



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 ՄԻՆԻԹԱՐՅԱՆ - 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 հրապարակապես 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

ԱՇԽԱՏԱՇՈՒԿԱՅԻ ԳԵՆԴԵՐԱՅԻՆ ԱՆՀԱՎԱՍԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ ՈՐՊԵՍ ՏՏ ՈԼՈՐՏԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՃԳՆԱԺԱՄԻ ՊԱՏՃԱՌ

Հիմնաբառեր. ՏՏ կառավարում, կառավարման ճգնաժամ, աշխատաշուկայի գենդերային անհավասարություն, եղբայրական մշակույթ

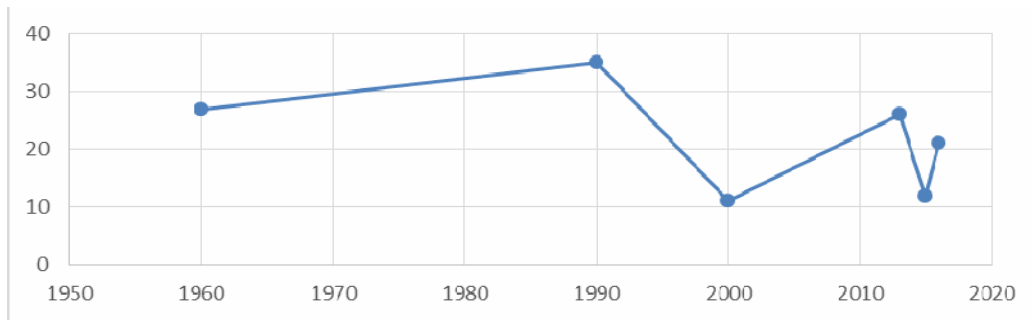
Ներկայում ՏՏ ոլորտը համարվում է ամենաեկամտաբերներից մեկը. այն ունի դրամաշրջանառության և ներդրումների հետզնման բարձր մակարդակ: Սակայն, քչերին է հայտնի, որ ՏՏ ոլորտում նկատվում է կառավարման ճգնաժամ, որը տարածվում է բոլոր երկրներում: Դրա հիմնական պատճառը, այսպես կոչված, «bro-culture»-ն է, որը կապված է գենդերային անհավասարության հետ, որը պայմանավորված է ինչպես մշակութային առանձնահատկություններով, կրթության նկատմամբ վերաբերմունքով, այնպես էլ ՏՏ ոլորտի կորույթի զարգացմամբ:

Ներկայում կազմակերպությունները սկսում են ավելի մեծ ուշադրություն դարձնել կառավարմանը, սակայն խոսքը ոչ թե դասական կառավարման մասին է, այլ դրա այնպիսի մոտեցումների, որոնք ի հայտ են եկել վերջին տարիներին՝ պայմանավորված բարձր տեխնոլոգիաների կտրուկ աճով և դրանց կարևորությամբ: Գաղտնիք չէ, որ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտը համարվում է ամենաեկամտաբերներից մեկը. այն ունի դրամաշրջանառության և ներդրումների հետզնման բարձր մակարդակ: Սրանով է պայմանավորված նաև այն հանգամանքը, որ երիտասարդները ցանկություն ունեն ձեռք բերելու «նոր» մասնագիտություն, որը հնարավորություն կտա շատ արագ վերադարձնելու ուսման համար կատարված ծախսերն ու ապահովելու ֆինանսական անկախություն: Սակայն, քչերին է հայտնի, որ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտում նկատվում է կառավարման ճգնաժամ, որը տարածվում է բոլոր երկրներում՝ անկախ տնտեսության զարգացածության մակարդակից, կիրառվող կառավարման մեթոդներից և այլն: Ավելին, այս ճգնաժամի մասին խոսում են հիմնականում Սիլիկոնյան հովտի կազմակերպություններում: Դրա հիմնական պատճառը, այսպես կոչված, «bro-culture»-ն է (բառացի թարգմանությամբ՝ եղբայրական մշակույթ):

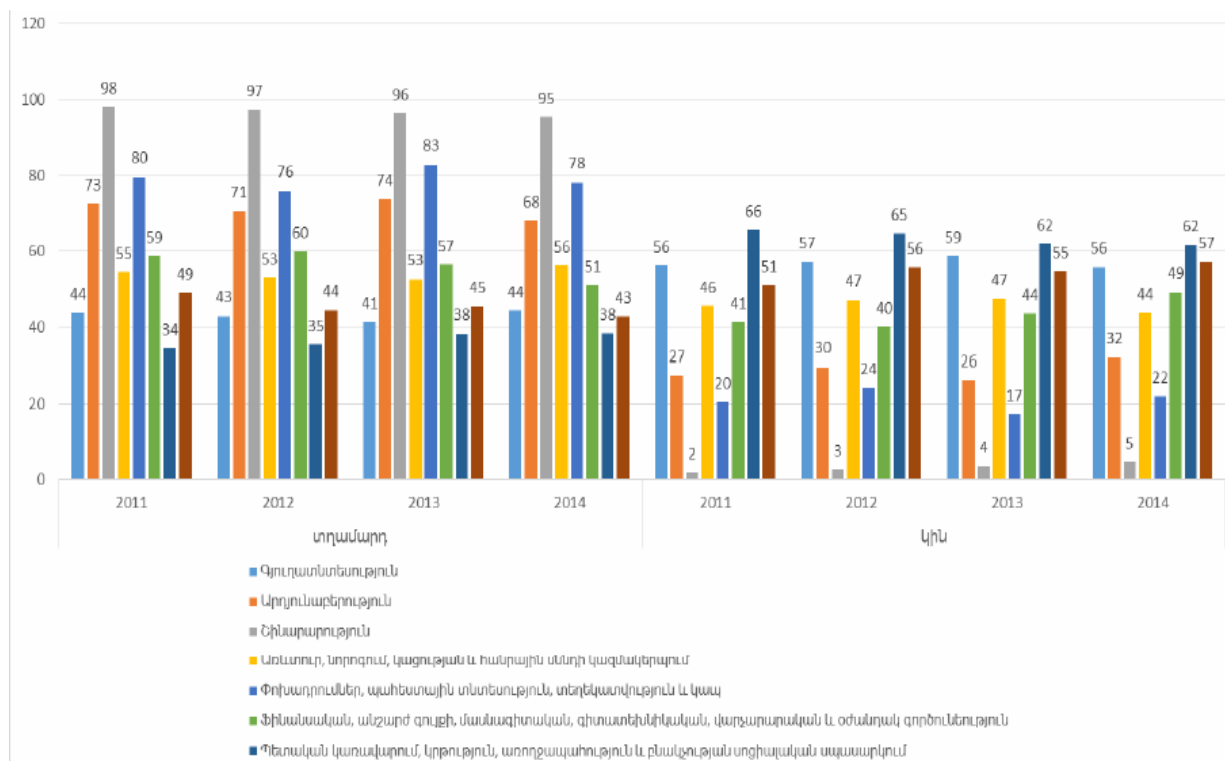
Իրականում, այս երևույթը սկսվել է վաղուց, պարզապես դրա մասին սկսեցին խոսել միայն 2017 թ. ամռանից, երբ Uber կազմակերպության (Uber Technologies Inc.) գործադիր տնօրեն Թ. Կալանիկը (Travis Kalanick) ստիպված էր հրաժարական ներկայացնել: Քանի որ դա նոր եզրույթ է կառավարման մեջ, դեռևս գոյություն չունի «bro-culture»-ի հստակ սահմանում, սակայն կարելի է բնորոշել՝ օգտվելով Country Navigator-ի դիտարկումից¹: Ըստ աղբյուրի՝ «bro-culture»-ը չափազանց ագրեսիվ կառավարման մշակույթ է,

¹ <https://countrynavigator.com/blog/expert-view/bro-culture/>

որը, առաջին հերթին, դրսևորվում է գերվստահ, սակայն անփորձ սպիտակամորթ տղամարդկանց շրջանում (հիմնականում SS և վենչուրային կապիտալի ոլորտներում), որոնց միակ նպատակն է հաղթանակի հասնել ամեն գնով: Այն կազմակերպությունները, որոնց ղեկավարներն առաջնորդվում են «bro-culture»-ով, բավական քիչ ուշադրություն են դարձնում ներդրումներին մարդկային ռեսուրսներում:



Գծապատկեր 1. ԱՄՆ-ում կանանց զբաղեցրած աշխատատեղերը համակարգչային և մաթեմատիկական ոլորտներում (%)¹



Գծապատկեր 2. Զբաղվածներն ըստ տնտեսական գործունեության տեսակների (%)

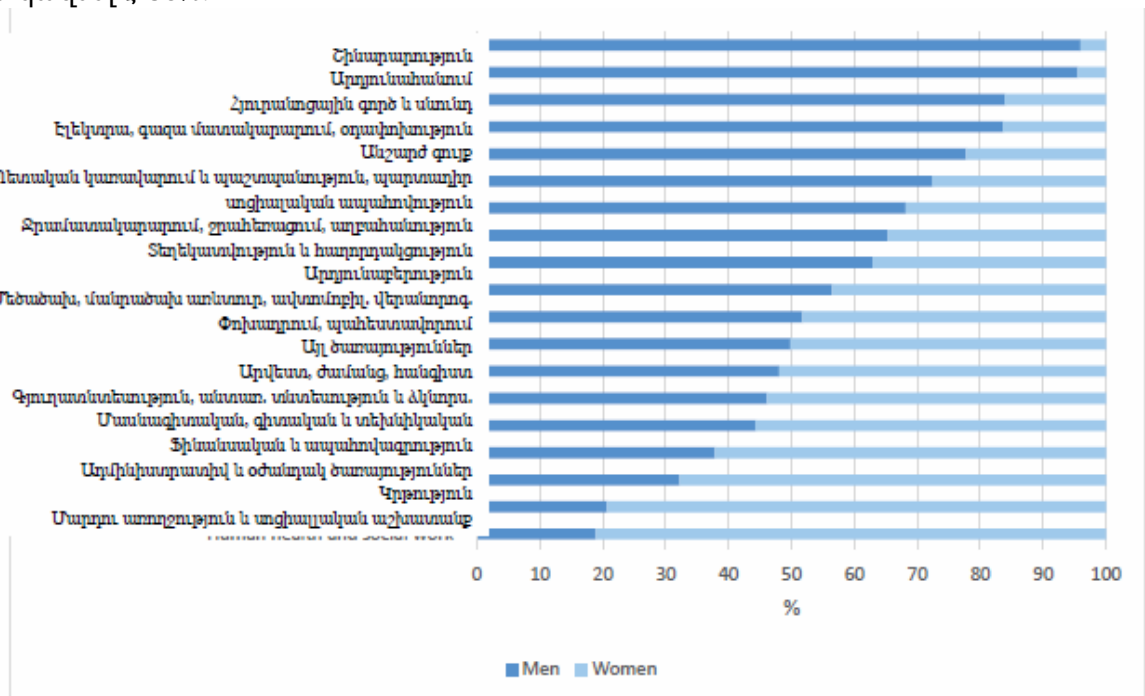
¹ Corbett C., Hill, C., Solving the Equation: The Variables for Women's Success in Engineering and Computing, 2015, p. 159.

Շատերն արդարացնում են «bro-culture»-ի փիլիսոփայությունը՝ նշելով, որ կառավարման այս եղանակը հնարավորություն է տալիս բավական կարճ ժամանակում հսկայական գումարներ վաստակելու: Սակայն, կառավարման այս մշակույթն ուղիղ կապ ունի գենդերային անհավասարության հետ, որը դեռևս անցած դարի կեսերից դրված է համաշխարհային կազմակերպությունների ուսումնասիրությունների օրակարգում:

Այսպես՝ 1960 թ. ԱՄՆ-ում կանայք զբաղեցնում էին համակարգչային և մաթեմատիկական աշխատատեղերի 27%-ը, իսկ 1990 թ. այդ թիվը հասավ 35%-ի: 2013 թ. այդ ցուցանիշը նվազեց մինչև 26%, իսկ 2016 թ. կանայք զբաղեցնում էին տեխնիկական աշխատանքների միայն 21%-ը ԱՄՆ-ի 60 խոշորագույն կազմակերպություններում:

Ինչ վերաբերում է ՀՀ-ին, կանանց մասնակցությունը փոխադրումների, պահեստային տնտեսության, տեղեկատվության և կապի ոլորտներում զգալիորեն ցածր է: 2014 թ. զբաղված կանանց միայն 21.9%-ն է ներգրավված եղել տնտեսական գործունեության նշված ոլորտներում: Նախորդ տարվա համեմատ այդ թիվն աճել է 4.7%-ով¹:

Այս ցուցանիշը փոքր-ինչ բարելավվել է 2015 թ.: Ըստ Համաշխարհային բանկի հաշվարկների՝ կանանց տեսակարար կշիռը տեղեկատվության և հաղորդակցության ոլորտում կազմել է 35%:



Գծապատկեր 3. **Տղամարդկանց և կանանց տեսակարար կշիռը տնտեսական գործունեության մեջ, 2015 թ.**

Բացի այդ, հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ չնայած կանայք զբաղեցնում են ղեկավար պաշտոնների 30%-ն ԱՄՆ-ում, նրանց միայն 20%-ն է այդպիսի պաշտոններ

¹ Կանանց և տղամարդկանց տնտեսական գործունեությունը Հայաստանում, Եր., 2016, էջ 20:

զբաղեցնում SS ոլորտի կազմակերպություններում: Ավելին, Սիլիկոնյան հովտի 4 կազմակերպություններից միայն մեկում են կանայք զբաղեցնում ղեկավար պաշտոններ: Օրինակ՝ 2016 թ. Apple-ում կանայք զբաղեցնում էին SS աշխատատեղերի 23%-ը: Ինչ վերաբերում է եվրոպական երկրներին¹, թվային տեխնոլոգիաների ոլորտի 7 միլիոն աշխատակիցների միայն 30%-ն է կին, սակայն նրանք որոշում կայացնող անձինք են:

Նույն պատկերն է ՀՀ-ում. գրեթե բոլոր մարզերում, բացի Գեղարքունիքի, Լոռու և Արագածոտնի մարզերից, կանանց տնտեսական ակտիվությունը, տղամարդկանց հետ համեմատած, զգալիորեն ցածր է: Ավելին, Հայաստանում գենդերային ճեղքվածքը դեռևս մնում է ամենամեծը տարածաշրջանում (այդ թվում՝ Հարավարևելյան Եվրոպան և ԱՊՀ երկրները): Կանայք գերակշռում են «ավանդապես կանացի» համարվող մասնագիտություններում (կրթություն, սոցիալական գիտություններ, սպասարկում, բժշկություն), մինչդեռ տղամարդիկ կենտրոնացած են տեխնիկական գիտական ճյուղերում (էներգետիկա, տրանսպորտ, ճարտարապետություն): Տեխնիկական այդ ճյուղերը բարձր վարձատրվող ոլորտներում անմիջականորեն կապված են պաշտոնների հետ, մինչդեռ հումանիտար ուղղության մասնագիտությունները տանում են դեպի ցածր վարձատրվող հասարակական ոլորտի աշխատանքներ²:

Սա իր ուղղակի ազդեցությունն ունի վարձատրության վրա: ԱՄՆ-ում SS ոլորտի կանայք աշխատում են 89 ցենտ՝ համեմատած տղամարդկանց 1 դոլարի հետ³: 2015 թ. Salesforce.com կազմակերպության տնօրեն, Մարկ Բենիոֆը (Mark Benioff) նկատեց, որ նույն աշխատանքի համար կանայք ավելի քիչ են վաստակում, քան տղամարդիկ: Նրանք ծախսեցին 3 միլիոն դոլար՝ այդ բացը լրացնելու և հավասարություն հաստատելու համար:

Հայկական աշխատաշուկայի ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ տեղեկատվության և կապի ոլորտում 2016 թ. տղամարդկանց միջին անվանական աշխատավարձը կազմել է 368.788 դրամ, իսկ կանանցը՝ 270.029 դրամ⁴: Ստացվում է, որ նույն աշխատանքի համար կանայք մոտ 100.000 դրամով քիչ են վարձատրվում: Այնինչ, կանայք շաբաթական կտրվածքով աշխատում են գրեթե այնքան, որքան տղամարդիկ (42 ժամ և 44.4 ժամ՝ համապատասխանաբար)⁵: Թվում է՝ նման գենդերային ճեղքվածքը կարող է ուղիղ կապ ունենալ կրթության մակարդակի և առաջադիմության հետ: Սակայն, կատարված բազմաթիվ հետազոտությունները⁶ ցույց են տալիս, որ ՀՀ-ում աղջիկները թե՛ մաթեմատիկայից, թե՛ բնագիտությունից ավելի բարձր առաջադիմություն ունեն⁷:

Կարելի է կարծել, որ սա սովորական երևույթ է, և այն ոչ մի կերպ չի կարող ազդել կառավարման որակի և ապահովված արդյունքների վրա: Կատարվել է ուսումնասիրու-

¹ <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/women-ict>

² Կանանց և տղամարդկանց տնտեսական գործունեությունը Հայաստանում, Եր., 2016, էջ 5, 6, 17:

³ <https://www.bloomberg.com/graphics/2017-women-stem-jobs/>

⁴ Աշխատանքի շուկան Հայաստանի Հանրապետությունում, Եր., 2016, էջ 182:

⁵ Աշխատանքի շուկան Հայաստանի Հանրապետությունում, Եր., 2016, էջ 111:

⁶ ՀԱՅԱՍՏԱՆ. երկրի գենդերային իրավիճակի գնահատում, Ասիական զարգացման բանկ, 2015, էջ 150:

⁷ Գենդերային ճեղքվածք, կանանց նկատմամբ, դրսևորումների ավտորոշիչ ուսումնասիրություն, ՄԱԿ-ի բնակչության հիմնադրամ, 2016, էջ 6:

թյուն¹, որը ցույց է տվել, որ գոյություն ունի հստակ կոռելյացիա գենդերային անհավասարության (հատկապես ղեկավար հաստիքներում) և ֆինանսական ցուցանիշների միջև²: Վերջինների շարքին կարելի է դասել ավելի բարձր արժեթղթերի գինը, սեփական կապիտալի վերադարձը և շուկայական արժեքը: Նման վերլուծություն կատարվել է նաև ՀՀ-ի համար, և պարզվել, որ կանանց՝ որպես ղեկավարների ներգրավումը նպաստում է ոչ միայն տնտեսական շահույթի ավելացմանը, այլև առաջնորդական նոր մշակույթի ներդրմանը³:

Այսպիսով՝ կարող ենք եզրակացնել, որ կառավարման նոր համակարգը, որը ստացել է «bro-culture» անվանումը, ուղղակի կապված է գենդերային անհավասարության հետ: Այն իր վառ արտահայտումն է գտնում հայկական և միջազգային աշխատաշուկաներում: Պատճառները խորն են և պայմանավորված ինչպես ազգային մտածելակերպով, մշակութային առանձնահատկություններով, կրթության նկատմամբ վերաբերմունքով, այնպես էլ SS ոլորտի կտրուկ զարգացմամբ: Իրականում կանանց ներգրավումը ղեկավար պաշտոններում կարող է լինել այս խնդրի կարճաժամկետ լուծումներից մեկը: Այսինքն՝ կանայք պետք է SS կազմակերպություններում ավելի շատ զբաղեցնեն որոշում կայացնող հաստիքներ, ներգրավված լինեն կազմակերպությունների ռազմավարության մշակման մեջ և ազդեցություն ունենան ընդհանուր աշխատանքային ընթացքի կարգավորման վրա: Թվում է՝ այս խնդիրը պետք է արդեն դրական միտումներ ցույց տար, քանի որ, ՀՀ կառավարության 2010 թ. փետրվարի 11-ի N5 որոշման համաձայն, ընդունվել էր գենդերային քաղաքականության հայեցակարգ, որն ուղղված է ՀՀ-ում տարբեր ոլորտներում կանանց դերի բարձրացմանը և հավասար իրավունքների կիրառմանը: Դրանք են՝ քաղաքականությունը կառավարման ոլորտում և որոշումների ընդունման մակարդակում, սոցիալ-տնտեսական, կրթության, առողջապահության, մշակույթի և հանրային տեղեկատվության, սեռի հատկանիշով բռնության և մարդկանց շահագործման (թրաֆիքինգի) կանխարգելման ոլորտները: Վերլուծված ցուցանիշներն արտահայտում են խնդրի իրական պատկերը:

АРГАМ АРТАШЯН

ГЕНДЕРНОЕ НЕРАВЕНСТВО НА РЫНКЕ ТРУДА КАК ПРИЧИНА КРИЗИСА ИТ УПРАВЛЕНИЯ

Ключевые слова: ИТ управление, кризис управления, гендерное неравенство на рынке труда, бро-культура

В настоящее время ИТ считается одним из самых прибыльных сфер деятельности, так как он имеет высокий уровень денежного обращения и возврата инвестиций. Однако мало кто знает, что ИТ-менеджмент находится в кризисном состоянии, который распространяется по всем странам. Главная причина этого - так называемая “бро-культура”. Это напрямую связа-

¹ Dawson J., Kersley R., Natella S., The CS Gender 3000: Women in Senior Management, CREDIT SUISSE AG, 2014, p. 56.

² Noland M., Moran T., Kotschwar B., Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey, 2016, p. 36.

³ Կանանց և տղամարդկանց տնտեսական գործունեությունը Հայաստանում, Եր., 2016, էջ 9:

но с гендерным неравенством, которое обусловлено культурными особенностями, отношением к образованию и резким развитием ИТ.

ARGAM ARTASHYAN

GENDER INEQUALITY IN THE LABOR MARKET AS THE CAUSE OF THE IT MANAGEMENT CRISIS

Key words: IT management, management crisis, gender inequality in labor market, bro culture

Currently, IT is considered to be one of the most profitable spheres of activity. It has a high level of money circulation and investment repayment. However, few people are aware that IT management is in a crisis, which is spread across all countries. The main reason for this is the so-called "bro-culture". It is directly related to gender inequality, which is conditioned by cultural peculiarities, attitude towards education, and sharp development of IT.

ՀՈՎՀԱՆՆԵՍ ԳԱՐԻԵԼՅԱՆ

Մանկ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ, ՀՊՏՀ

ՀԱՍՄԻԿ ՔԱԼԱՆԹԱՐՅԱՆ

Դասախոս, ՀՖԿՍՊԻ

ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ԿՈՄՈՆԻԿԱՑԻԱՆԵՐԸ ՊՐՈՖԵՍԻՈՆԱԼ ՍՊՈՐՏՈՒՄ

Հիմնաբառեր. մարքեթինգ, կոմունիկացիաներ, հովանավորչություն, պրոֆեսիոնալ սպորտ, մրցումներ

Մարքեթինգային կոմունիկացիաները (հեռահաղորդակցությունները), առաջին հերթին, համապատասխան համակարգի սուբյեկտների միջև փոխգործակցության գործընթաց ու միջոց են՝ կապված մարքեթինգային գործունեության մեջ տրամադրողական որոշումների համակարգման և ընդունման հետ: Պրոֆեսիոնալ մարզաձևերում մարքեթինգային կոմունիկացիաները պետք է առանձնանան որպես սպորտային մրցույթներ և հովանավորություն: Հոդվածում կարևորվում է մարզական ֆեդերացիաների՝ որպես սպորտի զարգացման համար պատասխանատու հիմնական կազմակերպությունների գործունեությունը: Ուղենշվում են նրանց գործունեության հիմնական նպատակներն ու մարքեթինգի դերը նրանց ձեռքբերումներում:

Սպորտային կազմակերպությունները, առևտրային են, թե ոչ, ունեն որոշակի ռազմավարական նպատակ, որին և ձգտում են: Սակայն, այդ նպատակին հասնելը կախված է քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական, մրցակցային և այլ գործոններից ու փոփոխություններից, որոնք կարող են լինել թե՛ կազմակերպության ներսում, թե՛ դրա սահմաններից դուրս: Մյուս կողմից, այդ նպատակների իրականացումը մեծապես կախված է