




ԱՍՏԴԻԿ ԽԱՉԱՏՐՅԱՆ

ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի հայցորդ

 <https://orcid.org/0000-0002-2923-0673>

ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐՈՋ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՀՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՈՐՊԵՍ ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ՎՐԱ ՆԵՐԱԶԴՈՂ ԿԱՐԵՎՈՐ ԳՈՐԾՈՆ

Արտաքին միջավայրի տարատեսակ գործոնները և ազգային տնտեսության մրցունակության պահպանման ու արտաքին շուկաներին ինտեգրվելու նկատառումներն էական ազդեցություն են ունեցել Հայաստանի Հանրապետության տնտեսության վրա՝ հանգեցնելով վերջինիս կառուցվածքային վերափոխումների: Վերջիններիս համատեքստում կարևոր հանձնառություն ունեն ձեռնարկատիրությունը և վերջինիս խթանումը՝ որպես տնտեսական աճի ու զարգացման նախապայման: Ընդ որում, նշյալ նպատակին հեղինակը՝ առաջնային նշանակություն ունի ինչպես ձեռնարկատիրության խթանումը, այնպես էլ ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության ապահովումը:

ՀՀ-ում ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության հիմնահարցերի հասցեագրումն ունի առանցքային կարևորություն, ինչի մասին են փաստում ՀՀ՝ սկսնակ և կայացած ձեռնարկությունների ցուցանիշների միջև եղած զգալի տարբերությունները: Նշված տարբերությունների մյուս հավանական պատճառներից վերացարկվելով և հիմք ընդունելով մասնագիտական գրականությունում լայն տարածում գտած տեսակետն առ այն, որ ձեռնարկատերերի հմտություններն ունեն էական ազդեցություն ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության նկատառումներով՝ սույն հոդվածում քննարկվում են ձեռնարկատիրոջ հմտությունները՝ որպես ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության վրա ներազդող կարևոր գործոն:

Հիմնաբառեր. *ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետություն, ձեռնարկության կենսաշրջան, ձեռնարկատիրոջ հմտությունների շրջանակ*

JEL: J24, M20

DOI: 10.52174/1829-0280_2022.2-91

#

Ներածություն: ՀՀ տնտեսության կառուցվածքային վերափոխումների համատեքստում տնտեսական աճ ու զարգացում ապահովելու նկատառումներով մեծապես կարևորվում են ձեռնարկատիրությունը և ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետությունը: Ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետությունն ընդգծվում է ինչպես առանձին ձեռնարկությունների, այնպես էլ երկրում ձեռնարկատիրական կամ գործարար միջավայրի արդյունավետության տեսանկյունից: Անդրադարձ կատարելով ՀՀ ձեռնարկատիրական միջավայրի արդյունավետության ցուցանիշներին՝ պետք է նկատել, որ, 2017 թվականի համեմատությամբ, 2020 թվականին ՀՀ-ում գործունեությունն իրականացնող տնտեսավարող սուբյեկտների մեկ աշխատողի կողմից ստեղծված համախառն ավելացված արժեքը նվազել է 16%-ով՝ կազմելով 7.6 մլն ՀՀ դրամ կամ 15.5 հազ. ԱՄՆ դոլար: Հաշվի առնելով 2020 թվականի տնտեսական ցուցանիշների վրա կորոնավիրուսային համավարակի բացասական ազդեցությունը՝ դիտարկելի է ՀՀ-ում գործող տնտեսավարող սուբյեկտների մեկ աշխատողի կողմից ստեղծված համախառն ավելացված արժեքի 2019 թվականի ցուցանիշը՝ 7.3 մլն ՀՀ դրամ կամ 15.3 հազ. ԱՄՆ դոլար, որը 2017 թվականի համեմատությամբ նվազել է 18%-ով^{1, 2}: Հիմնվելով նշյալ տվյալների վրա՝ կարելի է փաստել, որ ՀՀ-ում ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության ու դրան առնչվող հիմնահարցերի ուսումնասիրությունը ժամանակի հրամայական են:

Ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության ապահովման գործում առանցքային դերակատարում ունի ձեռնարկատերը, որը տիրապետում է մի շարք ռեսուրսների և հմտությունների, որոնք ներդնում է ձեռնարկատիրական գործընթացում՝ շուկայի ու հասարակության կարիքները բավարարող որոշակի արժեք ստեղծելու նպատակով: Այսինքն՝ ձեռնարկատիրական գործունեության տեսանկյունից մեծապես ընդգծվում է ձեռնարկատիրոջ հմտությունների անհրաժեշտությունը՝ որպես դրա արդյունավետության վրա ներազդող կարևոր գործոն:

Վերոբերյալ դրույթները հիմք ընդունելով՝ սույն հոդվածը միտված է բացահայտելու, թե որոնք են ձեռնարկատիրոջ՝ ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության համար առանցքային նշանակություն ունեցող հմտությունները և ներկայացնելու ձեռնարկատիրոջ հմտությունների համապարփակ շրջանակ:

#

Գրականության ակնարկ: *Ձեռնարկատիրություն* եզրույթը, լայն շրջանառություն գտնելով տեսաբանների և ոլորտն ուսումնասիրող մասնագետների

¹ ԱՄՆ դոլարով արտահայտված համախառն ավելացված արժեքը հաշվարկվել է՝ հիմք ընդունելով միջին տարեկան փոխարժեքը: Աղբյուրը՝ Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտե, Ժամանակագրական շարքեր, Արտարժույթային փոխարժեքներ:

² Աղբյուրը՝ Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտե, 2018, 2019, 2020, 2021, Փոքր և միջին ձեռնարկատիրությունը Հայաստանի Հանրապետությունում, Վիճակագրական տեղեկագիր, էջ 13՝ աղյուսակ 5.2, էջ 19՝ աղյուսակ 7.1:

շրջանում, վերջիններիս կողմից ստացել է տարաբնույթ բնորոշումներ ու սահմանումներ: Այդ մասին են փաստում Շումպետերի³, Բոլտոնի ու Թոմպսոնի⁴, Նայթի⁵, Դրուքերի⁶, Բարոթի⁷, Քրոսիի⁸ և այլոց ուսումնասիրություններն ու աշխատությունները: *Ձեռնարկատիրությունը* հաճախ նույնացվում է նոր ձեռնարկության հիմնման, գործող ձեռնարկության վերափոխման կամ դրա՝ կենսաշրջանի մի փուլից մյուսին անցնելու գործընթացի հետ: Ձեռնարկատիրության համաշխարհային զեկույցի (Global Entrepreneurship Monitor կամ GEM) և «Ամերիա» ՓԲԸ-ի կողմից 2020 թվականին հրապարակված «Ձեռնարկատիրության համաշխարհային զեկույց: Հայաստան 2019/2020» հետազոտությունում առանձնացվում են ձեռնարկության կենսաշրջանի հետևյալ փուլերը⁹.

- *Ընդհանուր սկսնակ ձեռնարկատիրական գործունեություն*, որը ենթադրում է ձեռնարկատիրական գործունեություն նախաձեռնող, նոր բիզնես/ձեռնարկություն հիմնադրող ձեռնարկատերերի ներգրավվածությունը ձեռնարկատիրական գործընթացում: Ընդհանուր սկսնակ ձեռնարկատիրական գործունեության համար առանձնացվում են՝
 - նորաթուխ ձեռնարկատերերը՝ անձինք, որոնք հիմնել են բիզնես/ձեռնարկություն, բայց 3 կամ ավելի ամիսների ընթացքում չեն վճարել աշխատավարձ և չեն կատարել այլ վճարներ՝ ներառյալ հիմնադիրներին վճարվող մասնաբաժինները,
 - նոր բիզնեսի սեփականատեր ղեկավարները՝ անձինք, որոնք հիմնել են բիզնես/ձեռնարկություն և 3 կամ ավելի, սակայն 42 ամսից պակաս ժամանակահատվածում վճարել են աշխատավարձ, կատարել են այլ վճարումներ՝ ներառյալ հիմնադիրներին վճարվող մասնաբաժինները:
- *Կայացած ձեռնարկություններ կամ կայացած բիզնես սեփականատերեր*՝ անձինք, որոնք հիմնադրել են բիզնես և 3,5 տարի (42 ամիս) շարունակ վճարում են աշխատավարձ:
- *Աշխատակիցների ձեռնարկատիրական գործունեություն*, որը ենթադրում է տարբեր կազմակերպություններում վարձու աշխատանք կատարող, սակայն ձեռնարկատիրական գործընթացում ներգրավված աշխատակիցների ձեռնարկատիրական գործունեությունը:

³ Տե՛ս **Schumpeter J. A.**, *Economic Theory and Entrepreneurial History*. In: Aitken HG (ed.) *Explorations in Enterprise*. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1965:

⁴ Տե՛ս **Bolton W. K., Thompson J. L.**, *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*. Butterworth Heinemann, Second Edition. Oxford, 2004:

⁵ Տե՛ս **Knight F. H.**, *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company, 1921:

⁶ Տե՛ս **Drucker P.**, *Entrepreneurship in Business Enterprise*, *Journal of Business Policy*, Vol. 1, 1970:

⁷ Տե՛ս **Barot H.**, *Entrepreneurship - A Key to Success*. *The International Journal of Business and Management*, Vol.3, No.1, January 2015:

⁸ Տե՛ս **Croci C. L.**, *Is Entrepreneurship a Discipline?* Honors Theses and Capstones, 2016:

⁹ Տե՛ս **Զրբաշյան Տ., Շաբոյան Ա., Մկրտչյան Տ., Փորսուղյան Ա., Նիկողոսյան Կ., Թարփոշյան Հ.**, *Ձեռնարկատիրության համաշխարհային զեկույց. Հայաստան 2019/2020*, 2020, էջ 64-65:

Համաձայն նույն հետազոտության¹⁰ Հայաստանն ընդհանուր սկսնակ ձեռնարկատիրական գործունեության մակարդակով 7-րդն է Ձեռնարկատիրության համաշխարհային զեկույցի կողմից ուսումնասիրվող 50 երկրների շարքում, ընդ որում, 1-ինը՝ Արևելյան Եվրոպայում, մինչդեռ կայացած բիզնես սեփականատերերի ցուցանիշներով նույն 50 երկրների շարքում զբաղեցնում է 23-րդ տեղը: Ներկայացված ցուցանիշների միջև զգալի տարբերությունը, ըստ հեղինակների, պայմանավորված է ձեռնարկության կենսաշրջանի մի փուլից մյուսին անցնելու դժվարություններով, մասնավորապես՝ ձեռնարկատերերի գիտելիքների և հմտությունների անբավարար մակարդակով կամ երկրում ձեռնարկատիրական, գործարար անբարենպաստ միջավայրով: Պետք է նկատել, որ, ի թիվս վերը ներկայացված գործոնների, ձեռնարկության կենսաշրջանի մի փուլից մյուսին անցնելու դժվարությունները կարող են պայմանավորված լինել նաև ձեռնարկությունների ցածր արդյունավետությամբ և արտադրողականությամբ:

Ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության նկատառումներով առանցքային նշանակություն ունի դրա գնահատումը: Ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության գնահատման միջոց է *ձեռնարկատիրոջ կատարողականը*: Ձեռնարկատիրոջ կատարողականը չափում է ձեռնարկատիրական գործընթացում ստեղծված արժեքը: Դա գնահատում ու չափում է ձեռնարկատիրական գործընթացում ձեռնարկատիրոջ կողմից որոշակի գիտելիքների ու հմտությունների ներդրմամբ իրականացված գործողությունները, որոնք վճռորոշ դերակատարում ունեն ձեռնարկատիրական արդյունքի ստեղծման գործում¹¹: Ձեռնարկատիրոջ կատարողականի չափումն ու գնահատումը կարևոր նշանակություն ունեն հաջողակ ձեռնարկությունների ներուժը բացահայտելու, ձեռնարկատիրական գործընթացի վերաբերյալ պատկերացումները ճշգրտելու և հանրային տարատեսակ քաղաքականություններն ուղղորդելու առումներով՝ նպաստելով ստարտափների ու տարաբնույթ ձեռնարկությունների հաջողության ցուցանիշների բարելավմանը¹²: Ձեռնարկատիրոջ կատարողականի արդյունավետությունը չափելի ցուցանիշներով արտահայտելու նպատակով մասնագիտական գրականությունում կիրառվում է *ձեռնարկատիրոջ կատարողականի ցուցանիշ* հասկացությունը՝ որպես ձեռնարկատիրոջ կատարողականի գնահատման միասնական չափելի միջոց: Ձեռնարկատիրոջ կատարողականի ցուցանիշը հիմնված է արտադրական ֆունկցիայի՝ ձեռնարկության արտադրանքի հնարավոր առավելագույն քանակի ու դա արտադրելու համար անհրաժեշտ գործոնների միջև փոխհարաբերության¹³ վրա և ընդգրկում է ձեռնարկատիրական գործունեության համար ներդրված ռեսուրսներն ու ենթադրում կատարողականի արդյունավետության վրա արտաքին գործոնների ազդեցությունից վերացարկում: Կարելի

¹⁰ Տե՛ս նույն տեղը, էջ 65, 70:

¹¹ Տե՛ս **Ahmad N., Hoffman A.**, *A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship*. OECD, Paris, 2007, էջ 6, 7:

¹² Տե՛ս **Fried H. O., Tauer L. W.**, An Entrepreneur Performance Index. *Journal of Productivity Analysis* 44(1), 2015, DOI:10.1007/s11223-015-0436-0

¹³ Տե՛ս **Սարգսյան Հ. Լ., Մարգարյան Հ. Գ.**, *Տնօրենագիտության տեսություն*, Եր., ԵՊՀ հրատ., 2017, էջ 77:

է նշել, որ ձեռնարկատիրական գործընթացում ձեռնարկատիրոջ կողմից արժեքի վերաձված ռեսուրսները հիմք են ձեռնարկատիրոջ կատարողականի գնահատման համար, մի երևույթ, որը ենթարկվում է արտաքին փոփոխական գործոնների ազդեցությանը, որոնք դուրս են ձեռնարկատիրոջ վերահսկողության շրջանակից¹⁴:

Համաձայն Հարվարդի բիզնես դպրոցի հրատարակած «Ձեռնարկատիրոջ ուղեցույցի»¹⁵ անհրաժեշտ հմտություններից զատ՝ ձեռնարկատիրոջը բնորոշ են որոշակի բնութագրիչ հատկանիշներ ու որակներ (աղյուսակ 1):

Աղյուսակ 1

Ձեռնարկատիրոջ հիմնական բնութագրիչ հատկանիշները¹⁶

Ձեռնարկատերերին բնորոշ հատկանիշները	
Գաղափար և շահամիտում (մոտիվացիա)	<ul style="list-style-type: none"> • ստեղծագործականություն, • տեսլական, • հնարավորություններ բացահայտելու կարողություն, • նվիրվածություն ձեռնարկատիրական գործընթացին.
Մարդկանց հետ աշխատելու հմտություններ	<ul style="list-style-type: none"> • առաջնորդում, • համոզելու և բանակցելու կարողություն, • ներազդեցություն, • գործարար հարաբերությունների կառուցում (network building), • սեփական տեսլականով մարդկանց ոգևորելու ունակություն.
Աշխատելաճ	<ul style="list-style-type: none"> • նպատակամետություն, • անորոշության պայմաններում աշխատելու կարողություն, • մարտահրավերներ հասցեագրելու պատրաստակամություն ու պատրաստականություն.
Ֆինանսական գրագիտություն	<ul style="list-style-type: none"> • ֆինանսական գիտելիքներ, • ֆինանսները կառավարելու գիտելիքներ.
Ձեռնարկատիրական նախապատմություն	<ul style="list-style-type: none"> • ձեռնարկություն են հիմնել ընտանիքի անդամները, • ձեռնարկություն են հիմնել ընկերները, • աշխատել է փոքր ձեռնարկության կամ ստարտափի համար:

Ձեռնարկատիրական գործընթացում հաջողություն ունենալու համար ձեռնարկատիրոջն անհրաժեշտ են հետևյալ առանցքային գործնական հմտությունները¹⁷.

- ձեռնարկության ղեկավարում ու կառավարում,
- ապրանքի կամ ծառայության շուկայահանման ու իրացման կազմակերպում,
- սպառողների, հաճախորդների և մատակարարների հետ հարաբերությունների ու համագործակցության կառավարում,
- ֆինանսների կառավարում և հաշվապահության վարում,
- մարդկային ռեսուրսների կառավարում,

¹⁴ Տե՛ս **Fried H. O., Tauer L. W.**, նշվ. աշխ.:
¹⁵ Տե՛ս Harvard Business Review 2018. *Entrepreneur’s Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts, էջ 12-20:
¹⁶ Աղյուսակը փոխառված է հետևյալ աղբյուրից՝ Harvard Business Review 2018. *Entrepreneur’s Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts, էջ 13:
¹⁷ Տե՛ս «Բի Էս Սի» բիզնեսի աջակցման կենտրոն, Ինչպե՞ս սկսել սեփական բիզնես Հայաստանում / *ուղեցույց*, երրորդ հրատ., Եր., 2010, էջ 13:

- շուկայավարման ու գովազդային գործունեության իրականացում և հասարակայնության հետ կապերի կառավարում:

Հարվարդի բիզնես դպրոցի կողմից հրապարակված մեկ այլ ուղեցույցի համաձայն՝ ձեռնարկատերերին ձեռնարկատիրական գործընթացում անհրաժեշտ են հետևյալ հմտությունները¹⁸.

- առաջնորդում,
- վստահության և վստահելիության միջավայրի կառուցում,
- հուզական ինտելեկտ և ապրումակցում (էմպաթիա),
- ռազմավարության մշակում,
- աշխատակիցների վրա ներազդում,
- արդյունավետ հաղորդակցում,
- արտադրողականության կառավարում,
- Ժամանակի կառավարում,
- սթրեսի կառավարում,
- պաշտոնուղու (կարիերա) կառավարում,
- պատվիրակում,
- հետադարձ կապի տրամադրում,
- տաղանդների կառավարում,
- թիմի կառուցում/թիմբիլդինգ,
- ստեղծագործականություն և նորարարության կառավարում,
- մարդկային ռեսուրսների հավաքագրում և կառավարում,
- ֆինանսների կառավարում և ֆինանսական գործիքների կիրառություն,
- շահակիցների կառավարում,
- բիզնես մոդելի և բիզնես պլանի մշակում:

Համաձայն մեկ այլ աղբյուրի՝ ձեռնարկատիրական գործունեության համար առանձնակի կարևորվում են ձեռնարկատիրոջ «փափուկ» հմտությունները (soft skills), որոնք բնորոշվում են որպես «կոմպետենցիաների, վարքագծի, մոտեցումների, անձնային որակների և մոտիվների համախումբ»¹⁹ և նպաստում են սահմանված նպատակների իրագործմանը: Ընդ որում՝ դրանք տարբերակվում են ներկայումս պահանջվող և ապագայում պահանջվելիք հմտությունների¹⁸.

- ներանձնային և միջանձնային հմտություններ.
 - ներկայումս պահանջվող հմտություններ՝ հաղորդակցման, սոցիալական և միջանձնային,
 - ապագայում պահանջվելիք հմտություններ՝ բանակցային և համագործակցային ցանցերի հաստատման, ապրումակցման ու կարեկցանքի, հուզական և սոցիալական ինտելեկտի ու ներազդեցության,
- ստեղծարարության և խնդրի լուծման հմտություններ.
 - ներկայումս պահանջվող հմտություններ՝ պլանավորման, կազմակերպման, իրագործման և կառավարման, բարձրակարգ մտածողության, ստեղծարարության ու նորարարության,

¹⁸ Տե՛ս Harvard Business Review 2017. *Manager's Handbook: The 17 Skills Leaders Need to Stand Out*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.

¹⁹ Youth Business International (YBI) 2018. *Entrepreneurial Soft Skills for the Future: A Scoping Study*, p. 11:

¹⁸ Տե՛ս նույն տեղը, էջ 14:

- *ապագայում պահանջվելիք հմտություններ*՝ հարմարվողական պլանավորման և կառավարման, ժամանակի կառավարման, համակարգային մտածողության, խնդրի համալիր լուծման, համատեղ նախագծման, համաստեղծարարության ու նորարարության,
- տեղեկատվության, հնարավորության և ռիսկերի կառավարման հմտություններ.
 - *ներկայումս պահանջվող հմտություններ*՝ հնարավորության որոնման, բացահայտման և գնահատման, տեղեկատվության որոնման ու կառավարման, անորոշության և ռիսկերի կառավարման,
 - *ապագայում պահանջվելիք հմտություններ*՝ համբավի ձևավորման և կառավարման, համալիր տեղեկատվության կառավարման, բիզնեսի բնականոն աճի ու զարգացման կառավարման, անկայունության, անորոշության, բարդության և երկիմաստության կառավարման (VUCA skills),
- ձեռնարկության աճին միտված մտածելակերպ.
 - *ներկայումս պահանջվող հմտություններ*՝ համառություն, հաստատակամություն, ճկունություն, հարմարվողականություն և ապագայի կողմնորոշում,
 - *ապագայում պահանջվելիք հմտություններ*՝ հաստատակամություն, ճկունություն, ակտիվ ուսումնառություն, շարունակական ուսումնառության շահամիտում/ մոտիվացիա:

Համաձայն Հայաստանում Միջազգային ֆինանսական կորպորացիայի կողմից իրականացված հետազոտության¹⁹ ՀՀ-ում ձեռնարկատիրական հմտությունների բարելավման առավել նպատակահարմար ոլորտները հետևյալն են.²⁰

- բիզնես կառավարում և կառավարչական հմտություններ,
- շուկայավարում, արտադրանքի շուկայահանում և իրացում,
- ֆինանսական կառավարում,
- ձեռնարկատիրությանն առնչվող իրավական կարգավորումներ և կանոնակարգեր,
- մասնագիտական համագործակցային ցանցերի կառավարում:

Հարկ է նկատել, որ գրականության վերլուծության արդյունքում բացահայտված վերոբերյալ հմտություններն առանցքային նշանակություն ունեն ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության ապահովման և բարձրացման տեսանկյունից:

¹⁹ Տե՛ս Միջազգային ֆինանսական կորպորացիա, *Կանանց ձեռներեցությունը Հայաստանում, Քանակական և որակական հետազոտություն, Անկոփի հաշվետվություն*, 2020, էջ 72:

²⁰ Միջազգային ֆինանսական կորպորացիայի կողմից իրականացված հետազոտությունն առավելագույն վերաբերում է Հայաստանում կանանց ձեռներեցությանը և այդ ոլորտում առաջարկվող բարելավման թիրախներին: Հարկ է նկատել, որ սույն հոդվածում չկա *կանանց ձեռներեցություն ու փրամարդկանց ձեռներեցություն* հասկացությունների տարանջատում և տարբերակում, ուստի հետազոտությունում առաջարկվող բարելավման ոլորտներն ընդունվել են ի գիտություն՝ Հայաստանում ձեռնարկատիրության արդյունավետության բարձրացման նկատառումներով:

Հետազոտության մեթոդաբանություն: Սույն հոդվածի նպատակին հասնելու համար անդրադարձ է կատարվել տնտեսական վերափոխումների ընթացիկ միտումներին և դրանց համատեքստում ձեռնարկատիրության էությանն ու նշանակությանը: ՀՀ-ում ձեռնարկատիրության ընթացիկ իրավիճակին ծանոթանալու նկատառումներով դիտարկվել են Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտեի կողմից հրապարակված «Փոքր և միջին ձեռնարկատիրությունը Հայաստանի Հանրապետությունում» վիճակագրական տեղեկագրերը՝ ուսումնասիրելու ՀՀ-ում գործունեություն ծավալող տնտեսավարող սուբյեկտներին առնչվող ցուցանիշները, ինչպես նաև Ձեռնարկատիրության համաշխարհային զեկույցի և Ամերիա ՓԲԸ-ի կողմից հրապարակված «Ձեռնարկատիրության համաշխարհային զեկույց: Հայաստան 2019/2020» հետազոտությունում ներկայացված ձեռնարկությունների կենսաշրջանի փուլերը և ՀՀ դիրքը հետազոտության 50 երկրների շարքում:

Քանի որ սույն հոդվածի հետազոտության առարկա ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետությունը պայմանավորված է վերջինիս վրա ներազդող տարաբնույթ արտաքին և ներքին գործոններով, դրա շրջանակներում կիրառվել է վերացարկման մեթոդը, որը թույլ է տվել ուսումնասիրել ձեռնարկատիրոջ՝ ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության համար անհրաժեշտ հմտությունները՝ դրանք դիտարկելով որպես ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության մակարդակի բարձրացման առանցքային գործոն:

Հոդվածի շրջանակներում այնուհետև իրականացվել է մասնագիտական գրականության վերլուծություն՝ բացահայտելու ձեռնարկատիրոջ՝ ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության և ձեռնարկության մրցունակության համար անհրաժեշտ հմտությունները: Մասնագիտական գրականության վերլուծության ընթացքում դիտարկվել են Հարվարդի բիզնես դպրոցի կողմից հրապարակված երկու՝ ձեռնարկատիրոջ և կառավարչի, ինչպես նաև «Բի Էս Սի» բիզնեսի աջակցման կենտրոնի կողմից թողարկված ուղեցույցները, Youth Business International ոչ առևտրային կազմակերպության իրականացրած ուսումնասիրությունն ու Միջազգային ֆինանսական կորպորացիայի հետազոտությունը, ըստ այդմ վեր են հանվել ձեռնարկատերերի արդյունավետ գործունեության առանցքային հմտությունները, որոնք այնուհետև համեմատվել և համադրվել են՝ մշակելու ու ներկայացնելու ձեռնարկատիրոջն անհրաժեշտ հմտությունների համապարփակ շրջանակ:

Համեմատության և համադրման մեթոդների կիրառմամբ մասնագիտական գրականության վերլուծության արդյունքներն ընդհանրացնելով ու լրամշակելով՝ սույն հոդվածում մշակվել է ձեռնարկատերերի՝ ձեռնարկատիրական գործունեությանն անհրաժեշտ առանցքային հմտությունների համապարփակ շրջանակ: Պետք է նշել, որ առանձնացված 50 հմտություններն այնուհետև դասակարգվել են համապատասխան 7 ենթախմբերում՝ ըստ կիրառության ոլորտի: Հարկ է նկատել, որ հմտությունների նշյալ քանակն ընտրվել է պայմանականորեն՝ առավել հստակ ուրվագծելու սույն հետազոտության սահմանները: Մյուս կողմից՝ ներկայացված շրջանակի հմտությունների ենթախմբերն ընտրվել են՝ հիմք ընդունելով այն գերակայություններն ու ոլորտները, որոնք առավել մեծ նշանակություն ունեն ձեռնարկատիրական գործունեության տեսանկյունից:

Ուսումնասիրվել և դիտարկվել է հմտությունների շրջանակի կառուցվածքը՝ ըստ դրանում ընդգրկված հմտությունների ենթախմբերի կշիռների: Պետք է նկատել, որ ձեռնարկատիրոջ հմտությունների շրջանակի յուրաքանչյուր ենթախմբի կշիռը ենթադրում է դրանում առկա հմտությունների և ձեռնարկատիրոջ հմտությունների շրջանակում ներառված ընդհանուր հմտությունների քանակային հարաբերությունը, այսինքն՝

Ենթախմբի կշիռ = ենթախմբում ընդգրկված հմտությունների քանակ/շրջանակում ընդգրկված հմտությունների քանակ

Մշակված հմտությունների շրջանակի կառուցվածքի վերլուծության արդյունքում ներկայացվել է վարկած ձեռնարկատիրոջ կառավարչական հմտությունների՝ որպես ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության վրա ներազդող կարևոր գործոնի վերաբերյալ:

Վերլուծություն: Տնտեսության կառուցվածքային վերափոխումների համատեքստում տնտեսական աճ և զարգացում ապահովելու նկատառումներով մեծապես կարևորվում են ձեռնարկատիրության խթանումն ու ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության ապահովումը: *Տնտեսական զարգացումը* ենթադրում է տնտեսական տարաբնույթ ցուցանիշների բարելավում, որի արդյունքում լավարկվում են հասարակության կենսապայմաններն ու կենսամակարդակը: *Ձեռնարկատիրությունը*՝ որպես գիտելիքահենք տնտեսության աճի ու զարգացման նախապայման, լայն տարածում գտնելով տեսաբանների և ոլորտն ուսումնասիրող մասնագետների շրջանում, վերջիններիս կողմից ստացել է տարաբնույթ բնորոշումներ ու սահմանումներ: Մասնագիտական գրականության ուսումնասիրության արդյունքում ամփոփելով *ձեռնարկատիրություն* եզրույթի բազմաթիվ սահմանումները՝ դա հնարավոր է բնորոշել որպես տնտեսության և հասարակության կարիքները բավարարելու նպատակով որոշակի արժեքի ստեղծման գործընթաց: Սույն հոդվածի նպատակին՝ ձեռնարկատիրոջ՝ ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության համար առանցքային նշանակություն ունեցող հմտությունների բացահայտմանը և ձեռնարկատիրոջ հմտությունների համապարփակ շրջանակի ներկայացմանը հետամուտ՝ դրա շրջանակներում իրականացված մասնագիտական գրականության վերլուծության արդյունքում հնարավոր է փաստել, որ տնտեսության ներկայիս կառուցվածքային վերափոխումների համատեքստում, ի լրումն ձեռնարկատիրության առանցքային՝ ձեռնարկություն հիմնելու ու կառավարելու գործառնություններին, ձեռնարկատիրությանը վերագրվում է երրորդ առանցքային գործառնությունը, այն է՝ ապահովել ձեռնարկության կատարողականի արդյունավետությունը և մրցունակությունը: Ձեռնարկատիրության նշյալ հանձնառությունը՝ մրցունակության և ձեռնարկության կատարողականի՝ ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության ապահովումը, մեծապես պայմանավորված է ձեռնարկության կենսափուլային շարժընթացի նկատառումներով: Պետք է նկատել, որ նշված հասկացություններն ունեն սերտ փոխառնչություն. մրցունակությունը, այն է՝ ձեռնարկության՝ շուկայական մրցակցությանը դիմակայելու կարողունակություն մրցակիցներից առավել լավ արդյունքներ գրանցելու միջոցով, մեծապես պայմանավորված է ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետությամբ: Այսպես՝ ձեռնարկության մրցունակության մակարդակը բարձրացնելու

և կատարողականի արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով դրա դեկավար կազմը (նաև ձեռնարկատերը) պետք է տիրապետի որոշակի հմտությունների համալիրի: Ձեռնարկատերը՝ որպես ձեռնարկատիրական գործընթացի կարևորագույն սուբյեկտ և նշանակալի դերակատար, ձեռնարկատիրական գաղափարի իրականացման ու ձեռնարկատիրական գործընթացի հաջողության նկատառումներով ունի առանցքային դերակատարում: Մասնագիտական գրականությունում բազմաթիվ տեսաբանների կողմից առաջարկվում են *ձեռնարկատիրոջ* տարատեսակ սահմանումներ: *Ձեռնարկատերը* բնութագրվում է որպես ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության ապահովման նկատառումներով առանցքային սուբյեկտ, որն ունի անհրաժեշտ գիտելիքներ և հմտություններ, որոնց միջոցով նախաձեռնում ու ստեղծում է շուկայի և հասարակության կարիքները բավարարող որոշակի արժեք: Պետք է նկատել, որ ձեռնարկության մրցունակության ապահովումը կարևորվում է ինչպես առանձին ձեռնարկության, այնպես էլ գործարար միջավայրի մրցունակության տեսանկյունից, քանի որ գործարար միջավայրը կարող է բնորոշվել որպես մրցունակ, եթե մրցունակ են դրանում գործող անհատ ձեռնարկությունները: *Գործարար միջավայր* հասկացությունը հնարավոր է բնորոշել որպես երևույթ, որն ընդգրկում է արտաքին միջավայրային այն գործոններն ու ինստիտուտները, որոնք որոշակի ներազդեցություն են ունենում ձեռնարկության կատարողականի արդյունավետության և մրցակցային առավելություն ստանալու հնարավորության վրա: Հարկ է փաստել, որ գործարար միջավայրի մրցունակության ապահովման նկատառումներով կարևորագույն նշանակություն ունեն ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետությունը և դրա գնահատումը:

Ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետությունը նշանակում է, թե որքանով է ձեռնարկատիրական գործընթացում ստեղծված արժեքը բավարարում տնտեսության ու հասարակության կարիքները՝ ներդրված ռեսուրսների և ժամանակի տեսանկյունից: Ձեռնարկության կատարողականի չափման և ձեռնարկատիրական գործողությունների նպատակայնության ու հասցեականության ապահովման առումներով առանցքային է ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության գնահատումը: Ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության գնահատումը ենթադրում է չափելի ցուցանիշների սահմանմամբ ու ներդրմամբ ձեռնարկատիրոջ կողմից ձեռնարկատիրական գործընթացում իրականացված գործողությունների արդյունավետության չափում/գնահատում: Այս առումով, ձեռնարկատիրոջ կատարողականի ցուցանիշը՝ որպես ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության գնահատման միջոց, ներկայացնում է, թե ձեռնարկատիրոջ կողմից որքանով են արդյունավետ օգտագործվում ձեռնարկատիրական գործընթացում ներդրված ռեսուրսները՝ տնտեսության և հասարակության կարիքները բավարարող արժեք ստեղծելու նպատակով:

Ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետությունը և դրա հետ փոխկապակցված արտադրողականությունը կարևորվում են ինչպես առանձին ձեռնարկությունների, այնպես էլ երկրի ձեռնարկատիրական կամ գործարար միջավայրի արդյունավետության տեսանկյունից: Նշվածը հիմնավորվում է այն փաստով, որ երկրում ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է դրանում գործունեություն

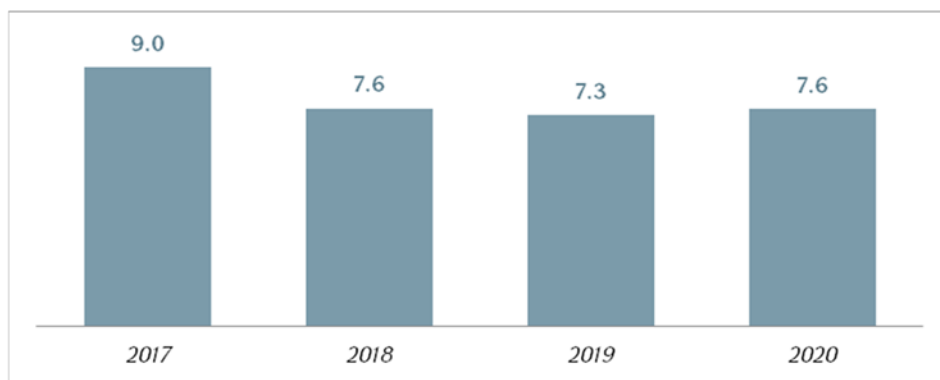
իրականացնող առանձին ձեռնարկությունների՝ տնտեսավարող սուբյեկտների արդյունավետությամբ և արտադրողականությամբ:

ՀՀ ձեռնարկատիրական միջավայրի գործունեության արդյունավետության ուսումնասիրության նպատակով դիտարկելի են ՀՀ-ում գործունեություն իրականացնող տնտեսավարող սուբյեկտների մեկ աշխատողի կողմից ստեղծված համախառն ավելացված արժեքը (ՀԱԱ)՝ որպես արդյունավետության և արտադրողականության ցուցանիշ: ՀՀ-ում գործող տնտեսավարող սուբյեկտների մեկ աշխատողի կողմից ստեղծված համախառն ավելացված արժեքը՝ բնորոշված որպես «տնտեսական կատարողականի ցուցանիշ»²¹, ենթադրում է տնտեսավարող սուբյեկտների կողմից ստեղծված համախառն ավելացված արժեքի և վարձու աշխատանք կատարող աշխատողների հարաբերություն, այսինքն՝

Մեկ աշխատողի կողմից ստեղծված ՀԱԱ= համախառն ավելացված արժեք/աշխատողների թիվ

Վերը նշված բանաձևի կիրառմամբ հնարավոր է ներկայացնել ՀՀ-ում գործունեություն ծավալող տնտեսավարող սուբյեկտների կողմից ստեղծված համախառն ավելացված արժեքը՝ դրամային արտահայտությամբ:

Ինչպես կարելի է նկատել, ՀՀ-ում տնտեսավարող սուբյեկտների մեկ աշխատողի կողմից ստեղծված համախառն ավելացված արժեքը շարունակաբար նվազել է 2017 թվականից սկսած և որոշակի աճ է գրանցել 2020 թվականին՝ վերադառնալով 2018 թվականի մակարդակին: Նշված տվյալները հիմք ընդունելով՝ կարելի է փաստել ՀՀ-ում ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության կարևորագույն խնդիրների, մասնավորապես՝ ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության նվազման միտումների և, տնտեսության զարգացման համար դրանց նշանակությամբ պայմանավորված, վերջիններիս հասցեագրման անհրաժեշտության մասին:



Գծապատկեր 1. ՀՀ-ում գործունեություն իրականացնող տնտեսավարող սուբյեկտների մեկ աշխատողի կողմից ստեղծված համախառն ավելացված արժեքը (մլն ՀՀ դրամ)²²

²¹ Cai J., Leung P., A Note on Linkage Between Gross Value Added and Final Use at the Industry Level. *Economic Systems Research*, 32(3), 2020, DOI:10.1080/09535314.2020.1718617

²² Գծապատկերը կազմել է հեղինակը՝ հիմք ընդունելով ՀՀ-ում գործող տնտեսավարող սուբյեկտների՝ Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտեի կողմից տրամադրված տվյալները: Աղբյուրը՝ Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտե, 2018, 2019,

Ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության մակարդակի բարձրացման նպատակով սույն հոդվածում ներկայացվում է ձեռնարկատերերի հմտությունների համալիր շրջանակ, որը մշակվել է մասնագիտական գրականության վերլուծության ընթացքում բացահայտված, ձեռնարկատերերի համար առանցքային նշանակություն ունեցող հմտությունների համեմատության, համադրման և լրամշակման արդյունքում, որոնք դասակարգված են ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության համար առավել նշանակալի գերակայությունների ու ոլորտների վրա հիմնված 7 ենթախմբերում:

Համապատասխան 7 ենթախմբերում դասակարգված 50 հմտություններ ընդգրկող ձեռնարկատիրոջ հմտությունների շրջանակը ներկայացված է աղյուսակ 2-ում:

Աղյուսակ 2

Ձեռնարկատիրոջ առանցքային հմտությունների շրջանակ²³

Հմտությունների ենթախումբ	Հմտություն
Կազմակերպական հմտություններ	<ul style="list-style-type: none"> անհաղթահարելի ուժ համարվող իրավիճակներին (ֆորսմաժորային) արագ արձագանքելու և նշյալ պայմաններում որոշումներ կայացնելու, կազմակերպական էթիկայի և հույզերի կառավարման, թիմային աշխատանքի, խնդիրների լուծման, հետադարձ կապի տրամադրման, ներկայացման (presentation skills), պաշտոնուղու կառավարման (career management skills), ստեղծարարության և նորարարության կառավարման, տեղեկատվություն փնտրելու, գտնելու, մշակելու, վերլուծելու օգտագործելու, տարաբնույթ որոնողական համակարգերից օգտվելու.
Միջանձնային հմտություններ	<ul style="list-style-type: none"> բանակցելու և համոզելու, գործարար և համագործակցային ցանցեր ու հարաբերություններ ձևավորելու և կառավարելու, հաղորդակցման (communication skills), հուզական ինտելեկտի և ապրումակցման ցուցաբերման, ներազդեցություն գործելու, սոցիալական և միջանձնային.
Տնտեսագիտական հմտություններ	<ul style="list-style-type: none"> արտադրողականության կառավարման, բիզնես պլանի և բիզնես մոդելի մշակման, կարճաժամկետ, միջնաժամկետ ու երկարաժամկետ հեռանկարներում ձեռնարկության տնտեսական գործունեության վերլուծության և համարժեք որոշումների կայացման, տնտեսագիտական և տնտեսական վերլուծությունների իրականացման, տնտեսագիտության հիմնական հասկացությունների տիրապետման և ձեռնարկության միկրոմակարդակում դրանք արդյունավետ կիրառելու.
Ֆինանսական հմտություններ	<ul style="list-style-type: none"> հաշվապահության վարման, ֆինանսական գործիքների կիրառման, ֆինանսական հաշվետվությունների կազմման, ֆինանսների կառավարման.

2020, 2021, Փոքր և միջին ձեռնարկատիրությունը Հայաստանի Հանրապետությունում, *Վիճակագրական տեղեկագիր*, էջ 13՝ աղյուսակ 5.2, էջ 19՝ աղյուսակ 7.1:

²³ Աղյուսակը կազմել է հեղինակը՝ հիմք ընդունելով սույն հոդվածի գրականության վերլուծության արդյունքները, լրամշակել իր առաջարկած՝ ձեռնարկատիրոջը ձեռնարկատիրական գործունեության ընթացքում անհրաժեշտ ու դրա արդյունավետության ապահովման համար առանցքային նշանակություն ունեցող հմտություններով:

Կառավարչական հմտություններ	<ul style="list-style-type: none"> • առաջնորդման (leadership skills), • առևտրային հարաբերությունները հասկանալու և առևտրային գործունեություն ծավալելու, • արտաքին ու ներքին միջավայրային վերլուծությունների և հարափոփոխ գործունեություն համարժեք արձագանքման, • բիզնեսի կառավարման, • բրենդի ձևավորման և կառավարման, • գործառնական կառավարման, • թիմի ձևավորման և կառավարման/թիմբիլդինգի, • ժամանակի կառավարման, • կազմակերպական միջավայրի կառուցման/ձևավորման և կառավարման, • կոնֆլիկտների կառավարման, • մարդկային ռեսուրսների և տաղանդների կառավարման, • նախագծերի կառավարման, • շահակիցների կառավարման (stakeholder management skills), • որոշումների կայացման, • պատվիրակման (delegation skills), • պլանավորման, կազմակերպման և իրագործման, • ռազմավարական կառավարման, • ռիսկերի կառավարման, • սթրեսի կառավարման, • փոփոխությունների կառավարման.
Շուկայավարձան/մարքեթինգային հմտություններ	<ul style="list-style-type: none"> • ապրանքի/ծառայության առաջնորդման (promotion skills), • ապրանքի/ծառայության շուկայահանման և իրացման, • հասարակայնության հետ կապերի կառավարման, • շուկայավարձան և գովազդային գործունեության.
Իրավական հմտություններ	<ul style="list-style-type: none"> • իրավական և օրենսդրական դաշտի վերլուծության, • մտավոր սեփականության պաշտպանության և կառավարման:

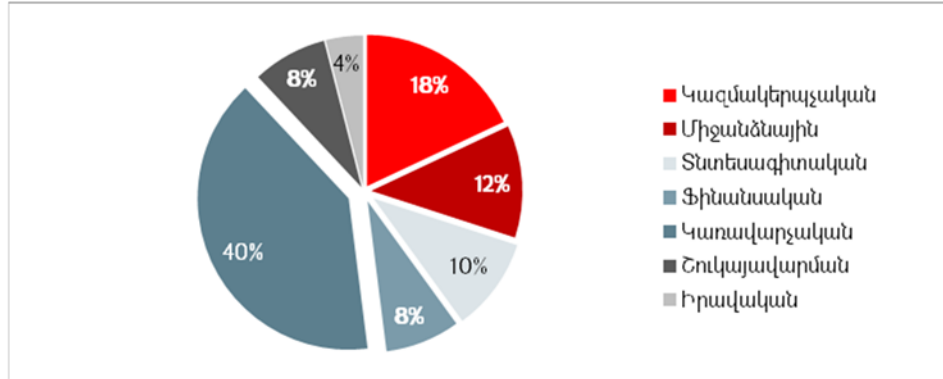
Պետք է նշել, որ վերոբերյալ ենթախմբերում ներառված հմտությունները ներկայացված են այբբենական հերթականությամբ, ուստի դրանց հաջորդականությունը չի արտացոլում ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության կամ ձեռնարկատիրոջ համար դրանց կարևորությունը:

Ձեռնարկատիրոջ՝ սույն հոդվածի շրջանակներում մշակված և ներկայացված հմտությունների շրջանակը հայալեզու մասնագիտական գրականության տեսանկյունից կարող է ներկայացնել տեսագործնական արժեք, քանի որ, որպես ուղենիշ, կարող է կիրառելի լինել հետևյալ ինստիտուտների կողմից՝

- ՀՀ բուհեր՝ ձեռնարկատիրական²⁴ և լրացուցիչ ու շարունակական կրթական ծրագրերի մշակման ու իրականացման գործընթացներում,
- ոլորտը կարգավորող լիազոր մարմին՝ տարաբնույթ ֆորմալ և ոչ ֆորմալ ծրագրերի միջոցով ոլորտում առկա արդյունավետության խնդիրները հասցեագրելու նպատակով,
- առանձին ձեռնարկություններ՝ ստարտափներ, ընկերություններ, կազմակերպություններ (անկախ կազմակերպատիրավական տեսակից)՝ ներքին միջավայրային վերլուծություններ իրականացնելու և գործունեության արդյունավետության մակարդակը բարձրացնելու նպատակով:

²⁴ Ձեռնարկատիրական կրթական ծրագիրը ենթադրում է ՀՀ բուհերի կողմից մատուցվող ֆորմալ կրթական ծրագրեր, որոնք ուսումնառողներին փոխանցում են համարժեք գիտելիքներ ու հմտություններ՝ ստեղծելու և կառավարելու սեփական ձեռնարկությունը:

Ձեռնարկատիրոջ հմտությունների շրջանակի կառուցվածքը՝ համապատասխան հմտությունների 7 ենթախմբերի կշիռներով արտահայտված, ներկայացված է գծապատկեր 2-ում:



Գծապատկեր 2. Ձեռնարկատիրոջ հմտությունների շրջանակի կառուցվածքը²⁵

Ինչպես կարելի է նկատել գծապատկեր 2-ից, ձեռնարկատերերի հմտությունների շրջանակի կառուցվածքում քանակապես ամենամեծ կշիռն ունեն ձեռնարկատիրոջ կառավարչական հմտությունները, որոնց հաջորդում են կազմակերպչական, միջանձնային և տնտեսագիտական հմտությունները: Համեմատաբար ավելի փոքր կշիռ ունեն ձեռնարկատիրոջ շուկայավարման/մարքեթինգային ու ֆինանսական (8%) և իրավական հմտությունները (4%): Ըստ նշվածի, թերևս, կարելի է ենթադրել, որ ձեռնարկատիրոջ հմտությունների շարքում առավել մեծ նշանակություն ունեն կառավարչական հմտությունները՝ որպես ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության ապահովման և բարձրացման կարևոր գործոն:

Պետք է նշել, որ գծապատկերում ներկայացված կշիռները հիմնված են ենթախմբերում ընդգրկված հմտությունների քանակի վրա և չեն արտացոլում ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության համար դրանց կարևորությունը: Սա ունի առանցքային նշանակություն, քանի որ, տարաբնույթ գործոններով պայմանավորված, նշյալ հմտությունները տարբեր ձեռնարկատերերի համար կարող են ունենալ կարևորության տարբեր մակարդակներ՝ որոշակի սանդղակով գնահատված: Բացի այդ, հմտությունների կարևորության մակարդակները ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության տեսանկյունից քննարկելիս պետք է մշակել և կիրառել հմտությունների կարևորության գնահատման այնպիսի մեթոդաբանություն, որը հնարավորություն կտա գնահատելու, դասակարգելու ու համեմատելու ինչպես յուրաքանչյուր ենթախմբում, այնպես էլ տարբեր ենթախմբերում ընդգրկված հմտությունների կարևորությունը: Նշվածը ենթադրում է, որ թեև ձեռնարկատիրոջ՝ սույն հետազոտության ընթացքում մշակված ու ներկայացված հմտությունների շրջանակում քանակապես գերակշռում են կառավարչական հմտությունները, շրջանակում ներկայացված հմտությունների ենթախմբերը, ինչպես նաև դրանցում ներառված տարաբնույթ հմտությունները

²⁵ Գծապատկերը կազմել է հեղինակը՝ հիմք ընդունելով սույն հոդվածում ներկայացված ձեռնարկատիրոջ հմտությունների շրջանակը:

ձեռնարկատերերի համար կարող են ունենալ կարևորության տարբեր աստիճաններ: Հարկ է նկատել, որ նշված գաղափարը կարող է դիտարկվել որպես սույն հոդվածը լրացնող առանձին հետազոտության թեմա:

Եզրակացություն: Հոդվածի շրջանակներում իրականացված մասնագիտական գրականության և հետազոտության համեմատության, համադրման, վերացարկման ու այլ մեթոդների կիրառմամբ կատարված վերլուծության արդյունքում կարելի է ներկայացնել հետևյալ եզրակացությունները.

- արտաքին միջավայրային հարափոփոխ գործոնները հիմք են հանդիսացել ՀՀ տնտեսության կառուցվածքային վերափոխումների համար.
- տնտեսական նշյալ վերափոխումների համատեքստում կարևորագույն նշանակություն ունի ձեռնարկատիրությունը, որը, ի լրումն ձեռնարկության հիմնման և կառավարման գործառույթների, ձեռք է բերել նոր հանձնառություն՝ ձեռնարկության մրցունակության ու ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության ապահովում.
- ՀՀ-ում ձեռնարկության կենսաշրջանի փուլերի, մասնավորապես՝ ընդհանուր սկսնակ ձեռնարկատիրության և կայացած ձեռնարկությունների/կայացած բիզնես ձեռնարկատերերի ցուցանիշների միջև առկա է նշանակալի տարբերություն, որը կարող է պայմանավորված լինել տարաբնույթ գործոններով, օրինակ՝ ձեռնարկատիրոջ հմտությունների պակասով.
- ձեռնարկատիրոջ հմտությունները կարող են համարվել ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության վրա ներազդող կարևոր գործոն:

Հիմնվելով մասնագիտական գրականության վերլուծության վրա և առաջարկելով այլ հմտություններ՝ հեղինակը ներկայացրել է ձեռնարկատիրոջ հմտությունների համապարփակ շրջանակ՝ բաղկացած 7 ենթախմբերում ընդգրկված 50 հմտություններից, որը հայալեզու մասնագիտական գրականության տեսանկյունից կարող է տեսագործնական արժեք ունենալ՝ կիրառելի լինելով ինչպես ՀՀ բուհերի՝ ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետությանն ուղղված լիազոր մարմնի ֆորմալ և ոչ ֆորմալ կրթական ծրագրերի մշակման ու իրականացման, այնպես էլ տարատեսակ ձեռնարկությունների և կազմակերպությունների՝ ձեռնարկության կատարողականի արդյունավետության բարձրացմանը միտված միջոցառումների առումներով: Վերլուծության ենթարկելով 7 ենթախմբերում ներառված 50 հմտությունները՝ կարելի է փաստել, որ ձեռնարկատիրոջ հմտությունների շրջանակի կառուցվածքում քանակապես գերակշռում են կառավարչական հմտությունները, ըստ որի կարելի է արձանագրել, որ ձեռնարկատիրոջ կառավարչական հմտությունները ձեռնարկատիրական գործունեության արդյունավետության վրա ներազդող կարևոր գործոն են:

Օգտագործված գրականություն

1. «Բի Էս Սի» բիզնեսի աջակցման կենտրոն, Ինչպե՞ս սկսել սեփական բիզնես Հայաստանում / *ուղեցույց*, Երրորդ հրատ., Եր., 2010:
2. Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտե, Փոքր և միջին ձեռնարկատիրությունը Հայաստանի Հանրապետությունում, *Վիճակագրական տեղեկագիր*, 2018, https://www.armstat.am/file/article/arm_print_version+.pdf
3. Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտե, Փոքր և միջին ձեռնարկատիրությունը Հայաստանի Հանրապետությունում, *Վիճակագրական տեղեկագիր*, 2019, https://www.armstat.am/file/article/sme_bul_2019_arm_2019.pdf
4. Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտե, Փոքր և միջին ձեռնարկատիրությունը Հայաստանի Հանրապետությունում, *Վիճակագրական տեղեկագիր*, 2020, https://www.armstat.am/file/article/sme_bul_2020_arm.pdf
5. Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտե, Փոքր և միջին ձեռնարկատիրությունը Հայաստանի Հանրապետությունում, *Վիճակագրական տեղեկագիր*, 2021, https://www.armstat.am/file/article/sme_bul_2021_arm.pdf
6. Միջազգային ֆինանսական կորպորացիա, *Կանանց ձեռներեցությունը Հայաստանում, Քանակական և որակական հետազոտություն*, Ամփոփ հաշվետվություն, 2020:
7. Ջրբաշյան Ս., Շաբոյան Ա., Մկրտչյան Ս., Փորսուղյան Ա., Նիկողոսյան Կ., Թարփոշյան Հ., *Ձեռնարկատիրության համաշխարհային զեկույց: Հայաստան 2019/2020*:
8. Սարգսյան Հ. Լ., Մարգարյան Հ. Գ., *Տնտեսագիտության տեսություն*, Եր., ԵՊՀ հրատ., 2017:
9. Ahmad N., Hoffman A., *A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship*. OECD, Paris, 2007.
10. Barot H., Entrepreneurship - A Key to Success. *The International Journal of Business and Management*, Vol.3, No.1, January 2015.
11. Bolton W. K., Thompson J. L., *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*. Butterworth Heinemann, Second Edition. Oxford, 2004.
12. Cai J., Leung P., A Note on Linkage between Gross Value Added and Final Use at the Industry Level. *Economic Systems Research*, 32(3), 2020, DOI:10.1080/09535314.2020.1718617
13. Croci C. L., *Is Entrepreneurship a Discipline?* Honors Theses and Capstones, 2016.
14. Drucker P., Entrepreneurship in Business Enterprise, *Journal of Business Policy*, Vol. 1, 1970.
15. Fried H. O., Tauer L. W., An Entrepreneur Performance Index. *Journal of Productivity Analysis*, 44(1), 2015, DOI:10.1007/s11123-015-0436-0
16. Harvard Business Review, *Manager's Handbook: The 17 Skills Leaders Need to Stand Out*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts, 2017.
17. Harvard Business Review, *Entrepreneur's Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business*, Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts, 2018.

ASTGHİK KHACHATRYAN*PhD Student of the Chair of Management of ASUE****Managerial Skills of an Entrepreneur as an Important Factor Influencing the Effectiveness of Entrepreneurial Activity.***

Diverse factors of the external environment and considerations of maintaining the competitiveness of the national economy and integrating into foreign markets have had a significant impact on the economy of the Republic of Armenia, leading to structural transformations of the economy. In the context of the mentioned structural transformations, entrepreneurship and its promotion have an important role as a premise of economic growth and development. At the same time, in pursue of the mentioned goals, both promoting entrepreneurship and ensuring the effectiveness of entrepreneurial activity are of primary importance.

Addressing issues of business efficiency in the Republic of Armenia is of key importance, as evidenced by significant differences between the indicators of start-ups and established enterprises. Based on a well-known fact in the professional literature according to which the skills of entrepreneurs have a significant impact on the effectiveness of the entrepreneurial activity, the paper touches upon the skills of an entrepreneur as an important factor influencing the effectiveness of the entrepreneurial activity.

Keywords: *effectiveness of entrepreneurial activity, enterprise lifecycle, a framework of entrepreneurial skills*

JEL: J24, M20

DOI: 10.52174/1829-0280_2022.2-91