



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  
Տ 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 ՄԻՆԻՔԱՐՅԱՆ** - ՀՊՏՀ գիտության և ասպիրանտուրայի բաժնի պետ, Կ.գ.թ., դոցենտ  
**ԱՇՈՏ ՍԱԼԼԱԶԱՐՅԱՆ** - 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  
Տ 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 հրապապ 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 մատչում Ձեզ:

Շնորհակալ եմ ուշադրության համար:

ԿՈՐՅՈՒՆ ԱԹՅԱՆ  
ՀՊՏՀ ռեկտոր, պրոֆեսոր

## ԱՆՆԱ ՎԱՐԴԱՆՅԱՆ

Տնտեսագիտության թեկնածու, ՀՊՏՀ

### ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՃԱՊՈՆԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

*Հիմնաբառեր.* Ճապոնիա, անձնակազմ, կառավարման համակարգ, առանձնահատկություններ, պլանավորում

Վերլուծվել են ընկերությունների ճապոնական կառավարման համակարգի առանձնահատկությունները: Ցույց է տրվել, որ կառավարման հիմնական առարկա են հանդիսանում մարդկային ռեսուրսները, իսկ գլխավոր տեղը տրվում է աշխատակիցների հետ հարաբերություններին: Դիտարկվել է անձնակազմի կառավարման, այսպես կոչված, «Բինգի» ճապոնական համակարգը, և վերլուծվել են ընկերությունների գործունեության պլանավորման սկզբունքները: Մատնանշվել են անձնակազմի կառավարման ճապոնական և հայկական մոտեցումների տարբերությունները:

Ճապոնիան համաշխարհային տնտեսության առաջնորդ երկիր է, որն աշխարհին տվել է կառավարման իր յուրահատուկ ոճը:

Ընկերությունների ճապոնական կառավարման համակարգի ուշադիր և մանրակրկիտ ուսումնասիրության դեպքում կարելի է բացահայտել, այսպես կոչված, «նիհոնսիկիկեյիիո»-ն: Այն ավանդական, էթնոմշակութային ավանդույթների և ներկրված գաղափարների սինթեզ է, որի մի մասը կառավարման հին դասագրքերից ճապոնական համակարգին, ազգային մտածողությանը հարմարեցված գաղափարներ են՝ վերաիմաստավորված և ամրապնդված՝ ըստ մշակութային արժեքների և փորձի:

Կառավարման ճապոնական մեթոդները արմատապես տարբերվում են եվրոպականից և ամերիկյանից: Մեր կարծիքով, գլխավոր տարբերությունը նրանում է, որ ճապոնական տարբերակի դեպքում կառավարման հիմնական առարկա են մարդկային ռեսուրսները: Ճապոնացիները վստահ են, որ կազմակերպության հաջողության գրավակները մարդիկ են (անձնակազմը), և ճապոնական կառավարման բոլոր տեխնոլոգիաների հիմքում, առաջին հերթին, անձնակազմի հաջող կառավարման սկզբունքն է:

Անձնակազմի արդյունավետ կառավարման գործում գլխավոր տեղը տրվում է մարդկանց հետ հարաբերություններին: Հիմնական ուղենիշներն են. աշխատողների նպատակային, նեղլորտային ուսուցում և վերապատրաստում, ընկերության գաղափարախոսության և առաքելության պարզ և հստակ ձևակերպում, բարձրագույն նպատակին հասնելու համար աշխատողների խրախուսում, հարգալից վերաբերմունք մարդկանց նկատմամբ, կարծիքների փոխանակում և անձնակազմի ուսուցում:

Հետաքրքրական կլիներ համեմատականներ անցկացնել Հայաստանի և Ճապոնիայի անձնակազմի կառավարման համակարգերի միջև: Բնականաբար, այդպիսի համեմատությունը իրական օբյեկտիվ պատկերը չի կարող արտացոլել, քանի որ մենք գործ

ունենք գերզարգացած երկրի հետ, քաջ գիտակցելով, որ կան հարցեր, որոնք կապ ունեն ազգային պատկանելության, մտածողության, նախկին հասարակարգից ժառանգած և դեռևս պահպանվող մարդկային հոգեբանության հետ:

Աղյուսակ 1-ում ներկայացված են երկու երկրների անձնակազմի կառավարման համակարգերի հիմնական տարբերությունները:

Անձնակազմի կառավարման համակարգում ճապոնական կառավարման առանձնահատկություններից է նաև, այսպես կոչված «Ռինգի» համակարգը: Այս եզրույթը չունի համարժեք թարգմանություն, այն կազմված է երկու հիերոգլիֆներից. «Ռին»՝ հարցնել կրտսերից և «Գի»՝ խորհրդակցել, քննարկել: Համաձայն այս համակարգի՝ որոշման ընդունման պատասխանատվությունը անձնավորված չէ, և որոշման ընդունման համար պատասխանատու է ամբողջ խումբը: Համակարգը պահանջում է, որ որոշումն ընդունվի բոլորի կողմից: Եթե մեծամասնությունը դեմ է, ապա առաջարկը վերադարձվում է այն նախաձեռնողին: Յուրաքանչյուր առաջարկ քննարկվում է ոչ պաշտոնական, ոչ ֆորմալ խմբերում: Որոշումը չի պաշտոնականացվում՝ առանց ոչ ֆորմալ քննարկման:

*Աղյուսակ 1*

**Անձնակազմի կառավարման համակարգի ճապոնական և հայկական մոտեցումների տարբերությունները**

<i>Ճապոնական կառավարում</i>	<i>Հայկական կառավարում</i>
Կոլեկտիվիզմ	Ինդիվիդուալիզմ
Ոչ ֆորմալ շփում	Անձնակազմի և ղեկավարության ֆորմալ շփում
Հորիզոնական կարիերա (գերակշռող)	Ուղղահայաց կարիերա (գերակշռող)
Աշխատավարձ՝ ըստ ավագության և ըստ աշխատած տարիների	Աշխատավարձ՝ ըստ պաշտոնի
Խմբային աշխատանք, փոխօգնություն	Մրցակցություն անձնակազմի միջև
Ներքևից վերև որոշումների ընդունում՝ առանց շտապելու, համաձայնեցված	Վերևից ներքև որոշումների ընդունում արագ, անհատական կարգով (շատ դեպքերում՝ ձևականորեն համաձայնեցված)

Առաջին հայացքից, դա գերազանց աշխատող համակարգ է թվում, սակայն, վերջին ժամանակներս «Ռինգի»-ի ընթացակարգը քննադատության առարկա է դարձել՝ վերջինիս չափից ավելի ծանրաշարժ լինելու համար, քանի որ կազմակերպչական կառուցվածքի խողովակները ծանրաբեռնվում են ոչ անհրաժեշտ տեղեկատվությամբ: Այնուամենայնիվ, այս համակարգի կիրառումից հրաժարվելու մասին խոսք չկա, չնայած իրականացվում են որոշակի կատարելագործումներ:

Որոշումների խմբային ընդունման, տարբեր որոշումների մշակման խմբերի կազմակերպման ժամանակ այսպիսի գործիք կիրառելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել, որ աշխատանքը ճապոնական սկզբունքով ստեղծված խմբերում ունի իր առավելություններն ու թերությունները, երբ խմբերի աշխատանքում մասնակցում են տարբեր ստորաբաժանումների աշխատակիցներ:

Առավելություններն են.

- Ինդիվիդուալ և որոշումների ընդունման խմբային քննարկում, լայն շրջանակի մասնագետների փորձի օգտագործում:

- Արդյունավետ համակարգում, քանի որ խմբերի անդամները ընկերությունում գործող տարբեր բաժինների ներկայացուցիչներ են, ինչը հեշտացնում է պլանների և միջոցառումների համակարգումը:
- Ինֆորմացիայի կենտրոնացված փոխանցում: Խմբերը թույլ են տալիս կազմակերպել տարբեր տեսակի տվյալների միաժամանակյա, հստակ և կենտրոնացված փոխանցում մեծ թվով հետաքրքրված անձանց:
- Ընդունված որոշումների իրականացման ժամանակ ապահովվում է լայն համագործակցություն: Խմբերի անդամները, որոնք մասնակցել են տարբեր պլանների քննարկմանը և որոշումների ընդունմանը, սովորաբար, առավելագույն ջանք են գործադրում դրանց իրականացման գործում, կարծես այդ պլանները ընդունած լինեն անհատականապես:
- Կառավարիչների վերապատրաստումներն օգնում են հաջողությամբ հաղթահարել տարբեր փորձություններ, քանի որ խմբերում կառավարման ընդհանուր խնդիրների քննարկումը անդամներին հնարավորություն է տալիս ընդարձակ մոտեցում ցուցաբերելու կառավարման ամբողջական համակարգին:

Թերություններն են.

- Որոշումների ընդունումից խուսափումը և չիրագործումը:
- Երբեմն տեսակետների չհամընկման պատճառով խմբերի անդամները չեն կարող գալ միասնական որոշման:
- Ժամանակի և միջոցների վատնում:
- Փոխզիջման վտանգ:
- Վտանգ, որ խմբերը որոշումներ չեն ընդունի:

Ճապոնական ընկերություններում գործունեության պլանավորմամբ զբաղվում են բոլորը՝ աշխատակիցներից մինչև կառավարիչներ, ստորին օղակից մինչև նախագահ:

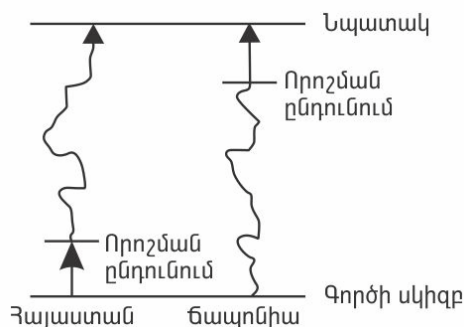
Պլանը, որպես գործունեության իրագործման միջոց, միաժամանակ, նաև նպատակների իրականացման վերահսկման գործիք է: Պլանն ընդունելով՝ ընկերությունը ստանում է չափանիշներ, որոնց միջոցով հնարավոր է գնահատել յուրաքանչյուր աշխատակցի գործունեությունը՝ սկսած կազմակերպության ղեկավարից մինչև սկսնակ աշխատակիցը:

Դեպի երկրաժամկետ հեռանկարները կողմնորոշումը և ընկերության գործունեության մեջ ռազմավարության որոշիչ դերը հիմք են հանդիսանում ամբողջական գործունեության համար: Երկարաժամկետ պլանները ընկերության ռազմավարության արտացոլումն են, իսկ կարճաժամկետներն առավելապես քանակային են: Տարեկան պլանն իր տեսակի մեջ ճանապարհային քարտեզ է, որով ղեկավարվելով, բազմաթիվ մարդիկ կարող են տեսնել, թե ինչպես կարելի է հասնել իրենց առջև դրված նպատակին: Վերին պլանների կազմմամբ պետք է զբաղվի մարդը, որն ունի ճիշտ գնահատման կարողություն: Մեծ կարևորություն է տրվում պլանների կազմմանը ոչ թե պլանավորող կառույցում և ոչ թե մասնագետների ժողովի ժամանակ, այլ այնտեղ, որտեղ և այն համապատասխանաբար պետք է իրականացվի:

Ճապոնական ընկերություններում պլանավորման մոդելը կազմված է չորս փուլից՝ նախադրյալների ձևավորում, խնդրի ներկայացում, երկրաժամկետ ռազմավարություն, միջնաժամկետ պլաններ: Առաջնահերթ կազմվում են ապագայի կանխատեսումները:

Երկրաժամկետ ռազմավարության փուլում ուսումնասիրվում են նոր արտադրության զարգացման հնարավորություններն ըստ երեք տարրերի՝ երկրաժամկետ նպատակներ, երկրաժամկետ ռազմավարական ծրագրեր, հիմնական ոլորտներում երկրաժամկետ քաղաքականություն:

Մեկ բան հստակ է, որ ճապոնացիները շատ երկար են մտածում որոշում կայացնելիս, ինչն ունի և՛ դրական, և՛ բացասական ազդեցություններ: Փորձենք այդ ընթացքը ներկայացնել գծապատկերի միջոցով.



**Նկ. 1. Որոշում ընդունելու ընթացքը Հայաստանում և Ճապոնիայում**

Այսպիսով՝ ճապոնական կառավարման համակարգում ամրապնդող հիմք է անձնակազմի ճիշտ/նպատակային կառավարումը, որն ուղղված է կադրերի ուսուցմանը, աշխատողների հորիզոնական կարիերային, միջֆունկցիոնալությանը, աշխատանքի խրախուսման և մոտիվացման ճկուն համակարգին, մարդկանց հանդեպ հարգալից վերաբերմունքին և ամբողջ անձնակազմի գործունեությանը՝ ընկերության միասնական կորպորատիվ ռազմավարության և առաքելության շրջանակներում:

Որպես ամփոփում՝ հարկ ենք համարում փաստել մի իրողություն, որը, մեր կարծիքով, մտածելու տեղիք է տալիս: Եթե ճապոնական ընկերությունը հայտնվում է բարդ իրավիճակում, առաջինը կրճատվում է ղեկավարի աշխատավարձը: Եթե իրավիճակն էլ ավելի է բարդանում, առաջին հերթին՝ ղեկավարն է ազատվում աշխատանքից, քանի որ ճապոնացիները կարծում են, որ չեն լինում վատ գինվորներ, լինում են վատ գեներալներ:

**АННА ВАРДАНИЯ**

## **ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Ключевые слова: Япония, персонал, система управления, особенности, планирование*

*Проанализированы особенности японской системы управления организаций. Показано, что человеческие ресурсы являются основой управления, и основное внимание уделяется отношениям с персоналом. Рассмотрена так называемая «Ринги» японская система управления пер-*

соналом и проанализированы принципы планирования деятельности организаций. Подчеркнуты различия между японским и армянским подходами управления персоналом.

ANNA VARDANYAN

## PECULIARITIES OF THE JAPANESE MANAGEMENT SYSTEM FOR PERSONNEL

**Key words:** Japan, personnel, management system, peculiarities, planning

The peculiarities of the Japanese management system are analyzed. It is shown that human resources are the basis of management, and the main attention is focused on the relations with personnel. The so-called "Ringi" Japanese management system is considered and the principles of the activities planning are analyzed. The differences between the approaches of Japanese and Armenian management systems are emphasized.

ՏԱԹԵՎԻԿ ՎԱՐԴԱՆՅԱՆ

Ասպիրանտ, ՀՊՏՀ

## ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՄԻԳՐԱՑԻԱՅԻ ԿԱՐԳԱՎՈՐՈՒՄԸ ԵՎՐԱՍԻԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՄԻՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ

**Հիմնարարներ.** ինտեգրացիա, միգրացիայի կարգավորում, միասնական միգրացիոն քաղաքականություն, օրենսդրական համահարթեցում, աշխատանքային միգրացիայի ներուժ

Եվրասիական տնտեսական միության՝ որպես համաշխարհային տնտեսության մեջ դեր և ազդեցություն ունեցող ինտեգրացիոն միավորման ձևավորման համար կարևոր նշանակությունը ունի միության ներսում ռեսուրսների ազատ և արդյունավետ տեղաշարժը: Ներկայումս միության անդամ յուրաքանչյուր երկրում միգրացիոն քաղաքականությունն իրականացվում է առաձնացված և չհամակարգված: Աշխատանքային ռեսուրսների արդյունավետ տեղաշարժի անհրաժեշտությունը ի հայտ է բերում մի շարք խնդիրներ և կարգավորման ճկուն մեխանիզմների մշակման ամբողջություն, որոնք շահավետ կլինեն ԵԱՏՄ անդամ բոլոր երկրների համար:

Հետխորհրդային համակարգի երկրների համար ինտեգրացման ժամանակակից փուլը կարևորվեց 2015 թվականի հունվարի 1-ին նոր միավորման՝ Եվրասիական տնտեսության միության (ԵԱՏՄ) ստեղծմամբ: ԵԱՏՄ սահուն գոյության անքակտելի գրավականներից են անդամ երկրների տնտեսությունների կարգավորման նույնատիպ մեխանիզմների ստեղծումը, շուկայական սկզբունքների ներդրումը և ներդաշնակ իրավական նորմերի գործարկումը: