

**ՀՀ ԿՐԹՈՒ ԹՅԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒ ԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒ ԹՅՈՒՆ ԵՐԵՎԱՆԻ  
ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼ ՍԱՐԱՆ**

**ԲԵԳԼ ԱՐՅԱՆ ՄԱՆԵ ԱՐՄԵՆԻ**

**ՓՈՔՐ ԵՎ ՄԻՋԻՆ ՁԵՌՆԱՐԿՈՒ ԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ՀԻՄՆԱԽԱՂԻՐՆԵՐԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ Լ ՈՒՃՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ ՀՀ-ՈՒ Մ**

**Ը. 00. 02 - «Տնտեսություն, նրա ոլորտների  
տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ  
տնտեսագիտություն թեկնածուի գիտական աստիճանի  
հայցման արեւախոսություն**

**ՍԵՂՄԱԳԻՐ**

**ԵՐԵՎԱՆ 2018**

Ատենախոսությունների անվան հաստատվել է ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քոթանյանի անվան տնտեսագիտությունների և ստիտությունների

Գիտական ղեկավար՝

տնտեսագիտությունների դոկտոր  
Դավիթ Վլադիմիրի  
Հարությունյան

Պաշտոնական  
ընդդիմախոսներ՝

Տնտեսագիտությունների դոկտոր,  
պրոֆեսոր  
Աշոտ Խաչատրյան

Տնտեսագիտությունների թեկնածու  
Նաիրի Սամվելի Վարդապետյան

Առաջատար  
կազմակերպություններ՝

Հայաստանի ազգային  
ագրարային համալսարան

Ատենախոսությունը պաշտպանություններ կայանալու է 2018թ. հունիսի 29-ին, ժամը 13<sup>30</sup>-ին Երևանի պետական համալսարանում գործող ՀՀ ԲՈՅ-ի տնտեսագիտությունների թիվ 015 մասնագիտական խորհրդում:

Հասցեն՝ 0009, ք. Երևան, Աբովյան 52:

Ատենախոսությունը կարելի է ծանոթանալ Երևանի պետական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2018թ. մայիսի 25-ին:

015 մասնագիտական խորհրդի գիտական  
քարտուղար՝ տեխ. գիտ. դոկտոր, պրոֆեսոր՝

Ա.Յ. Առաքելյան

և

**ԱՏԵՆԱՊՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ**

**Յետագոտության թեմայի արդիականությունը:** Տնտեսական գործունեությունը, գլոբալացումը, աշխարհագրական սահմանների հաղթահարման դյուրությունը, միջազգային վճարային համակարգերի զարգացումը, կրկնակի հարկումը բացառելու համաձայնագրերը, տարբեր տնտեսական և մաքսային միությունների կազմավորումն ու միջպետական համագործակցությունը, խորացումը, տնտեսական գործունեություն կազմակերպման ենթակառուցվածքների, այդ թվում տրանսպորտային և վառելիքաէներգետիկ ցանցի զարգացումը, մրցակցությունը խորացումը և գլոբալ տնտեսության մյուս բնութագրիչները հանգեցնում են կազմակերպության բարձրորակ կառավարման համակարգի ձևավորման անհրաժեշտությանը, որն ունակ է ոչ միայն ժամանակին ընդունել, ընկալել և վերծանել բազմակողմ տեղեկատվությունը, այլև համարժեք կազմափոխումների միջոցով կազմակերպության գործունեությունը նպատակաուղղել այդ տեղեկատվությունն ու փոփոխություններն իշակ կազմակերպությանն օգտագործելուն: Յետևաբար կազմակերպության կառավարման արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված հետազոտություններն առանձնահատուկ կարևորություն են ստանում, մասնավորապես ՓՄՁ ներկայացնող կազմակերպությունների համար, քանի որ նման կազմակերպություններն ավելի զգայուն են կառավարման թերացումների նկատմամբ, իսկ կառավարման ցանկացած ձախողում կարող է հանգեցնել սնանկացման և կործանման:

Կառավարման մասին գիտություն արտասահմանյան փորձի մեխանիկական կրկնօրինակումը հայկական իրականության մեջ անհնար է՝ կապված ոչ միայն անկատար տնտեսական հարաբերություններով, այնպես էլ տնտեսական իրավիճակի կտրուկ վատթարացմամբ և ազգային մտածելակերպի առանձնահատկություններով: ՓՄՁ ոլորտին մեծ ուշադրություն է դարձվել ինչպես հայրենական, այնպես էլ արտասահմանյան տնտեսագետների կողմից: Այնուամենայնիվ, ՓՄՁ ոլորտի առանձնահատկությունների շեշտադրմամբ կառավարման հիմնախնդիրների բացահատմանն ու դրանց լուծմանն ուղիների մշակմանն ուղղված համապարփակ հետազոտություն չի իրականացվել, ինչն էլ հիմնավորում է հետազոտության թեմայի արդիականությունը և կարևորությունը:

**Յետագոտության նպատակը և խնդիրները:** Յետագոտության նպատակը ՀՀ փոքր և միջին ձեռնարկությունների կառավարման հիմնախնդիրների բացահայտումն ու համապատասխան լուծմանն ուղիների մշակումն է: Յետագոտության նպատակին հասնելու համար աշխատանքում դրվել և լուծվել են հետևյալ խնդիրները.

- ուսումնասիրել փոքր և միջին ձեռնարկությունների էությունը, շուկայական տնտեսության կառուցվածքում դրանց իրականացրած գործառույթները, ձեռնարկատիրական համակարգում զբաղեցրած տեղն ու գործունեության իրականացման առանձնահատկությունները,

- վերլուծել փոքր և միջին ձեռնարկությունների դասակարգման սկզբունքները, համեմատական վերլուծության բացահայտել Յայաստանում և արտասահմանյան երկրներում նման ձեռնարկությունների չափորոշիչներն ու անհամապատասխանությունները,

- ներկայացնել ՓՄՁ ոլորտի տեղը և ներդրումը Յայաստանի տնտեսության համակարգում, վեր հանել գործունեության հիմնական ոլորտները, առկա օրինաչափություններն ու նեղ տեղերը,

- համակարգել ՓՄՁ սուբյեկտների կառավարման արդյունավետությունը պայմանավորող գործոնները, առանձնացնել այն ոլորտները, որոնցում առկա բացթողումներն ավելի մեծ ազդեցություն են թողնում ՓՄՁ սուբյեկտների կառավարման արդյունավետության վրա,

- ներկայացնել կազմակերպությունների կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների զարգացման ժամանակակից միտումները, դրանց կիրառման հնարավորություններն ու սահմանափակումները ՓՄՁ սուբյեկտների կառավարման գործընթացում,

- ուսումնասիրել Յայաստանում ՓՄՁ ոլորտի պետական կարգավորման առաջնահերթությունները, վեր հանել այն առաջնահերթ նպատակները, որոնց իրականացման ուղղությամբ իրականացվող պետական միջամտության միջոցառումները դրականորեն կազդեն ոլորտի կառավարման արդյունավետության վրա,

- վերլուծել ՓՄՁ սուբյեկտներում կառավարման գործառույթի իրականացման առանձնահատկությունները՝ պայմանավորված նման կազմակերպություններում ռեսուրսների սահմանափակ բնույթի հետ, ներկայացնել ՓՄՁ ոլորտում կառավարման հայկական դպրոցի հիմնական առանձնահատկությունները,

- ուսումնասիրել ՓՄՁ ոլորտում հարկային բեռի բնութագրիչներն ու հարկային կառավարման հիմնախնդիրները, ներկայացնել հարկային պլանավորման մեխանիզմներ՝ ուղղված նման կազմակերպություններում հարկային բեռի կրճատմանը,

- ներկայացնել ՓՄՁ սուբյեկտներում աշխատանքային հարաբերությունների կառավարման առանձնահատկությունները՝ կապված փոքր աշխատանքային կոլեկտիվներում միջանձնային փոխհարաբերությունների բնույթի հետ, մշակել նման կազմակերպություններում ղեկավարման մոդելներ,

• ուսումնասիրել ՀՀ ՓՄՁ սուբյեկտներում կազմակերպական կառուցվածքներում առկա բացթողումները, մշակել դրանց կազմակերպական կառուցվածքների բարեփոխման ուղղությամբ ռեզոլուցիաները:

**Հետազոտության օբյեկտը և առարկան:** Հետազոտության օբյեկտը ՀՀ փոքր և միջին ձեռնարկատիրությունն է: Հետազոտության առարկան այն հիմնախնդիրներն են, որոնք բացասական ազդեցություն են թողնում փոքր և միջին ձեռնարկությունների կառավարման արդյունավետության վրա:

**Հետազոտության տեսական, մեթոդաբանական և տեղեկատվական հիմքերը:** Հետազոտության իրականացման համար տեսական հիմք են հանդիսացել ձեռնարկատիրության, ձեռնարկությունների կառավարման, ազգային կառավարման, կազմակերպական կառուցվածքների վերաբերյալ հայ և արտասահմանյան հեղինակների գիտական հետազոտություններն ու հրապարակումները, ՀՀ օրենսդիր և գործադիր իշխանության մարմինների, միջազգային կազմակերպությունների կողմից հրապարակված նորմատիվ ու իրավական ակտերը, գեկոլյցները և հաշվետվությունները: Հետազոտության տեղեկատվական հենքը հիմնված է ՀՀ Ազգային վիճակագրական ծառայության, ՀՀ Պետական եկամուտների կոմիտեի, ՀՀ Տնտեսական զարգացման և ներդրումների նախարարության, ՀՀ ՓՄՁ զարգացման ազգային կենտրոնի հրապարակված տվյալների և այլ փաստաթղթերի վրա: Հետազոտության իրականացման համար մեթոդաբանական հիմք են ծառայել համակարգային և համեմատական վերլուծության մեթոդները:

**Հետազոտության հիմնական գիտական արդյունքները և նորոլյթը:** Հետազոտության ընթացքում ստացվել են միջարք արդյունքներ, որոնցից գիտական նորոլյթ են պարունակում հետևյալները.

- Առաջարկվել է փոփոխել Հայաստանում ՓՄՁ կազմակերպությունների դասակարգման չափորոշիչները՝ կապված սահմանված առավելագույն տարեկան շրջանառության և ակտիվների մեծության անհամապատասխան փոքր մեծությունների հետ:
- Հիմնավորվել են ՓՄՁ սուբյեկտների պետական աջակցության հիմնական ուղղությունները՝ պայմանավորված տարածաշրջանային ինտեգրացիոն գործընթացներում ՓՄՁ ոլորտի դերակատարման և լուծվել իքիսնդիրների շրջանակի հետ:
- Մշակվել է «հայկական բիզնեսի» առանձնահատկությունները բնութագրող բնորոշիչների համակարգ, որոնք պայմանավորում են Հայաստանի ձեռնարկություններում կառավարման գործառնային իրականացման առանձնահատկությունները

- Բացահայտվել են հարկային կառավարման և հարկային պարտավորությունների կրճատման մի շարք ուղղություններ՝ պայմանավորված գերփոքր, փոքր և միջին կազմակերպություններում հարկային բեռի միջինացված ցուցանիշների խիստ տարբերությունների բնույթի հետ:
- Մշակվել են ՓՄՁ ձեռնարկություններում ղեկավարանձնակազմի որակական հատկանիշների համակարգ՝ հիմնված աշխատանքային ռեսուրսների սահմանափակության և փոքր աշխատանքային կոլեկտիվներում միջանձնային հարաբերությունների բնույթի վրա:
- ՓՄՁ սուբյեկտների դիտարկման հիման վրա բացահայտվել են կազմակերպական կառուցվածքների թերություններ՝ կապված խաչաձև և ու աստղաձև կառուցվածքների, ինչպես նաև սեփականատիրոջ ներկայությամբ պայմանավորված երկակի ենթակայությունների հետ:

**Յեռագոտության արդյունքների գործնական**

**նշանակությունը:** Յեռագոտության ընթացքում ստացված գիտական արդյունքներն ու եզրակացությունները կարող են իրենց կիրառությունը գտնել ՀՀ տնտեսական զարգացման, ձեռնարկատիրության, ՓՄՁ ոլորտի խթանման ռազմավարություն և ծրագրերի մշակման և բարեփոխումների իրականացման գործընթացում:

Յեռագոտության տնտեսական և գործնական եզրակացությունները կարող են արժեզրկվել նաև ձեռնարկատիրության և ՓՄՁ ոլորտի վերաբերյալ գիտական հետազոտություններով զբաղվող մասնագետների համար:

**Յեռագոտության արդյունքների փորձարկումը և**

**հրապարակումները:** Ատենախոսությունը քննարկվել է ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քոթանյանի անվան տնտեսագիտության ինստիտուտի «Ատենախոսությունների նախնական քննարկման» հանձնաժողովի նիստում: Յեռագոտության կարևորագույն դրույթները հրապարակվել են թվով վեց գիտական հոդվածներում:

**Յեռագոտության կառուցվածքը և ծավալը:**

Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլխից, եզրակացություններից և օգտագործված գրականության ցանկից: Ատենախոսությունը կազմված է 134 էջից՝ ներառյալ օգտագործված գրականության ցանկը: Այն պարունակում է 19 աղյուսակ և 17 գծապատկեր:

**ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ**

Ատենախոսության **առաջաբանում** հիմնավորվել են հետազոտության թեմայի արդիականությունը, հետազոտության նպատակն ու խնդիրները, մեթոդաբանական և տեղեկատվական հիմքերը, ներկայացվել են աշխատանքում ստացված հիմնական գիտական արդյունքներն ու նորույթը,

ինչպես նաև այդ արդյունքների գործնական նշանակությունը:

Ատենախոսության առաջին՝ **«Փոքր և միջին ձեռնարկատիրություն տեղը շուկայական տնտեսության համակարգում»** գլխում ներկայացվել են ՓՄՁ երկայնուցուցուց և դերը ձեռնարկատիրության համակարգում, դրանց դասակարգման մոտեցումներն ու սկզբունքները, ՀՀ ՓՄՁ ոլորտի արդի վիճակն ու ներդրումը ՀՀ տնտեսության մեջ:

Շուկայական տնտեսության պայմաններում ձեռնարկատիրությունն առանցքային նշանակություն ունեցող տնտեսական երևույթ է: Ձեռնարկատիրությունը հանդես է գալիս որպես հասարակական կյանքի բոլոր բաղադրիչները՝ գիտությունը, կրթությունը, արտադրությունը, սպառումն ու սոցիալական ապահովությունը կապակցող օղակ: Ձեռնարկատիրությունը նաև շուկայական մտածողության հիմքն է, ապրելակերպ և աշխարհայացք, որը մարդկանց դրդում է դեպի տնտեսական և ստեղծարար գործունեություն<sup>1</sup>:

ՓՄՁ հասկացությունը լայնորեն կիրառվում է սոցիալ տնտեսական տարբեր հետազոտություններում, հրապարակումներում, ուսումնասիրություններում և այլ աղբյուրներում, և չնայած դրան՝ մինչ այժմ չունի հստակ սահմանում<sup>2</sup>: Նման պայմաններում սկզբունքորեն անհնար է դառնում տարբեր երկրներում իրականացված ՓՄՁ ոլորտի գնահատման և վերլուծությունների համեմատությունը, քանի որ այդ երկրներում ՓՄՁ շարքում կարող են դիտարկվել կազմակերպությունների բոլորովին տարբեր շարքեր: Մինչև 2000թ.-ը Հայաստանում ՓՄՁ դասակարգման համար չէին գործում իրավական նորմեր: 2000թ. ընդունված «Փոքր ու միջին ձեռնարկատիրության պետական աջակցության մասին» ՀՀ օրենքով առաջին անգամ սահմանվեցին ՓՄՁ սուբյեկտների դասակարգման չափանիշներ<sup>3</sup>: Ինչպես և Եվրամիությունում, Հայաստանում գերփոքր, փոքր և միջին կազմակերպությունների համար սահմանված են աշխատողների համապատասխանաբար 10, 50 և 250 մարդու ցուցանիշները, մինչդեռ նախորդ տարվա գործունեությունից ստացված հասույթի և ակտիվների հաշվեկշռային արժեքի սահմանաչափերը շուրջ 10-23 անգամ փոքր են Եվրոպական ցուցանիշներից: Համապատասխան տվյալները ներկայացված են աղյուսակ 1-ում:

<sup>1</sup> Лапушта М., Предпринимательство: учебник по управленческим дисциплинам. Москва, Инфра-М, 2013, с.10:

<sup>2</sup> Ավագյան Ռ., Փոքր բիզնեսի երկայնուցուցուց առանձնացման չափանիշները: Հայաստան. Ֆինանսներ և Եկոնոմիկա, #1-2 (102-103), հունվար-փետրվար 2009, էջ 59:

<sup>3</sup> «Փոքր և միջին ձեռնարկատիրություն պետական աջակցության մասին» ՀՀ օրենք: ՀՕ-121, ՀՀ ՊՏ 2000.12.30/33(131), 05.12.2000

**Հայաստանում և Եվրամիությունում ՓՄՁ սուբյեկտների դասակարգման չափորոշիչների համեմատությունը, 2011թ. հետ<sup>4</sup>**

ՓՄՁ սուբյեկտներ	Աշխատողների թվաքանակը, մարդ	Նախորդ տարվա գործունեությունը նից ստացված հասույթ, մլն ԵՄ համեմատությամբ)	Նախորդ տարեվերջի դրությամբ ակտիվների հաշվեկշռային արժեքը, մլն ԵՄ համեմատությամբ)
Գերփոքր	10	0.19 (փոքր է 10.6 անգամ)	0.19 (փոքր է 10.6 անգամ)
Փոքր	50	0.94 (փոքր է 10.6 անգամ)	0.94 (փոքր է 10.6 անգամ)
Միջին	250	2.82 (փոքր է 17.7 անգամ)	1.88 (փոքր է 22.9 անգամ)

Գերփոքր, փոքր և միջին կազմակերպություններում տվյալ խմբի համար նախատեսված աշխատակիցների առավելագույն թվի պայմաններում մեկ աշխատողի հաշվով ստացված հասույթի և ակտիվների հաշվեկշռային արժեքի մեծությունները Հայաստանի չափանիշներով կազմում են, համապատասխանաբար, 10 մլն, 10 մլն և 6 մլն դրամ, իսկ ակտիվների հաշվեկշռային արժեքները՝ համապատասխանաբար 10 մլն, 10 մլն և 4 մլն դրամ: Նման տրամաբանությամբ առաջնորդվելու դեպքում կազմակերպությունը ՓՄՁ կհամարվի այնքան ժամանակ, քանի դեռ գործում է շատ ցածր արդյունավետությամբ՝ ապահովելով մեկ աշխատակցի հաշվով ցածր իրացման շրջանառություն և ցածր կապիտալ ազինվածություն, իսկ դրանց ավելանալու զուգահեռ, կազմակերպությունը մեխանիկորեն կդադարի համարվել ՓՄՁ սուբյեկտ: Հետևաբար՝ Հայաստանում օգտագործվող ՓՄՁ սուբյեկտների դասակարգման համակարգը թերի է և իրականությունից կտրված:

Ժամանակակից Հայաստանում ՓՄՁ սուբյեկտները գործունեություն են ծավալում տնտեսության սկզբունքորեն բոլոր ոլորտներում՝ ապահովելով մրցակցային միջավայր, նպաստելով աշխատատեղերի ստեղծմանն ու սոցիալ-տնտեսական խնդիրների լուծմանը՝ միաժամանակ զգալի մասնակցություն ունենալով պետական

<sup>4</sup> Հաշվարկների համար հիմք է հանդիսացել 2016թ. Եվրոյի միջին տարեկան փոխարժեքը՝ 1 Եվրո = 531.85 դրամ: Հայաստանը թվերով. վիճակագրական գրքույկ - 2017: Երևան, ԱԿՃ, 2017, էջ 104:



բյուջեի եկամուտների ձևավորման գործընթացին: Ընդհանուր առմամբ 2016թ–ին գերփոքր սուբյեկտների թվաքանակը կազմել է 71606, փոքր սուբյեկտներինը՝ 5272 և միջիններինը՝ 1368 կազմակերպություն: 2016թ. տվյալներով ՓՄՁ ոլորտն աշխատանքով է ապահովել շուրջ 302 հազ մարդու: Ընդհանուր առմամբ ՓՄՁ ոլորտի շրջանառության ծավալները 2014-2016թթ. աճել է շուրջ 16%–ով՝ 1.565 մլրդ դրամից հասնելով 1.817 մլրդ դրամի: ՓՄՁ ոլորտում առավել մեծ դերակատարում ունեն գերփոքր կազմակերպությունները, որոնք կենտրոնացած են առևտրի ոլորտում: Շրջանառության ապահովման տեսանկյունից ավելի մեծ դերակատարում ունեն միջին ձեռնարկությունները:

Ատենախոսության երկրորդ՝ **«ՓՄՁ կառավարման ժամանակակից միտումները»** գլխում քննարկված են ՓՄՁ սուբյեկտների կառավարման արդյունավետությունը պայմանավորող գործոնները, կառավարման կազմակերպական կառուցվածքների զարգացման ժամանակակից միտումները, ինչպես նաև Հայաստանում ՓՄՁ ոլորտի պետական կարգավորման առաջնահերթությունները:

Անցումային ժամանակաշրջանում նախկին ԽՍՀՄ բոլոր երկրներում ձեռնարկատիրությունն առերեսվեց մի շարք խնդիրների հետ, որոնք արգելակում էին տնտեսության, և այդ թվում նաև ՓՄՁ ոլորտի զարգացմանը<sup>5</sup>: ՓՄՁ սուբյեկտները և դրանց կառավարումը բնութագրվում են առանցքային առանձնահատկություններով, որոնք պայմանավորված են ինչպես ներկազմակերպական հարաբերությունների անհատական բնույթով, այնպես էլ արտադրական, տեխնիկական, սոցիալական և տնտեսական առանձնահատուկ հատկանիշներով:

Գործնականում կազմակերպությունների կառավարման արդյունավետության գնահատումը բարդ խնդիր է՝ կապված կազմակերպության արդյունավետության չափման ունիվերսալ մեթոդաբանության և գործիքների բացակայության հետ<sup>6</sup>: Կազմակերպության կառավարման արդյունավետության գնահատումը չի կարող նպատակադրել միայն ֆինանսական ցուցանիշները, քանի որ ֆինանսական ցուցանիշներն ըստ էության ցույց են տալիս կազմակերպության կարճաժամկետ գործունեության արդյունքը: ՓՄՁ սուբյեկտի կառավարման հիմնախնդիրները և կառավարման արդյունավետության բարձրացումը կապված է այն միջավայրի հետ, որի շրջանակներում գործունեություն է ծավալում տվյալ կազմակերպությունը: Կազմակերպության ներքին միջավայրի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ դրա բաղադրիչներից կազմակերպական կառուցվածքը և մարդկային ռեսուրսների կառավարումն այն առաջնահերթ ուղղություններն են, որոնց

<sup>5</sup> Горфинкель В.Я., Малое предпринимательство: организация, управление, экономика: Учебное пособие. Москва, ИНФРА-М, 2014, с.6.

<sup>6</sup> Федорова Н.Н., Организационная структура управления предприятием: Учеб. пособие для студентов вузов. Москва, КНОРУС, 2003, с. 58.

հիմնախնդիրների լուծմանը պետք է ուղղված լինի կառավարման կատարելագործման իրագործումը:

Դիմախիկ փոփոխվող պայմաններում ավելի արդյունավետ են ճկուն կազմակերպական կառուցվածքները, որում մասնագիտացումն ավելի թույլ է արտահայտված, իսկ իրավասություններն ապակենտրոնացված են: Նման կազմակերպական կառուցվածքներում \$որմալ ցուցումների և ընթացակարգերի շրջանակն ավելի նեղ է, իսկ աշխատակիցների միջանձնային հարաբերությունների բնույթն ավելի գործընկերային:

ՓՄՁ ոլորտի պետական կարգավորման անհրաժեշտությունը պայմանավորված է տարբեր գործոններով: ՓՄՁ ոլորտը նպաստում է միջարք տնտեսական, սոցիալական և էկոլոգիական խնդիրների լուծմանը, որի արդյունքում նպաստում է պետության ուսերին դրված սահմանադրական պարտականությունների իրականացման բեռը թեթևացմանը: Մյուս կողմից՝ ՓՄՁ ոլորտի զարգացումն առանց պետական միջամտության լի է դժվարություններով, որոնք պայմանավորված են ինչպես խոշոր կազմակերպությունների հետ մրցակցության անհավասարելակետային պայմաններով, այնպես էլ մեծ թվով կազմակերպությունների առկայությամբ պայմանավորված ինքնակազմակերպման և կոլեկտիվ շահերը պաշտպանելու մեխանիզմների թուլությամբ: 33 ՓՄՁ ոլորտը կարևոր ներդրում ունի նաև պետական բյուջեի հարկային եկամուտների ապահովման գործընթացում: Վերջին տարիներին ավելացել են ՓՄՁ սուբյեկտների կողմից վճարած հարկերի ինչպես ծավալները, այնպես էլ ընդհանուր կառուցվածքում մասնաբաժինը: Այսպես, ՓՄՁ սուբյեկտների վճարած հարկերը 2014թ.-ին կազմել են 237.7 մլրդ դրամ, կամ ընդհանուր հարկային եկամուտների 21.86%-ը, 2015թ.-ին՝ 275.5 մլրդ դրամ կամ 25.24%-ը, իսկ 2016թ.-ին՝ 393.6 մլրդ դրամ, կամ 35.67%-ը: Վերջին տարիներին ՓՄՁ վճարած հարկային եկամուտների մասնաբաժնի 21.86%-ից 35.67% աճը կարող է պայմանավորված լինել ինչպես հարկային վարչարարության ձեռքբերումներով, այնպես էլ ոլորտի իրական աճով կամ խոշոր կազմակերպությունների լծացման նշաններով:

Ատենախոսության երրորդ՝ **«ՓՄՁ կառավարման արդյունավետության բարձրացման ուղիները 33-ում»** գլխում ներկայացված են ՓՄՁ-ներում կառավարման գործառնային իրականացման առանձնահատկությունները, հարկային կառավարման հիմնախնդիրները և դրանց լուծման ուղիները, աշխատանքային հարաբերությունների կառավարման հիմնախնդիրները և դրանց լուծման ուղիները, ինչպես նաև ՓՄՁ կազմակերպական կառուցվածքների բարեփոխման ուղղությունները 33-ում:

Շուկայական պայմաններում կազմակերպությունների կառավարման մասին տեսագործնական փորձառությունն ու ուսումնասիրությունները 33 իրականության մեջ

ձևավորվել են համեմատաբար վերջերս, անկախացման տարիների ընթացքում<sup>7</sup>: Անցումային և հետանցումային երկրների փորձի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ այստեղ ձևավորվում են կազմակերպությունների կառավարման որոշակի առանձնահատկություններով օժտված համակարգեր՝ պայմանավորված անկատար տնտեսական ենթակառուցվածքների հետ<sup>8</sup>: Նման երկրներում ձևավորված ձեռնարկատիրական մշակույթը հաճախ չի համապատասխանում շուկայական տնտեսությունում ձևավորված համընդհանուր պատկերացումներին:

ՓՄՁ սուբյեկտներում կառավարման գործառնային իրականացման գործընթացում կարելի է առանձնացնել մի շարք առանձնահատկություններ: Դրանցից են \$ինանսական մենեջերի և կազմակերպության ղեկավարի պարտականություններ մեկտեղումը, \$որմալ ռազմավարական պլանի բացակայությունը նույն գործունեության չափելի նպատակների բացակայությունը, հարկազանձման օպտիմալացման ուղղությամբ միջոցառումների սահմանափակ բնույթը, մարքեթինգային բնույթի լայնածավալ հետազոտությունների բացակայությունը, \$ինանսական ռեսուրսների ներգրավման սահմանափակ հնարավորությունները, ներդրումների ծավալի, նպատակների և դասակարգման մոտեցումները, և այլն:

Մասնագիտական և հանրամատչելի հրապարակումներում Չայաստանի բիզնես միջավայրի բնութագրման ժամանակ հաճախ է հիշատակվում «հայկական ձեռնարկատիրություն» երևույթը, որի էությունը քիչ քննարկված հարցերից է: Փորձելով համակարգել հայկական մտածելակերպի բիզնես դրսևորումները, մեր կողմից առանձնացվել են «հայկական ձեռնարկատիրություն» հետևյալ բնորոշիչները:

1. Միանձնյա սեփականություն, որի պայմաններում սեփականատերերը որպես գերխնդիր են դիտարկում մյուսների մասնաբաժնի ձեռքբերումը՝ ինչպես օրինական, այնպես էլ ոչ օրինական եղանակներով:

2. Կազմակերպության աշխատանքային ռեսուրսների համալրումը ինչպես ազգականներով, այնպես էլ միջնորդություններով:

3. Չարկային և իրավական մարմինների հետ ոչ \$որմալ հարաբերությունների լայն ընդգրկումը:

4. Կազմակերպության շահույթաբերություն և \$ինանսական արդյունքների թաքցնելը:

5. Գործնականում փակ տնտեսական գործունեության ոլորտների առկայությունը:

<sup>7</sup> Սովորական Յու.Ն., Տնտեսություն, գիտություն, կրթություն: Երևան, «Գիտություն» հրատ., 2014, էջ 72:

<sup>8</sup> Сухова С.А., Приоритетные направления формирования инфраструктурного обеспечения малого и среднего предпринимательства. Нац. интересы: приоритеты и безопасность, 2010, №33, с.34-39.

6. Տեղական շուկայի սահմանափակ տարողությունը, որի պայմաններում մի քանի խոշոր խաղորդների միաժամանակյա գործունեությունը դառնում է անհնար:

7. Պայմանագրերի կատարման թույլ ինստիտուտները և պայմանագրերի \$որմալ բնույթը:

8. Բիզնես մշակույթի թերի կայացած համակարգը, որի դեպքում գործընկերների և մրցակիցների հարաբերություններում պայմանագրով չկարգավորված հարցերում հնարավոր վարքն անկանխատեսելի է:

9. Վարձու աշխատանքի ժամանակավորության տարածված ընկալումը:

10. Հայկական էթնոսին վերագրվող մարդկային դրական և բացասական սուբյեկտիվ և օբյեկտիվ որակումները:

Կազմակերպությունների գործունեության արդյունավետության և մրցունակության ապահովման տեսանկյունից մեծ կարևորություն է տրվում հարկային բեռը բնութագրող ցուցանիշներին: Գերփոքր, փոքր և միջին կազմակերպություններում հարկային բեռի ցուցանիշը զգալիորեն տարբերվում է, ինչը նշանակում է, որ այդ կազմակերպությունները գործում են մրցակցային անհավասար պայմաններում: Ընդհանուր առմամբ հարկային բեռի ցուցանիշը գործունեության բոլոր ոլորտների հանրագումարով գերփոքր կազմակերպությունների համար կազմել է 15.5%, փոքրերի՝ 18.7% և միջինների՝ 29.8%: Հետևաբար կարելի է արձանագրել, որ հարկային օրենսդրությունը տարբերակված մոտեցում է ցուցաբերում ՓՄՁ դասակարգման տարբեր չափերի կազմակերպությունների համար, ինչը ոչ միայն կարող է խոչընդոտել ձեռնարկատիրության վարման ազատությունը, այլև կաշկանդել կազմակերպությունների կառավարման ազատությունը, քանի որ խոշորանալու և զուգահեռ կազմակերպությունները կհայտնվեն հարկային բեռի ավելի բարձր ճշմաններքո:

Կազմակերպությունների կառավարման գործընթացում մեծ կարևորություն է տրվում հարկային ծախսերի պլանավորման քաղաքականությանը: Այդ գործընթացում պետք է լուծվեն մի քանի սկզբունքային հարցեր, որոնց թերի պլանավորումը գլոբալ առումով սահմանափակում է հետագա միջոցառումների շրջանակը: Դրանց շարքում են կազմակերպության գրանցման վայրի ընտրությունը, հարկային օրենսդրության բացերի և առավելությունների, ինչպես նաև հարկային արտոնությունների հնարավոր առավելագույն շրջանակների օգտագործումը, կազմակերպության կազմակերպա-իրավական կառուցվածքի ընտրությունը, խախտված հարկային իրավունքների վերականգնման տնտեսապես հիմնավորված ռազմավարության իրականացումը:

ՓՄՁ սուբյեկտների կառավարման կազմակերպումը առավել հաճախ կառուցվում է միանձնյա կառավարման սկզբունքով, որտեղ կազմակերպության գլխին կանգնած է սեփականատերը:

Փոքր ձեռնարկատիրոջ ան պայմաններում կառավարման անբաժանելի հատկություններին մեկը իշխանության իրացման ոչ ֆորմալ բնույթն է: ՓՄՁ սուբյեկտներում աշխատանքային հարաբերություններին կարգավորման ժամանակ ղեկավարին ներկայացվող պահանջներն են.

1. ղեկավարը պետք է ճկուն լինի իր աշխատանքում և որոշումների կայացման գործընթացում, կարողանա կանխատեսել կոնֆլիկտները, հարմարեցնել կազմակերպության գործունեության մարտահրավերները փոփոխվող արտաքին միջավայրում,

2. ղեկավարը պետք է կարողանա տեսնել և առանձնացնել ձևավորված ոչ ֆորմալ խմբերը, զարգացնել դրանց ունակություններն ու ուղղել միասնական աշխատանքը կազմակերպության խնդիրներին լուծմանը,

3. ղեկավարը պետք է իր ենթակայաներին ընկալի որպես հավաքական օրգանիզմ՝ բացառելով արտոնյալների խմբի ձևավորումը,

4. ղեկավարը պետք է խուսափի աշխատանքային հարաբերություններին ձևականացումից՝ ձգտելով խրախուսել ստեղծագործական աշխատանքը և ինքնարտահայտումը,

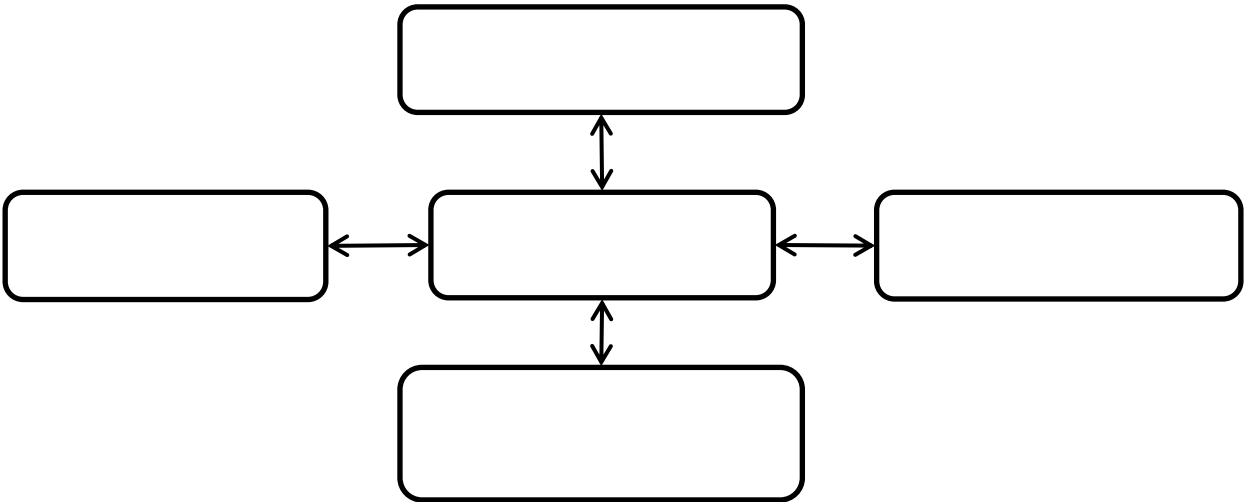
5. ղեկավարը պետք է կարողանա առաջնորդել աշխատանքային կոլեկտիվը, ինչը կնպաստի ընդհանուր արդյունավետության բարձրացմանը,

6. ղեկավարը պետք է նպաստի ենթակայաների մասնագիտական զարգացմանն ու աճին՝ ինչպես անձնական օրինակով, այնպես էլ խրախուսման այլ եղանակներով:

7. ղեկավարը պետք է գիտակցի, որ կազմակերպության արդյունքների համար առաջին հերթին պատասխանատու է հենց ինքը և ոչ թե մեղավորներ փնտրի անհաջողություններին դեպքում:

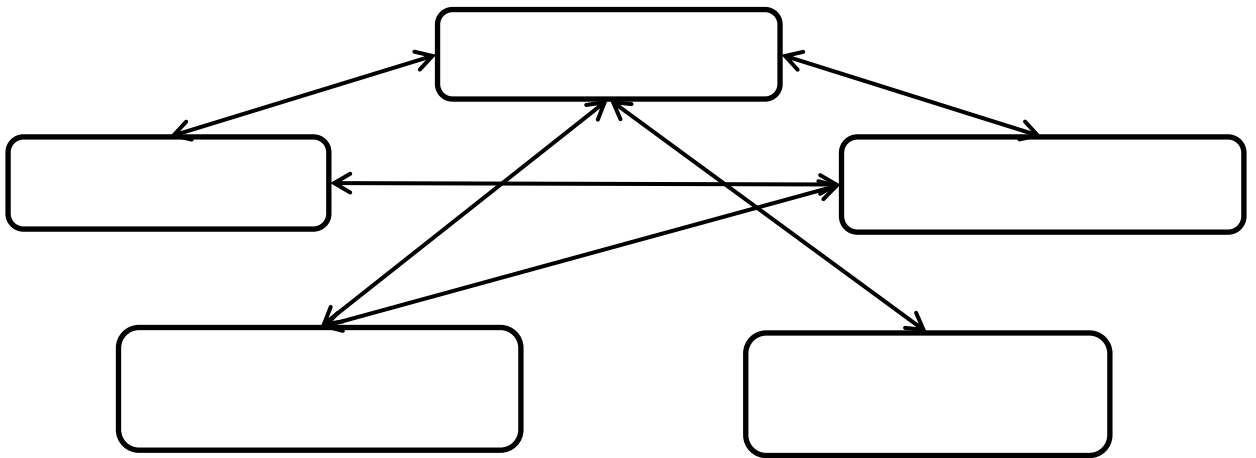
Հայաստանում ՓՄՁ սուբյեկտների կառավարման ցածր արդյունավետությունը պայմանավորող կարևորագույն գործոններից մեկը անարդյունավետ կազմակերպական կառուցվածքներն են: Կատարված դիտարկումները ցույց են տվել, որ ՀՀ ՓՄՁ սուբյեկտներում կիրառվող կազմակերպական կառուցվածքները հաճախ չեն համապատասխանում կազմակերպական կառուցվածքի բազային սկզբունքներին: Այսպես դիտարկված կազմակերպություններում հաճախ հանդիպում են խաչաձև կազմակերպական կառուցվածքներ, որում առկա են ինչպես բազմակի ենթակայություններ, այնպես էլ հրամանների շղթաների ոչ օպտիմալ կառուցվածք (գծապատկեր 2): Այստեղ բոլոր ստորաբաժանումները փոխհարաբերվում են տնօրենի միջոցով, ով ոչ միայն համակարգում է կազմակերպության ամբողջ աշխատանքը, այլ և կրում է գործունեության արդյունքների պատասխանատվությունը: Նման կազմակերպություններում ամբողջ արտադրական գործընթացը կախված է մեկ անձից՝ տնօրենից, ում բացակայության, ժամանակավոր

անաշխատունակության, կամ այլ գործոնով պայմանավորված բացակայության պայմաններում կազմակերպության աշխատանքը կաթվածահար է լինում: Նման կազմակերպություններում տնօրենը երբեք արձակուրդ չի գնում, քանի որ շատ դեպքերում համոզված է, որ իր բացակայության պայմաններում աշխատողները չեն կարողանա կազմակերպել ընթացիկ աշխատանքները:



Գծապատկեր 2. Խաչածև կազմակերպական կառուցվածք

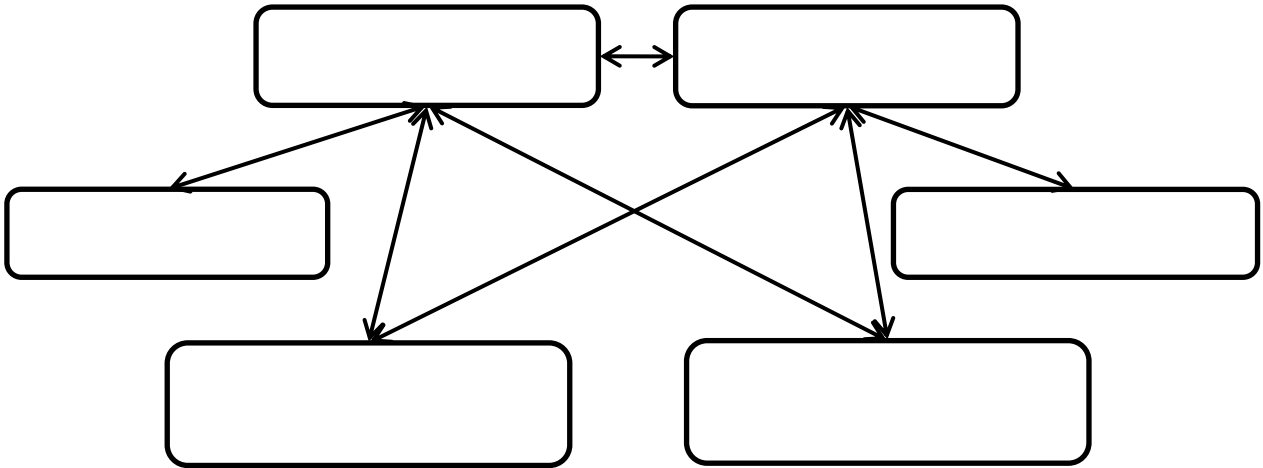
Անարդյունավետ կազմակերպական կառուցվածքների մյուս տարատեսակը, որ դիտարկումների ընթացքում հանդիպել են ՀՀ ՓՄՁ սուբյեկտներում, աստղածև կազմակերպական կառուցվածքներն են (գծապատկեր 3): Կազմակերպական կառուցվածքի վերլուծության թույլ է տալիս բացահայտել դրա ձևավորման մեխանիզմը: Փորձելով ինչ-որ կերպ թափել իր ծանրաբեռնվածությանը, կազմակերպության տնօրենը թույլ է տալիս փոխկապակցված բաժիններին հաղորդակցվել և համաձայնեցնել աշխատանքները:



Գծապատկեր 3. Աստղածև կազմակերպական կառուցվածք

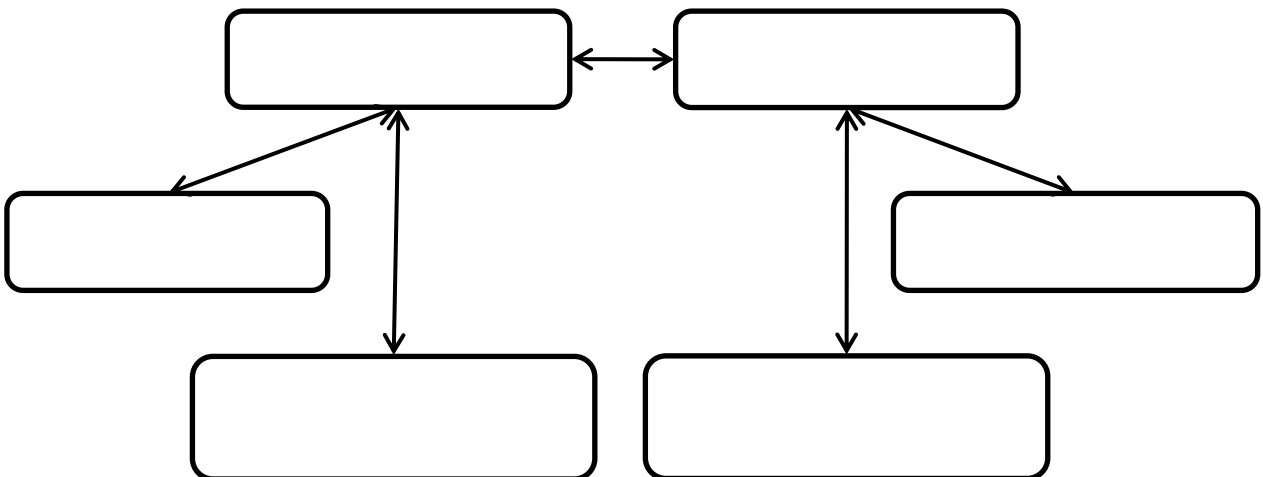
Հայկական ՓՄՁ սուբյեկտների դիտարկման արդյունքում ի հայտ են եկել նաև կազմակերպություններում երկակի

Ենթակայ ության երկու թերձ պայմանավորված տնօրենի և սեփականատերի միաժամանակյա ներկայ ությամբ (գծապատկեր 4): Տնօրենի և սեփականատերի միաժամանակյա ներկայ ության պայմաններում, չնայած ֆորմալ առումով բոլոր որոշումները կայացվում են տնօրենի կողմից, ոչ ֆորմալ առումով կազմակերպության սեփականատերը իր մշտական ներկայ ությամբ ոչ միայն վերահսկում է տնօրենի որոշումներն ու գործողությունները, այլ և շատ դեպքերում անմիջականորեն ուղղորդում է պատասխանատու պաշտոններում գտնվող աշխատակիցներին որոշակի դեպքերում առաջնորդվել իր նախապիտանություններով:



Գծապատկեր 4. Տնօրենի և սեփականատերի միաժամանակյա ներկայ ությամբ կազմակերպական կառուցվածք

ՀՀ իրականության մեջ, երբ կազմակերպությունն ունենում է երկու և ավելի սեփականատեր, հաճախ սեփականատերերը միաժամանակ են իրականացնում կազմակերպության կառավարումը՝ դրա առանձին ստորաբաժանումները բաշխելով ըստ իրենց ենթակայ ությունների: Կազմակերպության կազմակերպական կառուցվածքի նման դրսևորման տիպային օրինակը ներկայացված է գծապատկեր 5-ում:



Գծապատկեր 5. Համասեփականատերի միաժամանակյա ներկայությունը կազմակերպական կառուցվածք

Ընդ որում, քանի որ հաճախ սեփականատերերը մասնակցում են հավասարության սկզբունքով, տարակարծությունների դեպքում փոխհամաձայնության գալը լուրջ խնդրի է վերածվում՝ երբեմն անգամ կաթվածահար անելով կազմակերպության աշխատանքը: Բացի այդ, անմիջական ենթակայությունամբ գործող ստորաբաժանումների միջև ուղիղ կապի բացակայության պայմաններում, կազմակերպությունը վերածվում է երկու առանձին ենթակազմակերպությունների, որոնցից յուրաքանչյուրը ապրում է իր օրինաչափություններով և կյանքով:

Ատենախոսության եզրափակիչ բաժնում ներկայացված են հեղինակի հիմնական եզրակացություններն ու կատարված առաջարկությունները: Դրանցից հիմնականներն են.

1. Փոքր ձեռնարկությունները, ձևավորելով և գոյություն ունենալով սկզբունքորեն բոլոր երկրներում և տարբեր սոցիալ-տնտեսական պայմաններում, ցույց են տվել իրենց կենսունակությունն ու արդյունավետությունը: ՓՄՁ թողած ազդեցությունը չի սահմանափակվում մրցակցության պաշտպանության ոլորտում, դրանք իրենց ազդեցությունն են թողնում մրցակցության պաշտպանության, էկոլոգիայի, թափոնների օգտագործման, ֆինանսական և այլ ռեսուրսների կոնսոլիդացման, նորարարությունների, արհեստների, մշակույթի պահպանման, ազգային անվտանգության սոցիալական ապահովության, գիտատեխնիկական առաջընթացի և այլ ոլորտներում:

2. ՓՄՁ ոլորտն էական ներդրում ունի ՀՀ զբաղվածության ապահովման, ապրանքաշրջանառության ընդհանուր ծավալի ապահովման, ինչպես նաև պետական եկամուտների ապահովման գործընթացներում: Վերջին տարիներին ՓՄՁ սուբյեկտների ընդհանուր թիվը համեմատաբար կայուն է եղել՝ կազմելով շուրջ 75-80 հազ տնտեսվարող: Գործունեության բոլոր ոլորտներում 60.7-95.6% մասնաբաժնով գերակշռում են գերփոքր կազմակերպությունները: 2014-2016թթ. շուրջ 20%-ով կրճատվել են ՓՄՁ ոլորտում զբաղվածների թվաքանակը՝ հասնելով շուրջ 302 հազ մարդու, իսկ ՓՄՁ ոլորտի շրջանառության ծավալները նույն ժամանակահատվածում աճել են շուրջ 16%-ով՝ 1.565 մլրդ դրամից հասնելով 1.817 մլրդ դրամի: ՓՄՁ սուբյեկտների վճարած հարկերը 2014թ.-ին կազմել են 237.7 մլրդ դրամ, կամ ընդհանուր հարկային եկամուտների 21.86%-ը, իսկ 2016թ.-ին՝ 393.6 մլրդ դրամ, կամ 35.67%-ը: Վերջին տարիներին ՓՄՁ վճարած հարկային եկամուտների մասնաբաժնի 21.86%-ից 35.67% աճը կարող է պայմանավորված լինել ինչպես հարկային վարչարարության ձեռքբերումներով, այնպես էլ ոլորտի իրական աճով կամ խոշոր կազմակերպությունների լճացման նշաններով:



3. ՓՄՁ ներքին միջավայրի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ դրա բաղադրիչներից կազմակերպական կառուցվածքը և մարդկային ռեսուրսների կառավարումն այն առաջնահերթ ուղղություններն են, որոնց հիմնախնդիրների լուծմանը պետք է ուղղված լինի կառավարման կատարելագործման իրագործումը: Այսպես՝ նպատակները, տեխնոլոգիաները և խնդիրները, ինչպես նաև դրանց հետ կապված առանձնահատկությունները ՓՄՁ ոլորտում ինչ որ առումով օրինաչափ են և բնական, ուստի և կառավարման ջանքերը ոչ թե պետք է ուղղված լինեն այդ ենթահամակարգերի վերափոխմանը, այլ կառուցվածքի և մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեխանիզմների բարեփոխումների միջոցով կազմակերպության ընդհանուր արդյունավետության բարձրացմանը:

4. ՀՀ ՓՄՁ ոլորտն իրականում գործում է արդյունավետության ցածր մակարդակում: Այսպես, միջին հաշվով ՓՄՁ ոլորտում գբաղված մեկ աշխատակցի հաշվով կազմակերպությունների շրջանառությունը 2016թ-ին կազմել է 6 մլն դրամ՝ գերփոքր կազմակերպություններում՝ 5.7, փոքրերում՝ 6.5, միջիններում 6 մլն դրամ: Ամսեկան կտրվածքով այդ ցուցանիշը կազմում է 500 հազ ՀՀ դրամ: Հաշվի առնելով հարկային բեռը, թողարկման նյութական ծախսերը, իրացման ծախսերը և կազմակերպության գործունեության հետ կապված այլ ծախսերը, ակնհայտ է դառնում, որ ՓՄՁ ոլորտում աշխատողների աճի պոտենցիալը շատ ցածր է, իսկ աշխատավարձը միջին հաշվով կարող է կազմել ամսեկան 150-200 հազ ՀՀ դրամ: Նման պայմաններում կարելի է եզրակացնել, որ ՓՄՁ ոլորտը չի կարող հիմք հանդիսանալ տնտեսական աճի և բնակչության բարեկեցության համար: Ակնհայտ է, որ մեկ աշխատակցի հաշվով տարեկան նման ցածր շրջանառության պայմաններում կազմակերպության հեռանկարներն անորոշ են:

5. Մասնագիտական և հանրամատչելի հրապարակումներում Հայաստանի բիզնես միջավայրի բնութագրման ժամանակ հաճախ է հիշատակվում «հայկական մտածելակերպի» գործոնը, որի էությունը և հստակ սահմանումը հայկական տնտեսագիտական մտքի քիչ քննարկված հարցերից է: Փորձելով համակարգել հայկական մտածելակերպի բիզնես դրսևորումները՝ մշակվել են «հայկական ձեռնարկատիրության» բնորոշիչներ, որոնց շարքում են միանձնյասեփականությունը, կազմակերպության աշխատանքային ռեսուրսներն ինչպես ազգականներով, այնպես էլ միջնորդություններով համալրումը, հարկային և իրավական մարմինների հետ ոչ ֆորմալ հարաբերությունների բարձր մակարդակը, կազմակերպության շահույթաբերության և ֆինանսական արդյունքների թաքցնելը կամ չհրապարակելը, գործնականում փակ տնտեսական գործունեության ոլորտների առկայությունը, տեղական շուկայի սահմանափակ տարողությունը, բիզնես մշակույթի թերի կայացած համակարգը, վարձու աշխատանքի ժամանակավորության

տարածված ընկալումը, հայկական էթնոսին վերագրվող մարդկային դրական և բացասական սուբյեկտիվ և օբյեկտիվ որակումները և այլն:

6. Ուսումնասիրությունը ցույց է տվել, ոչ գերփոքր, փոքր և միջին կազմակերպություններում հարկային բեռի ցուցանիշը զգալիորեն տարբերվում են, ինչը նշանակում է, որ այդ կազմակերպությունները գործում են մրցակցային անհավասար պայմաններում: Յետևաբար կարելի է արձանագրել, որ հարկային օրենսդրությունը տարբերակված մոտեցում է ցուցաբերում ՓՄՁ դասակարգման տարբեր չափերի կազմակերպությունների համար, ինչը ոչ միայն կարող է խոչընդոտել ձեռնարկատիրության վարման ազատությունը, այլև կաշկանդել կազմակերպությունների կառավարման ազատությունը, քանի որ խոշորանալու և զուգահեռ կազմակերպությունները կհայտնվեն հարկային բեռի ավելի բարձր ճշման ներքո:

7. Փոքր ձեռնարկատիրության պայմաններում կառավարման անբաժանելի հատկություններից մեկը իշխանության իրացման ոչ \$որմալ բնույթն է: Փոքր աշխատակազմի պայմաններում ղեկավարի և ենթակաների փոխհարաբերությունները անմիջական բնույթ են կրում, որտեղ ենթական առանց լուրջ բյուրոկրատական գործընթացների ցանկացած պահի կարող է առնչվել ղեկավարի հետ, քննարկել տարբեր հարցեր, ներկայացնել առաջարկություններ, վիճարկել կամ իր անհամաձայնությունները արտահայտել կայացված որոշումների վերաբերյալ: Փոքր աշխատանքային կոլեկտիվներում ղեկավար լինելու հանգամանքը սովորաբար չի շեշտվում, իսկ կառավարիչի կողմից կառավարման գործառնությունի իրականացումը հաճախ զուգակցվում է կազմակերպության գործունեության այլ ասպեկտների հետ: Վերջինս կարևորագույն գործոն է հանդիսանում աշխատակիցների կողմից ստեղծագործական մոտեցում ցուցաբերելու, նախաձեռնողականություն արտահայտելու և նորարարություններ կիրառելու համար, քանի որ աշխատակիցները կազմակերպության հաջողության մեջ տեսնում են նաև իրենց ներդրումը:

8. Կապված ղեկավարների և ենթակաների անմիջական և անընդհատ շփման հետ՝ փոքր կազմակերպություններում ղեկավարը միշտ աշխատակիցների ուշադրության կենտրոնում է և նրա հեղինակությունը ուղղակի կապի մեջ է նրա արհեստավարժությունից և անձնական որակներից: ՓՄՁ սուբյեկտներում աշխատանքային հարաբերությունների կարգավորման ժամանակ ղեկավարին ներկայացվող պահանջներն են ճկունությունը, ձևավորված ոչ \$որմալ խմբերի աշխատանքը կազմակերպության խնդիրների լուծմանն ուղղելու ունակությունը, արտոնյալների խմբի ձևավորման բացառելով, աշխատանքային հարաբերությունների

ձևակերպումը խոստովանում է, ստեղծագործական աշխատանքի, ինքնարտահայտման, մասնագիտական զարգացման ու աճի խթանումը. աշխատանքային կոլեկտիվի առաջնորդելու ունակությունը, ինչը կնպաստի ընդհանուր արդյունավետության բարձրացմանը, անձնական օրինակի կիրառումը և սեփական պատասխանատվության գիտակցությունը:

9. Կատարված դիտարկումները ցույց են տվել, որ ՀՀ ՓՄՁ սուբյեկտներում կիրառվող կազմակերպական կառուցվածքները հաճախ չեն համապատասխանում կազմակերպական կառուցվածքի բազային սկզբունքներին: Այսպես դիտարկված կազմակերպություններում հաճախ հանդիպում են, այսպես կոչված, խաչաձև և աստղաձև կազմակերպական կառուցվածքները, որոնք առկա են ինչպես բազմակի ենթակայություններ, այնպես էլ հրամանների շղթաների ոչ օպտիմալ կառուցվածք: Հայկական ՓՄՁ սուբյեկտների դիտարկման արդյունքում ի հայտ են եկել նաև կազմակերպություններում երկակի ենթակայության երևույթներ՝ պայմանավորված տնօրենի և սեփականատերի միաժամանակյա ներկայությունով: Ինչպես նաև համասեփականատերերի միաժամանակյա ներկայությունով կազմակերպական կառուցվածք:

10. ՀՀ ՓՄՁ սուբյեկտների կազմակերպական կառուցվածքների արդիականացման խնդիրը հատկապես արդիական է դառնում Հայաստանի ԵՏՄ-ին անդամակցելուց հետո, որի պայմաններում Հայաստանը ոչ միայն հնարավորություն է ստացել մուտք գործել բազմաթիվ ինտանոց շուկա, այլ և ԵՏՄ կազմում գործող ձեռնարկությունները հնարավորություն են ստացել հավասար պայմաններում մրցակցել ինչպես ԵՏՄ ընդհանուր, այնպես էլ ՀՀ տեղական շուկայում: Պետական գնումների գործընթացին մասնակցության մեխանիզմների շարունակական հեշտացման և բիզնես միջավայրի ինտեգրման խորացման մյուս գործընթացների պայմաններում հայկական ՓՄՁ սուբյեկտները պետք է կարողանան ապահովել բարձր օպերատիվ արդյունավետություն, որը երաշխիք կհանդիսանա դրանց հետագա աճի համար:

Ատենախոսության հիմնական դրույթները հրապարակվել են հեղինակի հետևյալ աշխատություններում.

1. Բեգլարյան Մ.Ա., ՓՄՁ սուբյեկտների դասակարգումը Հայաստանում և արտերկրում. համեմատական վերլուծություն: «Հայաստան. ֆինանսներ և էկոնոմիկա», #11-12 (207-208), 2017, էջ 102-106:

2. Beglaryan M.A., Peculiarities of implementation of management function in SME. «Problems of Science» publishing house, «ECONOMICS», №2 (34), 2018, pp. 14-19.

3. Բեգլարյան Մ.Ա., Փոքր և միջին ձեռնարկատիրության տեղը շուկայական տնտեսության համակարգում: «Հայաստան. ֆինանսներ և էկոնոմիկա», #1-2 (209-210) / 2018), էջ 107-110:

4. Բեգլարյան Մ.Ա., Հարկային կառավարման հիմնախնդիրները փոքր և միջին ձեռնարկատիրության ոլորտում: «Լրաբեր հասարակական գիտությունների», №1 (652), 2018, էջ 215-224:

5. Բեգլարյան Մ.Ա., Փոքր և միջին ձեռնարկատիրության պետական կարգավորման առաջնահերթությունները: «Հանրային կառավարում», 1-2/2018, էջ 139-147:

6. Бегларян М.А., Проблемы организационных структур малых и средних предприятий в Армении. Научный журнал «ИНТЕРНАУКА», Издательский дом "Интернаука", № 4 (44), 2018, 2 т., с. 7-10.

## **БЕГЛАРЯН МАНЕ АРМЕНОВНА**

### **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМИ И СРЕДНИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ В РА**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02. – "Экономика, управление хозяйством и его сферами"

Защита диссертации состоится 29 июня 2018 г. в 13:30 часов на заседании специализированного совета 015 ВАК РА при экономическом факультете ЕГУ по адресу: г Ереван 0009, ул. Х.Абовяна 52

#### **РЕЗЮМЕ**

Переход к рыночной экономике открыл новую страницу в области науки об управлении. Это было связано с появлением частных, малых, средних и крупных организаций, которые действовали в условиях новых реалиях конкурентной борьбы, глобализации рынка, развития науки и техники. Механическое дублирование зарубежного опыта в области управления наукой в армянской действительности не было возможным не только из-за несовершенства экономических отношений, но и из-за резкого ухудшения экономической ситуации и особенностями национального менталитета.

Целью исследования является выявление проблем управления малыми и средними предприятиями и пути их решения. Для достижения цели исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить сущность малых и средних предприятий, их функции в структуре рыночной экономики, место в экономической системе, и особенности их функционирования,
- анализировать принципы классификации малых и средних предприятий, сравнительным анализом выявить несоответствие принципов классификации предприятий в Армении и за рубежом,
- выявить место малого и среднего предпринимательства и его вклад в экономическую систему Армении, определить ключевые направления деятельности, существующие закономерности и узкие места,
- Системизировать факторы, влияющие на эффективность управления субъектами малого и среднего предпринимательства, определить области, в которые имеют наибольшее влияние на эффективность управления субъектами малого и среднего предпринимательства,
- Представить современные тенденции в развитии организационных структур управления предприятиями, возможности и ограничения их применения в процессе управления малых и средних предприятий,
- изучить приоритеты государственного регулирования сектора малого и среднего предпринимательства в Армении, определить приоритетные направления государственного вмешательства, которые окажут

положительное влияние на эффективность управления сектором малых и средних предприятий,

- проанализировать особенности осуществления функции управления в малых и средних предприятиях связанные с ограниченностью ресурсов в таких организациях, представить основные особенности Армянской школы управления,
- изучить характеристики налогового бремени и вопросы налогового администрирования в секторе малых и средних предприятий, представить механизмы налогового планирования, направленные на снижение налогового бремени в таких организациях,
- представить особенности управления деловыми отношениями в малых и средних предприятий, связанные с межличностными отношениями в маленьких трудовых коллективах, разработать модели управления в таких организациях,
- изучить пробелы в организационных структурах малых и средних предприятий в Армении, разработать пути их решения.

Научные результаты и выводы, полученные в ходе исследования, могут найти свое применения в процессе разработки и осуществления политики экономического развития, предпринимательства, стратегий и программ продвижения малых и средних предприятий. Теоретические и практические выводы исследования также могут быть оценены специалистами в области предпринимательства.

## **BEGLARYAN MANE ARMEN**

### **PROBLEMS OF MANAGING SMES AND WAYS TO ADDRESS THOSE IN ARMENIA**

The Dissertation is submitted for the pursuing the Scientific Degree of PhD of Economics in the Field of Economics, management of Economy and its Spheres, 08.00.02.

The Defense of the Dissertation will take place in 13:30 on June 29, 2018, at the Meeting of Specialized Council 015 of the Supreme Certifying Committee of the Republic of Armenia acting at the Yerevan State University.

Address: 52 Abovyan St., Yerevan 0009, Armenia

### **SUMMARY**

Transition to market economy opened a new page in management theory. It was driven by birth of small, medium-sized and large private firms operating in an environment of competition based on new imperatives, market globalization, development of science and technology. Mechanical replication of the international experience of Management Theory in Armenian reality will be impracticable because of imperfect economic relations, as well as drastic deterioration of the economic situation and specifics of the national mindset.

The goal of the study is to identify the problems in management of Armenian small and medium-sized enterprises and develop relevant ways to address those. To achieve the goal of the study following objectives were set and addressed:

- Review the substance of small and medium-sized enterprises, their functions in the structure of market economy, their position in the business sector and the specifics of their operations;
- Analyze the principles of classification of small and medium-sized enterprises, benchmarking to identify the criteria for such enterprises and mismatches;
- Introduce the role and contribution of the SME sector to the Armenian economy, reveal the key areas of their operation, the existing patterns and bottlenecks;
- Coordinate the factors promoting the efficiency of SME management, identify the areas where existing gaps have the most impact on the efficiency of SME management;
- Introduce the contemporary trends of development of corporate management organizational structures, the potential and limitations of its application in SME management;
- Look into the priorities of state regulation for the SME sector in Armenia, identify the priority goals in regard whereto implemented government interventions will have beneficial effect on the effectiveness of governance of the sector;

- Analyze the specific aspects of management in SMEs due to the limited resources available in such companies, introduce the key features of Armenian school of management in SME sector;
- Review the parameters of tax burden in SME sector and the problems of taxation, introduce the tax planning mechanisms aimed at reduction of tax burden in such companies;
- Introduce the special aspects of managing working relations in SMEs in connection with interpersonal relations in small personnel, develop management models for such organizations;
- Review the existing gaps in SME organizational structures, elaborate recommendations to reform their organizational structures.

The scientific findings and conclusions from the study may be applied in the process of economic development in Armenia, as well as for elaboration of strategies and programs for promotion of entrepreneurship and SME sector and implementation of reforms.

The theoretical and practical conclusions of the study may be valuable also for specialists engaged in research on entrepreneurship and SME sector.



