

ՄԵՆԵԶՄԵՆԹԻ ԶԻՄԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ԶՅՈՒՄ ԺԱՄԱՆԱԿԱԿԻՑ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՍՈՐԵԼՆԵՐԻ ԶԱՄԱԴՐՄԱՄԲ *

ՀՏԴ 330.3

DOI: 10.52063/25792652-2025.2.25-324

ԱՐԹՈՒՐ ՍՈՒՐԱԴՅԱՆ

Երևանի պետական համալսարանի
Իջևանի մասնաճյուղի տնտեսագիտության ֆակուլտետի
ընդհանուր տնտեսագիտության ամբիոնի դասախոս,
«Արեգակ» ունիվերսալ վարկային կազմակերպության մասնաճյուղի
կառավարիչ,
տնտեսագիտության թեկնածու,
ք. Աբովյան, Հայաստանի Հանրապետություն
artur.muradyan@ysu.am
[ORCID: 0009-0000-8128-8082](https://orcid.org/0009-0000-8128-8082)

Ուսումնամեթոդական սույն հոդվածի նպատակն է ներկայացնել մենեջմենթի հիմնախնդիրները ՀՀ-ում՝ համադրելով այն ժամանակակից կառավարման մոդելների հետ, ինչպես նաև սովորեցնել ուսանողներին կատարել թիմային վերլուծություն՝ ընդգծելով կառավարման տարբեր մոդելների կարևորությունը պետության և բիզնեսների զարգացման տեսանկյունից:

Վերոնշյալ նպատակին հասնելու համար ուսումնասիրվել են մենեջմենթի հիմնախնդիրները ՀՀ-ում, ներկայացվել են ժամանակակից կառավարման մոդելները:

Հոդվածում ներկայացվող մեթոդիկան կիրառվել է ԵՊՀ Իջևանի մասնաճյուղի տնտեսագիտության ֆակուլտետում դասավանդվող մենեջմենթ առարկայի շրջանակներում 2018-2025թթ. ուսումնական տարիների ընթացքում, որի համար հիմք են հանդիսացել ներկայացված տեսական դրույթները և իրականացված բազմաթիվ հետազոտական աշխատանքներ: Դասավանդման մեթոդիկան ունի գործնական աշխատանքների կազմակերպման հստակ կոմպոնենտ, ինչը թույլ է տալիս առավել արդյունավետ իրականացնել գործնական պարապմունքները և ապահովել ուսանողի կարողությունների ձևավորման ու զարգացման գործընթացը: Գործնական պարապմունքներն իրականացվել են խմբային և անհատական բազմապրոֆիլ աշխատանքների միջոցով: Վերլուծվել են կառավարման տարբեր մոդելներ, ուսանողները ներկայացրել են հայկական կառավարման մոդելի իրենց տեսլականը: Ուսանողները հանձնարարությունները ներկայացրել են գրավոր (հետազոտական աշխատանքի պահանջներին համապատասխան) և բանավոր (պրեզենտացիաների միջոցով):

Դասավանդման ընթացքում ստացվում են հետևյալ վերջնարդյունքները՝ կառավարման մոդելների առանձնահատկությունների ներկայացում, մոդելների համեմատական վերլուծություն, ՀՀ կառավարման մոդելի ձևավորման խնդիրների ուսումնասիրում, հայկական կառավարման մոդելի դուրսբերում, թիմային աշխատանքի հմտությունների ձևավորում, մասնագիտական գրավոր խոսքի հղկում, մասնագիտական բանավոր խոսքի զարգացում:

* Հոդվածը ներկայացվել է 02.05.2025թ., գրախոսվել՝ 21.07.2025թ., տպագրության ընդունվել՝ 30.09.2025թ.:

Հիմնաբառեր՝ մենեջմենթ, վերջնարդյունք, կարողություն, կառավարման մոդել, ուսումնամեթոդական, հիմնախնդիր, նորարարություն:

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Այսօր աշխարհում գրեթե բոլոր զարգացած երկրները տարբերվում են իրենց ուրույն կառավարման մոդելներով, ինչը արդիական է դարձնում կառավարման ժամանակակից մոդելների ուսումնասիրումը: Վերջիններս ունեն ազգային առանձնահատկություններ, սերտորեն կապված են երկրի տնտեսական զարգացման մակարդակի, մշակույթի, ազգային հատկանիշների հետ: ՀՀ-ում մենեջմենթին նվիրված բազմաթիվ աշխատանքներ կան, սակայն ուսումնամեթոդական հոդվածում մենք փորձել ենք նորովի մոտենալ վերլուծությանը՝ ներկայացնելով մենեջմենթի հիմնախնդիրները ՀՀ-ում՝ ժամանակակից կառավարման մոդելների համադրմամբ: Հոդվածում ներկայացված տեսական դրույթները հիմք են հանդիսացել ԵՊՀ ԻՄ-ում դասավանդվող «Մենեջմենթ» առարկայի գործնական պարապմունքները արդյունավետ կազմակերպելու համար:

«Կառավարման մոդել» հասկացությունը պետությունների և բիզնեսի կառավարման առանցքային տարրերից է: Ըստ Ֆ. Թեյլորի կառավարման մոդելը գյուտ չէ, այլ Էվոլյուցիա (Studfile 2012) Կառավարման հայտնի մոդելներն ունեն Էական տարբերություններ, որոնք հաշվի են առնում կոնկրետ երկրի առանձնահատկությունները, սոցիալ-տնտեսական զարգացումը, բնակիչության մտածելակերպը և կենսամակարդակը ([Bigenc](#) 2023): Կառավարման մոդելը տեղեկատվական, աշխատանքային, ֆինանսական և տեխնոլոգիական ռեսուրսների ամբողջություն է ([Moscow Mba](#), 2024): Կառավարման բիզնես մոդելը նկարագրում է այն գործընթացը, թե ինչ արժեքներ է ստեղծում կազմակերպությունը, ինչպե՞ս է ձևավորում և անցնում իր ռազմավարական զարգացման ուղին՝ նպատակների իրագործման միջոցով հասնելով իր իսկ առաքելությանը ([ACBA](#) 2021): Ուսումնամեթոդական հոդվածի ընթացքում կառանձնանցնենք առավել հայտնի և կայացած մոդելները:

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿԱԿԻՑ ՄՈԴԵԼՆԵՐ

Ճապոնական կառավարման մոդել

Ճապոնական մոդելը աշխարհում ամենաարդյունավետներից մեկն է: Այն հիմնված է «Մենք բոլորս մի ընտանիք ենք» փիլիսոփայության վրա: Ճապոնական մենեջմենթի հիմնական խնդիրը աշխատողների հետ լավ հարաբերությունների հաստատումն է (Баловой 226-227): Մոդելի առանձնահատկություններն են (Սուկարյան 402-404).

- «ցմահ վարձման համակարգը»,
- աշխատավարձի յուրահատուկ մոդելը (վարձատրությունն ավելանում է տարիքի և ստաժի հետ),
- կազմակերպության ներսում գործող արհմիությունները,
- «Էգալիտարիզմը»՝ հավասարությունը:

Ճապոնական կառավարման հիմքը նպատակային կառավարումն է՝ «չեն լինում վատ զինվորներ, լինում են վատ գեներալներ» սկզբունքով (Վարդանյան 639): Ճապոնիան աշխարհում առաջինն էր, որ զարգացրեց ժամանակակից կառավարումը «մարդկային դեմքով»: Առաջնային է դարձել «մեր հարստությունը մարդկային ռեսուրսներն են» սկզբունքը: Առանձնանում է «նիհոնսի-կիկեյիո» երևույթը, որը Էթնոմշակութային ավանդույթների և այլ գաղափարների սինթեզ է ազգային մտածողության ճապոնական մոտեցմամբ: Աշխատանքի գնահատումն իրականացվում է թիմային նորմերի հիման վրա: Ղեկավար անձնակազմի ընտրությունը կատարվում է ընկերության աշխատողների՝ առավել ազնիվ, պարկեշտ և աշխատասեր աշխատակիցներից:

Հարավ-կորեական կառավարման մոդել

Հարավային Կորեան կարճ ժամանակում աղքատ գյուղատնտեսական երկրից վերածվեց զարգացած տեխնոլոգիաներով նորարար երկրի (Dzen 2023): Մոդելին բնորոշ են.

- նորարարության բարձր աստիճան,
- սերտ համագործակցություն պետության և բիզնեսների միջև,
- ամուր կորպորատիվ մշակույթ,
- նորարարության և հաճախորդների բավարարվածության եզակի համադրություն,
- ընկերությունների մեծ մասը ընտանեկան են, «Ես» մոդելը համակցված է «Մենք» սոցիալական մոդելի հետ:

Ներդրելով նոր տեխնոլոգիաներ՝ բիզնեսները ձգտում են դիֆերսիֆիկացված ծառայությունների միջոցով բավարարել հաճախորդների կարիքները: Առանցքային է բիզնեսի ամուր կապը պետության հետ: Հարավային Կորեան այսօր դարձել է բազմաթիվ ոլորտներում համաշխարհային առաջատարներից մեկը ([na-journal](#), 2020):

Չինական կառավարման մոդել

Չինական կառավարման մոդելի հիմքերը եկել են կայսերական կառավարման ժամանակներից (Zhibin Zhang 270–282): Մեծ է կոնֆուցիականության ազդեցությունը: Կարևոր է պետական ապարատի դերը, հիերարխիան և կարգապահությունը: Այն առանձնանում է ավանդույթների և մտածելակերպի կայունությամբ: Մոդելի հիմնական բնութագրերն են՝ համահունչություն, հարմարեցում, ճկունություն, փոխադարձություն, բարդություն, դիմամիզմ, խիստ կարգապահություն, օրիգինալ կառավարման ոճ, հոգևոր արժեքներ (Qijie Xiao 47-89): Չինական մոդելին բնորոշ է ռազմավարական մտածելակերպը: Կարևորվում են հետևյալ սկզբունքները՝ կոմունիստական կուսակցության վերահսկողություն, արժանիք և խիստ ընտրողական, անընդհատ վերապատրաստում և զարգացում, կոլեկտիվիզմ և թիմային աշխատանք, անվտանգություն և սոցիալական երաշխիքներ:

Ամերիկյան կառավարման մոդել

Ամերիկյան կառավարման մոդելը հիմնված է կառավարման դասական ուղղության վրա, որը ձևակերպել է կառավարման վարչական դպրոցի հիմնադիր Ամրի Ֆայոլը (Мексон, Алъберт, Хедурн 492): Մոդելին բնորոշ հիմնական գործոններից մեկը քաղաքացիների ժողովրդավարությունն է և նրանց՝ աշխատանքի ու կրթության ձգտումը: Ամերիկյան մոդելի հիմնադիրը Թեյլորն է, չնայած մեծ նշանակություն են ունեցել նաև Ֆորդը, Մայոն և Մաքգրեգորը: Այն կիրառվում է ԱՄՆ-ի, Մեծ Բրիտանիայի, Ավստրալիայի, Կանադայի, Նոր Զելանդիայի, ինչպես նաև աշխարհի շատ այլ երկրների կողմից (Маршев 944): Մոդելն իր մեջ ներառում է մարդկային հարաբերությունների տեսությունը, իրավիճակային մոտեցումը և ռազմավարական կառավարումը (Зайцев, Соколова 414): Ըստ Փիթեր Դրաքերի՝ «Կառավարումը յուրաքանչյուր կազմակերպության հատուկ և որոշիչ կառուցվածքն է» (Друкер, Макъарелло 704): Ամերիկացի մենեջերը «անհատապաշտի» կերպար է, որի համար առաջնայինը առաջխաղացման միջոցով անձնական հաջողության հասնելն է (Понов 152): Մոդելին բնորոշ են՝ ղեկավարության նույնացումը բաժնետերերի հետ, բաժնետերերի հավասարությունը, ֆինանսական թափանցիկությունը (Ստեփանյան 482-489): Այն կիրառում են այնպիսի իսկաներ, ինչպիսիք են «General Motors»-ը, «General Electric»-ը, «Emerson»-ը, «Caterpillar»-ը և այլն («Կորպորատիվ կառավարման անգլոամերիկյան մոդելը»):

Գերմանական կառավարման մոդել

Գերմանական կառավարման մոդելի հիմնադիրը հայտնի գերմանացի գիտնական, սոցիոլոգ և տնտեսագետ Մ. Վեբերն է, որի կարծիքով կառավարումը պետք է իրականացվի բացառապես ռացիոնալ հիմունքներով (Вебер 704): Մոդելին բնորոշ են՝ բարձր որակը և մրցունակությունը, որակի և բավարարվածության համադրումը, նորարար լինելը, սոցիալական բարձր պատասխանատվությունը և այլն: Կարևորվում են աշխատակիցներին աջակցությունը, կրթությունը և վերապատրաստումները, մոտիվացիոն ճկուն համակարգը (Миннебаева, Ахметова 1267-1269): Ղեկավարները ստեղծում են բարձր կորպորատիվ մշակույթ՝ զուգորդելով կազմակերպության և աշխատակիցների շահերը: Մասնագիտական ուսուցումը լավագույններից մեկն է աշխարհում (Маркеева Байрта 123-124): Որակավորված աշխատողների մոտ 70%-ը ունեն հիմնական մասնագիտական աշխատանք:

Սկանդինավյան կառավարման մոդել

«Կապիտալիզմի բարեկեցության երեք ձևերը» գրքի հեղինակ Գ. Էսպին-Անդերսոնը առանձնացնում է սոցիալական մոդելի հետևյալ դասակարգումը՝ սոցիալ – ժողովրդավարական, պահպանողական, ազատական (Esping-Andersen 248): Սոցիալ – ժողովրդավարական մոդելի իրավական հիմքը լրիվ զբաղվածության քաղաքականությունն է: Սոցիալ – դեմոկրատական մոդելը անվանում են սկանդինավյան, որի հիմնական սկզբունքը ունիվերսալիզմն է (Ferrera 17-37): Բոլորը հավասար են անկախ տարիքից և սեռից: Պետությունը ծանր սոցիալ-տնտեսական վիճակը հաղթահարելու բեռը վերցնում է իր վրա (Борко, Каргалова, Ковальский 236): Կառավարումն իրականացնում է պատասխանատվության, արդարության և համագործակցության սկզբունքներով (Тэтчер 504): Հատուկ նշանակություն է տրվում սոցիալական համագործակցության զարգացմանը և բիզնեսի սոցիալական պատասխանատվությանը (Байнштейн 156): Ա. Սպիրը գտնում է, որ սոցիալական պետության եվրոպական մոդելը ընդհանուր արժեքների վրա հիմնված մի յուրահատուկ համակարգ է (Борко, Каргалова, Ковальский 147): Մոդելին բնորոշ են՝ սոցիալական, իրավական ծառայության և ապահովագրական զարգացած համակարգեր, հարկերի բարձր մակարդակ: Շվեդ տնտեսագետ Ա. Լինդբեկի կարծիքով երկրի զարգացման համար կարևոր են ապահովագրությունները (Линдбек 306): 1941-1944 թվականների պատերազմից հետո ԽՍՀՄ ռազմատուգանքները թույլ տվեցին Ֆինլանդիայում անցկացնել մեծ բարեփոխումներ: Արդյունքում վերջինս աղքատ գյուղատնտեսական երկրից վերածվեց արդյունաբերական զարգացած երկրի (Kettunen 225-247): Կենսաթոշակային օրենսդրությունը, կրթական նոր համակարգը հնարավորություն էին տալիս անվճար շարունակելու ուսումը: Նոր մոդելի շնորհիվ Դանիայում տեղի ունեցավ տնտեսական հեղաշրջում, երկիրը կարճ ժամանակում վերածվեց զարգացած պետության (Broberg, Roll-Hansen 294):

Ֆրանսիական կառավարման մոդել

Ֆրանսիան մտնում է մարդկային զարգացման շատ բարձր մակարդակ ունեցող երկրների խմբի մեջ՝ ըստ ՄԱԶԾ-ի մարդկային զարգացման զեկույցի (HDI 0.893) զբաղեցնելով 20-րդ տեղն աշխարհում (Комиссарова 26-27): «Շրջանառության մապին» օրենքով սահմանվում են ֆրանսիական բիզնեսի իրավունքի հիմնական սկզբունքները: Մեծ տարածում ունեն բաժնետիրական ընկերությունները: Վերջիններս հիմնականում պետական են՝ արդյունաբերական բիզնեսներ, խոշոր բանկեր: Կապիտալի մեծ մասը պատկանում է կամ պետությանը, կամ մեկ այլ պետական ընկերության: Ֆրանսիան տարբերվում է ԵՄ այլ երկրներից պետական մենաշնորհներով (Երկաթուղիների ազգային ընկերություն, «Էյր Ֆրանս», «Électricité de France», Միջուկային նյութերի գլխավոր ընկերություն, Փոստի և կապի գլխավոր տնօրինություն և այլն): Պետական կարգավորման համակարգն անցել է զարգացման

մի քանի փուլ՝ պետական խիստ կարգավորումից մինչև ինդիկատիվ պլանավորում՝ հավասար մոտեցում պետական և մասնավոր բիզնեսի համադրությամբ:

Սինգապուրյան կառավարման մոդել

Սինգապուրյան մոդելը հիմնված է կոռուպցիայի դեմ խիստ պայքարի, քաղաքակիրթ պետական կառավարման, տնտեսական խթանման միջոցառումների վրա: Կառավարությունը կենտրոնացել է երկրի կայունացման և տնտեսական վերակառուցման վրա (Jayaram 39-48): Սինգապուրը համարվում է ամենաթափանցիկ և ամենաարդար երկրներից մեկն աշխարհում: Խրախուսվում են օտարերկրյա ներդրումները, խստորեն վերահսկվում է սոցիալական և տնտեսական միջավայրը՝ չխանգարելով շուկայի ազատ գործունեությանը: Ստեղծվել է միջազգային բիզնեսի հարթակ՝ քաղաքականությունը և օրենքները հարմարեցնելով միջազգային ստանդարտներին: Կառավարումը կենտրոնացված է, ղեկավարները պրոֆեսիոնալ են, մասնագիտական որակավորումը բարձր, ունակ են ընդունելու ռազմավարական և իրավիճակային որոշումներ (Low 13):

Հրեական կառավարման մոդել

Հրեա գիտնական Ռաբբի Նաչմանիին է պատկանում հետևյալ խոսքը. «Եթե վաղը ավելի լավը չես, քան այսօր, ապա ինչի՞դ է պետք վաղը», ինչն առավելագույնս բնորոշում է հրեական մոդելը («Еврейские законы больших денег»): Բարձր է գնահատվում մտքի գրոհը, բաց հաղորդակցության ոճը թույլ է տալիս բոլորին հայտնել կարծիքներ («Israeli Business Culture»): Ղեկավարը համարվում է թիմից մեկը, սակայն ընդունված է վիճել նրա հետ կամ հակասել նրան: «Forbes»-ի լավագույն տասնյակի մոտ 40%-ը հրեաներ են («THE WORLD'S REAL-TIME BILLIONAIRES»): Ռուսական «Forbes»-ի ցուցակում նրանք կազմում են ավելի քան 20%: Հրեական հաջողության ֆենոմենն ուսումնասիրել է հրեա մարքեթոլոգ Դմիտրի Սենդերովը «Մեծ փողի հրեական օրենքներ» գրքում («125 миллиардеров России. Рейтинг Forbes 2024»): Կառավարման մոդելը անմիջական է, անկեղծ և երբեմն կոպիտ: Նրանք հաճախ շփվում են «վեճային» և միշտ բացահայտ արտահայտում են իրենց կարծիքը: Հրեաները որդեգրել են «Lean Start Up» փոխափայությունը և կիրառում են «արագ ձախողում, հաճախ ձախողում, ձախողում առաջ» մտածելակերպը (Lautman «Israeli Business Culture»): Մոդելին բնորոշ են՝ կանոնների և վերջնաժամկետների խախտումը, ընտանեկան ժամանցը, հիերարխիայի նկատմամբ անտարբերությունը:

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄՈԴԵԼԻ ԱՌԱՋԱՅՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՀՀ-ՈՒՄ

ՀՀ կառավարման մոդելի վրա մեծ ազդեցություն է ունեցել կառավարման խորհրդային մոդելը: 70 տարիների ընթացքում ձևավորված փորձը և կապը հետսովետական երկրների հետ մի կողմից, մյուս կողմից նոր մոդելների ներխուժումը ՀՀ և տարբեր երկրների կողմից իրականացվող ներդրումները, ստեղծեցին իրարամերժ կառավարման մոտեցումներ՝ թե՛ մասնավոր և թե՛ պետական ոլորտներում: Հայկական կառավարման մոդելի ձևավորման գործընթացում առկա են բազմաթիվ խնդիրներ, որոնք կփորձենք ներկայացնել ստորև:

Հայ մեծ ռազմական գործիչ, փոխադաշնակա Գարեգին Նժդեհի «Ընտանիք-ազգ-պետություն» գաղափարը լավագույնս ընդգծում է այն հենասյուները, որոնք կարող են հիմք դառնալ հայկական կառավարման մոդելի կայացման համար (Գիտսյան 2015): Ըստ Ջոն Զոմոնսի՝ «կապիտալիստական կարգերի հակամարտությունների արդյունքում տարաձայնություններ, հակասություններ և եկամտի անարդար բաշխում է առաջանում շուկայի տարբեր մասնակիցների միջև, պետությունը հանդես է գալիս որպես «արբիտր»» (Commons 432): «Management Mix» խորհրդատվական և ուսուցողական ընկերության նախագահ Րաֆֆի Սեմերջյանը ՀՀ ղեկավարներին

բաժանել է չորս կատեգորիաների՝ հետխորհրդային մտածելակերպ ունեցող, ավանդական, ժամանակակից և հետմոդեռն կամ հեռանկարային ղեկավարներ (Սեմերջյան): «Grant Thornton Amyot» ընկերության տնօրեն Գագիկ Գյուլբուդադյանը համարում է, որ «Հայկական կառավարման մոդելի ռազմավարական խնդիրը կորպորատիվ կառավարման ժամանակակից սկզբունքների մակերեսային կիրառումն է («How to align human capital with global business objectives»): Հայկական մոդելը պատկերացնելու համար համեմատականներ անցկացնենք երկու ծայրահեղ տարբեր՝ ճապոնական և ամերիկյան մոդելների հետ (ՏԵՍ աղյուսակ 1):

Աղյուսակ 1. Կառավարման մոդելի ճապոնական, ամերիկյան և հայկական մոտեցումների տարբերությունները

Ճապոնական մոդել	Հայկական մոդել	Ամերիկյան մոդել
Կոլեկտիվիզմ	Անհատականություն	Անհատականություն
Ոչ ֆորմալ շփում	Անձնակազմի և ղեկավարության ֆորմալ շփում	Ֆորմալ շփում
Հորիզոնական կարիերա (գերակշռող)	Ուղղահայաց կարիերա (գերակշռող)	Ուղղահայաց կարիերա (գերակշռող)
Աշխատավարձ՝ ըստ ավագության և ըստ աշխատած տարիների	Աշխատավարձ՝ ըստ պաշտոնի	Աշխատավարձ՝ ըստ պաշտոնի և կատարված աշխատանքի
Խմբային / թիմային աշխատանք, փոխօգնություն	Մրցակցություն անձնակազմի միջև, թույլ արտահայտված թիմային աշխատանք	Մրցակցություն անձնակազմի միջև, անհատական արդյունքների գերակայում
Ներքևից վերև որոշումների ընդունում՝ առանց շտապելու, համաձայնեցված	Վերևից ներքև անհատական որոշումների արագ ընդունում՝ հաճախ ձևականորեն համաձայնեցված	Որոշումների կայացման հստակ հիերարխիա, անհատի պատասխանատվության բարձր մակարդակ

Վերլուծելով կառավարման ժամանակակից մոդելները՝ նկատում ենք, որ բոլոր դեպքերում առաջնային է մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը: Ըստ Գարի Դեսլերի՝ այն ղեկավարների կողմից անձնակազմի հետ տարվող աշխատանքների մեթոդների ու եղանակների ամբողջություն է, որն իր մեջ ներառում է աշխատողների ընտրությունը, հավաքագրումը, ուսուցումը, գնահատումը, կատարելագործումը և վարձատրումը:

Ըստ Շապիրոյի՝ մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը՝ կադրեր ներգրավելու, նրանց արդյունավետ օգտագործելու, ինչպես նաև մասնագիտական ու սոցիալական զարգացումն ապահովելու անընդհատ գործընթաց է (Шapiro, Матаева 5, 29): Կառավարման օբյեկտ են կազմակերպության աշխատողները՝ մասնագետները, ղեկավարները, որոնց նկատմամբ իրականացվում են կառավարչական տարբեր գործառնություններ (Базаров, Еремина 106-108): Կառավարման սուբյեկտներ են ղեկավար ապարատի ստորաբաժանումներն ու անհատները, որոնք իրականացնում են անձնակազմի կառավարման գործառնությունները (Кибанова 110): Կառավարման մոդելներում շատ կարևոր է մարդկային ռեսուրսների պլանավորման գործընթացը, որն իրականացվում է երեք փուլերով՝ առկա ռեսուրսների գնահատում, ապագա պահանջի գնահատում, ապագա պահանջի բավարարման ծրագրերի մշակում (Սուվարյան 391):

ԵԶՐԱՅԱՆԳՈՒՄՆԵՐ

Ամփոփելով ուսումնամեթոդական հոդվածը՝ կատարենք հետևյալ եզրահանգումները.

ՀՀ կառավարման մոդելի կայացման հիմնական խնդիրներն են.

- անձի առաջնահերթությունները ի հակադրումն թիմի(խմբի),
- թերի մասնագիտական կարողությունները և դրանք զարգացնելու թույլ հեռանկարները,
- ազգային-պետական գաղափարախոսության բացակայությունը,
- օրենքների հանդեպ անվստահությունն ու դրանք շրջանցելու համատարած փորձերը,
- բարձր կոռուպցիոն ռիսկերը,
- կրթություն-աշխատաշուկա թույլ արտահայտված կապը,
- պետական և մասնավոր ոլորտների տարբերվող մոտեցումները,
- կրթական ցածր ցենզը և այլն:

Վերոնշյալ խնդիրները լուծելու համար անհրաժեշտ է իրականացնել մի շարք գործողություններ, ինչպիսիք են.

- խիստ գործող օրենսդրական դաշտի կիրառում, որը պետք է վերաբերի բոլորին առանց բացառությունների՝ թե՛ մասնավոր և թե՛ պետական ոլորտներում,
- կոռուպցիայի նվազագույն, գրեթե զրոյական մակարդակ,
- կրթական արժեքների վերանայում, պրոֆեսիոնալ կրթական համակարգի ներդրում,
- կրթական հաստատությունների և բիզնես շուկայի միաձուլում,
- մարդկային ռեսուրսների կառավարման ճկուն համակարգի մշակում, կարիերայի աճի հստակ մշակված ձեռագիր,
- կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման և ռազմավարական կառավարման մոտեցումների կիրառում,
- պետական և մասնավոր ոլորտների միասնական կառավարման մոտեցումների ձևավորում,
- սոցիալական ապահովվածության ճկուն ծրագրեր:

ՀՀ առաջնահերթ խնդիրներից պետք է լինի կառավարման կայացած մոդելների ուսումնասիրումը և մեր մշակույթին և ազգային արժեքներին համահունչ նոր մոդելի ներդրումը, ինչն ուղղված կլինի կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը, կարիերայի շարունակական աճի ապահովմանը, սոցիալական արդարության ստեղծմանը: Հայկական կառավարման մոդելի հիմքում պետք է լինի «Մեկը բոլորին և բոլորը մեկին» սկզբունքը: Առաջնայինը թիմային գաղափարի և արդյունքի բարձրացումն է, բոլորը պետք է ընդունեն, որ նվազագույն թիմային արդյունքը ծնում է անհատների համար լավագույն ձեռքբերումների: Աշխատակիցների համար հաճախ պետք է իրականացվեն մասնագիտական հմտությունների և որակների բարձրացմանն ուղղված միջոցառումներ: Կորպորատիվ մշակույթը պետք է կապող օղակ լինի հասարակ աշխատակիցներից սկսած մինչև կազմակերպության սեփականատերեր:

Ինչպես վերլուծեցինք մեր ուսումնամեթոդական հոդվածի ընթացքում, ազգային-պետական կառավարման և բիզնեսների կառավարման մոդելների միջև գոյություն ունի ուղիղ կապ: Առանց պետության միջամտության և ազգային արժեքների, միասնական կառավարման մոդելի ձևավորումը գրեթե անհնար է: Պետական կառավարման մոդելը մի կողմից պետք է դառնա բիզնեսի կառավարման հիմնական շարժիչը, իսկ մյուս կողմից պետությունը բիզնեսներից պետք է սովորի արդյունավետ կառավարման գործիքների կիրառումը:

ՕԳՏԱԳՈՐԿԱՆ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Բիզնես մոդել CANVAS». ACBA, 2021 <https://sme.acba.am/hy/article/business-model-canvas>. Մուտք՝ 01.12.2024:

2. Գինոսյան Գագիկ, «Գարեգին Նժդեհ». 2015 <https://houryiskanyan.wordpress.com/2015/03/14/%d5%a3%d5%a1%d6%80%d5%a5%>

- 5%a3%d5%ab%d5%b6-%d5%b6%d5 %aa%d5%a4%d5%a5%d5%b0/. Մուտք՝ 12.02.2025:
3. «Կորպորատիվ կառավարման անգլոամերիկյան մոդելը». *Quizlet*, [Карточки 18.Կորպորատիվ կառավարման անգլոամերիկյան մոդելը | Quizlet](#). Մուտք՝ 28.04.2025:
4. Սեմերջյան Րաֆֆի. «Ձեռք բերել առաջնորդման հմտություններ թիմում գերազանց արդյունքներ ապահովելու համար». *Management mix*, Երևան, 2023:
5. Ստեփանյան Սարգիս. «Կորպորատիվ կառավարումը որպես կորպորատիվ արժեթղթերի շուկայի զարգացման գործոն», ՀՀ ԳԱԱ գիտական հոդվածների ժողովածու, 2009թ. էջ 482-489 https://arar.sci.am/Content/257229/file_0.pdf. Մուտք՝ 28.04.2025:
6. Սուվարյան Յուրի. «*Մենեջմենթ*». Երևան, Տնտեսագետ, 2002, էջ 402-404:
7. Սուվարյան Յուրի. «*Մենեջմենթ*». Երևան, Տնտեսագետ, 2009, էջ 391:
8. Վարդանյան Աննա. «Անձնակազմի կառավարման ճապոնական համակարգի առանձնահատկությունները». «*ՏՆՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՀԱՍԱՐԱԿՈՒԹՅԱՆ ՉԱՐԳԱՑՈՒՄ*». 21-րդ դարի մարտահրավերներ և հնարավորություններ, ՀՊՏՀ 27-րդ գիտաժողով 2017 թ., նոյեմբերի 22-24, Երևան 2018, էջ 639:
9. Broberg Gunnar, Roll-Hansen Nils. "Eugenics and the Welfare State: Norway, Sweden, Denmark, and Finland", Michigan State University Press 2005, p. 294.
10. Commons John. «Legal Foundation of Capitalism». With a new introduction by Jeffe Biddle & Warren Samuels, *Classics in Economics*, ISBN-10, ISBN-13, USA, 1995, p. 432.
11. Esping-Andersen Gosta. *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press, USA, 1990, p. 248.
12. Ferrera Maurizio. "The "Southern Model" of Welfare State in social Europe". *Journal of European Social Policy*, 6 (1), 1966, pp.17-37 <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/10862/1/Does%20a%20Southern%20European%20Model%20Exist.pdf>. Accessed:29.04.2025
13. "How to align human capital with global business objectives". *Grantthornton*, <https://www.granthornton.am/insights/growthiq/how-to-align-human-capital-with-global-business-objectives/>. Accessed: 19.02.2025.
14. "Israeli Business Culture". *Trainingcq*, <https://www.trainingcq.com/israeli-business-culture-2/>. Accessed: 04.04.2025.
15. Jayaram Rahul. «The Singapore Model: A Political and Economic Overview». *Journal of Contemporary Asia*, 2018, pp. 39-48.
16. Kettunen Pauli. The Nordic Welfare State in Finland. *Scandinavian Journal of History*, 2001, pp. 225-247.
17. Lautman Osnat. *Book Review of "Israeli Business Culture*. <https://kathrynread.com/book-review-of-israeli-business-culture-by-osnat-lautman/>. Accessed:10.02.2025.
18. Linda Low. «Governance and the Singapore State: A Model of Governance and Leadership», *Journal of Comparative Politics*, 2016, p. 13.
19. Qijie Xiao. "Towards a hybrid model? A systematic review of human resource management research on Chinese state-owned enterprises(1993–2017)".2019,pp.47-89. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2019.1682030#abstract>. Accessed: 29.04.2025.
20. "THE WORLD'S REAL-TIME BILLIONAIRES". *Forbes*, <https://www.forbes.com/real-time-billionaires/#3fa427a83d78>. Accessed: 05.02.2025.
21. Zhibin Zhang. "Crowding Out Meritocracy? – Cultural Constraints in Chinese Public Human Resource Management", *Australian Journal of Public Administration*, 2015,

- vol. 74, no. 3, pp. 270–282, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8500.12146>. Accessed: 29.04.2025.
22. Базаров, Тахир, Еремин, Борис. *Управление персоналом*. Москва: ЮНИТИ, 2006, стр. 106-108.
23. Борко, Юрий, Каргалова, Марина, Ковальский, Николай. «Европейский Союз: прошлое, настоящее, будущее. Социальная политика». *Серия: Малая библиотека Европейского Союза. Издательство: Москва., АЕВИС, 1996, стр. 147.*
24. Борко, Юрий, Каргалова, Марина, Ковальский, Николай. «Европейский Союз: прошлое, настоящее, будущее. Социальная политика». *Серия: Малая библиотека Европейского Союза. Издательство: Москва., АЕВИС, 1996, стр. 236.*
25. Вайнштейн, Григорий. *Демографический фактор эволюции «социального государства» в Европе*. Полис 2012, №6., стр. 156.
26. Валовой, Дмитрий, *История менеджмента*. ИНФРАБ 1997, стр. 226-227.
27. Вебер, Макс. *Образ общества. Избранное*. Перевод с немецкого, Москва, Юрист 1994, стр. 704.
28. Волошин, Даниил. «Особенности корейской модели управления бизнесом: влияние японского менеджмента». «Научный аспект №2-2020» – Экономика и финансы, <https://na-journal.ru/2-2020-ekonomika-finansy/2323-osobennos-ti-korejskoj-modeli-upravleniya-biznesom-vliyanie-yaponskogo-menedzhmenta>. Доступ получен: 15.04.2025.
29. Грухвина, Ольга. «Модель менеджмента». Научные теории, концепции, гипотезы, модели, *Bigenc*, 2023, <https://bigenc.ru/c/model-menedzhmenta-ec2b0e>. Доступ получен: 28.11.2024.
30. Десслер, Гари. *Управление персоналом*. Москва: БИНОМ, 2004, стр. 30.
31. Друкер, Питер, Макьярелло, Джозеф. *Менеджмент*. Москва, 2010, стр. 704.
32. «Еврейские законы больших денег»: 10 принципов успешных евреев. *Fomag*, <https://fomag.ru/news/evreyskie-zakony-bolshikh-deneg-10-printsipov-ushpeshnykh-evreev/>. Доступ получен: 04.04.2025.
33. Зайцев, Леонид, Соколова, Мария. *Стратегический менеджмент*. Учебник. - М: Юристъ, 2002., стр. 414.
34. Кибанов, Ардальон. *Управление персоналом организации*. Москва: ИНФРА-М, 2005, стр. 110.
35. Комиссарова, Жанна, «Французская экономическая модель». Экономика зарубежных стран. Издание МГИМО МИД России | ISSN: 2713-0983 №3-4, 2013, стр. 26-27 https://mirec.mgimo.ru/2013/2013-03-04/francuzskaya-ekonomi-cheskaya-model?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com. Доступ получен: 23.04.2025.
36. «Корейский бизнес и бизнес-модели», *Dzen.ru*, 2023, https://dzen.ru/a/Y_DNG7DciS1onC8I. Доступ получен: 05.04.2025.
37. Линдбек, Ассарт. *Шведский эксперимент, Очерки о мировой экономике*. Выдающиеся экономисты мира в Московском центре Карнеги. Москва, 2002. стр. 306.
38. Маркеева, Байрта, Особенности менеджмента в современных немецких компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 2, стр.123-124, <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3898>, Доступ получен: 22.04.2025.
39. Маршев, Вадим. *История управленческой мысли*. М. 2005 г., стр. 944.
40. Мексон, Майкл, Альберт, Майкл, Хедури, Франклин. *Основы управления*. Пер. С англ.-М., Дело 1992 г., стр. 492.

41. Миннебаева, Алина, Ахметова, Лейла. Особенности немецкой модели менеджмента,, "Economy and Society" N 4(13), 2014, стр.1267-1269 <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-nemetskoy-modeli-menedzhmenta>, Доступ получен: 29.04.2025.
42. «Модели менеджмента, их классификация». Сравнительный менеджмент. Учебное пособие 2012, StudFiles, стр. 22-30 <https://studfile.net/preview/5055082/page:8/>. Доступ получен: 28.11.2024.
43. Попов, Александр. *Теория и организация американского менеджмента*. М.: МГУ, 1991., стр. 152.
44. Садкова, Мария. «Модели корпоративного управления: какую выбрать для компании?». *Moscow Business Academy*, 2024 <https://moscow.mba/journal/modeli-korporativnogo-upravleniya-kakuyu-vybrat-dlya-kompanii>. Доступ получен: 28.11.2024
45. Тэтчер, Маргарет. *Искусство управления (стратегия для меняющегося мира)*. Москва, Альпина паблишер, 2003, стр. 504.
46. Шапиро, Семен, Шатаева, Ольга. *Основы управление персоналом в современных организациях*. Москва: Гросс Медиа, РОСБУХ, 2008, стр. 5, 29.
47. "125 миллиардеров России. Рейтинг Forbes 2024". *Forbes*, <https://www.forbes.ru/milliardery/510650-125-milliardero-rossii-rejting-forbes-2024>. Доступ получен: 05.02.2025.

WORKS CITED

1. Biznes model CANVAS». ACBA, 2021 [Business Model CANVAS". ACBA, 2021] <https://sme.acba.am/hy/article/business-model-canvas>. Accessed: 01.12.2024: (in Armenian)
2. Ginosyan Gagik, «Garegin Njhdh». 2015 <https://houryiskanyan.wordpress.com/2015/03/14/%d5%a3%d5%a1%d6%80%d5%a5%d5%a3%d5%ab%d5%b6-%d5%b6%d5%aa%d5%a4%d5%a5%d5%b0/>. Accessed: 12.02.2025: ["Garegin Nzhdeh". 2015] (in Armenian)
3. «Korporativ kar'avarman angloamerikyan modely'». Quizlet, Карточки 18.Korporativ kar'avarman angloamerikyan modely' | Quizlet. Accessed: 28.04.2025: ["The Anglo-American Model of Corporate Governance"] (in Armenian)
4. Semerjyan Raffi. «D'er'q berel ar'ajordman hmtut'yunner t'imum gerazan ardyunqner apahovelu hamar». Management mix, Erevan, 2023 ["Acquiring Leadership Skills to Ensure Excellent Results in a Team" Management mix, Yerevan, 2023] (in Armenian)
5. Step'anyan Sargis. «Korporativ kar'avarumy' orpes korporativ arjhet'ghet'eri shukayi zargacman gorc'on» ["Corporate governance as a factor in the development of the corporate securities market", Collection of scientific articles of the RA NAS, 2009], HH GAA gitakan hodvac'neri jhoghovac'u, 2009t'. e'j 482-489 https://arar.sci.am/Content/257229/file_0.pdf. Accessed: 28.04.2025: (in Armenian)
6. Suvaryan Yuri. «Menejment'». Erevan, Tntesaget, 2002, e'j 402-404: ["Management". Yerevan, Economist, 2002], (In Armenian)
7. Suvaryan Yuri. «Menejment'». Erevan, Tntesaget, 2009, e'j 391: ["Management". Yerevan, Economist, 2009], (In Armenian)
8. Vardanyan Anna. «And'nakazmi kar'avarman Twaponakan hamakargi ar'and'nahatkut'yunnery'». «TNTESUT'YUN EV HASARAKUT'YAN ZARGACUM». 21-rd dari martahraverner ev hnaravorut'yunner, HPTH 27-rd gitajhoghov 2017 t'., noyemberi 22-24, Erevan 2018, e'j 639: Accessed: 12.02.2025: ["Peculiarities of the Japanese system of personnel management". "ECONOMY AND SOCIETY DEVELOPMENT". Challenges and Opportunities of the 21st Century, ASUE 27th Scientific Conference 2017, November 22-24, Yerevan 2018], (in Armenian)

9. Bazarov Tahir, Eremina Boris. Upravlenie personalom. Moskva: JuNITI, 2006, [Personnel Management. Moscu: UNITY, 2006] str 106-108.
10. Borko Jurij, Kargalova Marina, Koval'skij Nikolaj. "Evropejskij Sojuz: proshloe, nastojashhee, budushhee. Social'naja politika". Serija: Malaja biblioteka Evropejskogo Sojuza. Izdatel'stvo: Moskva., AEVIS, 1996, ["The European Union: Past, Present, Future. Social Policy". Series: Small Library of the European Union. Publisher: Moscow., AEVIS, 1996] str. 147.
11. Vajnshtejn Grigorij. Demograficheskiy faktor jevoljucii "social'nogo gosudarstva" v Evrope. Polis 2012, №6. [The demographic Factor of the Evolution of the "Welfare State" in Europe. Polis 2012, No. 6.], str. 156.
12. «Valovoj Dmitrij, Istoriya menedzhmenta. INFRAB 1997, [History of Management. INFRAB 1997] str. 226-227.
13. Veber Maks. Obraz obshhestva. Izbrannoe. Perevod s nemeckogo, Moskva, Jurist 1994 [Image of Society. Selected. Translation from German, Moscow, Jurist 1994], str. 704.
14. Voloshin Daniil. «Osobennosti korejskoj modeli upravleniya biznesom: vliyanie japonskogo menedzhmenta». "Nauchnyj aspekt №2-2020" - Jekonomika i finansy, <https://na-journal.ru/2-2020-ekonomika-finansy/2323-osobennosti-korejskoj-modeli-upravleniya-biznesom-vliyanie-yaponskogo-menedzhmenta>. ["Features of the Korean Business Management Model: The Influence of Japanese Management." "Scientific Aspect No. 2-2020" - Economy and Finance] Accessed: 15.04.2025.
15. Gruhvina Ol'ga. "Model' menedzhmenta". Nauchnye teorii, koncepcii, gipotezy, modeli, Bigenc, 2023, <https://bigenc.ru/c/model-menedzhmenta-ec2b0e>. ["Management Model". Scientific theories, concepts, hypotheses, models, Bigenc, 2023] Accessed: 28.11.2024.
16. Dessler Gari. Upravlenie personalom. Moskva: BINOM, 2004 [Personnel Management. Moscow: BINOM, 2004], str. 30.
17. Druker Piter, Mak'jarello Dzhozef. Menedzhment. Moskva, 2010 [Management. Moscow, 2010], str. 704.
18. «Evrejskie zakony bol'shih deneg»: 10 principov uspešnyh evreev. Fomag ["Jewish laws of big money": 10 principles of successful Jews. Fomag], <https://fomag.ru/news/evreyskie-zakony-bolshikh-deneg-10-printsipov-uspešnykh-evreev/>. Accessed: 04.04.2025.
19. Zajcev Leonid, Sokolova Marija. Strategičeskij menedzhment. Uchebnik. - M: Jurist#, 2002. [Strategic Management. Textbook. - M: Jurist, 2002.], str. 414.
20. Kibanova Ardal'on. Upravlenie personalom organizacii. Moskva: INFRA-M, 2005 [Personnel Management of the Organization. Moscow: INFRA-M, 2005], str. 110.
21. Komissarova Zhanna, "Francuzskaja jekonomičeskaja model". Jekonomika zarubežnyh stran. Izdanie MGIMO MID Rossii | ISSN: 2713-0983 №3-4, 2013 ["French Economic Model". Economy of Foreign Countries. MGIMO University Publication | ISSN: 2713-0983 No. 3-4, 2013], str. 26-27 https://mirec.mgimo.ru/2013/2013-03-04/francuzskaya-ekonomičeskaja-model?utm_source=google.com&utm_medium=organicevutm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com, Accessed: 23.04.2025.
22. "Korejskij biznes i biznes modeli", Dzen.ru, 2023 ["Korean Business and Business Models", Dzen.ru, 2023], https://dzen.ru/a/Y_DNG7DciS1onC8I. Accessed: 05.04.2025.
23. Lindbek Assarm. Shvedskij jeksperiment, Očerki o mirovoj jekonomike. Vydajushhiesja jekonomisty mira v Moskovskom centre Karnegi. Moskva, 2002 [The Swedish Experiment, Essays on the World Economy. Outstanding Economists of the World at the Carnegie Moscow Center. Moscow, 2002]. str. 306.
24. Markeeva Bajrta, Osobennosti menedzhmenta v sovremennyh nemeckih kompanijah // Jekonomika i menedzhment innovacionnyh tehnologij. 2014. № 3. Ch. 2

[Features of Management in Modern German Companies // Economy and Management of Innovative Technologies. 2014. No. 3. Part 2], str.123-124, <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3898>, Accessed:22.04.2025.

25. Marshev Vadim. Istorija upravlemcheskoj mysli. M. 2005 g. [History of Management Thought. Moscow, 2005], str. 944.

26. Mekson Majkl, Al'bert Majkl, Heduri Franklin. Osnovy upravlenija. Per. C angl.-M., Delo 1992 g. [Fundamentals of Management. Per. From English.-M., Delo 1992], str. 492.

27. Minnebaeva Alina, Ahmetova Lejla, OSOBENNOSTI NEMECKOJ MODELI MENEDZHMENTA, "Economy and Society" N 4(13), 2014 [FEATURES OF THE GERMAN MANAGEMENT MODEL, "Economy and Society" N 4(13), 2014], str.1267-1269 <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-nemetskoy-modeli-menedzhmenta>, Accessed: 29.04.2025.

28. "Modeli menedzhmenta, ih klassifikacija". Sravnitel'nyj menedzhment. Uchebnoe posobie 2012, StudFiles ["Management Models, their Classification". Comparative management. Study guide 2012, StudFiles], str. 22-30 <https://studfile.net/preview/5055082/page:8/>. Accessed: 28.11.2024.

29. Popov Aleksandr. Teorija i organizacija amerikanskogo menedzhmenta. M.: MGU, 1991. [Theory and organization of American management. M.: Moscu State University, 1991], str. 152.

30. Sadkova Marija. "Modeli korporativnogo upravlenija: kakuju vybrat' dlja kompanii?". Moscow Business Academy, 2024 ["Corporate Management Models: Which One to Choose for the Company?"]. Moscow Business Academy, 2024] <https://moscu.mba/journal/modeli-korporativnogo-upravleniya-kakuyu-vybrat-dlya-kompanii>. Accessed: 28.11.2024

31. Tjetcher Margaret. Iskustvo upravlenija (strategija dlja menjajushhegosja mira). Moskva, Al'pina publisher, 2003 [The Art of Management (Strategy for a Changing World). Moscow, Alpina Publisher, 2003], str. 504.

32. Shapiro Semen, Shataeva Ol'ga. Osnovy upravlenie personalom v sovremennyh organizacijah. Moskva: Gross Media, ROSBUH, 2008 [Fundamentals of Personnel Management in Modern Organizations. Moscow: Gross Media, ROSBUKH, 2008], str. 5, 29.

33. "125 milliarderov Rossii. Rejting Forbes 2024". Forbes ["125 Billionaires of Russia. Forbes Rating 2024". Forbes], <https://www.forbes.ru/milliardery/510650-125-milliarderv-rossii-rejting-forbes-2024>. Accessed: 05.02.2025.

BASIC ISSUES OF MANAGEMENT IN THE RA IN THE CONTEXT OF MODERN MANAGEMENT MODELS

ARTUR MURADYAN

*Yerevan State University, Ijevan branch, Faculty of Economics
Specialization "General Economy", Ph.D. in Economics*

Ijevan, the Republic Armenia

*«Aregak» Universal Credit Organization, Branch Manager,
Abovyan, the Republic Armenia*

The purpose of this educational and methodological article is to identify the main management challenges in the Republic of Armenia, to compare them with contemporary management models, and to provide students with the skills to conduct team-based analysis, while highlighting the significance of different management approaches in the context of both state governance and business development.

To achieve the above goal, the main problems of management in the Republic of Armenia were studied, modern management models were presented.

The methodology presented in the article was applied within the framework of the subject "Management," taught at the Faculty of Economics of the YSU Dependent Branch Ijevan during the 2018-2025 academic years, based on the presented theoretical aspects and numerous research works. The teaching methodology has a clear component of the organization of practical work, which makes it possible to more effectively conduct practical classes and ensure the process of formation and development of students' abilities. Practical classes were conducted through group and individual multidisciplinary work. Various management models were analyzed, students presented their vision of the Armenian management model. Students submitted their assignments in writing (as required by the research paper) and orally (through presentations).

During the course, the following results were obtained: presentation of the features of management models, comparative analysis of models, study of the problems of forming the RA management model, derivation of the Armenian management model, formation of teamwork skills, improvement of professional written speech, development of professional oral speech.

Keywords: *Management, final result, ability, management model, educational-methodical, problem, innovation.*

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ МЕНЕДЖМЕНТА В РА В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

АРТУР МУРАДЯН

*Преподаватель кафедры общей экономики
экономического факультета Иджеванского филиала
Ереванского государственного университета,
управляющий филиалом Универсальной кредитной организации «Арегак»,
кандидат экономических наук,
г. Абовян, Республика Армения*

Целью данной учебно-методической статьи является представление основных проблем управления в Республике Армения, их сравнение с современными моделями управления, а также обучение студентов проведению командного анализа, отмечая важность различных моделей управления с точки зрения развития государства и бизнеса.

Для достижения вышеуказанной цели были изучены основные проблемы управления в Республике Армения, представлены современные модели управления.

Представленная в статье методология была применена в рамках предмета «Менеджмент», преподаваемого на экономическом факультете Иджеванского филиала ЕГУ в течение 2018-2025 учебных годов, в основу которого легли представленные теоретические аспекты и многочисленные исследовательские работы. Методика преподавания имеет чёткий компонент организации практической работы, что позволяет более эффективно проводить практические занятия и обеспечивать процесс формирования и развития способностей студентов. Практические занятия проводились посредством групповых и индивидуальных многопрофильных работ. Были проанализированы различные модели управления, студенты представили свое видение армянской модели

управления. Студенты представляли свои задания в письменной форме (в соответствии с требованиями исследовательской работы) и устно (через презентации).

В ходе изучения курса получены следующие результаты: представление особенностей моделей управления, сравнительный анализ моделей, изучение проблем формирования модели управления РА, выведение армянской модели управления, формирование навыков работы в команде, улучшение профессиональной письменной речи, развитие профессиональной устной речи.

Ключевые слова: *управление, конечный результат, способность, модель управления, учебно-методический, проблема, инновация.*