



ՀՀ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ  
ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ  
ՏՆՏԵՍՈՒԹՅԱՆ  
ՀԱՄԱՐԱԿԵՆՏՐ



**ՏՆՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԵՎ  
ՀԱՍԱՐԱԿՈՒԹՅԱՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ.  
21-րդ դարի մարտահրավերներ  
և հնարավորություններ**

**DEVELOPMENT OF ECONOMY AND SOCIETY:  
Challenges and Opportunities of 21st Century**

**РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА:  
ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ 21-ого века**

**ՀՊՏՀ 27-ՐԴ ԳԻՏԱԺՈՂՈՎ**

2017 թ., նոյեմբերի 22-24

**Երևան 2018**

ՀՏԴ 330:06  
ԳՄԴ 65  
S 778

Հրատարակվում է  
ՀՊՏՀ գիտական խորհրդի որոշմամբ

**Խմբագրական խորհրդի նախագահ՝**

**ԿՈՐՅՈՒՆ ԱԹՈՅԱՆ**

ՀՊՏՀ ռեկտոր, Կ.գ.դ., պրոֆեսոր

**Խմբագրական խորհուրդ՝**

- ԴԻԱՆԱ ԳԱԼՈՅԱՆ** - ՀՊՏՀ միջազգային տնտեսական հարաբերությունների ամբիոնի վարիչ, Կ.գ.դ., դոցենտ  
**ՍՈՒՐԵՆ ԳԵՎՈՐԳՅԱՆ** - ՀՊՏՀ բնօգտագործման տնտեսագիտության ամբիոնի վարիչ, Կ.գ.դ., պրոֆեսոր  
**ԱՇՈՏ ՄԱԹԵՎՈՍՅԱՆ** - ՀՊՏՀ հաշվապահական հաշվառման և աուդիտի ֆակուլտետի դեկան, Կ.գ.դ., պրոֆեսոր  
**ԽՈՐԵՆ ՄԻՆԻԹԱՐՅԱՆ** - ՀՊՏՀ գիտության և ասպիրանտուրայի բաժնի պետ, Կ.գ.թ., դոցենտ  
**ԱՇՈՏ ՍԱԼԵԱԶԱՐՅԱՆ** - ՀՊՏՀ ֆինանսների ամբիոնի վարիչ, Կ.գ.դ., պրոֆեսոր  
**ՎԱՐԴԱՆ ՍԱՐԳՍՅԱՆ** - ՀՊՏՀ տնտես. ինֆորմ. և տեղեկ. համակ. ամբիոնի վարիչ, Կ.գ.դ., պրոֆեսոր  
**ՅՈՒՐԻ ՍՈՒՎԱՐՅԱՆ** - ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի վարիչ, ՀՀ ԳԱԱ ակադ., Կ.գ.դ., պրոֆեսոր  
**ԳԱԳԻԿ ՎԱՐԴԱՆՅԱՆ** - ՀՊՏՀ պրոռեկտոր, Կ.գ.դ., պրոֆեսոր

ՏՆՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՀԱՍԱՐԱԿՈՒԹՅԱՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ. 21-րդ դարի մարտահրավերներ և  
S 778 հնարավորություններ: ՀՊՏՀ 27-րդ գիտաժողովի նյութեր / ՀՊՏՀ: - Եր.: Տնտեսագետ,  
2018, 780 էջ:

ՀՏԴ 330:06  
ԳՄԴ 65

ISBN 978-9939-61-177-8

© «Տնտեսագետ» հրատարակչություն, 2018 թ.

## ՈՂՋՈՒՅՆԻ ԽՈՍՔ

Գիտաժողովի հարգելի՛ մասնակիցներ,

շնորհավորում եմ բոլորիս Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի 27-րդ գիտաժողովի բացման առթիվ և ցանկանում եմ շնորհակալություն հայտնել գիտաժողովի բոլոր մասնակիցներին, ովքեր հեղափոխություն են ցուցաբերել տնտեսության և հասարակության զարգացմանն առնչվող հրապարակապ հարցերի նկատմամբ:

Մեր համալսարանի տարեկան գիտաժողովները գեղեցիկ ավանդույթ են դարձել, բայց ես ուրախությամբ եմ նշում, որ դրանց կողքին այսօր առկա են մեր համալսարանի գիտական գործունեությունն արտացոլող այլ ձևաչափեր նույնպես: Հպարտությամբ եմ նշում, որ հեղափոխական համալսարան դառնալու և մեր պետության տնտեսական կյանքին մասնագիտական մասնակցություն ունենալու իմ տեսլականը կամաց-կամաց կյանքի է կոչվում: Համալսարանի «Ամբերդ» հեղափոխական կենտրոնի գործունեությունն այսօր տալիս է նշանակալի արդյունքներ. այսօրեղ ոչ միայն իրականացվում են հանրապետության տնտեսական արդիական հիմնախնդիրների վերաբերյալ հեղափոխություններ, այլև կենտրոնի աշխատակիցները բուհի դասախոսական կազմի ներկայացուցիչների հետ, որպես փորձագետներ, հանդես են գալիս համապետական քննարկումներում:

Մինչ տարեկան գիտաժողովի կազմակերպումը գիտական սեմինարների ձևաչափերով հանդես եկան մեր ամբիոնները՝ շնորհանդեսներով ներկայացնելով իրենց ուսումնասիրության առանցքում առկա թեմաները: Այս ուսումնական տարվանից տրվեց գիտաուսումնական լաբորատորիաների մեկնարկը, ինչը գիտական դրամաշնորհներ, գիտաուսումնական խմբեր և գիտահեղափոխական կյանքի աշխուժացմանը միտված այլ ձևաչափեր ներդնելու մեր մոտեցումների հրաշալի շարունակությունն է:

Համալսարանի տարեկան գիտաժողովը ես հատկապես կարևորում եմ ակնկալիքով, որ այն պետք է վեր հանի մեր հավաքական գիտական ներուժը, ցույց տա համալսարանում գիտական կյանքի որակական փոփոխությունը և դառնա հեղափոխ գործունեության յուրօրինակ ուղենիշ: Այս գիտաժողովի հիմքում տնտեսության և հասարակության զարգացման հարցերն են, որոնք ի ցույց են դնում մեր դարաշրջանի մարտահրավերներն ու հնարավորությունները: Իսկապես, սրանք այնքան փոխկապակցված և կարևոր հարցեր են, որոնք չպետք է անտարբեր թողնեն տնտեսագետներին, չէ՞ որ չի կարող լինել հասարակական զարգացման որևէ մակարդակ՝ առանց կենսունակ տնտեսության:

Հուսով եմ, որ գիտաժողովը՝ իր բաժանմունքներով և կլոր սեղաններով, հնարավորություն կտա մասնագետներին ներկայացնելու իրենց մոտեցումները, բացահայտելու գիտաժողովի խորագրում արտացոլված թեման՝ իր բոլոր շերտերով և նրբություններով: Այնպես որ, արգասաբեր և աշխույժ աշխատանք եմ մտադրում Ձեզ:

Շնորհակալ եմ ուշադրության համար:

ԿՈՐՅՈՒՆ ԱԹՅԱՆ  
ՀՊՏՀ ռեկտոր, պրոֆեսոր

на знании. ЭОЗ в отличии от традиционной имеет свои различия. Одно из них - это метод измерения. Существуют разные методы с помощью которых измеряют ЭОЗ и показывают её развитие. В этой статье мы представили разные методики для измерения ЭОЗ и ссылаясь на это, измеряли экономику Армении.

NAREK SARATIKYAN

## ECONOMY BASED ON THE KNOWLEDGE OF FIGURES ON THE EXAMPLE OF ARMENIA

**Key words:** economy, knowledge economy, methodology, measurements, stable development, education, science, GDP

*In the current market economics there are constantly changes. The existing market relations are changing to new ones. The new economy is known as knowledge based economy. Unlike the traditional one, it has its own differences. One of them is a method of measurement. There are different methods by which the knowledge economy is measured and show its development. In this article, we presented different methods for measuring knowledge economy and based on this, we measured the knowledge economy of Armenia.*

ՄԱՐԻ ԱՏԵՓԱՆՅԱՆ

ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի հայցորդ

## ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍԱՄԵԹՈՂԱԲԱՆԱԿԱՆ ՀԻՄՔԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ

**Հիմնաբառեր.** կադրեր, անձնակազմի կառավարում, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, աշխատանքային հարաբերություններ, թիմային աշխատանք, ռազմավարական ինտելեկտ

20-րդ դարում տեղի ունեցավ կադրային քաղաքականության երեք հիմնական հայեցակարգերի փոփոխություն, ինչը պայմանավորված էր հասարակության տնտեսական, սոցիալական և տեխնիկական զարգացմամբ: Անձնակազմի կառավարման հայեցակարգի պայմաններում աշխատակիցը դիտարկվում է ոչ միայն որպես աշխատանքային հարաբերությունների սուբյեկտ, այլ նաև որպես անհատականություն: Փոխվում է կադրային ծառայությունների տեղը և դերը առևտրային կազմակերպության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքում:

20-րդ դարում տեղի ունեցավ կադրային քաղաքականության երեք հիմնական հայեցակարգերի փոփոխություն, ինչը պայմանավորված էր հասարակության տնտեսական, սոցիալական և տեխնիկական զարգացմամբ:

**Կադրային քաղաքականության էվոլյուցիան 20-րդ դարում**

Տարի	Հայեցակարգ	Ինչպես է դիտարկվում աշխատակիցը
1920–1940 թթ.	Կադրերի կառավարում	Աշխատանքի գործառույթը կրող անձ
1950–1970 թթ.	Անձնակազմի կառավարում	Աշխատանքային հարաբերությունների սուբյեկտ
1980–1990 թթ.	Մարդկային ռեսուրսների կառավարում	Կազմակերպության առանցքային, ռազմավարական ռեսուրս

Նախորդ հարյուրամյակի սկզբում զարգացում սկսեց ապրել կադրերի կառավարման հայեցակարգը, որը մարդուն անձ դիտարկելու փոխարեն դիտում էր որպես աշխատանքային գործառույթ: Այլ խոսքերով, կադրերը բնորոշում էին ոչ թե որպես առանձին վերցված անհատ, այլ աշխատակիցների հանրույթ, որոնք համախմբված են լուծելու կազմակերպության առաջ դրված նպատակները: Կադրային ծառայությունները հիմնականում իրականացրել են հաշվառման, հսկողական և ադմինիստրատիվ-բաշխողական գործառույթներ:

Երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո գիտատեխնիկական առաջընթացը, որն առաջ բերեց արտադրական գործընթացի բարդացում, վեր հանեց աշխատակիցների մոտիվացման նոր մեխանիզմների ներդրման, ինչպես նաև որակավորման բարձրացման, աշխատանքային հարաբերությունների կարգավորման, աշխատակիցների կառավարման գործընթացին ներգրավելու անհրաժեշտություն:

Հատկապես 1950–1960 թթ., երբ կառավարման տեխնոկրատական մոտեցումը զիջում է իր դիրքերը, ապա կադրերի կառավարման հայեցակարգին գալիս է փոխարինելու անձնակազմի կառավարում հայեցակարգը:

Անձնակազմի կառավարման հայեցակարգի պայմաններում աշխատակիցը դիտարկվում է ոչ միայն որպես աշխատանքային հարաբերությունների սուբյեկտ, այլ նաև որպես անհատականություն: Փոխվում է կադրային ծառայությունների տեղը և դերը առևտրային կազմակերպության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքում:

Անձնակազմի կառավարման համակարգը սկսում է ընդգրկել կառավարչական հիմնախնդիրների լայն սպեկտր, ինչպիսիք են՝

- անձնակազմի կարիքների պլանավորում,
- նոր աշխատակիցների ընտրություն,
- աշխատակիցների կորպորատիվ ուսուցում:

Սակայն անձնակազմի կառավարման ծառայություններ մատուցող բաժինները շարունակում են դիտարկվել որպես ֆունկցիոնալ ստորաբաժանում, իսկ անձնակազմը՝ համարվում էր ծախս, որն անհրաժեշտ է օպտիմալացնել:

Նախորդ հարյուրամյակի 1970–1980 թթ., երբ զարգացած երկրների տնտեսությունները իրենց վրա էին կրում գիտատեխնիկական առաջընթացով պայմանավորված կառուցվածքային փոփոխություններ, առաջ է գալիս մարդկային կապիտալ տերմինը: Մարդկային կապիտալ հասկացությունը զարգացում է ապրել Նոբելյան մրցանակակիրներ Ա. Կուլնեցի, Թ. Շուլցի, Գ. Բեքքերի և այլ հայտնի տնտեսագետների աշխատանքներում:

Տնտեսագիտության տեսության մեջ մարդկային կապիտալի վրա կատարված ծախսերը, դրանք իրենց էության մեջ կապիտալ ներդրումներ են, որոնք թույլ են տալիս անհատին, առևտրային կազմակերպությանը հասարակությանը հասնելու որոշակի տնտեսական արդյունքների, արտադրել ավելի մեծ ծավալներով և ավելի բարձր որակի ապրանքներ ու ծառայություններ: Վերը նշված ծախսերը կոչվում են ներդրումներ մարդկային կապիտալում: Ընդհանուր առմամբ մարդկային կապիտալի էությունը կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ՝ այն ցույց է տալիս կապը մարդկային կապիտալի մեջ կատարված ներդրումների և կատարված ներդրումներից ստացված օգուտների միջև:

ժամանակակից արտադրական գործընթացում մարդու դերը նորովի հստակեցնելու համար 1980-ական թվականներին սկսվեց օգտագործվել մարդկային ռեսուրսներ հասկացությունը:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը դա կազմակերպության ամենաարժեքավոր ակտիվների (մարդկանց) կառավարման ռազմավարական և ամբողջական մոտեցում է, որի արդյունքում վերը նշված մարդիկ անհատապես և կոլեկտիվ կերպով իրենց ներդրումն են ունենում կազմակերպության առջև դրված նպատակներին հասնելու գործում<sup>1</sup>:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնական նպատակն է մարդկանց օգտագործման հաշվին զարգացնել կազմակերպության հաջողություն գրանցելու ունակությունը: Ինչպես նշում են Ուրիխսն ու Լեյքը՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգը կառուցել է հանդիսանալ կազմակերպչական հնարավորությունների աղբյուր, ինչը հնարավորություն կարող է տալ կազմակերպությանը իրականացնելու նոր հնարավորություններ<sup>2</sup>:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումն ուղղված է՝

- օգնել կազմակերպությանը ներգրավելու և պահպանելու համապատասխան որակավորում ստացած և մոտիվացված աշխատուժ,
- խթանել աշխատակիցների ներքին հնարավորությունների զարգացմանը, ի հաշիվ կրթության և շարունակական կատարելագործման,
- զարգացնել առավել արդյունավետ աշխատանքային համակարգեր, որոնք ընդգրկում են աշխատակիցների ընտրության և ընդունելության հստակ կարգավորված մեխանիզմներ, ինչպես նաև աշխատանքի արդյունքների հիման վրա վճարման սկզբունքներ, ինչպես նաև աշխատակիցների որակական աճի ու զարգացման գործընթացեր պայմանավորված կազմակերպության կարիքներով<sup>3</sup>,
- ձևավորել այնպիսի ձևաչափ, երբ կազմակերպության ղեկավարները ընդունում են աշխատակիցներին որպես կազմակերպության համար շահագրգիռ կողմ և խթանում են փոխադարձ վստահության և համագործակցության զարգացումը,

<sup>1</sup> Майкл Армстронг, Стратегическое управление человеческими ресурсами, Изд. Инфра-М, М., 2002, с.328(15)

<sup>2</sup> Ulrich D. and Lake D., Organizational Capability: Competing from the inside out, John Wiley, New York, 1990, pp. 219–222

<sup>3</sup> Becker B. E., Huselid M. A., Pickus P. S. and Spratt M. F., (1997) HR as a source of shareholder value: research and recommendations, Human Resource Management, Spring, 36 (1), pp. 39–47.

- ձևավորել այնպիսի մթնոլորտ, որտեղ կձևավորվի կազմակերպության ղեկավարների ու նրանց ենթակաների միջև գործընկերային արդյունավետ հարաբերություններ,
- թիմային աշխատանքի համար բարենպաստ միջավայր ստեղծելուն,
- տրամադրել օգնություն կազմակերպությանը մշակելու հավասարակշռված մոտեցում բավարարելու համար համար շահագրգիռ կողմերի պահանջները,
- ստեղծել պայմաններ աշխատակիցներին գնահատելու ու պարգևատրելու ըստ իրենց կատարած աշխատանքի,
- կառավարել մոտեցումների տարբերություններ, ինչը բնորոշ է աշխատանքային կոլեկտիվներին ելնելով անհատական և խմբային ցանկություններից,
- ձևավորել պայմաններ կազմակերպության բոլոր աշխատակիցների նկատմամբ հավասար հնարավորություններ ապահովելու համար,
- իրականացնելու կառավարման քաղաքակիրթ մոտեցումներ, հիմնված աշխատակիցների նկատմամբ հոգատարության, ազնվության և արդարության սկզբունքների հիման վրա,
- ապահովել ու բարձրացնել աշխատակիցների բարոյահոգեբանական արժեքները: Վերը նշված նպատակների լայնամասշտաբ և դժվար իրագործելի լինելու հանգամանքը չի կարող բացառել սահմանել այն որպես մարդկային ռեսուրսների կառավարման նպատակների հռչակագիր:

Գրատտոնի կողմից անցկացված ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ իրականում գոյություն ունի բավականի մեծ ճեղքվածք վերը նշված դրույթների ու իրականության հետ<sup>1</sup>:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ճկուն մոտեցման հիմնարար մոտեցումները հենվում են Մակգրեգորի<sup>2</sup> աշխատանքների վրա, ով ըստ Թրասսի<sup>3</sup> խոսքերի օգտագործել է կառավարման տեսանկյունից այնպիսի հասկացություններ ինչպիսիք են «կոշտ» և «փափուկ»: Ըստ Ուոլթոնի<sup>4</sup> Մակգրեգորի տեսության էությունը կայանում է հսկողության կառավարման մոդելի նկարագրման մեջ, իսկ նրա տեսությունը ընդգծում է կազմակերպական նպատակների և աշխատակիցների անհատական ցանկությունների համակցման կարևորությունը:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հայեցակարգի զարգացման գործընթացը կարելի է բաժանել 3 հիմնական փուլերի՝

- նախնական գաղափարներ, որոնք մշակվել են ամերիկյան հեղինակների կողմից 1980-ական թվականներին,

<sup>1</sup> Gratton L. and Hailey V., The rhetoric and reality of new careers, in eds. L. Gratton, V. H. Hailey, P. Stiles and C. Truss, Strategic Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford, 1999.

<sup>2</sup> McGregor D., The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York. 1960.

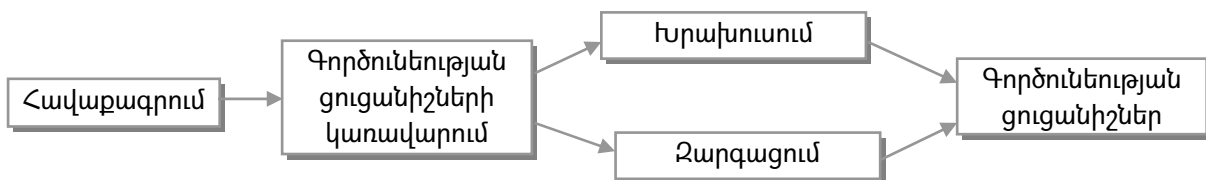
<sup>3</sup> Truss C., Soft and hard models of HRM, in eds. L. Gratton, V. H. Hailey, P. Stiles and C. Truss, Strategic Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford, 1999.

<sup>4</sup> Walton R. E., From control to commitment in the workplace, Harvard Business Review, 63, 1985, pp. 76–84.

- վերը նշված գաղափարների հետագա զարգացում բրիտանացի գիտնականների կողմից 1980–1990 թթ., ովքեր մեծ վերապահումով էին մոտենում առաջ քաշված գաղափարների իրականացման գործընթացին և խնդրի բորայական կողմի պահպանմանը,
- մարդկային ռեսուրսների կառավարման հայեցակարգի ներդնումը անձնակազմի կառավարման համակարգ:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման երկու առաջնային հայեցակարգերը կոչվեցին «Համապատասխանության մոդել» և «Հարվարդի մոդել»<sup>1</sup>:

Համապատասխանության մոդելը մշակվել է Միչիգանի դպրոցի մարդկային ռեսուրսների կառավարման հայեցակարգի շրջանակներում<sup>2</sup>: Նրանք կարծում էին, որ մարդկային ռեսուրսների համակարգը և կազմակերպության կառուցվածքը պետք է կարգավորվեն այնպես, որ համապատասխանեն կազմակերպության ռազմավարությանը: Այդ պատճառով էլ մոդելը կոչվեց «Համապատասխանության մոդել»: Ըստ առաջարկված մոդելի ցանկացած կազմակերպության մեջ գոյություն ունի մարդկային ռեսուրսների շրջափուլ, որը բաղկացած է 4 հիմնական գործընթացներից կամ գործառույթներից:



**Գծապատկեր 1. Մարդկային ռեսուրսների շրջափուլ<sup>3</sup>**

Գծապատկեր 1-ում ներկայացված մարդկային ռեսուրսների շրջափուլի տարրերն են՝

- հավաքագրում՝ առկա մարդկային ռեսուրսների համապատասխանությունն թափուր աշխատատեղերին,
- ատեստավորում՝ գործունեության ցուցանիշների կառավարում,
- խրախուսում՝ խրախուսման համակարգը պետք է խթանի ինչպես կարճաժամկետ, այնպես էլ երկարաժամկետ ձեռքբերումները, ի նկատի ունենալով, որ ձեռնարկությունը պետք է աշխատի այսօր, վաղը հաջողություններ գրանցելու համար,
- զարգացում՝ բարձր որակավորում ունեցող աշխատակիցների զարգացում:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մյուս հիմնադիրները Հարվարդի դպրոցի ներկայացուցիչներն են<sup>4</sup>, ովքեր մշակեցին մոդել, որը Պ. Բոքսալն<sup>1</sup> անվանեց հարվարդյան սխեմա:

<sup>1</sup> Bower J. L., Business policy in the 1980s', Academy of Management Review 7(4), 1982, pp.630-638

<sup>2</sup> Fombrun C. J., Tichy N. M. and Devanna M.A., Strategic Human Resource Management, Wiley, New York, 1984.

<sup>3</sup> Տես, նույն տեղում

<sup>4</sup> Beer M, Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D. and Walton R., Managing Human Assets, Free Press, New York, 1984.



Բիիրը և իր կոլեգաները գտնում էին, որ ձևավորված աշխարհում, ելնելով բազմաթիվ դժվարություններից, անհրաժեշտ է ավելի լայն, բազմակողմանի և ռազմավարական հեռանկարներ կազմակերպության մեջ մարդկային ռեսուրսների կառավարման համատեքստում: Այդ դժվարությունները ստեղծեցին անհրաժեշտություն, որոշակի երկարաժամկետ կառավարման համակարգի, որտեղ մարդը դիտարկվում է որպես պոտենցիալ ակտիվ և ոչ թե փոփոխական ծախս: Այդ գիտնականները առաջինը նշեցին, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեսանկյունից գլխավոր դերը պետք է տալ կառավարման միջին օղակներին: Նրանք նաև պնդում էին, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարումն ընդգրկում է բոլոր կառավարչական որոշումներն ու գործողությունները, որոնք ազդում են կազմակերպության և աշխատակիցների միջև հարաբերությունների որակի վրա:

Հարվարդի դպրոցի ներկայացուցիչները կարծում էին, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարումն ունի երկու բնորոշ առանձնահատկություն՝

- անձնակազմի հետ կապված մրցունակ ռազմավարության և քաղաքականության ապահովման գործում պատասխանատվության մեծ մասը բաժին է ընկնում միջին օղակի ղեկավարների վրա,
- աշխատակիցները պետք է մշակեն կանոններ, որոնք ուղղորդում են անձնակազմի գործունեության զարգացումը և կիրառվեն այնպես, որ ամրապնդեն երկու կողմերին:

Մի շարք բրիտանացի գիտնականներ զարգացրել են ամերիկյան հայեցակարգերը կապված մարդկային ռեսուրսների կառավարման հետ:

Մասնավորապես Դեյվիդ Գեսթը հիմք վերցնելով Հարվարդյան մոդելը ավելի լայնացրեց այն առանձնացնելով 4 ռազմավարական նպատակներ՝

- ռազմավարական ինտեգրում՝ կազմակերպության ունակություն ինտեգրել մարդկային ռեսուրսների կառավարման խնդիրները ռազմավարական պլանների մեջ, հնարավորություն տալով միջին օղակի ղեկավարներին հաշվի առնել մարդկային ռեսուրսների հեռանկարները որոշումների կայացման ժամանակ,
- բարձր հավատարմություն՝ վարքագծային հավատարմություն, որն անհրաժեշտ է հասնելու պայմանավորված նպատակներին և դիրքային հավատարմություն, երբ աշխատակիցը նույնացնում է իրեն կազմակերպության հետ,
- բարձր որակ՝ սա վերաբերում է ղեկավարների վարքի բոլոր ասպեկտներին, որոնք անդրադառնում են ապրանքների ու ծառայությունների որակի վրա,
- ճկունություն՝ ֆունկցիոնալ ճկունություն և համապատասխան կազմակերպական կառուցվածքի առկայություն, որը թույլ է տալիս արդյունավետորեն լուծել նորարարությունների հետ առաջ եկած խնդիրները<sup>2</sup>:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մոդելների կատարելագործման վրա իրենց

<sup>1</sup> Boxall P.F., Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction, Human Resource Management Journal, 1992, 2(3), pp. 61-79

<sup>2</sup> Guest D. E., Personnel management: the end of orthodoxy, British journal of Industrial Relations, 1991, 29(2), pp. 149-176.

ազդեցությունն են թողել նաև Կարեն Լեզգեն, Քրիս Հենդրին, Ջոն Փերսելը, Քեյթ Սիստոնը, Ջոն Սթորին և այլ գիտնականներ:

Վերը նշված գիտնականների կարծիքով՝

- մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարությունը պետք է ինտեգրել բիզնեսի ռազմավարական պլանավորման հետ (Կարեն Լեզգե)<sup>1</sup>,
- Հարվարդի մոդելի մեջ հեռանկարային գործոնների փոխարեն անհրաժեշտ է կիրառել վերլուծական տարրեր (Քրիս Հենդրի)<sup>2</sup>,
- մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործիքների կիրառումը հանդիսանում է ինչպես արդյունք, այնպես էլ հետևանք բարձր ղեկավարության ձեռքում կենտրոնացված լինելու դեպքում (Ջոն Փերսել)<sup>3</sup>,
- մարդկային ռեսուրսների կառավարումն անհրաժեշտ է դիտել, որպես փոխկապակցված մեթոդներ համապատասխան գաղափարական և փիլիսոփայական հիմքերով (Ջոն Սթորի)<sup>4</sup>:

Վերը նշված դրույթներով են պայմանավորված մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեթոդներն ու մեխանիզմները:

20-րդ դարում տեղի ունեցավ կադրային քաղաքականության երեք հիմնական հայեցակարգերի փոփոխություն, ինչը պայմանավորված էր հասարակության տնտեսական, սոցիալական և տեխնիկական զարգացմամբ: Անձնակազմի կառավարման հայեցակարգի պայմաններում աշխատակիցը դիտարկվում է ոչ միայն որպես աշխատանքային հարաբերությունների սուբյեկտ, այլև որպես անհատականություն: Փոխվում է կադրային ծառայությունների տեղը և դերը առևտրային կազմակերպության կառավարման կազմակերպական կառուցվածքում:

**МАРИ СТЕПАНЯН**

## **АНАЛИЗ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

*Ключевые слова:* кадры, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, трудовые отношения, командная работа, стратегическое интегрирование.

*В 20-ом веке состоялось изменение трех основных концепций кадровой политики, что было обусловлено экономическим, социальным и техническим развитием общества. В условиях*

<sup>1</sup> Legge K., Human Resource Management: a critical analysis, in New perspectives in Human Resource Management, ed. J. Storey. Routledge, London, 1989.

<sup>2</sup> Hendry C., Pettigrew A., Human resource management: an agenda for the 1990's, International Journal of the Human Resource Management, 1990, 1(3), pp. 17-43.

<sup>3</sup> Purcell J., (1993) The challenge of human resource management for industrial relations research and practice, International Journal of the Human Resource Management, 4(3), pp. 511-527.

<sup>4</sup> Storey J., (1989) From personnel management to human resource management, in New perspectives in Human Resource Management, ed. J. Storey. Routledge, London.

концепции управления персоналом сотрудник рассматривается не только как субъект трудовых отношений, а и как индивидуальность. Меняется место и роль кадровых услуг в организационной структуре управления коммерческой организации.

MARI STEPANYAN

## ANALYSIS OF THE THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

**Key words:** staff, personnel management, human resources management, labor relations, teamwork, strategic integration.

*In the 20 th century, three main concepts of personnel policy were changed, which was due to the economic, social and technical development of society. In the context of the concept of personnel management, the employee is viewed not only as a subject of labor relations, but also as an individual. The place and role of personnel services in the organizational structure of the management of a commercial organization is changing.*

ԱՋԱՏ ՔԱԼԱՆԹԱՐՅԱՆ

Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ, ՀՊՏՀ

## ՏՐԱՆՍՊՈՐՏԱՅԻՆ ԼՈԳԻՍՏԻԿԱՅԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԱՐԴԻ ՄԻՏՈՒՄՆԵՐԸ ԵՎ ՄԱՐՏԱՀՐԱՎԵՐՆԵՐԸ

**Հիմնաբառեր.** տրանսպորտային լոգիստիկա, տրանսպորտային համալիր, տրանզիտային տնտեսություն, լոգիստական շղթա, լոգիստական օղակ, մարտահրավեր, գլոբալացում, տարածաշրջան

Ներկայացված են ՀՀ-ում գործող տրանսպորտային տնտեսությունների աշխատանքի արդյունավետության վրա ազդող ընդհանուր գործոնները և դրանց գործառույթները, համաաշխարհային տրանսպորտային և ազգային լոգիստիկայի փոխկապակցվածությունը:

Քննարկվել են համաաշխարհային տրանսպորտային լոգիստիկայի զարգացման միտումները, ինչպես նաև ՀՀ տրանսպորտային լոգիստիկային ընձեռված հնարավորություններն ու մարտահրավերները, զարգացման հեռանկարները, համապատասխան ենթակառուցվածքների առանձնահատկություններն ու տրանսպորտային տնտեսության ձևավորման հնարավորությունները:

Տրանսպորտային տնտեսությունները (ինչպես և ապրանքաշրջանառության գործընթացի մյուս մասնակիցները) նպատակամղված են լոգիստական շուկայում միասնական տնտեսական արդյունքի ստացմանը: Դրան կարող են նպաստել մի շարք գործոններ,