային), որը օգնում է հասնել այն փոքր հաղթանակներին և մոտիվացված պահել, երբ առաջ են գալիս ավելի մեծ նպատակներ: Ամեն մի բարձրակարգ մարզիկ, նպատակ դնելով իր առջև, փորձում է դրանք իմաստալից դարձնել՝ կապելով հետաքրքրող արժեքների հետ:
2. **Պլանավորում.** պլանավորումը կարևոր հմտություն է, որը կարող է օգնել մարզիկին կարգավորելու իր վարքագիծը, երբ շարժվում է դեպի նպատակների իրականացում: Նա մշակում է մանրամասն գործողությունների պլաններ, որոնք նախանշում են՝ էրբ, որտեղ և ինչպե՞ս հաղթահարի խոչընդոտները՝ իր նպատակին հասնելու համար: Բացի այդ, դժվարությունների հաղթահարման մանրամասն պլանների ստեղծումը օգնում է նախապատրաստվել պոտենցիալ մարտահրավերներին, որոնք կարող են խանգարել նպատակին հասնելուն:
3. **Դրական ինքնաներշնչում.** շատ մարզիկներ ներգրավված են ռեֆլեկտիվ պրակտիկաների մեջ, ինչպիսին է ինքնաներշնչումը, որը կօգնի նրանց կենտրոնանալ առաջադրանքի կատարման վրա: Դրական հիմնաբառերի կամ արտահայտությունների բացահայտումը, ինչպիսիք են՝ «Ես կարող եմ դա անել» և «Ես գրեթե այնտեղ եմ», կարող է օգնել վերահսկել մարզիկի ուշադրությունը և բարձրացնելու մոտիվացիան՝ համառություն դրսևորելու դժվար իրավիճակներում: Դրական ինքնաներշնչումը կարող է նաև օգնել բարձրացնելու իր գործունեության արդյունավետությունը:

4. Մտավոր պատկերացում. մինչ իրենց մարզաձևին հատուկ գործողության անցնելը, մարզիկները հաճախ օգտագործում են մտավոր պատկերներ՝ իրենց ելույթը պատկերացնելու համար: Գործողություն կատարելու կամ իր նպատակին հասնելու համար անհրաժեշտ քայլերի պատկերացումը կարող է խթանել մոտիվացիան և ակնկալվող հաճույքը պլանավորված գործունեությունն ավարտելուց հետո:

Սպորտի պրոֆեսիոնալացումը հանգեցրել է մարզիկների նյութական խթանների ավելացմանը (կրթաթոշակներ, բոնուսներ, կոմերցիոն մեկնարկների վճարներ, ռեկորդների և մրցանակների համար պարգևներ):

Որպես օրինակ ներկայացնենք ԱՊՀ երկրներում առկա իրավիճակը: Ամենաբարձր վճարները Օլիմպիական խաղերի չեմպիոններին տալիս է Ղազախստանը՝ 250 հազար դոլար առաջին տեղի համար: Պեկինի խաղերի նախօրեին (2008թ.) ամենամեծ դրամական խոստումները տվել է Չինաստանի ղեկավարությունը՝ 1 միլիոն ԱՄՆ դոլար՝ ոսկե մեդալի համար: Սակայն ոչ բոլոր երկրներն են այդքան մեծահոգաբար գնահատում օլիմպիականների աշխատանքը: Օրինակ, Մեծ Բրիտանիան ընդհանրապես չի վճարում մարզիկներին, մինչդեռ ԱՄՆ-ի մարզիկները պաշտոնապես ստանում են համեստ վճարներ:

Այս համատեքստում ներկայացնենք Օլիմպիական խաղերի մրցանակակիրների պարգևատրման մոտեցումը ՀՀ-ում: ՀՀ կառավարության 2021 թ. որոշմամբ սահմանված են Օլիմպիական խաղերի հայաստանցի մրցանակակիրների պարգևատրման որոշակի գումարներ: Այսպես՝ 1-3 տեղեր գրաված մարզիկները նախկին որոշման հեմամատ ստանում են 5 միլիոն դրամ ավելի: Օրինակ՝ առաջին տեղ գրաված մարզիկները գործող որոշմամբ ստանում են 20 մլն դրամ, իսկ 2023 թ. փոփոխության արդյունքում նրանց միանվագ պարգևատումը կհասնի 25 մլն դրամի (մոտ 61000 ԱՄՆ դոլար), երկրորդ տեղ գրաված մարզիկները կստանան 20 մլն դրամ (մոտ 49000 ԱՄՆ դոլար): Երրորդ տեղ գրավելու դեպքում օլիմպիականները կստանան արդեն 15 մլն դրամ (մոտ 37000 ԱՄՆ դոլար):

Անվանական թռչակների, ցմահ ամսական պատվովճար ստացող օլիմպիական խաղերի չեմպիոնների և մրցանակակիրների գումարները նույնպես ավելացել են, ընդ որում՝ երկու անգամ: Այսպես՝ գործող կարգով օլիմպիական խաղերի հայաստանցի չեմպիոն-մարզիկը ստանում էր 500 հազար ՀՀ դրամ անվանական թռչակ, իսկ փոփոխության արդյունքում կստանա 1 մլն ՀՀ դրամ: Երկրորդ մրցանակակիր դարձած մարզիկը ստանում էր 350 հազար ՀՀ դրամ, փոփոխության արդյունքում կստանա 700 հազար ՀՀ դրամ: Երրորդ մրցանակակիր դարձած մարզիկը ստանում է 300 հազար ՀՀ դրամ, փոփոխության արդյունքում կստանա 600 հազար ՀՀ դրամ: Ցմահ ամսական պատվովճար ստացող օլիմպիական խաղերի չեմպիոն մարզիկը գործող կարգով ստանում է 200 հազար ՀՀ դրամ, փոփոխության արդյունքում կստանա 300 հազար ՀՀ դրամ: Օլիմպիական խաղերի երկրորդ մրցանակակիրը ստանում է 140 հազար ՀՀ դրամ, փոփոխության արդյունքում կստանա 200 հազար դրամ: Օլիմպիական խաղերի երրորդ մրցանակակիր մարզիկը ստանում է 100 հազար ՀՀ դրամ, փոփոխության արդյունքում կստանա 150 հազար ՀՀ դրամ:

Օրվա ընթացքում մոտիվացված մնալը բոլորի՝ նույնիսկ օլիմպիականների համար կարող է դժվար լինել: Թեև նրանց ելույթի ցուցադրումը հեռուստատեսությամբ ուղեկցվում է փոքր ջանքերի ներդրմամբ, սակայն օլիմպիական մարզիկների քրտնաջան աշխատանքն ու մեծ նվիրվածությունը չի կարելի թերագնահատել: Ճիշտ այնպես, ինչպես բոլոր մարզիկները, օլիմպիականները երազանքներ ունեն և իրենք քրտնաջան աշխատում են դրանք իրականացնելու համար: Օլիմպիականները բախվում են բոլոր տեսակի խտրականության, կողմնակալության և այլ դժվարությունների՝ դեպի օլիմպիական գագաթ տանող դժվարին ճանապարհին: Չնայած դրան, նրանք հիշեցնում են աշխարհին, որ իրենց հաջողության հասցնող հատկանիշները նրանց փառքի մի մասն են, որով օլիմպիական մարզիկները մնում են մոտիվացված:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Որո՞նք են օլիմպիականների մոտիվացիոն գործոնները:
2. Ի՞նչ պահերով են մոտիվացվում Օլիմպիական խաղերին մասնակցող մարզիկները:
3. Ինչպիսի՞ հատկանիշներով կներկայացնեք Օլիմպիական խաղերին մասնակցող մարզիկներին:
4. Ներկայացրե՞ք Օլիմպիական խաղերի հայաստանցի մրցանակակիրների պարզևատրման, ցմահ ամսական պարզևավճարի հանդեպ մոտեցումները:

Գրականություն

1. Կավելանսան օլիմպիական խաղերի չեմպիոն և մրցանակակիր մարզիկների, նրանց մարզիչների ու բժիշկների պարզևատրման գումարները <https://escs.am/am/news/9831>
2. Most Olympians competed in several sports through secondary school, only to specialize in college or at the professional level. <https://www.trackandfieldcoach.com/blog/how-do-olympians-prepare>
3. 5 olympic athletes reveal the one thing that motivates them most & it will inspire you <https://www.bustle.com/p/5-olympic-athletes-reveal-what-motivates-them-most-their-answers-will-inspire-you-3909142>
4. National Pride Is Strong Motivating Force for Olympic Athletes <https://www.voanews.com/a/a-13-2008-06-16-voa14-66821382/374435.html>
5. What Olympic athletes can teach us about the psychology of success <https://www.stuff.co.nz/sport/olympics/300372093/what-olympic-athletes-can-teach-us-about-the-psychology-of-success>
6. What the Olympic Games can teach us about the workplace <https://www.washington.edu/news/2021/08/03/what-watching-the-olympic-games-can-teach-us-about-the-workplace/>
7. Understanding olympic champions and their achievement goal orientation, dominance and pursuit and motivational regulations: a case study <https://www.redalyc.org/journal/727/72754594008/html/>
8. Починкин А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие / А. В. Починкин. - М.: Спорт, 2017. - 384 с.

ԳԼՈՒԽ 6

ՖԻԶԿՈՒԼՏՈՒՐԱՅԻՆ ԵՎ ՍՊՈՐՏԱՅԻՆ ՇԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՈՒ ԱՊՐԱՆՔՆԵՐԻ ՇՈՒԿԱՅԻ ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

6.1 Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մարքեթինգ. պահանջարկ և առաջարկ

Ըստ մարքեթինգի տեսության դասական Ֆիլիպ Կոտլերի՝ մարքեթինգը սոցիալական և կառավարչական գործընթաց է, որն ուղղված է մարդկանց կարիքների և ցանկությունների բավարարմանը, ապրանքների ստեղծմանը, մատակարարմանը և փոխանակմանը:

«Մարքեթինգ» եզրույթը առաջացել է անգլերեն «marketing» բառից և նշանակում է՝ դուրս բերել շուկա, իրականացնել առևտուր, վաճառել:

Այս եզրույթը հայտնվել է Ամերիկայի Միացյալ Նահանգների տնտեսագիտական գրականության մեջ 19-րդ դարի վերջին, ինչը պայմանավորված էր շուկայական գործունեության կառավարման մեջ գոյություն ունեցող համակարգի կատարելագործման անհրաժեշտությամբ:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի շուկայացումն ուղղված է սպորտում բնակչության կարիքները առավելագույնս բավարարելու ուղիների բացահայտմանը: Այն հիմնված է բացառապես տեղեկատվության հավաքագրման և վերլուծության սոցիոլոգիական մեթոդների վրա:

Ներկայումս հստակ մասնագիտացված են ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի անկախ ոլորտները՝ ֆիզկուլտուրային ծառայությունների մարքեթինգ, սպորտի, մրցումների, ֆիզկուլտուրային և սպորտային կազմակերպությունների հայտնի մարզիկների, թիմերի

և մարզիչների, բնակչության ֆիզկուլտուրային սպորտային ծրագրերի մարքեթինգ և այլն:

Մարքեթինգը ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտում ընդհանուր մարքեթինգի անբաժանելի մասն է: Այս ոլորտներում ապրանքների և ծառայությունների դեպի շուկայական արտադրության կողմնորոշումը ենթադրում է կազմակերպվածության, տեխնիկական հագեցվածության և մասնագիտական պատրաստվածության ավելի բարձր աստիճան:

Մարքեթինգի գործընթացում ուսումնասիրվում են.

ա) մարզակումբներ, ֆիզկուլտուրային և սպորտային կենտրոններ, ընդհանուր շահերով միավորված մարդկանց խմբեր,

բ) գործունեության ծրագրեր, որոնք բավարարում են այդ շահերը և արժեքներ, որոնք ձեռք են բերվել դրանց իրականացման արդյունքում,

գ) ծրագրի իրականացման վայրերը, պայմանները և մթնոլորտը,

դ) գործունեության ծրագրերի հանրայնացման հարցեր,

ե) հանդիսատեսի շահերը. ուշադրություն է դարձվում ուղեկցող պարագաներին՝ նշաններ, գույներ, դրոշներ, տարբերանշաններ, օրհներգեր, շապիկներ, շարՖեր, գլխարկներ և այլն:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի մարքեթինգը հիմնվում է հետևյալ հիմնական սկզբունքների վրա (հիմնական, ելակետային շուկայական գործունեության տեսական դրույթներ և կանոններ):

1. **Սպառողի անկախության սկզբունք.** ուղղված է ոչ թե վերացական միջին սպառողի, ինչը ընդունված է զանգվածային մարքեթինգում, այլ ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ծառայությունների շուկայի հատուկ հստակ հատվածների՝ ֆիզկուլտուրային և սպորտային կազմակերպության մարքեթինգային ռազմավարության ձևավորմանը:

2. **Ջանքերի կենտրոնացման սկզբունք.** ենթադրում է սպորտային ձեռնարկության ռեսուրսների ջանքերի կենտրոնացում և արտադրության մեջ այնպիսի ծառայությունների մատուցում, որոնք անհրաժեշտ են սպառողներին ընտրված

շուկայի հատվածներում, բավարարում են թիրախային լսարանի պահանջարկի բնույթը և հեռանկարները, տեսականին, բնութագրերը, որակը և մրցունակությունը:

3. **Արտադրության և մարքեթինգի գործունեության կողմնորոշման սկզբունք.** ուղղված է ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ծառայություններ մատուցող սուբյեկտների գործունեությանը՝ սպառողի ընդհանուր ծախսերը նվազեցնելու և նշված ծառայությունների գների ձևավորման գործընթացում սպառման գինը հաշվի առնելու ուղղությամբ:
4. **Մարքեթինգի սոցիալական ուղղվածության սկզբունք.** ենթադրում է արտադրական, տեխնիկական և տնտեսական խնդիրների հետ մեկտեղ սպորտային ձեռնարկության, թմի, տարբեր տեսակի սոցիալական ինստիտուտների և, ընդհանուր առմամբ, պետության և հասարակության հեռանկարային զարգացման խնդիրների ձևավորում և լուծում:
5. **Ապագայի վրա կենտրոնանալու սկզբունք.** ուղղված է ֆիզիկական դաստիարակության և սպորտի ոլորտի զարգացման առանցքային ուղղությունների երկարաժամկետ կողմնորոշմանը:
6. **Ռազմավարության և ձեռնարկության կոնկրետ գործողությունների համարժեքության հետևողականության սկզբունք.** ենթադրում է արտաքին և ներքին մարքեթինգի միջավայրի իրական բնութագրերի համապատասխանեցում:
7. **Ճկունության և հարմարվողականության սկզբունք.** ենթադրում է ձեռնարկության միջավայրի արտաքին և ներքին գործոնների առավելագույն օգտագործումը, չափանիշների, մեթոդների և շուկայական գործունեության գործիքների հարմարեցումը այդ գործոններին և կոնկրետ իրավիճակներին:
8. **Փոփոխականության և օպտիմալության սկզբունք.** ապահովում է առնվազն երեք այլընտրանքային լուծման տարբերակների մշակում, նույն մարքեթինգային խնդրի օպտիմալ տարբերակ, որն էլ, որպես վերջնաարդյունք, հասցնում է

նվազագույն ծախսերով և ամենամեծ սոցիալական էֆեկտով պլանավորված նպատակին:

9. **Տնտեսական հիմնավորվածության սկզբունք.** Ենթադրում է կառավարման որոշումների համար առավել ընդունելի տարբերակների վերջնական ընտրություն: Այն պետք է կատարվի միայն այլընտրանքային տարբերակների նկատմամբ իր առավելությունների հիմնավորման տնտեսական վերլուծությունից, օպտիմալացումից հետո:
10. **Իրավիճակային կառավարման սկզբունք.** Ենթադրում է որոշումների կայացում ոչ միայն պլանավորված ժամկետներում, այլ նաև նոր խնդիրների առաջացման և դրանց տարբերակների լուծման, իրավիճակների փոփոխության ընթացքում:

Ֆիզկուլտուրային-սպորտային ծառայություններ սպառողները

Ապրանքներ և ծառայություններ վաճառողի առաջնային խնդիրն է գնման ժամանակ սպառողների ակնկալիքների և դրդապատճառների բացահայտումը:

Տիրապետելով սպառողների սպասելիքների և դրդապատճառների մասին բոլոր անհրաժեշտ տեղեկատվությանը՝ վաճառողը փորձում է հնարավորինս բավարարել դրանք անընդմեջ մարքեթինգային հետազոտությունների միջոցով: Ստացված գործառնական տեղեկատվությունը հնարավորություն է տալիս արագ և ճկուն կերպով արձագանքել պահաջմունքի փոփոխվող կառուցվածքին, կարիքներին և շարժառիթներին: Դրա ընթացքում հետևում են հետևյալ հիմնարար սկզբունքները.

- սպառողը անկախ է, և նրա կարծիքը որոշում է արտադրողի վարքագիծը,

- սպառողի վարքագիծը սոցիալապես օրինական է և, հետևաբար, նա միշտ իրավացի է,
- սպառողների վարքագիծը կարելի է ուսումնասիրել և կանխատեսել հետազոտության միջոցով,
- սպառողների վարքագծի վրա կարելի է ազդել և մանիպուլացնել ճիշտ մշակված մարքեթինգային համակարգի օգնությամբ:

Կան պահանջարկի և սպառողների ակնկալիքների ուսումնասիրման մեծ թվով մեթոդներ: Դրանք ներառում են հարցում, դիտարկում, հոգեբանական վերլուծություն, պատմական, փորձարարական մեթոդներ, մաթեմատիկական մոդելավորման մեթոդ և այլն:

Շուկայում պոտենցիալ գնորդների վարքագծի վրա ազդում է գործոնների հետևյալ շորս խումբ.

1. **Սոցիալ մշակութային գործոններ**, որոնք բնութագրում են ընդհանուր մշակույթի մակարդակը՝ տվյալ սոցիալական, խմբին կամ դասին բնորոշ մշակույթը, սոցիալական դիրքը հասարակության մեջ, կրոնը, աշխարհայացքը և կրթությունը:
2. **Սոցիալ-հոգեբանական գործոններ**՝ ընտանեկան ավանդույթներ, սոցիալական միջավայր, ընտանիք, ռեֆերենտալյին (նույն սոցիալական կարգավիճակի, կենսամակարդակի, կյանքի ոճի մարդիկ) խմբի ազդեցություն, սոցիալական դերեր, կարգավիճակներ և այլն:
3. **Հոգեբանական գործոններ**՝ մոտիվացիա, աշխարհընկալում, համոզմունքներ, զգացմունքներ, գաղափարներ և այլն:
4. **Անձնային գործոններ**՝ տարիքը, սեռը, ամուսնական կարգավիճակը, կյանքի ընտանեկան ցիկլի փուլը, մասնագիտությունը, զբաղմունքը, ապրելակերպը, անձի տեսակը և այլն:

Ինչ վերաբերում է ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի բնագավառին, ապա այստեղ արտադրվում և մատուցվում են մի շարք ծառայություններ

- **Տարբեր նպատակների համար նախատեսված սպորտային օբյեկտներ**՝ համալիր, մասնագիտացված սպորտային օբ-

յեկտներ ըստ մարզածևի, համալիր ուսումնամարզական բազաներ, մարզադահլիճներ, սպորտառողջարարական, տուրիստական ճամբարներ, բակային մարզահրապարակներ:

- **Մարզագույք և սպորտային սարքավորումներ՝** ներառում է ֆիզկուլտուրային և սպորտային համալիր շինություններ, նախադպրոցական, դպրոցական, համալսարանական և այլ մարզադահլիճներ, անհատական օգտագործման բժշկական, վերականգնողական, ախտորոշման կենտրոններ՝ զանգվածային առողջարարական ֆիզկուլտուրայի համար:
- **Սպորտային սպարանքներ և հանդերձանք.** մասնագիտացված և նախատեսված է մեծ սպորտի, մանկական և պատանեկան սպորտի և ըստ հիվանդության խմբերի վերականգնողական նշանակության համար:
- **Տարբեր ոլորտի մասնագետներ.** մարզական մասնագիտացված կազմակերպությունների համար պատրաստվածության տարբեր մակարդակի մարզիչներ (օլիմպիական հերթափոխի մանկապատանեկան մարզադպրոցների, օլիմպիական, ազգային հավաքականների), պրոֆեսիոնալ մարզակումբների և թիմերի համար պրոֆեսիոնալ մարզիչներ, արտասահմանյան և տեղական, տարբեր մարզածևերի մարզիչներ, մասնագիտացված հաստատությունների և կազմակերպությունների համար նեղ պրոֆիլի մասնագետներ, տարբեր մարզածևերի, տարբեր որակավորման մրցավարներ, մարզական կազմակերպությունների ղեկավարներ:
- **Ծառայություններ.** առանձին մարզածևերի պարապունքների անցկացման ապահովում, զվարճանքի, տարբեր մակարդակի մրցումների կազմակերպում:

Պահանջարկի առաջացումը և գովազդի կիրառումը

Ապրանքների և ծառայությունների վաճառքը ուղղակիորեն կախված է պահանջարկից և գնորդի վճարունակությունից: Պահանջարկը վճարունակ է, քանի որ գնումներ կատարելիս մարդիկ ձգտում են բավարարել սեփական կարիքները: Սակայն կայուն պահանջարկի ձևավորման համար անհրաժեշտ է իրականացնել որակյալ և մտածված գովազդային արշավ: Հուսալիության և մանրամասն տեղեկատվության պակասը կարող է հանգեցնել պահանջարկի նվազմանը, հետևաբար նախավաճառքի գործունեությունը պետք է սկսել գովազդային արշավներից:

Գնորդին առաջարկվող ապրանքը պետք է ունենա որոշակի սպառողական հատկություններ, որոնք կարող են բավարարել մարդկանց լայն շրջանակի կարիքները: Արտադրողը պարտավոր չէ ստեղծել միայն ապրանքներ, որոնք կբավարարեն գնորդին, դրանք նաև պետք է պաշտպանեն գնորդների շահերը: Հաճախորդների նկատմամբ ընկերության քաղաքականության, հեղինակության և ֆինանսական վիճակի մասին հիմնական տեղեկատվության իմացությունը վստահելի հարաբերություններ է ստեղծում պոտենցիալ սպառողների և արտադրողի միջև: Վաճառքի խթանման պահանջարկի ձևավորման համար գնորդներին տեղեկացնելու ամենաօգտագործվող մեթոդներից մեկը գովազդն է: Գովազդը իրենից ներկայացնում է հաղորդակցման ոչ անհատական ձև, որն իրականացվում է վճարովի ճանապարհով՝ տեղեկատվության տարածումը՝ հստակ նշված աղբյուրների ֆինանսավորմամբ:

Գովազդը կարելի է դիտարկել երեք տեսանկյունից.

- Ներքին գովազդ:
- Գովազդ՝ հասարակության մեջ ձեռնարկության հեղինակություն ստեղծելու համար (PR):
- Գովազդ՝ վաճառքի սպառումը ընդլայնելու համար:

Որպեսզի գովազդը լինի արդյունավետ, պետք է իմանալ, թե ում

համար է նախատեսված ընկերության արտադրանքը կամ ծառայությունը, շուկայի որ հատվածը կամ սպառողների որ խումբն ամենաշատն ունի դրա կարիքը:

Սպառողների հետ աշխատանքում պետք է նկատելի լինեն ապրանքների (ծառայությունների) գովազդները, և դրանք պետք է հիմնված լինեն փաստերի վրա, որոնք կարևորում են մարդկանց նախընտրելի ապրանքի եզակի հատկությունները, կամ կազմակերպությունները, որոնք ունեն հեղինակություն, հարգանք և վայելում են վստահություն: Գովազդը՝ հատկապես ամսագրերում, պետք է ունենա գրավիչ վերնագիր և ենթավերնագիր, բազմաթիվ նկարազարդումներ և տեսողական օժանդակ միջոցներ: Գովազդի արդյունավետությունը պետք է ուսումնասիրվի մինչև այն ամբողջությամբ իրեն չսպառի:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի համար ապրանքների և ծառայությունների սպառման, գնորդներ և երկրպագուներ գրավելու համար գովազդը մեծ դեր է խաղում, ինչպես մյուս ոլորտներում: Սակայն, ի տարբերություն այլ ոլորտների, գովազդը ֆիզիկական կուլտուրայում և սպորտում պետք է ներգրավի մարդկանց ակտիվ սպորտով պարապելու, նրանց մեջ սերմանի սեր առողջ ապրելակերպի վերաբերյալ: Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտում գովազդային արշավները և գովազդային միջոցառումները իրականացնող աշխատողները պետք է լավ տեղեկացված լինեն ֆիզկուլտուրային-սպորտային գործունեության առանձնահատկությունների, շուկայում առաջարկվող ապրանքների (ծառայությունների) բնույթի մասին:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Ինչպե՞ս կբնութագրեք «մարքեթինգ» եզրույթը:
2. Ի՞նչ հիմնական սկզբունքների վրա է հիմնվում սպորտի մարքեթինգը:
3. Ինչպիսի՞ն գործոններ են ազդում շուկայում պոտենցիալ գնորդների վարքագծի վրա:

4. Բնութագրե՞ք գովազդը, քանի՞ տեսանկյունից կարելի է դիտարկել այն:

Գրականություն

1. Демьянов, С.А. Спортивный менеджмент и маркетинг: учебно-методическое пособие /С.А. Демьянов, В.П. Колесникович. – Пинск: ПолесГУ, 2013. – 72 с
2. Еншин, М. М. Спортивный менеджмент и маркетинг:учеб.-метод. комплекс для студентов спец. 1-03 02 01 «Физическая культура» / М. М. Еншин, В. Ю. Дятлов.–Новополоцк: ПГУ, 2008. – 252 с.
3. Обожина, Д. А. Особенности маркетинга в спорте: учеб. пособие / Д. А. Обожина; -Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. -75 с
4. Ivanova L. A. Danilova A. M, Voronin A. D. Sports marketing and its role in promoting
5. Sporting goods and services// Social and Behavioural Sciences <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs>.
6. Vorobyev S.A., Shchennikova M.Y., Breider N.A., Mairygin M.S., Shchennikov A.N.
7. Physical education and sports sector specialists: supply and demand situation analysis and
8. Forecast <https://cyberleninka.ru/article/n/physical-education-and-sports-sector-specialists-supply-and-demand-situation-analysis-and-forecast>

6.2 Ֆիզկուլտուրային-սպորտային կազմակերպությունների մարքեթինգի կառավարում

Ֆիզկուլտուրային-սպորտային կազմակերպության գործունեության համար շուկայավարման պայմաններում գտնվող կազմակերպությունները պետք է ստանան օրյեկտիվ հավաստի տեղեկատվություն մարքեթինգային գործունեության բոլոր կողմերի վերաբերյալ: Գոյություն ունեն բազմաթիվ պատճառներ ընկերության պլանը կամ դրա առանձին տարրերի մարքեթինգային տեղեկատվությունը հա-

վաքելու և վերլուծելու համար: Վստահելի տեղեկատվությունը տարբեր պրոֆիլների և սեփականության տարբեր ձևերի մասին ընկերություններին թույլ է տալիս:

- նվազեցնել ֆինանսական ռիսկերը և վտանգները,
- որոշել սպառողների վերաբերմունքն իրենց արտադրանքի և ծառայությունների նկատմամբ,
- համակարգել ռազմավարությունը և մարտավարությունը,
- բարձրացնել սպառողների վստահությունը գովազդի նկատմամբ,
- ստանալ հիմնավորված աջակցություն որոշումներ կայացնելու համար,
- բարելավել սեփական գործունեության արդյունավետությունը,
- ավելի լավ ճանաչել և ավելի լավ վերահսկել մրցակիցներին:

Մարքեթինգի և կառավարման կապը դրսևորվում է մարքեթինգային տեղեկատվության համակարգման մեջ, որը նպաստում է շուկայավարման պլանավորման ապահովմանը, ինչն էլ իր հերթին ուղղված է որոշումների ընդունման ընթացքում հնարավորությունների ուսումնասիրմանը:

Մարքեթինգի կառավարումը գործունեություն է, որն ուղղված է շուկայական հնարավորությունների վերլուծություն իրականացնելուն՝ ընտրելով առավել հեռանկարային թիրախային շուկաներ, մշակել մարքեթինգային միջոցառումների ամբողջ համալիր և ընդունված շուկայավարման ծրագրեր իրականացնել: Մարքեթինգի կառավարման մեջ առանձնացվում է 4 փուլ:

- 1) շուկայական հնարավորությունների վերլուծություն,
- 2) թիրախային շուկաների ընտրություն,
- 3) մարքեթինգային համալիրի մշակում,
- 4) մարքեթինգային ծրագրերի իրականացում:

Մարքեթինգային տեղեկատվության օգտագործումը և պարզ շուկայավարման ռազմավարությունը թույլ են տալիս բացահայտել նոր շուկաներ, զարգացած շուկաներում ավելի ամուր դիրքեր գրավել, ընդլայնել արտադրանքի սպառման, ծառայությունների մատուցման

սահմանները, բարելավել արտադրանքը կամ ծառայությունը, առաջարկել որակապես նոր ապրանքներ կամ ծառայություններ: Անհրաժեշտ է հաշվի առնել էական տարբերությունը բացահայտված հնարավորությունների և այդ հնարավորությունների իրականացման միջև: Կազմակերպության մարքեթինգի հնարավորությունները կարելի է սահմանել որպես գրավիչ շուկայավարման ջանքերի ուղղություն, որով ընկերությունը կարող է հասնել մրցակցային առավելության: Դրա համար անհրաժեշտ է խորապես վերլուծել ընկերության գործերի վիճակը և առկա ռեսուրսները: Այս վերլուծությունը թույլ կտա բացահայտել գործունեության ուժեղ և թույլ կողմերը, գնահատել կազմակերպության իրական հնարավորությունները, նախանշել շուկայական հնարավորությունների ռազմավարության իրականացումը:

Թիրախային շուկաների ընտրությունը կայանում է նրանում, որ ընկերությունը կամ կազմակերպությունը կենտրոնանում է իր ապրանքների արտադրության կամ ծառայությունների մատուցման վրա՝ հիմնվելով սպառողների որոշակի խմբի վրա, որը տարբերվում է որոշակի հատկանիշներով: Դրա համար անհրաժեշտ է իրականացնել.

- պահանջարկի ծավալների չափումներ և դրա կանխատեսում,
- շուկայի մասնակազմության բացահայտում՝ որոշակի սկզբունքների համաձայն,
- շուկայի թիրախային մասնակազմի ընտրություն՝ շուկայի այլ մասնակազմությանը աստիճանական անցման հետագա պլանավորմամբ,
- ապրանքների և ծառայությունների դիրքավորում շուկայում:

Մարքեթինգային ծրագրերի իրականացումը պահանջում է օժանդակ կառավարման համակարգերի առկայություն: Ցանկացած ֆիզկուլտուրային և մարզական ընկերություն պետք է ունենա մարքեթինգի տեղեկատվության համակարգ, պլանավորման, սպասարկման, կազմակերպման և մարքեթինգային վերահսկողության համակարգ:

Մարքեթինգի կառավարման կարևոր կողմն է սպասարկման կազմակերպման համակարգը: Կախված ընկերության մեծությունից՝

այս ծառայությունը կարող է ներկայացված լինել մեկ մասնագետով կամ մասնագետների խմբով: Մարքեթինգի բաժինները կարող են կազմակերպվել տարբեր հիմունքներով: Ավելին, յուրաքանչյուր ընկերություն ձևավորում է կազմակերպական կառուցվածք՝ հաշվի առնելով հնարավորությունները՝ առավելագույնին հասցնելու իր մարքեթինգային նպատակները:

Ամենատարածված համակարգն է մարքեթինգային ծառայության ֆունկցիոնալ կազմակերպումը, որը ենթադրում է անմիջապես մարքեթինգի մասնագետների կողմից տարբեր տեսակի մարքեթինգային գործունեության կառավարման գործընթաց:

Սպորտային ապրանքների և ծառայությունների շուկայի առանձնահատկությունները

Սպորտային ապրանքների և ծառայությունների ժամանակակից շուկան ունի մի շարք առանձնահատկություններ: Սպորտային շուկայի յուրահատկությունը որոշվում է տվյալ ոլորտում ոչ նյութական արտադրության առանձնահատկություններով: Սպորտային ծառայությունների իրականացումը օգնում է բավարարել ոչ այնքան նյութական, որքան անհատի հոգևոր և մտավոր կարիքները, ինչը նպաստում է նրա բնականոն կենսագործունեության պահպանմանը: Սպորտային շուկայի հաջորդ առանձնահատկությունը պայմանավորված է նրանով, որ ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտը առևտրային և ոչ առևտրային գործունեության ոլորտներ են: Այս ոլորտում ֆինանսական գումարները ձևավորվում են ոչ միայն առևտրի, այլ նաև շահագրգիռ հովանավորների միջոցները ներգրավելու հիման վրա՝ բյուջետային միջոցներ, հասարակական և բարեգործական կազմակերպություններ, տարբեր հիմնադրամներ, հովանավորներ և այլն:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտում շուկայի առանձնահատկություններից է շուկայական գործընթացների բարձր դի-

նամիզմը, ինչը պայմանավորված է ինչպես ծառայությունների պահանջարկի փոփոխվող բնույթով, որը ենթարկվում է նորաձևության և ժամանակի գործոնների ազդեցության, այնպես էլ այս շուկայում առաջարկի դինամիկայով, ծառայությունների ոլորտի կառուցվածքի ճկունությամբ:

Ոլորտի հաջորդ հատկանիշը տարածքային մասնակազմությունն է ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ծառայությունների շուկայի տեղական բնույթը: Ծառայություններ որոնելիս սպառողները հակված են ընտրելու մոտ կամ հարմարավետ տեղակայված ֆիզկուլտուրայի և սպորտի օբյեկտներ: Բացի այդ, ծառայությունների մատուցման ձևերը, պահանջարկը և պայմանները հաճախ որոշվում են ֆիզկուլտուրայի և սպորտի կազմակերպությունների գործունեության տարածքի ու թիրախային սպառողների բնութագրերով՝ ընդգրկված որոշակի շուկայով:

Շուկայի հատվածավորումը (սպառողների շերտավորումը) իրականացվում է ոչ միայն աշխարհագրական և սոցիալ-ժողովրդագրական բնութագրերի համաձայն, այլ ավելի նուրբ հիմքերով, ինչպիսիք են ապրելակերպը, սոցիալ-մշակութային կողմնորոշումները և վարքագիծը:

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտի համար անհրաժեշտ է արտադրություն շուկայի պահանջներին համապատասխան: Այս պայմաններում կարևոր է իմանալ շուկայի վիճակը, դրա բաժանման մասնակազմությունը, ծավալը, ազգաբնակչության վճարունակությունը, տվյալ շուկայական տարածաշրջանում ազգաբնակչության ժողովրդագրական բնութագրերը: Ֆիզիկական դաստիարակության և սպորտային գործունեության հիմնական նպատակն է կազմակերպության կողմից ներգրավել առավելագույն թվով պոտենցիալ գնորդներ և օգտատերեր՝ հետագա ծառայությունների և սպորտային ապրանքների վաճառքի համար: Մարքեթինգը ծառայում է այս նպատակներին, քանի որ նպաստում է հաճախորդների պահանջմունքների և ցանկությունների բավարարմանը:

Բաշխման խողովակները (ուղիները) ընկերությունների կամ ան-

ձանց համակցումն է, որոնք ստանձնում են կամ օգնում են փոխանցել որևէ մեկին կոնկրետ ապրանքների կամ ծառայությունների սեփականության իրավունքը՝ արտադրողից մինչև սպառողը: Օգտագործելով խողովակները՝ բաշխիչ կազմակերպությունը որոշում է շուկա դուրս բերել իր արտադրանքը կամ ծառայությունը: Ամենակարևոր խնդիրներից մեկը արտադրված ապրանքի վաճառքի խնդիրն է: Դրա համար անհրաժեշտ է մշակել արտադրված ապրանքների վաճառքի ռազմավարություն և մարտավարություն: Ընկերության վաճառքի ռազմավարությունը մշակելիս առանձնացվում է մի քանի փուլ.

Առաջին փուլում վերլուծվում են արտաքին և ներքին գործոնները՝ հաշվի առնելով արտադրված ապրանքի տեսակը և բնութագրերը, պոտենցիալ գնորդների բնութագրերը, վաճառքի հնարավոր վայրերը, վաճառքի կազմակերպման ձևերը և առանձնահատկությունները:

Երկրորդ փուլում անհրաժեշտ է որոշել դրա հիմնական նպատակները՝ գնորդին հարմար, ընդունելի ձևով և ժամկետներում ապրանքներ մատակարարելու ուղիները, այն վայրը, որտեղ գնորդը «կհանդիպի» ապրանքի հետ:

Երրորդ փուլում ընտրվում են ապրանքների բաշխման (վաճառքի կամ ծառայության) և դրանց կառավարման մեթոդների առավել ռացիոնալ խողովակներ: Այստեղ խողովակի ամենակարևոր բնութագրերն են կառավարելիությունը, ճկունությունը և հարմարվողականությունը գնորդների պահանջներին:

Չորրորդ փուլում իրականացվում է բաշխման խողովակների գործունեության վերլուծությունը, որոշվում են հսկողության մեթոդները ու հնարավորությունները, ապրանքների վաճառքի ծավալը, խողովակների գործունեության ապահովման ծախսերը, ապրանքների շրջանառության արագությունը և հնարավոր ուշացումները: Դրա հետ մեկտեղ գործունեություն են իրականացնում՝ ուղղված հաճախորդների սպասարկման հաստատված չափանիշների, սպասարկման տեխնոլոգիաների կատարելագործմանը:

Ապրանքների բաշխման անուղղակի ուղիները՝ ապրանքների և ծառայությունների շարժը արտադրողներից մինչև սպառողներ իրա-

կանացվում են ապրանքաշրջանառության անկախ մասնակիցների միջոցով:

Դրանք օգտագործվում են, երբ ընկերությունները ցանկանում են մեծացնել իրենց վաճառքի ծավալը և շուկաները: Այդ դեպքում նրանք հրաժարվում են սպառման բազմաթիվ գործառույթներից և ծախսերից, ինչպես նաև խողովակների նկատմամբ վերահսկողության որոշակի բաժնի վաճառքից և սպառողների հետ շփումներից:

Արտադրանքի բաշխումը ներառում է աշխատանքի հետևյալ տեսակները՝ պատվերների մշակում, ապրանքների ընդունում և մշակում, փաթեթավորում, փոխադրում, գույքագրման պահպանում, պահեստավորում, բաշխում և վաճառք, ապրանքների մասին ցանկացած ձևի տեղեկատվություն:

Յուրաքանչյուր կազմակերպություն պետք է մշակի արտադրանքի շուկայահանման մի քանի տարբերակ՝ հաշվի առնելով որոշակի ապրանքի բնութագիրը, որոշակի խողովակի թողունակության աստիճանը, սպառման ծախսերը և այլ գործոններ:

Վերջին տարիներին ուժեղացել է ներքին և արտաքին գործոնների ազդեցությունը սպառման խողովակների վերահսկողության վրա, ապրանքների բաշխման, այսպես կոչված ուղղահայաց, հորիզոնական բազմաալիքային և շուկայավարման համակարգերում: Պայմանավորված միավորման սկզբունքներով՝ ուղղահայաց շուկայավարման համակարգերը կարող են լինել պայմանագրային, կորպորատիվ և կառավարվող:

Հորիզոնական շուկայավարման (մարքեթինգի) համակարգերը ստեղծվում են, երբ առանձին ընկերություններ չունեն ֆինանսներ, արտադրական կարողություններ, հատուկ գիտելիքներ, մարքեթինգային ռեսուրսներ, որպեսզի շուկայում գործեն միայնակ: Կոնկրետ շուկան ավելի լայն ընդգրկելու համար տարբեր ընկերություններ ավելի շատ են դիմում շուկաների նվաճման բազմաալիք մարքեթինգային համակարգերին, որոնք օգտագործվում են շուկայի տարբեր հատվածներ սպասարկելու համար: Օրինակ՝ ընկերությունը արտադրելով սպորտային սնուցման համար սննդային հավելումներ,

կարող է վաճառել ապրանքները՝ որպես անկախ առևտրային ձեռնարկություն (խանութներ, դեղատներ, վաճառքի գործակալներ), կամ տրամադրել դրանք վաճառքով զբաղվող մասնագիտացված կազմակերպություններին:

Սպորտային ուղղությամբ գործունեություն իրականացնող ընկերությունները մասնագիտացված են սպորտային ապրանքների՝ ներառյալ սպորտային և ֆիթնես սարքավորումների արտադրության ոլորտում: Դրանցից առավել խոշորներին են դասվում Acushnet Holdings, BRG Sports, Callaway Golf, iFIT Health & Fitness և Russell Athletic (ընդ որը հիմնված են ԱՄՆ-ում), ինչպես նաև Amer Sports (Ֆիննական ընկերություն, որը մասնագիտացված է սպորտային սարքավորումների արտադրության մեջ), Decathlon (Ֆրանսիական ընկերություն, որը մասնագիտացված է ավելի քան 70 մարզաձևերի սպորտային գույքի արտադրության և մանրածախ վաճառքի մեջ), տարատեսակ սպորտային գույքի, հանդերձանքի և մասնավորապես լեռնադահուկների և թենիսի գույք արտադրող Head (Ավստրիական ընկերություն) և Mizuno (Ճապոնական ընկերություն, որը մասնագիտացված է բարձր տեխնոլոգիական սպորտային ապրանքների արտադրության մեջ՝ ներկայումս գրեթե բոլոր մարզաձևերի համար) ընկերությունները:

Սպորտային ապրանքների համաշխարհային շուկան 2021 թվականին ունեցել է 110,33 միլիարդ դոլար արժեք կամ 14,7 % CAGR (տարեկան աճի տեմպ), և ակնկալվում է, որ 2025 թվականին այդ ցուցանիշը կհասնի մոտ 143 միլիարդ դոլարի կամ կգրանցի 7% CAGR: Ըստ «Globe Newswire» մամուլի հաղորդագրությունների տարածման ծառայության՝ աճի տեմպը հիմնականում պայմանավորված է եղել COVID-19-ի բացասական ազդեցության հետևանքների վերականգնումով և ընկերությունների գործառնությունների վերադասավորումով: 2020 թվականին համաշխարհային սպորտային ապրանքների ամենամեծ տարածաշրջանը՝ 48% շուկայական արժեքով, Ասիա-խաղաղօվկիանոսյան տարածաշրջանն է, իսկ երկրորդը՝ Արևմտյան Եվրոպան՝ 22% շուկայական արժեքով:

Առնվազն վերջին 40 տարվա ընթացքում Եվրոպայում և Միացյալ

Նահանգներում 2022 թվականին գնաճը հասել է ամենաբարձր մակարդակին, և սպորտային ապրանքներ արտադրող ընկերությունների ընդհամենը 6%-է վստահ իրենց ճկուն քաղաքականության և կատարողականության հարցում:

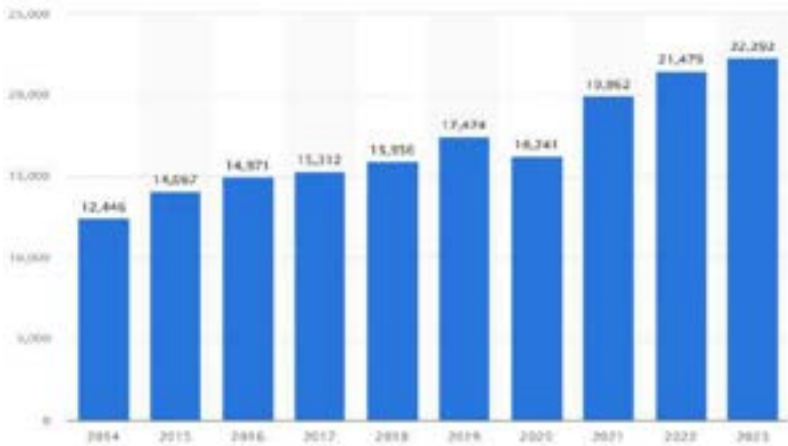
2023 թվականին տնտեսական պայմանները եղել են դժվար, անորոշ և անկանխատեսելի: Սպառողների տրամադրությունները նվազում էին՝ պայմանավորված մի շարք գործոններով, այդ թվում՝ Ուկրաինայում տեղի ունեցող պատերազմով, էներգակիրների բարձր գներով և այլն: Ավելին, նման պատկերի շարունակությունը կրերի սպառողների՝ սպորտային ապրանքների գնման ծախսերի նվազման: Համաճարակի ընթացքում առավելապես տուժել են անհատական մասնավոր օգտագործման համար նախատեսված երկարաժամկետ ապրանքները, ինչպիսիք են սպորտային սարքավորումները:

Վերջին տարիներին մեծ աճ է գրանցել սպորտային ապրանքների՝ հատկապես սպորտային հանդերձանքի արդյունաբերությունը, որը նաև ապացուցել է, որ ավելի դիմացկուն է տնտեսական ճգնաժամերին և անկումներին դիմակայելու ընթացքում: Այնուամենայնիվ, վերջին 5 տարիների ընթացքում սպորտային ապրանքների իրացման մակադակը նվազել է 1,8%-ով, ինչը ենթադրում է, որ մարդկանց ավելի փոքր տոկոսն ունի մարզական իրերի կարիք: Այսօր գիրության դեմ պայքարի խնդիրը ամբողջ աշխարհում և հատկապես ԱՄՆ-ում շարունակում է աճել, և այժմ, ավելի քան երբեք, անհրաժեշտություն կա իրականացնել խրախուսական և կանխարգելիչ միջոցառումներ՝ օգնելու սպառողներին վարել առողջ ապրելակերպ և ունենալ կյանքի ավելի բարձր որակ:

Սպորտային ապրանքներ արտադրողների համախմբման դեպքում նրանց համար ավելի հեշտ կլինի հարմարվել հաճախորդների ճաշակի փոփոխություններին: Օրինակ՝ շատ արտադրողներից պահանջվում է մեծ ջանքեր գործադրել, շահել սպառողների վստահությունը, ինչպես նաև հարմարեցնել իրենց ապրանքների տեսակաին սպառողների ճաշակին:

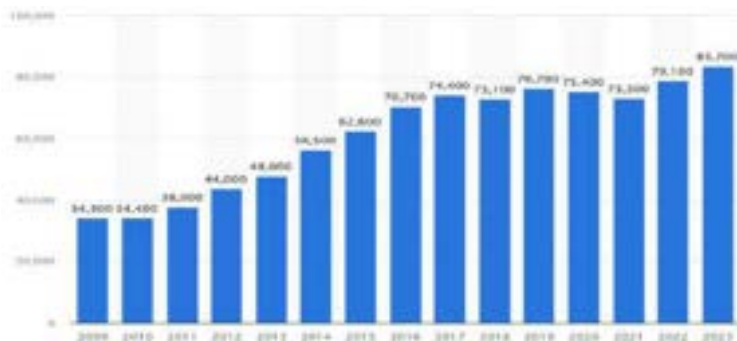
Nike, Inc.-ը ամերիկյան կորպորացիա է, որը սպորտային կոշիկ-

ների և հագուստի աշխարհի ամենամեծ արտադրողն ու մատակարարն է, ինչպես նաև սպորտային սարքավորումների հիմնական մատակարարը: Ոլորտի մյուս խոշոր ընկերություններն են՝ Adidas-ը, Puma-ն և այլ ֆիրմաներ: Nike, Inc-ը խոշոր սպորտային ուղղվածություն ունեցող ընկերություն է, որը ոչ միայն շուկա է հանում մի շարք սպորտային ապրանքներ, այլ նաև համաշխարհային մասշտաբով հովանավորում է բազմաթիվ բարձրակարգ մարզիկների՝ Կրիշտիանու Ռոնալդուն, Ռորի Մաքրիլոյը, Լեբրոն Ջեյմսը և Ռաֆայել Նադալը, ինչպես նաև այնպիսի մարզական թիմեր, ինչպիսիք են Բարսելոնան, ՌԲ Լայպցիգը և Փարիզ Սեն ժերմենը: Nike-ը ոչ միայն սպորտային հագուստի աշխարհի առաջատար բրենդն է, այլ նաև մոլորակի ամենաթանկ սպորտային հանդերձանքի ապրանքանիշը: Ընկերությունն ունի նաև ֆինանսական ռեկորդ՝ կապված իր վերջին արձանագրված ֆինանսական տարում ավելի քան 50 միլիարդ ԱՄՆ դոլարի եկամտի հետ: Կարելի է նկատել, որ սկսած 2014 թվականից Nike-ի եկամուտներում (բացառությամբ COVID-19 տարվա) հստակ նկատվում է աճի դինամիկա (տրամագիր 6):



Տրամագիր 6. Nike-ի հիմնական շահույթն ամբողջ աշխարհում՝ 2014 ֆինանսական տարուց մինչև 2023 թվականը [6]

Գոյություն ունեն երեք հիմնական բիզնես ուղղություններ, որոնցից Nike-ն առաջարկում է իր վաճառքը, այն է՝ մարզակոշիկ, հագուստ և սարքավորումներ: Ամենամեծ հատվածը մարզակոշիկների արտադրության ոլորտն է, որը նաև առաջատարն է վաճառքից ստացած եկամտի առումով՝ 2023 թվականի մայիսին ավարտված ֆինանսական տարում բերելով մոտավորապես 33 միլիարդ ԱՄՆ դոլար: Տարեցտարի մեծանում է նաև Nike-ի աշխատակիցների թիվը՝ 2009 թվականի համեմատ 2023 թվականին նրանց թիվը ավելի քան կրկնապատկվել է: Այսպես, 2023 թվականի դրությամբ ընկերությունում աշխատում էին գրեթե 84000 մարդ ամբողջ աշխարհում, որոնցից շատերը աշխատում են Հյուսիսային Ամերիկայում (տրամագիր 7):



Տրամագիր 7. Nike-ի աշխատակիցների թիվն ամբողջ աշխարհում 2009 ֆինանսական տարուց մինչև 2023 թվականը [7]

Nike-ի աշխատակիցների դինամիկ աճի ընթացքը խաթարվել է միայն COVID-19-ի պատճառով՝ նվազելով 2019-2021 թվականներին 3400-ով, սակայն մեկ տարի անց՝ 2022 թվականին և դրանից հետո գրանցվել է աշխատակիցների թվի կայուն աճ:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Որո՞նք են շուկայավարման կառավարման փուլերը: Բնութագրե՞ք դրանք:
2. Որո՞նք են սպորտային ապրանքների և ծառայությունների ժամանակակից շուկայի առանձնահատկությունները:
3. Քանի՞ փուլ է առանձնացվում ընկերության վաճառքի ռազմավարությունը մշակելիս: Բնութագրե՞ք դրանք:
4. Ո՞ր կորպորացիան է հանդիսանում ամենախոշոր սպորտային ապրանք արտադրող ընկերությունը:

Գրականություն

1. Демьянов, С.А. Д32 Спортивный менеджмент и маркетинг: учебно-методическое пособие /С.А. Демьянов, В.П. Колесникович. – Пинск: ПолесГУ, 2013. – 72 с. Калужский М. Л. Маркетинг / М. Л. Калужский М.: Директ-Медиа, 2021 -216с.
2. Sporting Goods Manufacturing Industry Profile from First Research
3. New sporting goods industry trends for 2023 | McKinsey
4. Additional Information about Athletic and Sporting Goods Manufacturing
5. Athletic And Sporting Goods Manufacturing (acsecapital.com)
6. Nike: gross profit worldwide 2023 | Statista
7. Nike - Statistics & Facts | Statista

6.3 PR-ը ֆիզկուլտուրային և սպորտային գործունեության մարքեթինգում

Ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտում ներկայումս մատուցվող ծառայությունները բավականին ակտիվ ներգրավված են բնակչության կյանքում: Գնալով ավելի ու ավելի շատ մարդիկ են փորձում պարբերաբար այցելել մարզակումբներ, ֆիթնես ակումբներ, ինչպես նաև մարզվել ինքնուրույն: Մարզակումբի, թիմի կամ մարզական կազմակերպության վերաբերյալ հասարակության դրա-

կան կարծիքը չի ձևավորվում կարճ ժամանակահատվածում: Այն պահանջում է ամենօրյա քրտնաջան աշխատանք հասարակության տարբեր շերտերի հետ, որպեսզի որպես վերջնարդյունք հայտնվի լրատվամիջոցների, հայտնի մարզական մեդիաների, մարզիկների, ֆիզիկական կուլտուրայի մասին վստահելի և հետաքրքիր հոդվածների, սպորտային պատմությունների մասին հարթակներում: Վերոհիշյալ բոլոր կետերը դարձնում են հասարակության հետ աշխատանքային կապերը (Public Relations՝ PR) չափազանց օգտակար և անհրաժեշտ: Սպորտի զանգվածայնացումը ժամանակակից պայմաններում կրում է ոչ միայն կոմերցիոն, այլև պետական բնույթ: PR տեխնոլոգիաները նպաստակաուղղված գործունեության ուղղություններից են՝ որոշակի առարկայի վերաբերյալ որոշակի կարծիք ձևավորելու համար, որը կարող է լինել առևտրային ընկերություն, ապրանք, քաղաքական գործիչ, մարզիկ, նկարիչ, կինոդերասան, հասարակական կազմակերպություն, քաղաքական կուսակցություն և այլն:

Սպորտի ոլորտում ներգրավված են մեծ թվով մարդիկ և կազմակերպություններ, մասնավորապես՝ մարզիկներ, մարզիչներ, ձեռնարկատերեր, լրագրողներ, շուկայագետներ, մարզական կազմակերպություններ, մարզական մեդիաներ և ամենակարևորը՝ հանդիսատես և երկրպագուներ:

Պարզաբանենք սպորտի նկատմամբ դրական վերաբերմունք ստեղծելու ուղղությունները: Սոցիալական ցանցերը լի են ծառայությունների առաջարկներով՝ սկսած «գաղտնի» վարժությունների համալիրների գնումից, որոնք, ենթադրաբար, մեկ ամսում կարող են ցանկացած մարդու վերածել բոդիբիլդերի, մինչև քաշ քցելու, մկանները ձևավորելու գրագետ ծրագրերի ստեղծում: Ֆիզիկական կուլտուրան վերածվում է սպասարկման ոլորտի, որի ապրանքը ֆիզիկական դաստիարակությունն ու սպորտային ծառայություններն են, որոնք նախատեսված են իրենց հաճախորդների համար՝ առևտուր, դասընթացների կազմակերպում, սպորտային սարքավորումների վարձույթ, վերանորոգում, սպորտային ապահովագրության ծառայություններ և այլն:

Մեկ այլ PR տեխնոլոգիա, որը թույլ է տալիս զանգվածայնացնել սպորտը, հայտնի մարդկանց ֆիթնեսի դասընթացներին ներգրավելն է: Սոցիալական ցանցերի դարաշրջանում բազմաթիվ երիտասարդներ բավականին երկար ժամանակ են հատկացնում ուրիշների կյանքը ուսումնասիրելուն: Շատերի համար կուռքերը օրինակ են, հետևաբար ուրիշ ով, եթե ոչ հենց նրանք կարող են խթանել ամենօրյա ֆիզիկական վարժությունների կատարումը կամ մարզասրահ այցելելու ցանկության առաջացումը: Միլիոնավոր լսարանի համար հարգված և հանրաճանաչ մարդկանց խորհուրդներն ու անձնական օրինակները մեծ նշանակություն ունեն ֆիթնես ակումբ կամ ֆիթնեսի որոշակի ուղղություն ընտրելիս, այդ իսկ պատճառով շոու բիզնեսմեններից շատերը դառնում են ֆիթնեսի խոշոր ցանցերի դեսպաններ: SMM-ը (սոցիալական մեդիա մարքեթինգը) դարձավ սպորտի զանգվածայնացման ամենաարդիական և արդյունավետ միջոց:

SPORT SMM-ն առանձին ոլորտ է, որը վերջերս է լայն տարածում գտել: Հասարակ բառերով՝ SMM-ն սոցիալական ցանցերի միջոցով որևիցե ապրանքի վաճառքի կամ ծառայության տրամադրման առաջխաղացումն է: SPORT SMM-ի մասին կան տարբեր կարծիքներ: Ներկայումս գրեթե յուրաքանչյուր մարզական ունի իր էջը VKontakte-ում, Instagram-ում, TikTok-ում, WhatsApp-ում և այլ հանրաճանաչ սոցիալական ցանցերում: Մարզիկների նվաճումների դրվագները, մարզիկների և մարզիչների լուսանկարների հրապարակումը՝ հատուկ ալգորիթմների օգտագործմամբ, ցուցադրվում են օգտատերերի առաջարկություններում: Նրանք անցնելով հղումներին՝ տեսնում են ուրիշների արդյունքները և ոգեշնչվում մարզադահլիճի, մարզահրապարակի, մարզակառույցի գեղագիտությամբ, ինչն էլ ցանկություն է առաջացնում հաճախել մարզասրահ, կամ այլ մարզակառույց: Նոր հաճախորդներ ներգրավելու համար բազմաթիվ մարզականներ, կամ առողջարարական կենտրոններ առաջարկում են մեկ անվճար փորձնական պարապմունք, որը նաև խրախուսում է մարդկանց մարզվել այս կամ այն մարզաձևով:

Մարքեթինգը սպորտում մշտական գործընթաց է: Անկախ նրա-

նից, թե մրցումներն ամբողջ տարի են տևում (օրինակ՝ Ֆուտբոլային լիգայի առաջնությունը), շրջադարձային իրադարձություն են (օրինակ՝ Օլիմպիական խաղերը) կամ միանվագ իրադարձություն (օրինակ՝ ֆուտբոլի գավաթի եզրափակիչ), մարքետոլոգները մշտապես պետք է պլանավորեն իրենց գործունեությունը: Բացի այդ, կարևոր է նաև երկրպագուների և հաճախորդների հետ գրագետ հարաբերությունների պահպանումը:

Ի վերջո, եթե սպորտային իրադարձությունները տեղի են ունենում, օրինակ, չորս տարին մեկ, հիմնական մարտահրավերը՝ մարդկանց անընդհատ հիշեցնելն է դրանց մասին: Օրինակ՝ Օլիմպիական խաղերի շրջանակում աշխատող մարքետոլոգները պետք է լուծեն շատ ավելի բարդ և լայնամասշտաբ խնդիրներ: Բնակչության շրջանում մարքեթինգային արշավ սկսելուց առաջ նրանք ստիպված են իրենց առաջարկները «վաճառել» համապատասխան կառույցներին ու կազմակերպություններին՝ խաղերն անցկացնելու իրավունք ստանալու համար:

21-րդ դարի մարզական կազմակերպությունները շատ բազմազան են: Դրանց շրջանակի մի կողմում սպորտային ընկերություններն են, որոնք ավելի քիչ նման են բասկետբոլի թիմերին կամ ֆուտբոլային ակումբներին և ավելի շատ նման են բազմաբնույթ համաշխարհային ժամանցային ապրանքանիշներին, որոնք առաջնորդվում են կոմերցիոն նկատառումներով, գործում են համաշխարհային մակարդակով: Կազմակերպությունների շրջանակի մյուս կողմում փոքր և շահույթ չհետապնդող մարզական կազմակերպություններն են, որոնք խոր կապեր ունեն տեղական համայնքների հետ, որոնք խիստ կոմերցիոն չեն: Այնուամենայնիվ, երկուսն էլ բացահայտորեն օգտագործվում են սպորտի ամենաբարձր օղակներում, երկուսն էլ ունեն մեկ ընդհանուր գաղափար՝ իրենց արդյունավետ «վաճառելու» անհրաժեշտություն: Աշխարհը դառնում է ավելի բարդ, իսկ սպառողները՝ ավելի քմահաճ: Եվ չնայած սպորտի ոլորտը շարունակում է մնալ գրավիչ, իրականությունն այն է, որ մարզական կազմակերպություններն ավելի ու ավելի են բախվում մրցակցության

մարտահրավերների հետ:

Սպորտային մարքեթինգը կարող է նպատակ ունենալ ստանալ շահույթ, բայց նրա խնդիրներից է նաև՝ ապահովել, որ բոլոր մարզական կազմակերպությունների կողմից առաջարկվող ապրանքների տեսակները տեսանելի լինեն շուկայում, գրավեն սպառողներին և իրացվեն:

Քանի որ ժամանակակից սպորտը ինդուստրիա է, որը հիմնված է մրցումների առաջընթացի և արդյունքների մասին տեղեկատվության բազմամիլիոնանոց մեդիա լսարանի պահանջարկի ձևավորման և պահպանման վրա: Հանրային կապերի մեթոդներն ու տեխնոլոգիաները (Public Relations) որպես բիզնես սպորտում դառնում են ամենակարևորներից մեկը: Լինելով սոցիալական պրակտիկայի ամենատարածված ոլորտներից մեկը՝ ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի ոլորտը չունի կոմունիկացիոն համապարփակ ռազմավարություն և մարքեթինգ, որի նպատակն է պայմաններ ստեղծել ապրանքների (մեր դեպքում՝ ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի) դեպի շուկա արագ ներթափանցման համար՝ հաշվի առնելով և վերլուծելով հանրային պահանջարկը: Արտերկրում, որտեղ սպորտային բիզնեսն ավելի բարձր մակարդակի վրա է, ակումբների և մարզիկների կողմից հասարակության հետ կապերի մասնագետների օգտագործումը կենսական անհրաժեշտություն է սպորտային շուկայի բոլոր մասնակիցների համար: PR խորհրդատուներ վարձվում են ինչպես մարզիկների անձնական իմիջի վրա աշխատելու, այնպես էլ ակումբի բրենդն ու հեղինակությունը ստեղծելու համար:

Ժամանակակից բիզնեսի և սպորտային մարքետոլոգների համար հասանելի գործիքների շարքում PR-ը կարելի է համարել ամենաքիչ ուսումնասիրվածը: Ակնհայտ է, որ սպորտում PR հասկացության շրջանակը լայն է և դուրս է գալիս զուտ կոմերցիոն գործունեությունից, որի հետ սովորաբար կապված է սպորտային մարքեթինգը: PR-ը յուրահատուկ գործիք է հարաբերություններ կառուցելու, հեղինակությունը բարձրացնելու, կազմակերպության և նրա բազմաթիվ լսարանների միջև փոխըմբռնում հաստատելու համար: Այս ամենը

գործոններ են, որոնք կենսական նշանակություն ունեն ցանկացած մարզական ընկերության համար: Անհերքելի է, որ ի թիվս այլ ժամանակակից ապրանքների, սպորտային արտադրանքը միավորում է մարդկանց, հետաքրքրություն է առաջացնում շրջապատող աշխարհի նկատմամբ: Այնուամենայնիվ, վերջին տարիներին չափազանց շատ են սպորտային մարզական իրադարձությունները, որոնք ստուգում են հանդիսատեսի հավատարմությունը: Մրցումների ընթացքի կեղծում, կոպտություն, դոպինգ, կառավարիչների և խաղացողների վարքագիծ (ինչպես խաղադաշտում, մարզադահլիճում այնպես էլ դրանցից դուրս), բռնություն, սկանդալներ, հեռարձակման իրավունքներ, տոմսերի բարձր գներ, երկրպագուների վերաբերմունք և այլն, որոնք այն հիմնական խնդիրներն են, որոնց պատճառով սպորտը որոշ չափով կարող է կորցնել իր գրավչությունը: Թեև PR-ը չի կարող վերացնել այս խնդիրների հիմնական պատճառները, սակայն խելամտորեն օգտագործելու դեպքում այն կարող է զարգացնել հարաբերությունները և ստեղծել լսարանի աջակցություն, որոնք կարևոր են ցանկացած մարզական կազմակերպության կայուն հաջողության համար: PR-ը առանցքային դեր է խաղում սպորտում՝ ստեղծելով սպորտային կազմակերպության երկարաժամկետ դրական իմիջ: Անկախ նրանից, թե երբ է կազմակերպությունը սկսում իր գործունեությունը, նա պետք է պատկերացնի, թե ում հետ է ուզում բիզնես իրականացնել: PR լեզվով մարդկանց և ընկերությունների բոլոր խմբերը, որոնց հետ նա շփվում է, կոչվում են լսարաններ կամ շահագրգիռ կողմեր: Բազմաթիվ PR տեսաբաններ հարաբերությունների կառավարումը դիտարկում են որպես PR-ի էություն, որը հաճախ սահմանվում է որպես «կառավարման» գործառույթ, ձևավորում և պահպանում է փոխշահավետ հարաբերություններ կազմակերպության և լսարանի միջև, որոնցով են պայմանավորված բիզնեսում նրա ձեռքբերումները կամ ձախողումները: Անհրաժեշտ է նկատի ունենալ ևս մեկ կարևոր հանգամանք, որ, բացի հանդիսատեսից, գոյություն ունի նաև ներքին լսարան, որը հաճախ մոռացվում է: PR-ի տեսանկյունից կարևոր է ապահովել ներքին լսարանի կարիք-

ների բավարարումը, քանի որ դրանք PR-ի ամենահզոր գործիքն են: Դժգոհ աշխատակիցներն իրենց կարծիքը կիսում են նաև արտաքին աշխարհի հետ, և եթե նրանցից մեկը հայտնի մարզիկ կամ կառավարիչ է, կազմակերպությունը կարող է զգալի վնասներ կրել: Ուստի սպորտային PR ռազմավարությունները պետք է ուղղված լինեն ինչպես արտաքին, այնպես էլ ներքին լսարաններին: Սպորտում ակտիվ ներքին PR-ի օրինակները ներառում են մարզիկի սպորտային կարիերայի ավարտից հետո հոգատարության դրսևորումը: Մեկ այլ օրինակ՝ PR-ում բոլոր աշխատակիցների վերապատրաստումն ու զարգացումը՝ նրանց ներդրումը բիզնեսում ապահովելու համար:

PR-ը կազմակերպության համար ավելի կարևոր գործիք է, քան պարզապես մարքեթինգի մի մաս: PR-ի յուրահատկությունից մեկն այն է, որ դրա շնորհիվ մարզական կազմակերպությունները հնարավորություն են ստանում կառավարել հարաբերությունները և զարգացնել երկկողմանի հաղորդակցման մեխանիզմներ: Այնուամենայնիվ, PR-ի հաջող և արդյունավետ լինելու համար անհրաժեշտ է երկարաժամկետ ռազմավարություն և ակտիվ մոտեցում, որը պահանջում է ճկուն մտածելակերպ, ինչը հիմնովին տարբերվում է ավանդական մարքեթինգային մտածողությունից: Քանի որ PR գործիքների կիրառումը կարող է զգալի օգուտներ բերել մարզական կազմակերպություններին, հակիրճ ներկայացնենք դրա հիմնական առավելություններն ու թերությունները:

1. Ի տարբերություն գովազդի՝ PR հաղորդագրությունները հաճախ դուրս են գալիս ոչ թե հենց մարզական կազմակերպությունից, այլ ուրիշ աղբյուրներից: Կազմակերպության և նրա արտադրանքի վերաբերյալ կողմնակի անձանց դրական արձագանքներն անգնահատելի են, հատկապես, եթե այդ մարդիկ հարգված և ճանաչված են սպորտային լսարանի կողմից:
2. Ծախսերի առումով PR-ը շատ ավելի խնայող է, քան հաղորդակցման այլ գործիքները:
3. PR միջոցառումները հաճախ լուսաբանվում են լուրերում և սովորաբար հետաքրքրությամբ են ընդունվում տեղական

լրատվամիջոցների կողմից:

4. Գրավում են հատուկ լսարանի ուշադրությունը: Լսարանների և նրանց վարքագծի ըմբռնումը թույլ է տալիս իրականացնել նպատակային հաղորդակցման և հարաբերությունների կառուցման ռազմավարություններ:
5. Արդյունավետ PR ռազմավարությունները հանգեցնում են մարզական կազմակերպության ամուր կերպարի և ինքնության ձևավորմանը:

PR-ի հիմնական թերությունը շատերի կողմից կապված է այս գործիքի կարևորության թյուրըմբռնուման հետ: Այն մարզական կազմակերպությունները, որոնք հասկանում են PR-ի առավելությունները և պատրաստ են ժամանակ տրամադրել այդ ոլորտում ռազմավարություններ մշակելու համար, կարող են երազանքն իրականություն դարձնել և մրցակցային առավելություն ստանալ, ինչպես նաև հանդիսատեսի հետ ձևավորել երկարաժամկետ, փոխշահավետ հարաբերություններ:

Ֆիզիկական կուլտուրայում և սպորտում PR-ն իրականացնում է հետևյալ գործառույթները.

- ակումբի, թիմի, մարզիկի դրական իմիջի ստեղծում,
- ֆիզիկական կուլտուրայի և առողջ ապրելակերպի զանգվածայնացում,
- սպորտային իրադարձությունների լսարանի ավելացում,
- սպորտի բնագավառում տեղեկատվության հավաքագրում,
- սպորտի կառավարման արդյունքում ի հայտ եկած բացասական միտումների վերլուծություն և դրանց վերացում:

PR-ի մեկ այլ կարևոր առանձնահատկությունն է մարզական օբյեկտների՝ միմյանցից անբաժանելիության խթանումը: Մարզիկի կերպարն աշխատում է թիմի կերպարի վրա, իսկ թիմի կերպարն ազդում է մրցման հեղինակության վրա: Օրինակը դիտարկենք ֆուտբոլի տեսանկյունից՝ ակումբի խաղին կիցտեսն, եթե այնտեղ հանդես գան հայտնի ֆուտբոլիստներ: Ֆուտբոլային լիգան համարվում է ուժեղ և հեղինակավոր, եթե այն ունի ամենաշատ «աստղա-

յին» ակումբներ:

Այսպիսով, սպորտում PR-ը հսկայական առավելություն ունի բիզնեսի այլ ոլորտների նկատմամբ, քանի որ սպորտը մասամբ ինքնին PR է: Պատահական չէ, որ սպորտային մրցումները համարվում են PR գործիքներ:

Ինքնահսկման հարցեր

1. Ինչ է իրենից ներկայացնում PR -ը:
2. Բնութագրե՞ք SMM-ի էությունը:
3. Որո՞նք են մարքեթինգի հիմնական նպատակները:
4. Ներկայացրե՞ք PR-ի առավելությունները և թերությունները:
5. Ինչ գործառույթներ է իրականացնում PR-ը ֆիզիկական կուլտուրայում և սպորտում:

Գրականություն

1. Pr-деятельность в спорте (studfile.net)
2. Sports PR: What Does It Mean & How Does It Work? (prnews.io)
3. Bruton D. Sports Marketing: The View of Industry Experts - Daniel J. Bruton - Google Книги
4. Маркетинг спорта под редакцией John Beech & Simon Chadwick Москва.: Альпина Пабlishер.- 2010 - 405с.
5. Особенности связей с общественностью в спорте - PR в спорте (studbooks.net)
6. Ткачева Е. Г.Сычева А. В. Технологии public relations как средство популяризации спорта среди молодежи // Автономия личности. № 2 (25) 2021, С. 103-108 <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-public-relations-kak-sredstvo-populyarizatsii-sporta-sredi-molodezhi>

ԼԻԱՆՆԱ ԱԲՐԱՀԱՄՅԱՆ

ՍՊՈՐՏԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Ուսումնական ձեռնարկ

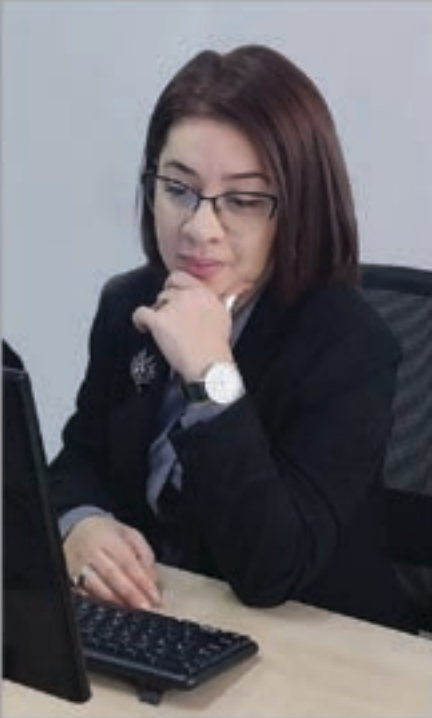
Թուղթը՝ օֆսեթ: Չափսը՝ 60x84: Ծավալը՝ 15 տպ. մամուլ:
Տպաքանակը՝ 100 օրինակ:

Տպագրված է «Էդիթ Պրինտ» ՍՊԸ տպագրատանը:



ԷԴԻԹ ՊՐԻՆՏ

Երևան, Դ. Մալյան 43
հեռ.՝ (374 10) 520 848
www.editprint.am
info@editprint.am



Լիաննա Սամվելի Արրահամյան

*Տնտեսագիտության
բեկնածու*

ՀՖԿՍՊԻ-ի սպորտի
կառավարման և
մարզական լրագրության
ամբիոնի դասախոս:

Հրատարակել է
բազմաթիվ գիտական
աշխատություններ
հեղինակավոր միջազգային
մասնագիտացված
պարբերականներում՝
Լեհաստան, Չեխիա, Իսպանիա,
Մալազիա, Մեծ Բրիտանիա:

Գիտական հետաքրքրությունների շրջանակն է՝
սպորտի և ֆիզիկական կուլտուրայի կառավարման
հիմնախնդիրները, ֆիզիկական կուլտուրան,
սպորտը և երկրի տնտեսական զարգացումը,
ֆիզիկական սահմանափակ կարողություններով
մարդկանց մարզական գործունեության
կառավարման հարցերը:

