

Ի. Կ. ՓԱՆՈՍՅԱՆ, Զ. Ս. ԶԱՎԱԴՅԱՆ, Ա. Ե. ՈՍԿԱՆՅԱՆ

ԱԳՐԱՐԱՅԻՆ ԽՈՐՀՐԴԱՏՎԱԿԱՆ ԳՈՐԾԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ

ուսումնական ձեռնարկ



ՀՀ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ
ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ԱԳՐԱՐԱՅԻՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ
ԱԳՐԱՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ
ԵՎ ԽՈՐՀՐԴԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ԱՄԲԻՈՆ

Ի. Կ. ՓԱՆՈՍՅԱՆ, Հ. Ս. ԶԱԿԱՂՅԱՆ, Ա. Ե. ՈՍԿԱՆՅԱՆ

ԱԳՐԱՐԱՅԻՆ ԽՈՐՀՐԴԱՏՎԱԿԱՆ ԳՈՐԾԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ

ՈՒՏՈՒՄՆԱԿԱՆ ՃԵՌՆԱՐԿ

ԵՐԵՎԱՆ
ՀԱԱՀ
2018

Ուսումնական ձեռնարկը հրատարակության է երաշխավորվել ՀԱԱՀ գիտական խորհրդի 2018 թ. ապրիլի 20-ի նիստի որոշմամբ:

Փանոսյան Ի. տնտ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ
Ջավադյան Հ. տնտ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ
Ոսկանյան Ա. տնտ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ

Գրախոսներ՝
ՀԱԱՀ գյուղ. գիտ. դոկտոր, պրոֆեսոր՝ Ա. Մելիքյան
Գյուղատնտեսության զարգացման հիմնադրամի
գյուղատնտեսության խորհրդատվության տնօրեն,
տնտ. գիտ. թեկնածու՝ Ղ. Բաբայան
ՀՊՏՀ Բնօգտագործման տնտեսագիտության ամբիոնի դոցենտ՝ Հ. Հակոբյան
Հայաստանի գործատուների հանրապետական միության
նախագահ, «Հայկոնսալտ» խորհրդատվական հիմնադրամի
հոգաբարձուների խորհրդի անդամ, տնտ. գիտ. թեկնածու՝ Գ. Մակարյան

Խմբագիր՝ Նելլի Սահակյան

Փ 207 Ագրարային խորհրդատվական գործի կազմակերպում: Ուսումնական ձեռնարկ
/Ի. Փանոսյան, Հ. Ջավադյան, Ա. Ոսկանյան. - Եր.: Հեղ. հրատ., 2018, - 306 էջ:

Ուսումնական ձեռնարկը նվիրված է ագրարային խորհրդատվական և տեղեկատվական ծառայություններին: Ձեռնարկում մանրամասնորեն ներկայացվել է ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների ծնավորման, զարգացման հայրենական և արտասահմանյան փորձը, խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպման և կառավարման առանձնահատկությունները, խորհրդատվության ու կարիքների բացահայտման մեթոդներն ու սկզբունքները: Ներկայացվել են նաև խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորման ու կադրային ապահովման ձևերը, ինչպես նաև հետադարձ կապի, մշտադիտարկման ու զննահատման եղանակները:

Ձեռնարկը կարող է օգտակար լինել ուսանողների, մագիստրանտների, ինչպես նաև Գյուղատնտեսության զարգացման հիմնադրամի, մարզային կառույցների, մասնավոր խորհրդատվական կազմակերպությունների աշխատակիցների և այլ շահառուների համար:

ՀՏԴ 334.02:631(07)
ՊՄՂ 65.290 - 2 + 4 y 7

ISBN 978-9939-0-2800-2

© Փանոսյան Ի. Կ., 2018
© Ջավադյան Հ. Ս., 2018
© Ոսկանյան Ա. Ե., 2018

Բովանդակություն

Ներածություն -----	8
Թեմա 1. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունները և ձևավորման պատմական նախադրյալները -----	12
1.1. «խորհուրդ», «խորհրդատվություն» և «խորհրդատեղեկատվական ծառայություն» հասկացությունները -----	12
1.2. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների ձևավորման և զարգացման փուլերը -----	20
1.3. Խորհրդատվական համակարգերի դերն ագրարային ոլորտի զարգացման գործում -----	26
Թեմա 2. ՀՀ ագրարային խորհրդատվական համակարգի պատմությունը -----	30
2.1. ՀՀ ագրարային խորհրդատվական համակարգի ձևավորման պատմական նախադրյալները -----	30
2.2. «Ագրոգիտասփյուռ» գործակալության ստեղծման պատմությունը, նպատակը և խնդիրները -----	33
2.3. ՀՀ ԳԱՄԿ-երի և ԳԱՀԿ-ի ստեղծման իրավական հիմքերը: ԳԱՄԿ-երի և ԳԱՀԿ-ի մատուցած ծառայությունների ուղղությունները -----	36
2.4. ՀՀ գործող ագրարային խորհրդատվական համակարգը -----	43
Թեմա 3. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպական մոդելները -----	50
3.1. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպական մոդելների ձևավորման անհրաժեշտությունն ու հատկանիշները -----	51
3.2. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպական մոդելները -----	53
• Պետական խորհրդատվական ծառայությունների ընդհանուր բնութագիրը -----	53
• Համալսարանների հիմքի վրա ձևավորված խորհրդատվական ծառայությունների ընդհանուր բնութագիրը -----	56
• Կոոպերատիվ խորհրդատվական ծառայությունների ընդհանուր բնութագիրը -----	57
• Մասնավոր խորհրդատվական ծառայությունների ընդհանուր բնութագիրը -----	58

- Առևտրային կազմակերպությունների ստորաբաժանումներ հանդիսացող խորհրդատվական ծառայությունների ընդհանուր բնութագիրը -----60

Թեմա 4. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների զարգացման միջազգային փորձը -----63

- 4.1. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունները Եվրամիության մի քանի երկրներում -----63
- 4.1.1. Ագրարային խորհրդատվական համակարգն Անգլիայում --66
- 4.1.2. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Ղանիայում --69
- 4.1.3. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Հոլանդիայում ----- 75
- 4.1.4. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Լեհաստանում -----79
- 4.1.5. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Գերմանիայում-----82
- 4.2. Ագրարային խորհրդատվական համակարգն ԱՄՆ-ում -----84
- 4.3. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Ռուսաստանի Ղաշնությունում -----89
- 4.4. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Բելառուսի Հանրապետությունում -----98

Թեմա 5. Գյուղատնտեսությամբ զբաղվողների արտադրատնտեսական գործունեության կարիքների բացահայտման մեթոդները ----- 102

- 5.1. «Կարիք» հասկացությունը և տեսակները -----102
- 5.2. Գյուղատնտեսությամբ զբաղվողների արտադրատնտեսական գործունեության կարիքների բացահայտման էությունը և առանձնահատկությունները -----108
- 5.3. Կարիքների բացահայտման մեթոդները -----113
- 5.3.1. Կարիքների բացահայտումը նպատակային խմբերի միջոցով-----115
- 5.3.2. Կարիքների բացահայտումն անհատական հարցաթերթիկներով հարցման միջոցով -----122
- 5.3. 3. Կարիքների բացահայտումը հեռախոսային հարցազրույցի միջոցով -----124
- 5.3.4. Կարիքների բացահայտման World Cafe մեթոդը և անցկացման կարգը -----125

Թեմա 6. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման սկզբունքները և մեթոդները -----132

6.1. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպման հիմնական սկզբունքներն ու քայլերը -----132

6.2. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման անհատական մեթոդները -----134

6.3. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման խմբային մեթոդները -----142

6.4. Ագրարային խորհրդատվության մատուցման զանգվածային մեթոդները -----159

Թեմա 7. Խորհրդատվական ծրագիր -----166

7.1. Խորհրդատվական ծրագրի իրականացման գործընթացի փուլերը -----166

7.2. Ծրագիր-առաջարկի կառուցվածքը -----176

Թեմա 8. Հետադարձ կապի ապահովման մեխանիզմները -----189

8.1. Հասկացություն հետադարձ կապի մասին -----189

8.2. Հետադարձ կապի ապահովման անհատական մեթոդները -----190

8.3. Հետադարձ կապի ապահովման խմբային մեթոդները -----193

8.4. Տեղեկատվության հավաքագրում երկրորդային աղբյուրներից -----197

8.5. Հետադարձ կապն ուսուցանողների համար -----198

Թեմա 9. Ագրարային խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների կառավարումը -----202

9.1. Խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների կառավարման էությունը -----203

9.2. Խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների կառավարման գործառույթները -----205

9.3. Խորհրդատեղեկատվական ծառայության գործունեության վերահսկումը -----209

9.4. Խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների կազմակերպական կառուցվածքը -----211

9.5. Կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացը -----213

9.6. Խորհրդատեղեկատվական ծառայության աշխատանքի շարժառիթները -----215

9.7. Խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների կառավարման կատարելագործումը -----218

Թեմա 10. Խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների գործունեության պլանավորումը	221
10.1. Ռազմավարական պլանավորում	221
10.2. Տակտիկական պլանավորում	226
10.3. Օպերատիվ (օրացուցային) պլանավորում	228
10.4. Մակրո և միկրո միջավայրերի ազդեցությունը ՏԽԾ-ի ռազմավարության իրականացման վրա	229
10.5. Ռեսուրսների գնահատումը՝ որպես ռազմավարական պլանավորման գործընթացի նախադրյալ	232
Թեմա 11. Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների մարքեթինգ	235
11.1. Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների շուկան, առաջարկը և պահանջարկը ձևավորող գործոնները	235
11.2. Անվան, հապավումի և խորհրդանշանի դերը խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների մարքեթինգի բնագավառում	241
Թեմա 12. Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորումը	244
12.1. Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորման սկզբունքները	244
12.2. Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորման աղբյուրները	246
12.3. Խորհրդատվական ծառայությունների պետական ֆինանսավորման իրավիճակների բնութագիրը	250
12.4. Խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսական ապահովվածության նախադրյալները և մեխանիզմները	254
Թեմա 13. Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսական ապահովման մոտեցումները	263
13.1. Ինքնաֆինանսավորումը՝ որպես խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորման կարևորագույն ուղի	263
13.2. Վճարովի խորհրդատվությանն անցման մոտեցումները	266
13.3. «Ծախսածածկում» հասկացությունը և խորհրդատվական ծառայությունների նվազագույն գնի հաշվարկման մեթոդիկան	270
Թեմա 14. Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների կադրային ապահովումը	283
14.1. Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայության կադրերի ընտրության եղանակները և կարգը	283

14.2. Կադրերի ընտրության բրիտանական, չինական, ամերիկյան, գերմանական մեթոդները -----	285
14.3. Խորհրդատվական ծառայությունների կադրերի գնահատման մեթոդները -----	286
14.4. Ատեստացիան՝ որպես ՏԽԾ-ի կադրերի գնահատման արդյունավետ եղանակ -----	288
14.5. ՏԽԾ-ի կադրերի արդյունավետ գնահատման սկզբունքները -----	290
<i>Թեմա 15. Մոնիթորինգը և գնահատումը ՏԽԾ-ի աշխատանքում -----</i>	<i>292</i>
15.1. Մոնիթորինգի էությունը և տեսակները -----	292
15.2. Խորհրդատվական ծառայության գործունեության արդյունավետության գնահատման մեթոդները և ձևերը -----	293
15.3. Խորհրդատվական ծառայության գործունեության արդյունավետության գնահատման ցուցանիշները -----	296
15.4. Խմբային խորհրդատվությունների ազդեցության գնահատման Դելֆիի մեթոդը -----	301
<i>Հիմնական գրականություն -----</i>	<i>305</i>

Ներածություն

Գիտատեխնոլոգիական և նորարարական գործընթացների զարգացմամբ պայմանավորված՝ փոփոխվում են հասարակական հարաբերությունները և տնտեսական համակարգերը: Այն բնութագրվում է գլոբալ տնտեսությունում և մարդկանց գործունեության տարբեր ոլորտներում գիտելիքի ու տեղեկատվության դերի բարձրացմամբ: Գիտելիքը դարձել է աշխարհի բազմաթիվ երկրների տնտեսական զարգացման հիմնական աղբյուրը՝ հնարավորություն տալով օրեցօր բարելավելու մարդկանց կյանքի որակը, բացելու նոր հնարավորություններ տնտեսության զարգացման համար:

Տնտեսապես զարգացած երկրներում գյուղատնտեսության խորհրդատվական համակարգերը գործում են որպես գյուղատնտեսական գիտելիքների տարածման յուրահատուկ միջոց: Քսանթրոդ դարասկզբին աշխարհի մի շարք երկրներում տեղի ունեցած տնտեսական տեղաշարժերը դարձան այն նախադրյալները, որոնց շնորհիվ հետզհետե սկսեցին ստեղծվել խորհրդատվական համակարգեր: Ներկայումս այդ համակարգերը գործում են աշխարհի շուրջ 200 երկրներում, դրանք ձևավորվում և զարգանում են տարբեր օրինաչափություններով ու կազմակերպաիրավական ձևերով:

Գյուղատնտեսության խորհրդատվական համակարգերը մեծ դեր ունեն գյուղատնտեսության արտադրության արդյունավետության բարձրացման և մրցունակ տնտեսության ձևավորման ու զարգացման գործում: Այդ համակարգերի կազմում ընդգրկված խորհրդատուները մատուցում են մասնագիտական խորհրդա-

տվություն ու տեղեկատվություն, որոնք հնարավորություն են տալիս բարձրացնել գյուղացիական տնտեսություն վարողների և ագրարային ոլորտի այլ տնտեսավարող սուբյեկտների գիտելիքներն այնպիսի մակարդակի, որ կարողանան կայացնել տնտեսապես հիմնավորված, շուկայական պայմաններին համահունչ, ինքնուրույն որոշումներ:

Բարձրորակ խորհրդատվություն մատուցելու համար շատ կարևոր է բարձրորակ մասնագետների պատրաստումը, որը ներկայումս ՀՀ-ում իրականացնում է Հայաստանի ազգային ագրարային համալսարանը: Սակայն բարձրորակ կադրերի պատրաստման համար ոլորտում բացակայում է ագրարային խորհրդատվության կազմակերպման վերաբերյալ հայրենական որևէ գրականություն: Այդ նպատակով մեր կողմից մշակված «Ագրարային խորհրդատվական գործի կազմակերպում» ուսումնական ձեռնարկը խիստ անհրաժեշտ էր և կարծում ենք մեծ դեր կունենա ագրարային ոլորտի ինչպես Ագրարային քաղաքականության ու խորհրդատվության, այնպես էլ հարակից մասնագետների պատրաստման գործում:

Ձեռնարկում ներկայացված է ագրարային խորհրդատվության էությունը, առանձնահատկությունները, ծառայությունների ձևավորման ու զարգացման դրդապատճառները, հայրենական և միջազգային փորձը: Մանրամասն շարադրված են խորհրդատվական գործունեությունում կադրերի ընտրության և գնահատման համակարգերը, կառավարման գործառույթներն ու ֆինանսավորման սկզբունքները, տարբեր երկրների փորձերի օրինակներով

ներկայացված են վճարովի խորհրդատվությանն անցման հնարավորությունները: Ուսումնական ձեռնարկի երկրորդ գլուխն ամբողջովին նվիրվել է ՀՀ ագրարային խորհրդատվական համակարգի ձևավորման և զարգացման փորձին, ոլորտում վարվող քաղաքականությանը: Աշխատանքի վերջին գլխում ներկայացվել են արդյունավետության գնահատման մեթոդները, ձևերն ու ցուցանիշները:

Ուսանողներից և մագիստրանտներից բացի, ուսումնական ձեռնարկն օգտակար կլինի նաև Գյուղատնտեսության զարգացման հիմնադրամի, մարզային կառույցների, մասնավոր խորհրդատվական կազմակերպությունների աշխատակիցների ու այլ շահառուների համար:

Ուսումնական ձեռնարկի նյութերի յուրացումից ակնկալվում են հետևյալ վերջնարդյունքները.

Գիտելիք և իմացություն	Դասագրքի նյութերի յուրացումից հետո ուսանողը պետք է կարողանա՝ • ներկայացնել խորհրդատվական ծառայությունների ծավալումն և զարգացման արտասահմանյան և հայրենական փորձը, • ներկայացնել խորհրդատվության կազմակերպման սկզբունքները և մեթոդները, • բացահայտել գյուղատնտեսությամբ զբաղվողների առաջնային կարիքները, • տիրապետել խորհրդատվական ծառայությունների կառավարման գործառնություններին, • նկարագրել խորհրդատվական ծառայություններում կադրերի ընտրության և գնահատման եղանակները, • ներկայացնել գյուղատնտեսության խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորման աղբյուրները և սկզբունքները:
Հմտություններ	• կատարել առաջնային կարիքների բացահայտում, • կազմակերպել ագրարային ոլորտի խորհրդատվություն, • իրականացնել խորհրդատվական ծրագիր և ապահովել հետադարձ կապ, • կազմակերպել և կառավարել խորհրդատվական կազմակերպության գործունեությունը:
Կարողություններ	• մշակել խորհրդատվության կազմակերպման նոր մեթոդներ, • մշակել կադրերի ընտրության և գնահատման նոր եղանակներ, • մշակել վճարովի խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման նոր ձևեր, • գնահատել խորհրդատվության արդյունավետությունը, • առաջարկել խորհրդատվության արդյունավետության գնահատման ցուցանիշների համակարգ, • համակարգել խորհրդատվական ծառայության գործունեությունը, • հիմնավորել խորհրդատվության դերն ագրարային ոլորտի զարգացման գործում:

ԹԵՄԱ 1.

Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունները և ծնավորման պատմական նախադրյալները

- 1.1. «խորհուրդ», «խորհրդատվություն» և «խորհրդատեղեկատվական ծառայություն» հասկացությունները
- 1.2. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների ծնավորման և զարգացման փուլերը
- 1.3. Խորհրդատվական համակարգերի դերն ագրարային ոլորտի զարգացման գործում

Վերջնարոյունք

Ներկայացնել «խորհուրդ», «խորհրդատվություն», «խորհրդատեղեկատվական ծառայություն», «խորհրդատվական համակարգ» հասկացությունները, ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների ծնավորման և զարգացման փուլերն ու հիմնավորել խորհրդատվության դերն ագրարային ոլորտի զարգացման գործում

1.1. «խորհուրդ», «խորհրդատվություն» և «խորհրդատեղեկատվական ծառայություն» հասկացությունները

Խորհրդատվությունը, որպես սոցիալական և տնտեսական երևույթ, նպատակ ունի հասարակության կենսագործունեության ամենատարբեր ոլորտներում, մասնագիտական օգնության տրամադրման միջոցով, լուծել բազմաբնույթ խնդիրներ: Այն սկսել է ծնավորվել մարդկային հասարակության զարգացմանը և մարդկային փոխհարաբերությունների ստեղծմանը զուգընթաց: Համաշխարհային պատմությանը հայտնի են բազմաթիվ մեծ վաստակ ունեցող խորհրդատուներ՝ Հին Հունաստանում, Ֆրանսիայում,

եվրոպական մյուս երկրներում: Այսպես՝ գերմանացի պոետ Գյոթեն Սաքսոնիայի հերցոգ Կառլա Ավգուստայի, իսկ կարդինալ Ռիշելյեն՝ Ֆրանսիայի թագավոր Լյուդովիկոս 14-րդի խորհրդատուն էր¹:

«խորհրդատվություն» տերմինն առաջացել է լատիներեն «consultare» բառից, որը նշանակում է մտքերի փոխանակում, խորհրդակցություն: Հաճախորդի գործունեության ընթացքում ծագող խնդիրները լուծելիս ցանկացած մասնագիտական օգնության տրամադրում կարող ենք կոչել *«խորհրդատվություն»*:

Համաշխարհային պրակտիկայում, *խորհրդատվության* իմաստը մեկնաբանելու համար, առանձնացնում են 2 հիմնական մոտեցումներ²:

- որպես ֆունկցիոնալ գործընթաց,
- որպես մասնագիտական ծառայություն:

Որպես ֆունկցիոնալ գործընթաց՝ ակնհայտ է Ֆրից Ստելեյի սահմանումը.

«խորհրդատվության գործընթաց ասելով՝ ես հասկանում եմ օգնություն ցուցաբերելու ցանկացած տեսակ՝ խնդրի կամ խնդիրների շարքի բովանդակության, գործընթացի կամ կառուցվածքի վերաբերյալ, որի դեպքում խորհրդատուն պատասխանատու չէ

¹Алексанов Д. С., Кошелев В. М., Хоффман Ф. - Экономическое консультирование в сельском хозяйстве, - М.: КолосС, 2008. - С. 40: ил - /Учебник для студентов высш. учеб. заведений/

² Попов Н. А. Чиркова Л. Л. - Консультирование в области оптимизации управления современным аграрным производством: / Учеб. пособие. - М.: РУДН, 2008. - с. 9-10

խնդրի իրականացման համար, սակայն օգնում է նրանց, ովքեր պատասխանատու են դրա համար»³:

Ըստ ամերիկյան նշանավոր հոգեբան Կ. Ռոջերսի՝ խորհրդրդատուի հիմնական նպատակը ոչ թե խնդիրների լուծումն է, այլ հաճախորդի ընդունակությունների բարձրացումն է այն մակարդակի, որ նա կայացնի ինքնուրույն որոշումներ: Այսինքն՝ անհրաժեշտ է հաճախորդի մոտ զարգացնել հետևյալ որակները՝

- վստահություն իր նկատմամբ,
- խնդրի ճիշտ ընկալում,
- մտքերի, ցանկությունների և գործողությունների ներքին համաձայնություն:

Գերմանացի փիլիսոփա Օտտո Բալնովը խորհրդատվությունը դիտում էր որպես չընդհատվող դաստիարակության ձև և իր էկզիստենցիալիստական (մարդկային գոյություն) փիլիսոփայությունում հավասարության նշան է դնում դաստիարակության և ուսուցման միջև⁴:

Ժամանակակից տնտեսագիտական բառարանում խորհրդատվությունը մեկնաբանվում է որպես հատուկ ծառայության գործունեություն: Վերջինիս խնդիրն է խորհրդատվություն տրամադրել ապրանք արտադրողներին, վաճառողներին, գնորդներին՝ տնտեսագիտական, ֆինանսական, ներքին տնտեսական կապերի,

³Սարիբեկյան Ա. Ս., Բեժանյան Ա. Ռ. - խորհրդատվության և վերապատրաստման դերը ՀՀ ձեռնարկատիրության զարգացման համակարգում, Եր.: 2009. - էջ 71-85

⁴Алексанов Д. С., Кошелев В. М., Хоффман Ф. -Экономическое консультирование в сельском хозяйстве, - М.: КолосС, 2008. - с. 38-39.: ил - /Учебник для студентов высш. учеб. заведений/

ֆիրմայի ձևավորման և գրանցման, հետազոտական և կանխատեսման, ապրանքների և ծառայությունների շուկաների, նորարարությունների լայն հարցերի շուրջ⁵:

Ընդհանրացնելով տարբեր գիտնականների դիրքորոշումները՝ ներկայացվել են *«խորհրդատվություն»*, *«խորհուրդ»*, *«խորհրդատու»*, *«խորհրդառու»* հասկացությունների սահմանումները:

խորհրդատվությունը գործընթաց է, որի ժամանակ խորհրդատուն բարձրացնում է հաճախորդի մասնագիտական գիտելիքների մակարդակն այն աստիճանի, որ վերջինս կարողանա կայացնել կառավարչական ինքնուրույն որոշումներ:

խորհուրդն ապրանք է, որը կարող է հանդես գալ գիտելիքի և տեղեկատվության ձևով:

խորհրդատուն այն ֆիզիկական անձն է, ով հաճախորդներին մատուցում է խորհրդատվություն և տեղեկատվություն: Վերջինս, մասնագիտական գիտելիքներից բացի, պետք է կարողանա օգտվել ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաներից և տիրապետել հաղորդակցության հմտություններին:

խորհրդառուն խորհրդատվական ծառայության հաճախորդն է: Ագրարային ոլորտում, որպես **հաճախորդներ**, հանդես են գալիս գյուղացիական տնտեսությունները, կոոպերատիվները, ագրարային ոլորտի այլ տնտեսավարող սուբյեկտներ:

Ագրարային ոլորտում խորհրդատվությունը և տեղեկատվությունը տրամադրվում է խորհրդատեղեկատվական ծառա-

⁵Борисов А.Б. Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир, 2003. — 895 с.

յությունների (կազմակերպությունների) կողմից, որոնց գործունեությունն ինքնանպատակ չէ, այն հետապնդում է որոշակի նպատակներ: Վերջինս հասկացվում է նեղ և լայն իմաստով:

Նեղ իմաստով, գյուղատնտեսության խորհրդատվական ծառայության նպատակն է, խորհրդատվության և տեղեկատվության տրամադրման միջոցով, բարձրացնել կոնկրետ արտադրական գործընթացի արդյունավետությունը: **Լայն իմաստով**, գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունը կոչված է ապահովելու գյուղատնտեսական գործունեությամբ զբաղվողների, այդ թվում՝ ապրանք արտադրողների, ընտանիքների, երիտասարդների որոշակի կարիքները, մասնավորապես ընդգրկելով գյուղական մեծահասակ բնակչության անընդհատ կրթումը:

Գյուղատնտեսության խորհրդատվության ոլորտի հոլանդացի հայտնի մասնագետ պրոֆեսոր Վան Դեն Բանը խորհրդատեղեկատվական ծառայությունը ներկայացնում է որպես մի առանձնահատուկ գործունեություն, որը կոչված է, տեղեկատվության տրամադրման միջոցով, ցուցաբերել աջակցություն գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողներին՝ մտքերի ձևավորման և հիմնավոր որոշումների կայացման համար: Ըստ ռուս նշանավոր պրոֆեսոր Վ.Մ. Կոշելևի՝ այս ժամանակակից, լայն տարածում ունեցող սահմանումը պահանջում է լրացում, քանի որ ունի թերի կողմեր, չեն ընդգրկված ուսուցման վերաբերյալ դրույթները և հստակ ու ամբողջական չի բնութագրում բովանդակությունը:

Լրացնելուց հետո Վ.Մ. Կոշելևը սահմանումը ներկայացրել է հետևյալ ձևով. «խորհրդատեղեկատվական ծառայությունը

գյուղաբնակներին ցուցաբերում է աջակցություն՝ բացահայտելու և վերլուծելու այն խնդիրները, որոնք բխում են գյուղական վայրերում նրանց գործունեությունից, օգնում են ձևավորել կարծիքներ և կայացնել ինքնուրույն որոշումներ՝ տալով նրանց անհրաժեշտ տեղեկատվություն և խթանելով նորարարությունների օգտագործումը»։ Այս ձևակերպմանը մոտ էր դեռևս 1973 թ. Մուանդերոնի կողմից ներկայացված հասկացությունը, որտեղ նշված է. «Տեղեկատվախորհրդատվական ծառայությունը ծառայություն կամ համակարգ է, որը, կրթական գործընթացի միջոցով, օգնում է գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողներին՝ կատարելագործել արտադրության վարման մեթոդները և տեխնոլոգիաները, նպաստում է տնտեսական գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը և եկամուտների ավելացմանը, որոնք էլ կհանգեցնեն գյուղական բնակավայրերում սոցիալական և կրթական մակարդակների բարելավմանը»։

Ուսն նշանավոր ագրարային տնտեսագետ Ալեքսանդր Չայանովը գտնում էր, որ տեղեկատվական - խորհրդատվական ծառայության (ՏԽԾ) հիմնական գործառույթը գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների իրազեկության մակարդակի բարձրացումն է, որպեսզի նրանք հնարավորություն ունենան վարպետորեն ընդունելու կառավարչական սեփական որոշումներ։ Գյուղատնտեսության ոլորտում հաճախ հարկ է լինում ընդունել առանձնահատուկ որոշումներ՝ համապատասխանեցնելով տեղական պայմաններին և կոնկրետ իրավիճակներին։ Այդպիսի որոշումներ կարող

են կայացնել միայն այն ապրանք արտադրողները, ովքեր ամբողջովին տիրապետում են իրավիճակին:

Խորհրդատուի խնդիրը ոչ թե գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների գործունեության տեսակի փոփոխությունն է, այլ նրանց ուսուցումը, որի արդյունքում նրանք կկարողանան որոշել փոխել, թե՞ չփոխել իրենց տնտեսության վարման մեթոդները: Ուսուցման հաջող ընթացքը պահանջում է լավ հասկանալ նրանց պայմանները, խնդիրները և մտածելակերպը: Բայց խորհրդատուի համար բավարար չէ միայն գիտահետազոտական արդյունքների փոխանցումը, անհրաժեշտ է նաև, որ նրանք գտնեն ստեղծագործական մոտեցումներ՝ գիտության նվաճումները, ցանկացած իրավիճակում, կիրառելու համար՝ օգտագործելով ապրանք արտադրողների փորձը: Պահանջվում են նաև հստակ գիտելիքներ տեղական շուկայի և նրա փոփոխությունների վերաբերյալ: Այսինքն՝ խորհրդատուն պետք է ունենա խոր գիտելիքներ և մատուցման բարձր կարողություն: Բայց մեկ անձը չի կարող տիրապետել գիտության շատ բնագավառների: Խորհրդատուի դերը հաճախ այն է, որ կարողանա ճիշտ կողմնորոշվել, թե ու՞մ դիմի, որպեսզի ստանա սպառիչ պատասխան՝ այս կամ այն հարցի վերաբերյալ՝ խորհրդատվության իրականացման համար: Խորհրդատուի գործունեությունը վստահելի և ընդունելի է, եթե նրա աշխատանքը համակարգվում է տարաբնույթ գործառույթներ

իրականացնող տեղեկատվական-խորհրդատվական ծառայության միջոցով⁶:

Հիմք ընդունելով միջազգային փորձը՝ ՏԽԾ-ի գործառույթները բաժանվում են 3 խմբի՝

1. **հիմնական** (մեծահասակների ուսուցում, արտադրատնտեսական գործունեության կարիքների բացահայտում, խորհրդատվության և տեղեկատվության մատուցում, աշխատանքային մեթոդների զարգացում, ծառայության աշխատանքի պլանավորում, կազմակերպում, կառավարում, աշխատակիցների որակավորման բարձրացում),
2. **հնարավոր** (գործառույթներ, որոնք ՏԽԾ-ն կարող է կատարել հիմնական պարտականությունների արդյունավետության բարձրացման նպատակով: Այդ գործառույթները ծառայությունը կարող է կատարել ժամանակավոր՝ ելնելով իրավիճակից: Օրինակ, ձեռք բերել ռեսուրսներ՝ սերմեր, թունաքիմիկատներ, և դրանք տրամադրել ապրանք արտադրողներին, օգնել նրանց՝ համատեղ աշխատելու գործընթացում: Ցույց տալ օգնություն մթերքների իրացման գործում: Բայց միշտ հարկավոր է հիշել, որ հաճախորդը պետք է ինքնուրույն որոշում կայացնի),
3. **Օժանդակ** (իրավասություններից դուրս) գործառույթներ (սա առաջին հերթին վերաբերում է այն իրավիճակներին, երբ

⁶ Денисова Е. Н., Кувшинов А. И. – Организация информационно-консультационной службы в АПК, Оренбург, 2005. - С.14-17

հաճախորդի մոտ պետք է ստեղծել տպավորություն, որ ՏԽԾ-ն հանդես է գալիս գլխավոր դերում: Օրինակ՝ իրականացնել վերահսկողություն այլ կառույցների նկատմամբ, պարտադրել ստեղծելու ֆերմերային խմբեր, հավաքագրել անհրաժեշտ փաստաթղթեր՝ վարկեր ստանալու համար, վիճակագրական տվյալների հավաքագրում, վերլուծում և այլն):

1.2. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների ձևավորման և զարգացման փուլերը

Գյուղատնտեսության ոլորտում խորհրդատվությունն ու տեղեկատվությունն ունեն որոշակի պատմական անցյալ: Գյուղատնտեսության խորհրդատվության մասին առաջին վավերագրերը հայտնաբերվել են դեռևս Ք.ա. 1800 թ.: Այդ մասին վկայում են կավե աղյուսների վրա առկա վավերագրերը, որոնք հնդաբանները հայտնաբերել են Իրաքում (անցյալում՝ Մեսոպոտամիի տարածքում): Այդ վավերագրերում հիշատակվում են գյուղատնտեսական խորհուրդներ մշակաբույսերի ոռոգման և կրծողների դեմ պայքարի կազմակերպման մասին: Եգիպտական հիերոգլիֆները խորհուրդ էին տալիս, թե ինչպես պահպանել հողատարածքները ջրհեղեղներից, իսկ Ճապոնականը՝ ինչպես կազմակերպել խորհրդատվությունը գյուղատնտեսության ոլորտում: Իհարկե, դրանք չունեին համակարգված բնույթ, քանի որ դրա համար դեռևս չէր ձևավորվել անհրաժեշտ պահանջարկ: Տնտեսական տեղաշարժերի և հասարակական զարգացման հետ մեկտեղ՝ այն նոր ձևեր ընդունեց: Այդ

են վկայում 19-րդ դարում եվրոպական երկրներում տեղի ունեցող իրադարձությունների արդյունքները:

Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների ձևավորման գլխավոր դրդապատճառը դարձավ 1845 թ. Իռլանդիայում կարտոֆիլի արտադրության ծավալների նվազումը: Կարտոֆիլը բնակչության կողմից օգտագործվող հիմնական սննդամթերքն էր, և անհրաժեշտ էր միջոցառումներ ձեռնարկել՝ բացասական հետևանքների վերացման համար: Այդ նպատակով բրիտանացի Կլարենդարոնյան Կոմսը, ով բնակվում էր Իռլանդիայում, կազմակերպեց ուսուցումներ և գյուղացիներին տրամադրեց տեղեկատվություն: Հետագայում նրա կատարած գործը տվեց իր արդյունավետությունը և գրավեց Գերմանիայի կառավարության ուշադրությունը:

Այս ժամանակաշրջանում, (1771-1844թ.թ.), Ֆիլիպ Էմանուել Ֆոն Ֆելլենբերգի շնորհիվ, գյուղատնտեսության ուսուցմանը տրվեց առաջնային տեղ, որի համար նրան անվանեցին «գյուղատնտեսության պետալիցի (ուսուցիչ)»: Նրա մոտ՝ Շվեյցարիա էին գալիս ողջ Եվրոպայից: Հատկանշական է, որ առաջին ինստիտուցիոնալացված եվրոպական խորհրդատվության տեսակն առաջ եկավ Բադեն Վյուտենբերգում՝ 1845 թ., երբ պետական ագրարային ընկերությունը վարձեց մասնագետներ՝ գյուղացիներին, հողագործներին և քաղաքային վարչական մարմիններին:

մելիորացիայի, ոռոգման և ժամանակակից կառավարման վերաբերյալ խորհրդատվություն տրամադրելու համար⁷ :

Այսպես ձևավորվեց խորհրդատվական ծառայության զարգացման առաջին փուլը, որը կոչվեց «լուսավորչական» :

Այդ նույն ժամանակաշրջանում, Անգլիայում տարածվեց «Extension» տերմինը: Այն սովորաբար կիրառվում էր համալսարաններում և դիտվում էր որպես ուսանողների գիտելիքների բարձրացման միջոց: Գործնական առաջին քայլերն արվել են 1867-1868 թթ., երբ Քեմբրիջի համալսարանի պրոֆեսոր Ջեյմս Ստյուարտը սկսեց դասախոսություններ կարդալ կանանց հասարակական կազմակերպության անդամների համար: Այդ պատճառով նրան հաճախ անվանում են համալսարանական Extension-ի «հայրը»:

Ստյուարտը 1871 թ. դիմեց Քեմբրիջի համալսարանի հեղինակավոր մասնագետներին, որպեսզի կենտրոններ ստեղծեն խորհրդատվական դասընթացների կազմակերպման համար: Դրանք պետք է գտնվեին համալսարանի հսկողության տակ և ստանային նրանց աջակցությունը: Քեմբրիջի համալսարանը համակարգը պաշտոնապես ներդրեց 1873 թ., որին 1876 թ. հետևեց Լոնդոնի, իսկ 1878 թ.՝ Օքսֆորդի համալսարանը: Նման գործունեությունը 1880 թ. սկսեց ճանաչվել որպես «Extension շարժում»: Extension ծառայություն հիմնվեց նաև Ճապոնիայում՝ 1893 թ.:

⁷ Алексанов Д. С., Кошелев В. М., Хоффман Ф. - Экономическое консультирование в сельском хозяйстве, - М.: КолосС, 2008. - с. 28 - 29.: ил - /Учебник для студентов высш. учеб. заведений/.

Ընդհանուր առմամբ, ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների ձևավորումը և զարգացումը բաժանվում է 3 փուլերի⁸.

- առաջին փուլ՝ 1867-1945 թթ.,
- երկրորդ փուլ՝ 1946-1989 թթ.,
- երրորդ փուլ՝ 1990 թ.-ից մինչև մեր օրերը:

Առաջին փուլում՝ 1867-1945 թթ., խորհրդատվական ծառայություններ ստեղծվեցին Եվրոպայի և Հյուսիսային Ամերիկայի երկրներում: Այն պայմանավորված էր գյուղատնտեսության արտադրության ծավալների անկումով և այդ իրավիճակից դուրս գալու գործում նոր տեխնոլոգիաների ներդրման և դրանց վերաբերյալ խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման անհրաժեշտության գիտակացմամբ:

Երկրորդ փուլում՝ երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո՝ 1946-1989 թթ., խորհրդատվական ծառայություններ ձևավորվեցին Ասիայի, Աֆրիկայի, Հարավային Ամերիկայի մի շարք երկրներում: Այս պետություններում խորհրդատվական ծառայությունների ձևավորումը պայմանավորված էր գաղութներում նորանկախ երկրների կազմավորմամբ, երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո միջազգային օգնության ծավալների նվազմամբ, առևտրի բարելավմամբ և դեպի տնտեսական զարգացման քաղաքականության մշակմամբ:

⁸Kalna-Dubinyuk Tatyana P., Johnson Stanley R. The development of extension service in Ukraine and the Worldwide Experience. – K.: Agrarna nayka, 2005. - p. 77-106

Երրորդ փուլում՝ 1990 թ-ից մինչև մեր օրերը, ծառայություններ են ձևավորվում ու կատարելագործվում Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի ու անցումային շրջանում գտնվող երկրներում: Այս երկրները փոխեցին քաղաքական և տնտեսական համակարգերը և որդեգրեցին շուկայական տնտեսության վարման գործընթացներ: Կողմնորոշվելով դեպի ազատ շուկայական տնտեսություն՝ եվրոպական երկրներում կատարվեցին ագրարային կառուցվածքների վերափոխումներ, թույլատրվեց սեփականության տարբեր ձևերի առկայությունը (պետական, մասնավոր և կոլեկտիվ), ձևավորվեցին գյուղատնտեսական նոր բնույթի ձեռնարկություններ՝ գյուղատնտեսական կոոպերատիվներ, գյուղացիական ու ֆերմերային տնտեսություններ, անհատ ձեռնարկատերեր և այլն:

Ներկայումս խորհրդատվական ծառայություններ են ստեղծվել աշխարհի շուրջ 200 երկրներում: Եվ եթե անգլիախոս երկրներում օգտագործում են Extension հասկացությունը, ապա Հոլանդիայում՝ «Voorlichting»-ը, որը նշանակում է «Լուսավորել մարդկանց՝ առաջընթանալու համար»: Ինդոնեզիան, հետևելով Հոլանդիայի օրինակին, իր ծառայությունն անվանեց «Penyuluhan», որը նշանակում է՝ «Լուսավորի՛ր ժողովրդին՝ ջահի միջոցով»:

Մեծ Բրիտանիայում և Գերմանիայում օգտագործում են «Advisory work» և «Beratung» հասկացությունները: Այս երկրներում հաճախորդներին առաջարկում են փորձագետների խորհրդատվություն՝ իրենց վրա չվերցնելով որոշումների ընդունման պատասխանատվությունը: Գերմանիայում օգտագործում են նաև «Erziehung» հասկացությունը, որը նշանակում է դաստիարակում,

կրթում, այդպիսով ստեղծվում է վարվելաձև՝ մարդկանց կրթելու և իրենց որոշումներն ինքնուրույն կայացնելու համար:

Ավստրիայում ծառայությունը կոչվում է «Forderung»: Նշանակում է առաջընթաց, ազդեցություն: Այս տերմինի իմաստն ուղղորդումն է հասնելու ցանկալի արդյունքի: Սա շատ մոտ է կորեական «Rural guidance» տերմինին, որը նշանակում է գյուղատնտեսության ուղեցույց: Ֆրանսիայում օգտագործում են «Vulgarization» և վերջապես Իսպանիայում՝ «Capacitacion» տերմինը, որը նշանակում է գործնականում կանխամտածված սովորել հմտությունները և փորձը⁹ :

Խորհրդատվական ծառայությունները, ձևավորման և գործունեության ընթացքում, հանդես են գալիս մի շարք տարբերիչ առանձնահատկություններով: Դրանք են¹⁰.

- ✓ Խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպական մոդելները,
- ✓ պետական աջակցության բաժնեմասերի առկայությունը (20 -100 %),
- ✓ ծառայությունների տարբերակված վարձատրությունը,
- ✓ նոր տեղեկատվական աղբյուրների ձևավորումը (բազմաթիվ երկրներում դրանք գիտական և կրթական կենտրոններն են),

⁹Алексанов Д. С., Кошелев В. М., Хоффман Ф. - Экономическое консультирование в сельском хозяйстве, - М.: КолосС, 2008. - с. 28 - 29.: ил - /Учебник для студентов высш. учеб.заведений/.

¹⁰Колотов Л., Демишкевич Г. — Информационно-консультационное обслуживание сельских товаропроизводителей. // АПК: Экономика и управление. — 1996. —7. — с. 20 - 24, www.lenagro.org

- ✓ տեղեկատվության տարածման մեթոդները և հնարավորությունները:

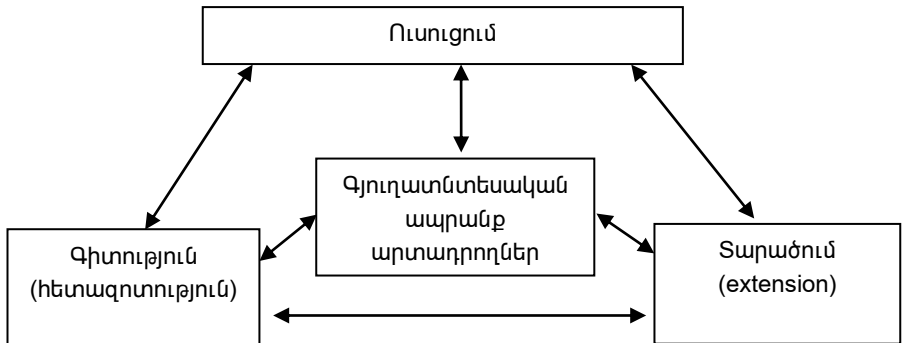
Տարբեր երկրներում նշված բաղադրիչները միատեսակ չեն, սակայն կա մեկ ընդհանրություն, այն, որ ծառայությունները, ստեղծման պահից մինչև կայունություն, գտնվում են պետության աջակցության ներքո:

1.3. Խորհրդատվական համակարգերի դերն ագրարային ոլորտի զարգացման գործում

«Գյուղատնտեսության խորհրդատվական համակարգը խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպման գործընթացին մասնակցող բոլոր օբյեկտների և սուբյեկտների ամբողջությունն է, որոնց գործունեությունը փոխկապակցված է և նպատակաուղղված է գյուղի ու գյուղատնտեսության զարգացմանը»: Զարգացող երկրներում խորհրդատվական համակարգերի ավանդական դերն ագրարային ոլորտի տեխնոլոգիաների ներդրումն ու տարածումն է, ինչպես նաև գիտահետազոտական ինստիտուտների և գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների միջև փոխադարձ կապերի ապահովումը: Մեկ այլ դեպքում, որոշ երկրներում՝ արդյունավետ փորձերի վերաբերյալ տեղեկատվության և խորհրդատվության տրամադրումն ու տեղայնացումն է՝ «մեկ ֆերմերը՝ մյուսով» փորձի և գիտելիքների փոխանցման միջոցով:

Խորհրդատվական համակարգի աշխատանքն ուղղված է տարբեր աղբյուրներից գիտելիքի և տեղեկատվության ինտեգր-

մանը և դրանց փոխանցմանը՝ գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողներին: Դրանք կնպաստեն նրանց աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը և կյանքի որակի բարելավմանը (գծ. 1.3.1.):



Գծապատկեր.1.3.1. Գյուղատնտեսական գիտելիքների տարածման համակարգի կապերը¹¹

Մեկ այլ բնորոշմամբ, ինչպես նշում են FAO-ի (ՄԱԿ-ի Պարենի և գյուղատնտեսության կազմակերպություն) և Համաշխարհային բանկի փորձագետները, գյուղատնտեսության խորհրդատվական համակարգերը գյուղական տարածքների զարգացման գործիքներ են: Այդ համակարգերը մեծ դեր ունեն նաև գյուղատնտեսական գործունեությամբ զբաղվողների հասարակական կարծիքի ձևավորման գործում: Պետությունը, ելնելով այս համակարգի դերից ու կարևորությունից, այն դիտում է որպես ագրարային

¹¹ Рунов Б.А., Королков А.Ф., Приемко В.В. - Аграрная политика стран мира. - М.: ФГОУ ВПО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, 2008 - С. 121-122

քաղաքականության գործիք հետևյալ նպատակներին հասնելու համար՝

- ավելացնել արտադրվող արտադրանքների ծավալները,
- ապահովել տնտեսական աճ,
- բարձրացնել գյուղատնտեսության ապրանք արտադրողների և գյուղական բնակչության կենսամակարդակը,
- ստեղծել գյուղատնտեսության կայուն զարգացման նախադրյալներ:

խորհրդատվական համակարգերի հիմնական գործառույթներն ուղղված են ազգային և պարենային անվտանգության ապահովմանն ու գյուղական բնակչության կենսապայմանների բարելավմանը: Այդ է պատճառը, որ ըստ միջազգային փորձի արդյունքների՝ վերջիններիս ապահովման համար մատուցում են հանրային բնույթի խորհրդատվական ծառայություններ:

Ստուգողական հարցեր

1. Բնութագրել «խորհուրդ», «խորհրդատվություն» և «խորհրդատեղեկատվական ծառայություն» հասկացությունները:
2. Ներկայացնել գյուղատնտեսության խորհրդատվության էությունը և ձևավորման պատմությունը:
3. Որո՞նք են ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների ձևավորման դրդապատճառները և զարգացման փուլերը:
4. Սահմանել «գյուղատնտեսական խորհրդատվական համակարգ» հասկացությունը:
5. Որո՞նք են գյուղատնտեսական խորհրդատվական համակարգի գործունեության հիմնական նպատակները:

Գրականություն

1. Алексанов Д. С., Кошелев В. М., Хоффман Ф. - Экономическое консультирование в сельском хозяйстве, - М.: КолосС, 2008. - С. 40: ил - /Учебник для студентов высш. учеб. заведений/:
2. Денисова Е. Н., Кувшинов А. И. - Организация информационно-консультационной службы в АПК, Оренбург, 2005. - С. 14-17
3. Попов Н. А., Чиркова Л. Л. - Консультирование в области оптимизации управления современным аграрным производством: /Учеб. пособие. - М.: РУДН, 2008. - С. 9 -10
4. Рунов Б. А., Королков А. Ф., Приемко В. В. - Аграрная политика стран мира.-М.: ФГОУ ВПО РГАУ-МСХА имени К. А.Тиммерязева, 2008 .- С. 121-122
5. Организация консультационной службы в АПК /Д. С. Алексанов, А. Ф. Корольков, В. М. Кошелев и др.; Под ред. В. М. Кошелева. М.: Изд-во КолосС, 2007. - с. 8: ил. (Учебник для студентов высш. учеб. заведений).
6. Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В. М. Кошелева. – М.: Издательству Юрайт, 2016. -375 с. - Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.
7. Burton E. Swanson; Robert P. Bentz; Andrew J. Sofranko Improving agricultural extension: reference manual. /Food and Agriculture organization of the United Nations (FAO), 1997, Rome, Part 1. The history, Development and future of agricultural extension, - p. 12
8. Kalna-Dubinyuk Tatyana P., Johnson Stanley R. - The development of extension service in Ukraine and the Worldwide Experience. – K.: Agrarna nauka, 2005. – p. 77-106
9. Javadyan H., Panosyan I. Agrarian advisory system as an instrument agriculture development, Международной конференции по экономическим наукам, Austria, 2014, p. 79-8

ԹԵՄԱ 2.

ՀՀ ագրարային խորհրդատվական համակարգի պատմությունը

2.1. ՀՀ ագրարային խորհրդատվական համակարգի ձևավորման պատմական նախադրյալները

2.2. «Ագրոգիտասփյուռ» գործակալության ստեղծման պատմությունը, նպատակը և խնդիրները

2.3. ՀՀ ԳԱՄԿ-երի և ԳԱՀԿ-ի ստեղծման իրավական հիմքերը:

ԳԱՄԿ-երի և ԳԱՀԿ-ի մատուցած ծառայությունների ուղղությունները

2.4. ՀՀ գործող ագրարային խորհրդատվական համակարգը

Վերջնարոյունք

Ներկայացնել ՀՀ ագրարային խորհրդատվական համակարգի ձևավորման նախադրյալները, «Ագրոգիտասփյուռ»-ի, ԳԱՄԿ-երի և ԳԱՀԿ-ի գործունեության նպատակները, խնդիրները, հիմնավորել քարտեզիտումների անհրաժեշտությունը և նոր համակարգի ստեղծումը:

2.1. ՀՀ ագրարային խորհրդատվական համակարգի ձևավորման պատմական նախադրյալները

ՀՀ-ում հողի և մյուս հիմնական միջոցների սեփականաշնորհումը, տարբեր կարգավիճակ ունեցող տնտեսությունների կազմակերպումը, արտադրատնտեսական նոր հարաբերությունների ստեղծումը քաղաքականապես և տնտեսապես հասունացած խնդիր էր և պայմանավորված էր երկիրը շուկայական հարաբերություններին փոխադրելու թելադրանքով: Սակայն նոր հարաբերությունների պայմաններում գյուղացիական կոլեկտիվ տնտեսությունները չդիմացան մրցակցությանը և ինքնալուծարվեցին՝ վերածվելով գյուղացիական տնտեսությունների: Արդյունքում՝ ձևա-

վորվեցին շուրջ 320 հազ. գյուղացիական տնտեսություններ, 1 գյուղացիական տնտեսությանը միջինը բաժին ընկավ 1.4 հա հողատարածք, այդ թվում՝ 1.1 հա վարելահող: Իրականացված տնտեսական բարեփոխումների արդյունքում գյուղատնտեսությամբ զբաղվողներն իրենք էին տնօրինում ռեսուրսները և կարգավորում արտադրատնտեսական գործունեությունը, որոշում՝ արտադրության կառուցվածքն ու արտադրանքի ծավալը: Եթե նախկինում յուրաքանչյուր գյուղ ուներ գյուղատնտես, տնտեսագետ, մեխանիկ, ապա նոր հարաբերությունների ստեղծման արդյունքում այդ հաստիքները, օբյեկտիվ պատճառներով, վերացվեցին, իսկ նորերը՝ չստեղծվեցին: Գյուղացիական տնտեսություններ վարողները չստանալով մասնագիտական լուրջ օգնություն, սուղ ֆինանսական հնարավորությունների պայմաններում չկարողացան ստանալ անհրաժեշտ արդյունք, քանի որ մեծ մասամբ անտեսեցին ցանքաշրջանառությունը, սերմաստրտաթարմացումը, մոլախոտերի դեմ պայքարը, սերմերի ախտահանումն ու զտումը, ծլունակության որոշումը և այլն: Անասնապահությունում տոհմային աշխատանքներն իրականացվում էին տարերայնորեն, նվազագույնի հասցվեց արհեստական սերմնավորումը: Չնայած պետական միջամտության ուժեղացմանը՝ վարակիչ հիվանդությունների դեմ պայքարի միջոցառումները նույնպես բավարար չէին և իրականացվում էին տարերայնորեն: Դրա հետևանքով բուսաբուծությունում նվազեց մշակաբույսերի բերքատվությունը, իսկ անասնապահությունում՝ կենդանիների մթերատվությունը: Այդ գործընթացը չէր կարող երկար շարունակվել և այդ պատճառով ՀՀ-ում

զգացվեց ագրարային խորհրդատվական համակարգի ձևավորման անհրաժեշտությունը:

Նման համակարգի միջոցով պետք է նախադրյալներ ստեղծվեն կրթություն-գիտություն-արտադրություն կապերի, ինչպես նաև մասնագետների ու գյուղատնտեսական գործունեությամբ զբաղվողների միջև համագործակցության ձևավորման ու ամրապնդման համար: Պայմանականորեն ՀՀ ագրարային խորհրդատվական համակարգի ձևավորման և զարգացման գործընթացն ընդգրկում է 3 փուլ.

1. Ձևավորման փուլ (1992-1997թթ.):
2. Վերափոխումների փուլ (1997-2005թթ.):
3. Կայացման և զարգացման փուլ (2005թ-ից մինչև մեր օրերը):

Առաջին փուլում հիմք դրվեց ագրարային խորհրդատվական համակարգի ստեղծմանը: Հիմնադրվեց «Ագրոգիտասփյուռ» գործակալությունը, որն իր տարածքային գործակալների միջոցով խորհրդատվություն և տեղեկատվություն էր մատուցում տնտեսավարող սուբյեկտներին:

Երկրորդ փուլում կատարվեցին վերափոխումներ. 37 գործակալությունները վերակենտրոնացվեցին Գյուղատնտեսության աջակցության նորաստեղծ 10 մարզային կենտրոններում (ԳԱՄԿ): Իսկ հանրապետական մակարդակում՝ Երևանում, ստեղծվեց Գյուղատնտեսության աջակցության հանրապետական կենտրոնը (ԳԱՀԿ):

Երրորդ փուլը կոչվում է զարգացման, քանի որ սկսած 2005 թվականից, Համաշխարհային բանկի և ՄԱԿ-ի ՊԳԿ-ի կողմից ֆինանսավորվող ծրագրերը ուղղորդվում էին խորհրդատվական համակարգի զարգացմանը:

2.2.«Ագրոգիտասփյուռ» գործակալության ստեղծման պատմությունը, նպատակը և խնդիրները

ՀՀ կառավարությունը և ԱՄՆ Գյուղատնտեսություն, 1992թ. ստորագրեցին համաձայնագիր, որի արդյունքում ՀՀ-ում սկիզբ դրվեց խորհրդատվական համակարգի ստեղծմանը: Նպատակն էր օգնել գյուղացիական տնտեսություններին՝ բարձրացնելու արտադրության արդյունավետությունը, բարելավվելու դրանց կենսապայմաններն ու նպաստելու համայնքների զարգացմանը՝ նոր տեխնոլոգիաների ներդրման, մասնագիտական հմտությունների, գյուղատնտեսական տնտեսավարման մշակույթի զարգացման և գյուղական վայրերում տնտեսական գործունեության արդյունավետության խթանման միջոցով: Այդ նպատակով ՀՀ ագրարային ոլորտում ստեղծվեց առաջին խորհրդատվական կառույցը՝ «Ագրոգիտասփյուռ» գործակալությունը: Կառույցի գործունեությունն ուղղված էր գիտության նվաճումների և առաջավոր փորձի արդյունքները հողագործներին հասցնելուն, գյուղատնտեսական արտադրության մեջ արդյունավետ տեխնոլոգիաներ ներդնելուն, շուկայական հարաբերությունների անցումային շրջանում գյուղատնտեսության հետ առնչվող տնտեսավարող սուբյեկտների առջև ծառացած հիմնահարցերը լուծելուն:

«Ագրոգիտասփյուռ» գործակալությունն ուներ կենտրոնական մարմին, որը գտնվում էր Երևանում և 37+1 տարածքային մարմիններ՝ ՀՀ մարզերում և Լեռնային Ղարաբաղում: Տարածքային մարմինները ձևավորվել էին մրցութային հիմունքներով և որպես մասնագետներ՝ ընտրվել էին տվյալ տարածաշրջանի խնդիրներին քաջատեղյակ անձինք: Նրանց հետ պարբերաբար իրականացվում էին թրեյնինգներ ագրարային ոլորտի մասնագիտական հարցերի և խորհրդատվության մատուցման մեթոդների վերաբերյալ: «Ագրոգիտասփյուռ»-ի հիմնական գործառնություններն էին.

- խորհրդատվության և տեղեկատվության մատուցում,
- նոր տեխնոլոգիաների ներդրում,
- ուսուցումների կազմակերպում:

ՀՀ ագրարային խորհրդատվական համակարգում 1999 թվականից իրականացվեցին վերակառուցման աշխատանքներ: «Ագրոգիտասփյուռ»-ի կենտրոնական գրասենյակը, որոշ երկրների փորձի օրինակով, ինտեգրվեց Հայաստանի գյուղատնտեսական ակադեմիայի համակարգում:

«Ագրոգիտասփյուռ»-ի գործունեության նպատակն էր հանրապետության հողային և ջրային ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման, ինովացիոն տեխնոլոգիաների տարածման, կրթության, գիտության և խորհրդատվության համակարգի ներդրման ճանապարհով ավելացնել գյուղական համայնքների, գյուղացիական տնտեսությունների, կոոպերատիվների և վերամշակող ձեռնարկությունների եկամուտները:

Ագրոգիտասփյուռի ծրագրերն ունեին հետևյալ մասնագիտական ուղղությունները՝ բուսաբուծություն և բանջարաբուծություն, պտղաբուծություն, խաղողագործություն և գինեգործություն, բույսերի պաշտպանություն, բուսաբուծական և անասնապահական մթերքների վերամշակման տեխնոլոգիա, անասնաբուծություն, անասնապահություն, անասնաբուժություն, բնական կերահանդակների արդյունավետ օգտագործում, ոռոգում, պատանեկան ակումբներ, մասնագիտական կողմնորոշում և տնայնագործություն, կոոպերատիվների, վարկային ակումբների, գործակալների խորհրդակցական խմբերի և ֆերմերային դաշտային դպրոցների ստեղծում ու արդյունավետ գործունեության ապահովում, մեքենայացում, բերքահավաք և փոխադրում, պահեստավորում և մշակում, ֆերմերային ասոցիացիաների կազմակերպում, համայնքային զարգացում, հողերի մելիորացիա, պահպանում էրոզիայից և այլ բնագավառներ:

Խորհրդատվական ծրագրեր իրականացնելիս որպես խորհրդատու մասնագետներ հիմնականում ներգրավում էին Հայաստանի գյուղատնտեսական ակադեմիայի և գիտական կենտրոնների պրոֆեսորներ, դասախոսներ: Այդ ժամանակաշրջանում գիտական և կրթական կենտրոններն ընդգրկված էին մեկ ընդհանուր համակարգում, իսկ ոլորտի համակարգումն իրականացվում էր ՀՀ գյուղատնտեսության նախարարության միջոցով:

2.3. ՀՀ ԳԱՄԿ-երի և ԳԱՀԿ-ի ստեղծման իրավական հիմքերը:

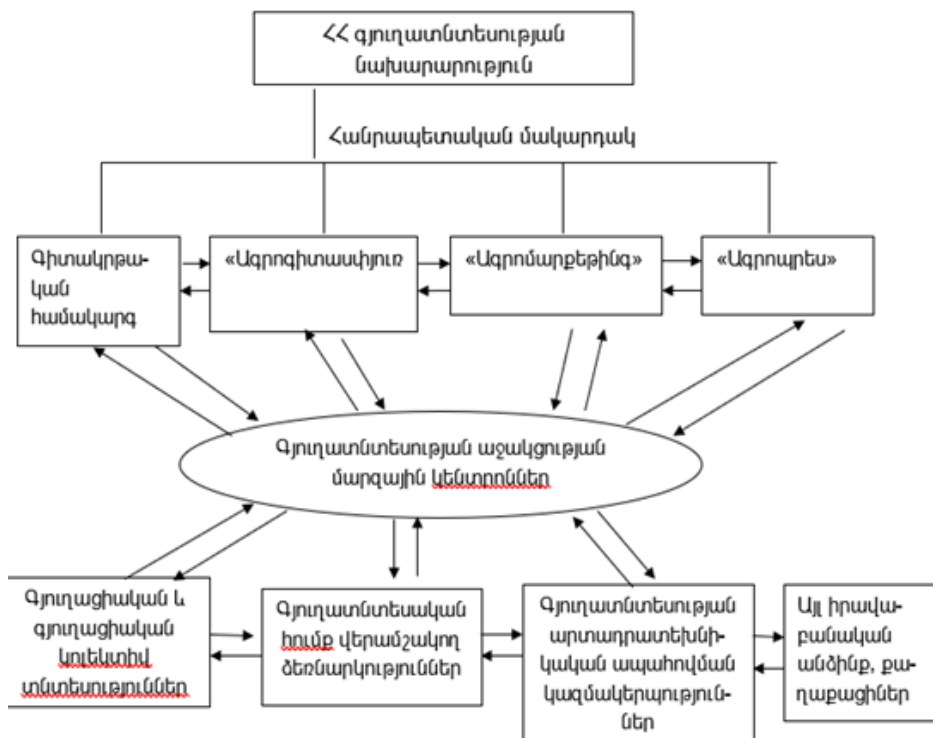
ԳԱՄԿ-երի և ԳԱՀԿ-ի մատուցած ծառայությունների

ուղղությունները

Խորհրդատվական համակարգում կատարված վերափոխումների արդյունքում, նախկին 37 շրջաններում առկա խորհրդատվական ծառայությունները վերակազմակերպվեցին և, ՀՀ 10 մարզերում՝ 1997-1999 թթ., ստեղծվեցին Գյուղատնտեսության աջակցության մարզային կենտրոններ (ԳԱՄԿ): Սկզբում՝ 1997 թ., ԳԱՄԿ-եր ձևավորվեցին ՀՀ Արարատի, ՀՀ Արմավիրի, ՀՀ Շիրակի, ՀՀ Վայոց ձորի և ՀՀ Լոռու մարզերում, իսկ 1998 թ.՝ ամբողջ համրապետությունում: Դրանց գործունեությունը համակարգվում էր ՀՀ գյուղատնտեսության նախարարության և վերջինիս «Ագրոգիտասփյուռ», «Ագրոպրես», «Ագրոմարքեթինգ» և «Ագրոգիտություն» կառույցների միջոցով (գծապատկեր 2.3.1.)¹²:

ԳԱՄԿ-երը ստեղծվեցին «Գյուղատնտեսական բարեփոխումների աջակցություն» վարկային ծրագրի շրջանակներում՝ ՀՀ գյուղատնտեսության նախարարի հրամանով, ունեին փակ բաժնետիրական ընկերության և շահույթ հետապնդող առևտրային կազմակերպություն հանդիսացող իրավաբանական անձի կարգավիճակ:

¹²Ավետիսյան Ս. Մարտիրոսյան Ի., Աղայան Լ., Հայկազյան Վ., Խոջոյան Ա., Դավթյան Ա., Հովհաննիսյան Ա., Հարրիս Ռ., Մերի Լու. - Գյուղատնտեսության աջակցության մարզային կենտրոնները որպես տարածաշրջանային մակարդակում նոր տեխնոլոգիաների զարգացման կարևոր օղակ, ՀՀ գյուղատնտեսական ղեկավարման, Գյուղատնտեսական տեխնոլոգիաների կարիքների բացահայտում և ներդրման կազմակերպում, Միջազգային գիտաժողովի նյութեր 6-8, նոյեմբեր, Եր., 1997. - էջ 223-226



Տարածաշրջանային մակարդակ
Գծապատկեր 2.3.1. ԳԱՄԿ-երի հանրապետական և տարածքային կապերը

Դրանց գործունեության հիմնական նպատակն էր՝ ագրարային ոլորտի տնտեսավարող սուբյեկտներին մասնագիտական խորհրդատվության, տեղեկատվական և մարքեթինգային ծառայությունների մատուցումը, գիտական կենտրոնների կողմից, կամ միջազգային փորձի արդյունքում, մշակված մեթոդների և նոր տեխնոլոգիաների ներդրումը:

ԳԱՄԿ-երը կատարում էին միջնորդ օղակի գործառույթ՝ գիտություն-արտադրություն միջավայրում, իրականացնելով մասնավորապես՝

- ✓ մասնագիտական և բիզնես խորհրդատվություն,
- ✓ տեղեկատվության տրամադրում և շուկայավարման վերաբերյալ խորհրդատվություն,
- ✓ գիտական կենտրոնների մշակումների, միջազգային փորձի, նոր տեխնոլոգիաների ներդրում գյուղացիական տնտեսություններում,
- ✓ ուսուցումներ գյուղատնտեսության ճյուղերի հիմնահարցերի վերաբերյալ,
- ✓ խորհրդատվական բնույթի թերթի հրատարակություն:

ԳԱՄԿ-երի ձևավորումից շուրջ 3 տարի հետո վերափոխումներ իրականացվեցին նաև հանրապետական մակարդակում. ՀՀ կառավարության 2002թ. օգոստոսի 15-ի թիվ 1240-Ա որոշմամբ «Ագրոգիտություն», «Ագրոարես», և «Ագրոգիտարտ» պետական փակ բաժնետիրական ընկերությունները վերակազմակերպվեցին «Ագրոգիտություն» պետական փակ բաժնետիրական ընկերության: Այնուհետև այն վերանվանվեց և դարձավ «Գյուղատնտեսության աջակցության հանրապետական կենտրոն» (ԳԱՀԿ) փակ բաժնետիրական ընկերություն, որը շահույթ ստանալու նպատակով հիմնադրված առևտրային կազմակերպություն էր՝ իրավաբանական անձի կարգավիճակով: ԳԱՀԿ-ի կանոնադրական կապիտալը բաժանված էր ընկերության նկատմամբ բաժնետիրոջ պարտավորական իրավունքը հավաստիացնող որոշակի թվով բաժնե-

տոմսերի: Կառավարման լիազոր մարմինն էր ՀՀ գյուղատնտեսության նախարարությունը: Կազմակերպությունն ուներ ծառայությունների իրականացման 3 բաժին՝ ինովացիայի և ուսուցման, տեղեկատվության և լրատվության, ֆինանսահաշվային:

ԳԱՀԿ-ն իրականացնում էր խորհրդատվության, տեղեկատվության և լրատվության միասնական գործառույթներ, գիտության նոր և առաջավոր տեխնոլոգիաների ներդրման ծրագրերի համատեղ մշակում և իրագործում, ագրարային ոլորտում փոքր և միջին բիզնեսին աջակցություն, գյուղացիական տնտեսությունների կարիքների բացահայտում, մարզերում ԳԱՄԿ-երի մասնագետների ուսուցման դասընթացների պարբերաբար կազմակերպում՝ մասնագիտական և խորհրդատվության մատուցման մեթոդների վերաբերյալ թեմաներով:

ԳԱՀԿ-ը համագործակցում էր գիտական կենտրոնների, պետական կառավարման մարմինների, միջազգային պետական և ոչ պետական կազմակերպությունների հետ: ԳԱՀԿ-ի գործառույթներից էր գյուղացիական տնտեսությունների կարիքների բացահայտումը և դրանց հիման վրա նոր տեխնոլոգիաների ներդրումն ու տարածումը: ԳԱՄԿ-երի կողմից կատարված կարիքների բացահայտման արդյունքները վերլուծվում էին ԳԱՀԿ-ում, դասակարգվում՝ ըստ առաջնայնության, որից հետո ներկայացվում էին գիտական կենտրոններին՝ կարիքների բավարարման նոր, առավել արդյունավետ տեխնոլոգիաներ առաջարկելու համար:

Մինչև 2011թ-ը ՀՀ-ում գործում էին գիտական 7 կենտրոններ՝ «Երկրագործության և բույսերի պաշտպանության գիտական

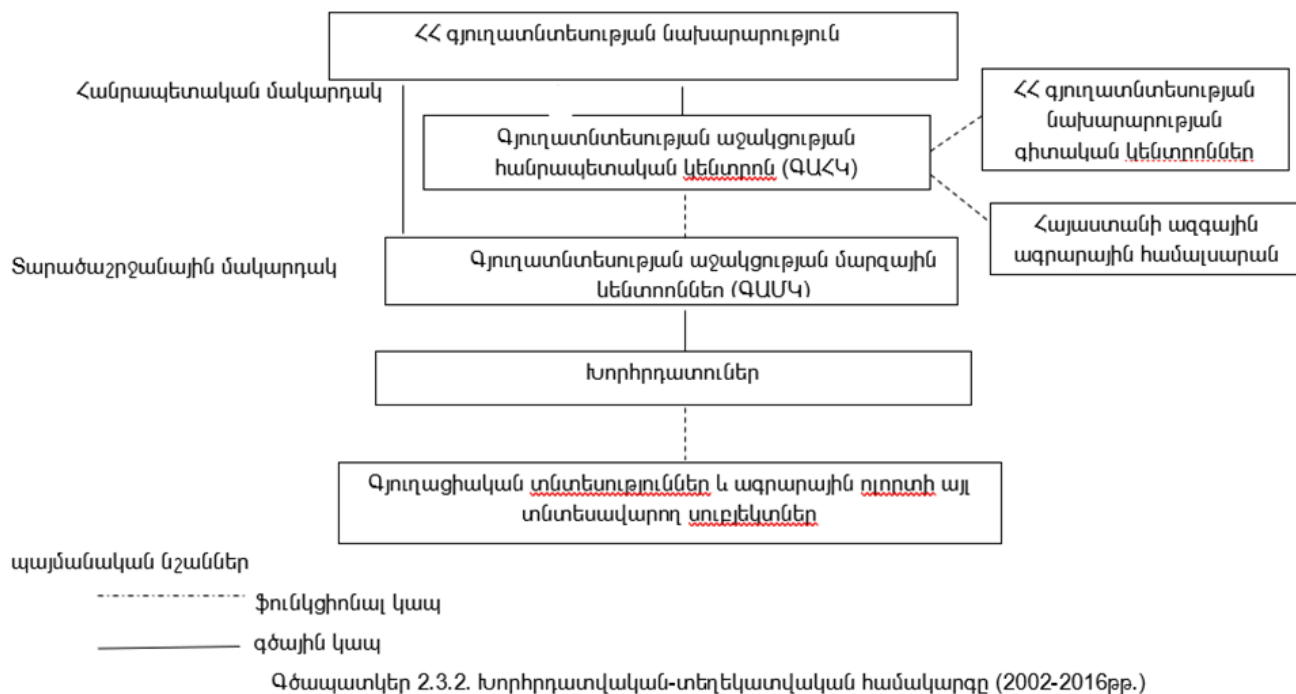
կենտրոն», «Բանջարաբուստանային և տեխնիկական մշակաբույսերի գիտական կենտրոն», «Հ. Պետրոսյանի անվան հողագիտության, ագրոքիմիայի և մելիորացիայի գիտական կենտրոն», «Խաղողապտղագինեգործության գիտական կենտրոն», «Անասնաբուծության և անասնաբուծության գիտական կենտրոն», «Ագրոկենսատեխնոլոգիայի գիտական կենտրոն», «Տեխնիկական մշակաբույսերի փորձարարական կայան», որոնց գիտնականների կողմից արված գիտական առաջարկությունները խորհրդատուներն օգտագործում էին ուսուցողական դասընթացների և տարբեր խորհրդատվությունների ընթացքում: Ոլորտում, 2011 թ., իրականացվեցին վերակազմավորումներ, ըստ որի՝ «Հ. Պետրոսյանի անվան հողագիտության, ագրոքիմիայի և մելիորացիայի գիտական կենտրոն», «Խաղողապտղագինեգործության գիտական կենտրոն», «Ագրոկենսատեխնոլոգիայի գիտական կենտրոն» պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունները վերակազմակերպվեցին՝ միացվելով ՀՊԱՀ-ին՝ որպես մասնաճյուղեր, իսկ 2012 թ., ՀՀ կառավարության որոշմամբ, վերակազմակերպվեցին՝ որպես ՀԱԱՀ հիմնադրամի մասնաճյուղեր, «Երկրագործության և բույսերի պաշտպանության գիտական կենտրոն» պետական փակ բաժնետիրական ընկերությունը վերակազմակերպվեց «Երկրագործության գիտական կենտրոն» պետական ոչ առևտրային կազմակերպության, «Անասնաբուծության և անասնաբուծության գիտական կենտրոն» պետական փակ բաժնետիրական ընկերությունը՝ «Սննդամթերքի անվտանգության ոլորտի ռիսկերի գնահատման և վերլուծության գիտական կենտրոն» պետական ոչ

առևտրային կազմակերպության: Այս կառույցներն իրականացնում էին գյուղատնտեսության տարբեր ճյուղերի զարգացմանն ուղղված գիտական հետազոտություններ, իսկ ԳԱՀԿ-ի և ԳԱՄԿ-երի մասնագետները կենտրոնների գիտնականների գիտական նվաճումները և ստացած արժեքավոր տեղեկատվությունը հասցնում էին ագրարային ոլորտի տնտեսավարող սուբյեկտներին, ինչպես նաև խորհրդատվությունների միջոցով նպաստում էին դրանց կիրառողների թվի ավելացմանը:

ԳԱՀԿ-ը հրատարակում էր «Ագրոգիտություն» ամսագիրը և «Ագրոլրատու» պաշտոնաթերթը: Տեղեկատվության և առաջավոր փորձի մասսայականացման նպատակով ԳԱՀԿ-ի կողմից տպագրվում էին խորհրդատվական և տեղեկատվական թերթիկներ և ԳԱՄԿ-երի միջոցով բաժանվում էին գյուղացիական տնտեսություններին: Համակարգն առավել մանրամասն ներկայացվում է 2.3.2.-ում:

Հարկավոր է արձանագրել, որ ներկայացված համակարգն ուներ անկատար կառավարում, քանի որ ՀՀ գյուղատնտեսության նախարարության կողմից չէր իրականացվում բազմաբնույթ աշխատանքների արդյունավետ համակարգում:

ԳԱՀԿ-ը և ԳԱՄԿ-երը գործում էին ինքնուրույնաբար, թույլ էր հաշվետվողականությունը, բացակայում էին միասնական կարգավորման գործառնությունները:



2.4. ՀՀ գործող ագրարային խորհրդատվական համակարգը

ՀՀ ագրարային խորհրդատվական համակարգը ներկայումս բարեփոխումների փուլում է: ՀՀ կառավարության 2017 թ. մարտի 9-ի N 243-Ա որոշմամբ լուծարվել են Գյուղատնտեսության աջակցության հանրապետական և մարզային կենտրոնները, ձևավորվել է Գյուղատնտեսության զարգացման հիմնադրամ, իսկ մարզերում գործում են հիմնադրամի ծառայություններ մատուցող կենտրոնները:

Հիմնադրամի առաքելությունն է Հայաստանի Հանրապետության գյուղատնտեսության զարգացման խթանումը: Հիմնադրամն իր առաքելության իրագործմանը ձգտում է հասնել հետևյալ նպատակների իրականացման միջոցով.

- ✓ գյուղատնտեսության մրցունակության բարձրացում,
- ✓ գյուղատնտեսության ոլորտի ներդրումների ներգրավում,
- ✓ գյուղատնտեսական արտադրանքի արտահանման խթանում,
- ✓ գյուղատնտեսության ոլորտի կարողությունների զարգացում,
- ✓ գյուղատնտեսության բնագավառում ռազմավարական ծրագրերի մշակում:

Հիմնադրամի հիմնական գործառույթներն են.

1. երկրի վարկանիշի ձևավորման և բարձրացման խթանմանը նպաստելը,
2. տնտեսական միջավայրը, ներդրումները, գյուղատնտեսության ոլորտը կարգավորող բարենպաստ օրենսդրական դաշտի

ձևավորման ու վարչարարական խոչընդոտների վերացման միջոցառումների մշակմանն աջակցելը և մասնակցությունը դրանց իրագործմանը,

3. պետական մարմինների և գործարարների միջև համագործակցության կայացմանը նպաստելը, գյուղատնտեսության ոլորտին առնչվող համատեղ ծրագրերի իրականացումը,
4. իրավասությունների սահմաններում, միջազգային կազմակերպությունների հետ համագործակցումը և համատեղ ծրագրերի իրականացումը,
5. գյուղատնտեսության ոլորտին առնչվող ծրագրերի մշակմանը մասնակցությունը, իրականացումը և համակարգումը, առանձին դեպքերում՝ ծրագրերում ներդրումներ իրականացնելու միջոցով,
6. գյուղատնտեսության ներդրումային վարկանիշի ձևավորմանը նպաստելը,
7. գյուղատնտեսության ոլորտում ներդրողների միջև պոտենցիալ գործարար գործընկերության խթանումն ու համակարգումը,
8. մասնավոր հատվածի հետ համատեղ գյուղատնտեսական ներդրումային ծրագրերի մշակումը, կառավարումը, ֆինանսական և ոչ ֆինանսական աջակցության գործիքների կիրառումը, ծրագրերի իրականացմանը շարունակական աջակցությունը,
9. Հայաստանի գյուղատնտեսության մրցակցային առավելությունների խթանումը,
10. կազմակերպությունների և (կամ) ֆիզիկական անձանց՝ ցուցահանդեսներին, տոնավաճառներին, համոտեսներին, համաժո-

ղովներին, սեմինարներին և այլ համանման միջոցառումներին մասնակցությանն աջակցելը, ինչպես նաև դրանց կազմակերպումը,

11. մասնագետների պատրաստման և վերապատրաստման ծրագրերի մշակումն ու իրականացումը, տեղեկատվական ցանցի ստեղծումը,
12. գիտական սեմինարների, համաժողովների անցկացումը և ցուցահանդեսների կազմակերպումը,
13. գյուղատնտեսության բնագավառի գիտական հաստատությունների գիտահետազոտական աշխատանքների արդյունքների օգտագործմանը, առանձին գիտահետազոտական ծրագրերի իրականացման և դրանց արդյունքների ներդրմանն աջակցությունը,
14. ոլորտային միավորումների և առանձին կազմակերպությունների միջև համագործակցության խթանումը,
15. գիտական արդյունքի առևտրայնացմանն ու տեխնոլոգիաների փոխանցմանն աջակցելը,
16. ՀՀ օրենսդրությամբ չարգելված և հիմնադրամի նպատակից բխող այլ գործառնություններ:

Հիմնադրամի կողմից իրականացվող ծրագրերն են.

- գյուղատնտեսական տեխնիկայի հավաքակայանի հիմնում,
- գյուղացիական տնտեսությունների համար մասնագիտական խորհրդատվության կազմակերպում,
- տեղական պարարտանյութի արտադրություն,
- անասնակերի արտադրություն,

- գյուղատնտեսական քաղաքականության մոնիթորինգի ու գնահատման, կարողությունների զարգացում,
- գյուղատնտեսական մշակաբույսերի գոտիավորման և քարտեզագրման տեխնոլոգիաների ներդրում,
- Համայնքների գյուղատնտեսական ռեսուրսների կառավարում և մրցունակության բարձրացում:

Գյուղացիական տնտեսությունների համար, մասնագիտական խորհրդատվության կազմակերպման նպատակով, հիմնադրամի կողմից, կազմվել է «Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման ուղեցույց», ըստ որի գյուղատնտեսության խորհրդատվությունը ներկայումս իրականացվում է 3 ձևերով՝ խմբային ու ծրագրային դասընթացներ, անհատական խորհրդատվություն:

Բացի գյուղատնտեսության զարգացման հիմնադրամից, ՀՀ-ում գործում են նաև մի շարք հասարակական և մասնավոր խորհրդատվական կազմակերպություններ, անհատներ, որոնք ևս մատուցում են խորհրդատվական և տեղեկատվական ծառայություններ (առավել մանրամասն ներկայացված է աղյուսակ 2.4.1.-ում): Ոլորտում առավել ակտիվ են գործում «Ագրոբիզնեսի և գյուղի զարգացման կենտրոն»-ը (CARD), «Հրաշք Այգի» ՍՊԸ-ն, «Առողջ Այգի» կոոպերատիվը, «Կանաչ արահետ» ՀԿ-ն: Բավականին հետաքրքիր է Ագրոբիզնեսի և գյուղի զարգացման կենտրոնի գործունեությունը: Վերջինս արդեն ստեղծել է գյուղատնտեսական սպասարկման շուրջ 16 կենտրոններ, որոնք մատուցում են

ծառայություններ, և դրանց զուգահեռ, տրամադրում են խորհրդատվություններ:

Ընդ որում, կենտրոնների գործունեության ուղղությունները տարբեր են՝ կախված մարզերի և տարածաշրջանների մասնագիտացումից: Օրինակ, Գեղարքունիքի մարզի գյուղատնտեսական սպասարկման կենտրոնը հիմնականում մասնագիտացված է անասնաբուժական և անասնաբուժական ծառայությունների մատուցման բնագավառում, իսկ Արարատի մարզի Դարակերտ համայնքի սպասարկման կենտրոնը՝ ջերմոցային տնտեսությունների ստեղծման և զարգացման ուղղությամբ: Այսինքն՝ մատուցում են ծառայություններ՝ կախված տվյալ տարածաշրջանում պահանջարկից:

Ստուգողական հարցեր

1. Ներկայացնել ագրարային խորհրդատվական համակարգի ձևավորման անհրաժեշտությունը:
2. Ներկայացնել «Ագրոգիտասիյուն» գործակալության ստեղծման նպատակը և գործունեությունը:
3. Ներկայացնել ԳԱՄԿ-երի և ԳԱՀԿ-ի գործունեությունը:
4. Ներկայացնել գործող խորհրդատվական համակարգը:

ՀՀ-ում խորհրդատվական ծառայություններ մատուցող հիմնական մասնավոր և հասարակական կազմակերպությունները

Կազմակերպությունների անվանումը	Կազմակերպչի րավական կարգավիճակը	Մատուցվող ծառայությունները
Ագրոբիզնեսի և գյուղի զարգացման կենտրոն Մասնավորապես՝ մարզային գյուղատնտեսության սպասարկման կենտրոններ	հիմնադրամ	✓ գյուղատնտեսության զարգացման ծրագրերի իրականացում ✓ ներդրանքների և սարքավորումների վաճառք ✓ խորհրդատվության և տեղեկատվության տրամադրում ✓ ուսուցումների կազմակերպում ✓ ծառայությունների մատուցում
Հրաշք Այգի	ՍՊԸ	✓ Ներդրանքների և սարքավորումների վաճառք, խորհրդատվությունների տրամադրում
Առողջ Այգի	ՍՊԸ	✓ Խորհրդատվության մատուցում և ծառայությունների տրամադրում
Արտագրո	ՍՊԸ	✓ Ներդրանքների և սարքավորումների վաճառք, ✓ խորհրդատվությունների տրամադրում
Ագրոինփութ	ՍՊԸ	✓ Ներդրանքների և սարքավորումների վաճառք, ✓ խորհրդատվությունների տրամադրում
Կանաչ Արահետ	ՀԿ	✓ Գյուղատնտեսության զարգացման և խորհրդատվական, ուսուցողական ծրագրերի իրականացում
Շեն Բարեգործական	ՀԿ	✓ Գյուղատնտեսության զարգացման և խորհրդատվական, ուսուցողական ծրագրերի իրականացում

Գրականություն

1. «ՀՀ գյուղատնտեսության աջակցության մարզային և հանրապետական կենտրոնների գործունեության բարելավման հայեցակարգ» (Հաստատված 19.11.2013թ., N 1516-Ա կառավարության որոշմամբ):
2. Գյուղատնտեսության աջակցության հանրապետական կենտրոնի կանոնադրություն, Երևան, 2002. - 7 էջ:
3. Ավետիսյան Ս. Մարտիրոսյան Ի., Աղայան Լ., Հայկազյան Վ., Խոջոյան Ա., Դավթյան Ա., Հովհաննիսյան Ա., Հարրիս Ռ., Մերի Լու. Գյուղատնտեսության աջակցության մարզային կենտրոնները՝ որպես տարածաշրջանային մակարդակում նոր տեխնոլոգիաների զարգացման կարևոր օղակ, ՀՀ Գյուղատնտեսության նախարարություն, ԱՄՆ գյուղէպարտամենտ, Գյուղատնտեսական տեխնոլոգիաների կարիքների բացահայտում և ներդրման կազմակերպում, Միջազգային գիտաժողովի նյութեր 6-8, նոյեմբեր, Երևան, 1997. - էջ 223-226:
5. Հայկազյան Վ., Ավագյան Վ., Ագրոգիտասփյուռը որպես ագրարային գործունեության ներդրման և խորհրդատվական համակարգ: Միջազգային գիտաժողովի նյութեր: Երևան, 1998 թ., էջ 124-129:
6. ՀՀ ագրոպարենային հիմնախնդիրները և զարգացման ռազմավարությունը, Երևան, 2002թ., էջ 280-320:

ԹԵՄԱ 3.

Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների

կազմակերպական մոդելները

3.1. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպական մոդելների ձևավորման անհրաժեշտությունն ու հատկանիշները

3.2. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպական մոդելները

- Պետական խորհրդատվական ծառայությունների ընդհանուր բնութագիրը
- Համալսարանների հիմքի վրա ձևավորված խորհրդատվական ծառայությունների ընդհանուր բնութագիրը
- Կոոպերատիվ խորհրդատվական ծառայությունների ընդհանուր բնութագիրը
- Մասնավոր խորհրդատվական ծառայությունների ընդհանուր բնութագիրը
- Առևտրային կազմակերպությունների ստորաբաժանումներ հանդիսացող խորհրդատվական ծառայությունների ընդհանուր բնութագիրը

Վերջնարդյունք

***Ներկայացնել ագրարային խորհրդատվական
ծառայությունների կազմակերպական մոդելների
ձևավորման հատկանիշները, առավելություններն ու
թերությունները, կատարել մոդելների համեմատական
գնահատում և հիմնավորել կիրառման հնարավորություն-
ները ՀՀ-ում***

3.1. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպական մոդելների ձևավորման անհրաժեշտությունն ու հատկանիշները

Տնտեսապես զարգացած երկրներում ագրարային խորհրդատվական ծառայությունները գործում են որպես գյուղատնտեսական գիտելիքների տարածման յուրահատուկ միջոց: Այս ծառայությունների ստեղծման նպատակն էր աջակցել գյուղատնտեսական այն ապրանք արտադրողներին, ովքեր չունեին համապատասխան կրթություն և փորձ՝ արդյունավետ գյուղատնտեսություն վարելու և գյուղատնտեսության նորագույն հետազոտությունների արդյունքներն իրենց տնտեսություններում ներդնելու համար: Դրա անհրաժեշտությունը պայմանավորված էր նրանով, որ գյուղատնտեսությամբ զբաղվողները, հեռու գտնվելով գիտական և կրթական կենտրոններից, հաճախ նաև զրկված լինելով կապի միջոցներից, դժվարանում էին հետևել գիտատեխնիկական առաջընթացին, գյուղատնտեսության արտադրության նորարարություններին և դրանք իրենց տնտեսություններում կիրառելու հնարավորություններին: Քսաներորդ դարասկզբին տնտեսության մեջ տեղի ունեցած գլոբալ տեղաշարժերը ստեղծեցին այն նախադրյալները, որոնց շնորհիվ հետզհետե սկսեցին ձևավորվել խորհրդատվական ծառայություններ:

Ներկայումս աշխարհի ավելի քան 200 երկրներում ձևավորվել են խորհրդատվական ծառայություններ, որոնք ունեն կազմակերպական տարբեր ձևեր: Դրանց դասակարգման հիմնական չափորոշիչներն են.

- ✓ ինքնուրույնությունը և կարգավիճակը
- ✓ սեփականության ձևը
- ✓ ֆինանսավորման աղբյուրները
- ✓ խորհրդատվության ուղղությունները և ոլորտները:

Ելնելով այս չափորոշիչներից, խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպական ձևերը դասակարգվում են հետևյալ կերպ¹³.

- ա) պետական կարգավիճակ ունեցող ծառայություններ`
- ինքնուրույն իրավաբանական անձի կարգավիճակով,
 - կառավարման մարմիններին կից գործող կառուցվածքային բաժիններ` գյուղատնտեսության նախարարության և տարածքային կառավարման մարմիններին կից գործող խորհրդատվական կենտրոններ (Անգլիա, Հոլանդիա, Լեհաստան, Պերմանիայի առանձին շրջաններ)
- բ) ագրարային համալսարանների և քոլեջների բազաների վրա ստեղծված խորհրդատվական ծառայություններ (ԱՄՆ, Շոտլանդիա, Պերմանիայի առանձին շրջաններ),
- գ) մասնավոր խորհրդատվական ծառայություններ (գործում են զարգացած երկրներում` Անգլիա, Նոր Զելանդիա, Պերմանիա),
- դ) կոոպերատիվ խորհրդատվական ծառայություններ (Ֆինլանդիա, Դանիա, ԱՄՆ),

¹³ Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе: учебник и практикум для бакалавриата и магистратура /под. Ред. В. М. Кошвлва, - М. : Издательство Юрайт, 2016. - 375 с.

ե) առևտրային կազմակերպությունների ստորաբաժանում հանդիսացող խորհրդատվական կազմակերպություններ:

3.2. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպական մոդելները

Խորհրդատվական որևէ մոդելի ընտրության և կազմակերպման ժամանակ հաշվի են առնում յուրաքանչյուրի դրական և բացասական կողմերը, առավելություններն ու թերությունները, կայուն զարգացման պայմաններն ու հնարավորությունները:

- **Պետական խորհրդատվական ծառայությունների բնութագիրը**

Պետական խորհրդատվական ծառայությունները՝ ինքնուրույն իրավաբանական անձի կարգավիճակով, հիմնականում ձևավորվում են կենտրոնական գրասենյակի և շրջանային կենտրոնների մակարդակով: Կազմակերպական այս մոդելն ունի հետևյալ առավելությունները.

- ✓ ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրը պետական բյուջեն է,
- ✓ ծառայության աշխատանքները կարգավորվում են օրգանապես միմյանց հետ կապված օրենքներով,
- ✓ ինքնուրույն իրավաբանական անձ է,
- ✓ ներկայացնում են խորհրդատվական ծառայությունների լայն շրջանակ, (այդ թվում՝ գործունեության բոլոր ոլորտներում, որոնք իրականացվում են գյուղում՝ արտադրական, ֆինանսական, սոցիալական, էկոլոգիական, մշակութային և

այլն, պետական քաղաքականության իրականացմանն օգնելու համար,

- ✓ մշակվել են հաստիքներ մասնագետների համար, ովքեր զբաղվում են միայն խորհրդատվական գործունեությամբ,
- ✓ խորհրդատուն հնարավորություն ունի, լայն ծավալով, զբաղվելու այնպիսի առևտրային գործունեությամբ, որոնք արգելված չեն օրենքով:

Առավելությունների հետ մեկտեղ, համակարգին բնորոշ են հետևյալ թերությունները`

- ✓ մեծ կախվածություն ունեն պետական կառավարման մարմիններից,
- ✓ կարող են առաջանալ հարկային խնդիրներ, հատկապես` առևտրային գործունեության իրականացման ընթացքում,
- ✓ մեծանում են բյուրոկրատական քաշքշուկները, երբեմն պետք է գործունեությունը համաձայնեցնել պետական այն ինստիտուտների հետ, որոնք հաճախ խանգարում են իրականացնելու խորհրդատվական գործունեության հիմնական սկզբունքները,
- ✓ թույլ է գործող հետադարձ կապը, առկա է պետության նկատմամբ հաճախորդի ոչ բավարար վստահություն,
- ✓ առկա է հովանավորչական միջոցների և դրամաշնորհների օգտագործման առումով որոշակի սահմանափակում:

Գյուղատնտեսության նախարարության, տարածքային կառավարման մարմիններին կից գործող խորհրդատվական կենտրոններ. բնութագրվում են գործնականում նույն հատկանիշ-

ներով, ինչ որ ինքնուրույն իրավաբանական անձի կարգավիճակով գործող պետական ծառայությունները, բացառությամբ մի քանի կարևոր առանձնահատկությունների: Այսպես, այս համակարգի առավելություններն են.

- ✓ ազդեցություն են գործում տնտեսության ագրարային և սոցիալական ոլորտի պետական քաղաքականության ձևավորման վրա, քանի որ այս ոլորտում աշխատում են փորձառու մասնագետներ և կապեր ունեն խորհրդատվական կազմակերպության մասնագետների հետ, միաժամանակ նրանք համարվում են համապատասխան կառավարման մարմինների մասնագետներ,
- ✓ ծառայությունը տիրապետում է խնդիրների մասին իրական տեղեկատվությանը և շրջանային զարգացման հեռանկարներին այնպես, ինչպես աշխատում է պետական կառավարման մարմինների մի մասը:

Մոդելի թերություններն են.

- ✓ գիտական ամբողջ տեղեկատվությունը սահմանափակվում է կառավարման մարմինների հետաքրքրությունների շրջանակներում: Խորհրդատուին, հանդիսանալով պետական մարմնի աշխատող, զուգահեռ պետք է իրականացնի 2 գործառույթ, որոնք հաճախ հակասում են մեկը մյուսին: Երբեմն խորհրդատուի գործառույթը դառնում է երկրորդական: Սա իրականում նվազեցնում է խորհրդատուի աշխատանքի արդյունավետությունը, հետևապես՝ նաև մատուցվող խորհրդատվության որակը,

- ✓ առկա է բացարձակ կախվածություն ղեկավարող մարմիններից, որը թուլացնում է գործառույթներ իրականացնելու նրա հնարավորությունները, ինչպես նաև իջեցնում է հաճախորդի վստահությունը խորհրդատուի նկատմամբ (թույլ հետադարձ կապ):

- **Համալսարանների հիմքի վրա ձևավորված խորհրդատվական ծառայությունների ընդհանուր բնութագիրը**

Այս ծառայություններն անվանում ենք համալսարանական, քանի որ աշխարհի մի շարք երկրներում խորհրդատվական ծառայություններ ձևավորվեցին բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում՝ որպես կանոն բազմագործառույթ գյուղատնտեսական համալսարանների կամ քոլեջների հիմքի վրա: Կազմակերպական այսպիսի մոդելով խորհրդատվական առաջին ծառայությունը ստեղծվել է Մեծ Բրիտանիայում, սակայն անվանումը՝ «համալսարանական մոդել», վերցվել է ամերիկյան փորձից, որտեղ այն մեծ տարածում և զարգացում էր գտել:

Ծառայությունների առավելություններն են.

- ✓ ընդգրկում է խորհրդատվական հարցերի լայն շրջանակ, ինչպես նաև առավելագույնս ինտեգրացվում են կիրառական գիտական հետազոտությունները, ուսուցումներն ու խորհրդատվությունը,
- ✓ գործունեությունը ծավալում է պետական ուսումնական հաստատությունների հիմքի վրա, սերտ կապի մեջ է տարբեր գիտահետազոտական հաստատությունների և պետա-

կան կառավարման մարմինների կառուցվածքային ստորաբաժանումների և ղեկավարների հետ,

- ✓ մեծ է ապրանք արտադրողի վստահությունը խորհրդատու մասնագետի նկատմամբ, գոյություն ունի սերտ կապ ուսանողների և մասնագետների միջև,
- ✓ ունեն բավականին մեծ անկախություն և ինքնուրունություն՝ համեմատած նախորդ ծառայությունների հետ,
- ✓ հնարավորություն ունեն օգտագործելու ուսումնական հաստատության հզոր նյութատեխնիկական, ուսումնամեթոդական բազաները,
- ✓ խորհրդատվական ծառայությունների մատուցմանը մասնակից է լինում փորձ և բարձր որակավորում ունեցող պրոֆեսորադասախոսական և գիտական անձնակազմը. գործընթացին նպաստում է մասնագիտացված տարբեր լաբորատորիաների առկայությունը:

Մոդելի թերություններն են.

- ✓ առևտրային գործունեություն ծավալելիս ցածր է արդյունավետությունը,
 - ✓ սահմանափակ են հնարավորությունները,
 - ✓ ունի մեծ կախվածություն համալսարանի ղեկավարությունից:
- **Կոոպերատիվ խորհրդատվական ծառայությունների**

ընդհանուր բնութագիրը

Կոոպերատիվ խորհրդատվական ծառայությունները համեմատաբար ավելի մեծ կապերով են կապված հաճախորդների հետ

և բազմաթիվ խնդիրների լուծման ժամանակ դրսևորվում են լավագույն արդյունքներով:

Կոոպերատիվ խորհրդատվական ծառայության առավելություններն են.

- ✓ ձևավորվում և ղեկավարվում է հաճախորդների կողմից, որի յուրաքանչյուր մասնակից ունի շահագրգռվածության բարձր մակարդակ և, բնականաբար, կարողանում է ապահովել նաև խորհրդատվական ծառայության բարձր որակ,
- ✓ խորհրդատվություն է առաջարկվում գյուղատնտեսական արտադրության բոլոր հարցերի վերաբերյալ, խորհրդատուների գործունեության հիմքում հաճախորդի խնդիրներն են և ծառայում են նրանց հետաքրքրություններին,

Թերություններն են.

- ✓ ի տարբերություն պետական խորհրդատվական ծառայությունների, այստեղ փոքր է պետական ֆինանսավորման բաժնենապը,
- ✓ երբեմն կոոպերատիվի անդամները լոբինգ են անում իրենց հետաքրքրությունները՝ ունենալով որոշակի ազդեցություն թեմաների ընտրության և խորհրդատուների գործունեության ուղղությամբ:

- **Մասնավոր խորհրդատվական ծառայությունների
ընդհանուր բնութագիրը**

Ներկայումս աշխարհում մեծ տարածում ունեն մասնավոր խորհրդատվական ծառայությունները: Վերջիններիս առավելություններն են.

- ✓ բավականին մեծ անկախությունը, քանի որ ֆինանսական հիմնական մուտքերը ձևավորվում են մատուցված խորհրդատվական վճարներից,
- ✓ մատուցված խորհրդատվությունն ավելի գործնական է և արդյունավետ,
- ✓ տեղեկատվությունը և խորհրդատվությունը մատուցվում են բավականին բարձր մակարդակով, ինչի շնորհիվ էլ խորհրդատվական ծառայությունների շուկայում այն դառնում է մրցակցային,
- ✓ ակտիվանում և զարգանում է հետադարձ կապը գյուղատնտեսական ապրանք արտադրող - խորհրդատու հարաբերություններում,
- ✓ խորհրդատվությունն իրականացվում է վճարովի հիմունքներով, ծառայություններն ուղղորդվում են դեպի օգտագործողների խնդիրները. արդյունքում՝ բարձրացվում է հաճախորդի և խորհրդատուի փոխհարաբերությունների արդյունավետությունը:

Թերություններն են.

- ✓ խորհրդատվության մատուցման նշված ձևն ունենում է նաև բացասական դրսևորումներ, հատկապես, երբ հստակ սահմանված չեն մասնավոր խորհրդատուի գործելակերպը, ծառայության դիմաց վճարման կարգն ու մեխանիզմները,
- ✓ սահմանված սակագներով վճարովի խորհրդատվությունը նվազեցնում է ծառայության հասանելիությունը՝ հատկապես՝ եկամուտների ցածր մակարդակ ունեցող և ռիսկային

գոտում գտնվող գյուղացիական տնտեսությունների և այլ շահառուների շրջանում:

Այն իրավիճակներում, երբ մասնավոր խորհրդատվական համակարգերի գործունեությունն առավել արդյունավետ է, պետությունը, առանձին դեպքերում, առաջարկում է մասնավոր ծառայության ծախսերի փոխհատուցման հիմնավորված մեխանիզմներ:

- **Առևտրային կազմակերպությունների ստորաբաժանումներ հանդիսացող խորհրդատվական ծառայությունների ընդհանուր բնութագիրը**

Բավականին արդյունավետ են գործում նաև առևտրային կազմակերպությունների ստորաբաժանումներ հանդիսացող խորհրդատվական ծառայությունները: Վերջիններիս առավելությունն այն է, որ մատուցում է մասնագիտացված խորհրդատվություն, որն ունի բարձր որակ, իսկ թույլ կողմն այն է, որ խորհրդատվություն մատուցվում է միայն այն բնագավառի ուղղությամբ, ինչ գծով մասնագիտացված է տվյալ կազմակերպությունը: Բարձր աշխատավարձ վճարելու հնարավորության շնորհիվ, կազմակերպությունը ներգրավում է ավելի բարձր որակավորում ունեցող մասնագետներին:

Մոդելի թերությունն այն է, որ խորհրդատուները, ծառայողական պարտականությունների հետ միասին, ներկայացնում են նաև իրենց կազմակերպության շահերը, որոնք միշտ չէ, որ համընկնում են ապրանք արտադրողների շահերի հետ:

Ընդհանրացնելով կարող ենք անել հետևություն, որ յուրաքանչյուր երկրում կազմակերպական այս ձևերը տարբերակված

զարգացում են ունենում՝ տարբեր մոդելների միջոցով, որոնք ժամանակագրական հատվածներում ենթարկվում են որոշ փոփոխությունների: Միաժամանակ օգտագործվում են տարբեր մոտեցումներ և ձեռք են բերվում համակարգերի ընտրության հնարավորություններ, որոնք դինամիկ ձևավորվում և հարմարվում են ագրարային ոլորտի փոփոխություններին:

Ստուգողական հարցեր

1. Որո՞նք են ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպական մոդելների ձևավորման հատկանիշները:
2. Որո՞նք են պետական ծառայությունների առավելություններն ու թերությունները:
3. Որո՞նք են մասնավոր ծառայությունների առավելություններն ու թերությունները:
4. Որո՞նք են կոոպերատիվ ծառայությունների առավելությունները և թերությունները:
5. Որո՞նք են ամևտրային ստորաբաժանումներին կից գործող խորհրդատվական ծառայությունների առավելություններն ու թերությունները:
6. Որո՞նք են համալսարանական մոդելի առավելություններն ու թերությունները:

Գրականություն

1. Информационно-консультационная служба в АПК: /Учеб. пособие (Под редакцией В. М. Кошелева и В. В. Маковецкого). - М.: Агроконсалт, 2001. - 348 с.
2. Организация консультационной службы в АПК / Д. С. Алексанов, А. Ф. Корольков, В. М. Кошелев и др.: Под ред. В. М. Кошелева. - М.: Изд-во, КолосС, 2007. - 271с.: ил. Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. и.заведений/

3. Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В.М. Кошелева. – М.: Издательство Юрайт, 2016.-375 с. - Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.
4. Ториков В. Е., Мальцев В. Ф., Квитко Б. И. – Информационно-консультационная служба в сельском хозяйстве, - Брянск, 2004, 148 с.:
5. Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /под. Ред. В. М. Кошвлва, - М. : Издательство Юрайт, 2016. - 375 с.

ԹԵՄԱ 4.

Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների զարգացման միջազգային փորձը

- 4.1. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունները Եվրամիության մի քանի երկրներում
 - 4.1.1. Ագրարային խորհրդատվական համակարգն Անգլիայում
 - 4.1.2. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Ղանիայում
 - 4.1.3. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Հոլանդիայում
 - 4.1.4. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Լեհաստանում
 - 4.1.5. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Գերմանիայում
- 4.2. Ագրարային խորհրդատվական համակարգն ԱՄՆ-ում
- 4.3. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Ռուսաստանի Դաշնությունում
- 4.4. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Բելառուսի Հանրապետությունում

Վերջնարոյունք

***Ներկայացնել ագրարային խորհրդատվական
համակարգերի ծնավորման ու զարգացման
միջազգային փորձը և հիմնավորել վերջիններիս
ներդրման հնարավորությունները ՀՀ-ում:***

4.1. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունները Եվրամիության մի քանի երկրներում

Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունները տարբեր երկրներում ծնավորվել են որոշակի պայմանների առկայության, զանազան գործոնների ազդեցության և որոշակի խնդիրների լուծման նպատակներով:

ԵՄ երկրներում ագրարային խորհրդատվական ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունները ծնավորվել են կազ-

մակերպական տարբեր ձևերի հիման վրա: Ընդ որում, այդ երկըրներում, ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների կազմավորման և կայացման շրջանում, պետական ֆինանսավորման բաժնեմասը մեծ է եղել, սակայն ներկայումս այն նվազում է, և կազմակերպությունների ֆինանսական միջոցները գոյանում են հիմնականում վճարովի խորհրդատվական ծառայությունների դիմաց ստացված միջոցներից (աղյուսակ 3.1.1.):

Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների ձևավորման հիմքերն ու ֆինանսավորման աղբյուրներն ունեն որոշակի առանձնահատկություններ: Դրանք պայմանավորված են յուրաքանչյուր տարածաշրջանի, երկրի տնտեսական վիճակի, ազգային և պարենային անվտանգության, բնակչության սոցիալ-տնտեսական ապահովման և համագործակցության ծավալման բազմաթիվ գործոններով:

Աղյուսակ 3.1.1.

Եվրամիության երկրների խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպական մոդելները և ֆինանսավորման աղբյուրները¹⁴

Խորհրդատվական ծառայություն	Հիմնական ինստիտուտները	Ֆինանսավորման աղբյուրները	Պետությունները
Պետական ծառայություններ			
Պետական	Խորհրդատվություն մատուցում են պետական կազմակերպությունները՝ հաճախ ազգային և շրջանային մակարդակով	Պետական բյուջե	Բելգիա, Իտալիա, Հունաստան, Սլովենիա, Շվեդիա, Իսպանիա, Պորտուգալիա, Լյուքսեմբուրգ, Գերմանիայի հարավային շրջաններ
Մասամբ պետական	Այստեղ բարձր է մասնավոր խորհրդատվական կառույցների դերը	Ուղղակի կամ անուղղակի վճարներ	Իռլանդիա, Չեխիա, Լեհաստան, Սլովակիա, Էստոնիա, Հունգարիա
Կիսաինքնավար	Պետական կազմակերպություններ	Պետական սուբսիդավորում (մասամբ)	Լիտվա, Լատվիա
Մասնավոր ծառայություններ			
Ֆերմերային խորհրդատվական ծառայություններ	Գյուղատնտեսական պալատներ, ֆերմերային ասոցիացիաներ և կազմակերպություններ	Բաժանորդագրության վճար և կանխիկ վճարումներ	Ավստրիա, Ֆրանսիա, Դանիա, Հյուսիսսարևելյան Գերմանիա
Առևտրային կազմակերպություններ	Առևտրային կազմակերպություններ և անհատ ձեռներեցներ	Ծառայությունների դիմաց վճարումներ, դոտացիաների տրամադրում	Անգլիա, Իռլանդիա, Հյուսիսսարևելյան Գերմանիա

14 Teresa Mis-Agricultural advisory institutions on european union countries, University of Rzeszow, Faculty of economics, tmis@univ.rzeszow.pl, Narodna a regionalna ekonomika VI, - p.248-252

4.1.1. Ագրարային խորհրդատվական համակարգն Անգլիայում

Անգլիայում գլխավոր խորհրդատվական կազմակերպությունը նախկին պետական խորհրդատվական կազմակերպությունն է՝ ADAS-ը (Agricultural Development Advisory Service), որը հիմնադրվել է 1946 թ. Ազգային գյուղատնտեսական ծառայության հիմքի վրա: Դա ուներ օբյեկտիվ պատճառներ, քանի որ այդ տարիներին երկրում կրճատվեցին գյուղատնտեսության արտադրության ծավալները: Այդ ժամանակ պետության գործունեությունը նպատակաուղղվեց գյուղատնտեսական մթերքների արտադրության ծավալների ավելացմանը, որին հասնելու համար հարկավոր էր ներդնել նոր տեխնոլոգիաներ, ինչը հնարավոր էր խորհրդատվական համակարգի գործունեության ակտիվացման միջոցով:

Սկզբնական շրջանում այն դրսևորվեց ուսուցողական ծրագրերի իրականացման միջոցով, որի ընթացքում ուսուցանվում էին արտադրության առաջադիմական այն մեթոդները և տեխնոլոգիաները, որոնք հաջողությամբ կիրառվում էին գյուղատնտեսական գործունեություն վարողների շրջանում: Դեռևս 1960-ական թվականներին ստեղծվեցին մի շարք ցուցադրական տնտեսություններ, որոնց բազայի վրա փորձարկվում էին նոր սորտերն ու տեխնոլոգիաները և, դրանց հիմքի վրա, անցկացվում էին ուսուցողական դասընթացներ: ADAS-ի աշխատողների թիվը հասնում էր մինչև 5000 մարդու: Տարիների ընթացքում կառավարության բյուջեից տրամադրվող ֆինանսավորման ծավալները սկսեցին կրճատվել և 1987 թ. ADAS-ը սկսեց ծառայություններ մատուցել

վճարովի հիմունքներով: Անցնելով մի շարք կառուցվածքային ու կազմակերպչական փոփոխությունների միջով՝ ներկայումս ADAS-ն ունի սահմանափակ պատասխանատվության ընկերության կարգավիճակ, որի գործառույթներն են՝

- խորհրդատվությունների տրամադրում և աջակցություն առաջավոր տեխնոլոգիաների տարածմանը,
- գիտական հետազոտությունների անցկացում, փորձարարական տնտեսությունների և կայանների համար հանձնարարականների մշակում,
- պետության կողմից տրամադրվող սուբսիդիաների բաշխում:

Բոլոր գործառույթները չեն, որ թողնված են այդ ծառայության վրա: Դրա հետ մեկտեղ, գյուղատնտեսության նախարարությունը ներդրումային լայնածավալ աշխատանքներ է տանում, սուբսիդիաների բաշխման ճանապարհով, գյուղատնտեսական մթերքների արտադրության ու ձկնարդյունաբերության զարգացման, ինչպես նաև բույսերի հիվանդությունների դեմ պայքարի միջոցառումների իրականացման ուղղությամբ:

ADAS-ի կազմում կան տարածքային խորհրդատվական 6 (որոնք տեղաբաշխված են աշխարհագրական սկզբունքներով) և հետազոտական 10 կենտրոններ: Խորհրդատվական կենտրոններն ունեն մասնագետների 54 խմբեր: Յուրաքանչյուր կենտրոնն ունի մասնագետների 6-10 խումբ, որոնցից յուրաքանչյուրում աշխատում են 12-15 խորհրդատուներ: Հետազոտական աշխատանքները կատարվում են հետազոտական 10 կենտրոններում,

հավելյալ՝ նաև ADAS-ի լաբորատորիայում, որն իրականացնում է խորհրդատվություն և հետազոտական գործառնություններ: Հետազոտական կենտրոններում աշխատում են 48 խմբեր :

ADAS-ից բացի, լայնածավալ գործունեություն են իրականացնում Hutchinsons, Agrovista, Frontier, AHDB ընկերությունները և գյուղատնտեսության գծով պրոֆեսիոնալ խորհրդատուների մի քանի միավորումներ: Ամենափորձառուն՝ գյուղատնտեսական խորհրդատուների բրիտանական ինստիտուտն է, որը ստեղծվել է 1957 թ.: Այդ կազմակերպությունը միավորում է տարբեր գիտնականների, ովքեր ունեն ագրարային ոլորտին առնչվող տարաբնույթ մասնագիտություններ: Դա է պատճառը, որ ինստիտուտի անդամները տրամադրում են խորհրդատվություններ՝ տարբեր խնդիրների և կարիքների վերաբերյալ:

Խորհրդատվության մատուցման գործում որոշակի ներդրում ունեն նաև քոլեջները և համալսարանները, ինչպես նաև մասնավոր խորհրդատվական կազմակերպությունները: Վերջիններս խորհրդատվական և տեղեկատվական ծառայությունները մատուցում են վճարովի հիմունքներով՝ պայմանագրերի հարաբերություններով:

4.1.2. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Դանիայում

Դանիայում ագրարային խորհրդատվական ծառայություններ ստեղծել են ֆերմերները: Դանիական գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունը (DAAS – Danish Agricultural Advisory Service) ներառում է դանիական գյուղատնտեսական խորհրդատվական կենտրոնը՝ DAAS, և տեղային խորհրդատվական գրասենյակները: Այս ամենի 2/3-ը մասը պատկանում է դանիական ֆերմերային միություններին, իսկ 1/3-ը՝ դանիական ընտանեկան ֆերմերային ասոցիացիաներին: Ֆերմերային այս 2 խումբ կազմակերպությունները ծառայություններ են մատուցում Դանիայում բնակվող ֆերմերների 95 %-ին: DAAS-ը կոոպերատիվի կարգավիճակ ունեցող խորհրդատվական կազմակերպություն է:

DAAS-ի կառավարումն իրականացվում է գործադիր տնօրենի, փոխտնօրենի և ազգային դեպարտամենտի թվով 9-ը տնօրենների կողմից: Ազգային կենտրոնը սպասարկում է մոտավորապես 30 տեղական գյուղատնտեսական կենտրոններին, որոնք սփռված են ամբողջ Դանիայում: Տեղական կենտրոնները, որոնք սեփականաշնորհված են և կառավարվում են ֆերմերային 2 միությունների կողմից, գյուղացիներին խորհուրդներ են տալիս տեխնոլոգիական, տնտեսական, կրթական և հասարակական խնդիրների շուրջ: Երկու մակարդակ ունեցող այս մոդելը երկար տարիներ ապացուցել է իր հաջողակ լինելը: Տեղական մակարդակը մեծ և փոքր գյուղացիական ասոցիացիաների կապն է, դրանք բաղ-

կացած են ֆերմերային 95 կենտրոններից: Ներկայումս գյուղատնտեսական 30 տեղական կենտրոններում և DAAS-ում աշխատում է շուրջ 30 աշխատակից:

Ազգային կենտրոնը կատարում է զարգացման և խորհրդատուների ուսուցման կենտրոնի դեր: Ազգային մակարդակը ներկայացնում է դանիական գյուղատնտեսական խորհրդատվական կենտրոնը, որը տրամադրում է տեղական կենտրոններին տեղեկատվություն Դանիայում և արտասահմանում իրականացված նոր գիտահետազոտական աշխատանքների և սեփական հետազոտության արդյունքների մասին: DAAS-ի ֆոնդի 20 %-ը գոյանում է հողի հարկի փոխհատուցումից: Խորհրդատվական ծառայության վճարի մեծ մասը վճարում են հենց ֆերմերները: Եկամտի մեծ մասը գոյանում է անհատական ծառայություններից օգտվողների կատարած վճարումներից:

DAAS-ի գլխավոր գործառույթներն են.

- Փորձագետների խորհրդատվություն – տեղական խորհրդատուներին մասնագիտական գիտելիքի, խորհրդատվության տրամադրում: DAAS-ն ագրարային բոլոր ոլորտներում ունի խորհրդատու-փորձագետ մասնագետներ, ովքեր ամենօրյա կապ են հաստատում տեղային խորհրդատվական կենտրոնների աշխատակիցների հետ:
- Գիտելիքների և խորհրդատվության համակցում - գյուղատնտեսական հետազոտական կենտրոնների և տեղական խորհրդատուների միջև օպերատիվ հաղորդակցության ապահովում: DAAS-ը տեղական խորհրդատուներին ապա-

հովում է Դանիայի և արտասահմանյան հետազոտական ինստիտուտներից և այլ տեղական աղբյուրներից ստացվող հետազոտության արդյունքներով և տեղեկատվությամբ, ինչպիսիք են օրինակ՝ տեղեկագրեր, ֆերմերային ամսագրերում զեկույցներ, հոդվածներ և այլն:

- Նյութատեխնիկական բազայի բարելավում և կատարելագործում – խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման համար անհրաժեշտ սարքավորումների և մեթոդների կատարելագործում (համակարգչային տարբեր ծրագրերով ապահովում):
- Փորձեր և հետազոտություններ – տեղական խորհրդատվական կենտրոնների հետազոտական ինստիտուտների հետ համագործակցության ընդլայնում և կապերի ուժեղացում:
- Կրթություն և վերապատրաստում – գյուղատնտեսությամբ զբաղվողների համար ուսուցումների կազմակերպում:

Դանիական տեղական խորհրդատվական ծառայությունների գործունեության հիմնական խնդիրներն են.

- կազմակերպել որակավորման և մասնագիտական հմտությունների բարձրացման վերապատրաստման դասընթացներ, տրամադրել ժամանակակից գիտելիքներ՝ տնտեսագիտական և արտադրության արդյունավետ վարման մեթոդների վերաբերյալ,
- գյուղատնտեսությամբ զբաղվողներին տրամադրել խորհրդատվություն և տեղեկատվություն արտադրության կա-

ռավարման կազմակերպման և պլանավորման վերաբերյալ,

- իրականացնել տեղեկատվության հավաքագրում և մշակում՝ իրացման շուկաների վերաբերյալ և տարածել գյուղատնտեսությամբ զբաղվողների շրջանում,
- տրամադրել խորհրդատվություն տնտեսությունը վարելու, համապատասխան ֆինանսական, ինչպես նաև հաշվապահական հաշվառում կատարելու վերաբերյալ:

Այստեղ մեծ ուշադրություն է հատկացվում խորհրդատվական ծառայության աշխատակիցների կադրերի ուսուցմանն ու վերապատրաստմանը: Դանիական համակարգում վերապատրաստումը մեծամասամբ տևում է 5-10 օր: Բացի այդ, յուրաքանչյուր տարի կազմակերպվում են տեխնիկական 2-3 հատուկ կուրսեր, որոնք երբեմն տեղի են ունենում հետազոտական կենտրոններում և տևում են 1-2 օր: Ի հավելումն սրան՝ խորհրդատուներից շատերը հաճախում են գիտաժողովների կամ բաց քննարկումների:

Սկսած 2004 թվականից DAAS-ն ամբողջովին զրկվեց պետական աջակցությունից: Ներկայումս ֆինանսական մուտքերը ձևավորվում են ֆերմերային միավորումներից տրամադրվող անդամավճարներից և առանձին ծառայությունների դիմաց գանձվող վճարներից:

DAAS-ից բացի գործում են նաև մասնագիտացված խորհրդատվական փոքր ծառայություններ, որոնք ունեն մոտ 1-8 աշխատողներ և մասնագիտացված են մեկ կամ մի քանի ոլորտներում:

Ընդհանուր առմամբ, **Դանիայի ագրարային կրթության և նորարարության համակարգն** ընդգրկում է հետևյալ կառույցները¹⁵.

- Պարենի, գյուղատնտեսության և ձկնարդյունաբերության նախարարությունը, որը ոլորտում քաղաքականություն մշակող հիմնական կառույցն է:
- Գիտության, նորարարության և կրթության նախարարությունը, որը հիմնադրվել է 2011թ-ին: Նախարարությունը ֆինանսավորում է գյուղատնտեսության, կենսատեխնոլոգիայի և այլ հետազոտական ոլորտները:
- Շրջակա միջավայրի պահպանության նախարարությունը, որը պատասխանատու է ոլորտում իրականացվող քաղաքականության մշակման հարցերում:

Այս կառույցները մեծ դերակատարում ունեն հետազոտական աշխատանքների իրականացման, ռազմավարությունների կազմման, ինչպես նաև ագրարային ոլորտի գիտելիքն ու տեղեկատվությունն ապրանք արտադրողներին հասանելի դարձնելու գործում:

Գիտության և հետազոտության բնագավառում կարևոր դերակատարում ունեն գյուղատնտեսական երկու հիմնական՝ Aarhus և Copenhagen համալսարանները, որոնք, 2007 թ.-ի համալսարանական բարեփոխումներից հետո, ինտեգրվեցին հետազոտական և կրթական ինստիտուտներին: Դանիայի գյուղատնտեսական գիտությունների ինստիտուտն ինտեգրվեց Aarhus համալսարանի

¹⁵ Madsen - Dsterbye J. (2014) AKIS and advisory services in Denmark. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs

գյուղատնտեսական գիտությունների, իսկ Անասնաբուժական և գյուղատնտեսական համալսարանը՝ Կոպենհագենի համալսարանի գիտության ֆակուլտետին:

Դանիայի տեխնիկական համալսարանը, պարենի ազգային ինստիտուտի հետ համատեղ, իրականացնում է պարենի և գյուղատնտեսության ոլորտների հետազոտություններ:

Գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողներին գիտելիքի տրամադրման գործընթացում նշանակալի դերակատարություն ունեն գյուղատնտեսական տասը քոլեջները և մասնագիտական ութ դպրոցները, որոնք կազմակերպում են հատուկ ուսուցումներ ֆերմաների կառավարման և տնտեսագիտության հարցերի շուրջ:

Դանիայում, կրթական համակարգին համահունչ, զարգացած է նաև հետազոտական համակարգը, որն ընդգրկում է գիտական և հետազոտական կենտրոնները: Դանիական գյուղատնտեսական գիտական կենտրոնն այս ոլորտի հիմնական կառույցն է, որի աշխատակիցներն ազգային և միջազգային հետազոտությունների արդյունքները մատչելի և հասանելի են դարձնում գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողներին: Գործում են նաև խիստ մասնագիտացված հետազոտական կենտրոններ, դրանք են՝ Դանիայի խոզաբուծության ոլորտում մասնագիտացված խոզերի հետազոտական կենտրոնը, GTS ինստիտուտը, որն ագրարային ոլորտի նորարարությունների և խորհրդատվության բնագավառում մասնագիտացված ոչ առևտրային կազմակերպություն է:

4.1.3. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Հոլանդիայում

Եվրոպայում գյուղատնտեսական արտադրության ճգնաժամի ժամանակ Հոլանդիայի կառավարությունն անցավ գյուղատնտեսության մրցակցության և ամրապնդման քաղաքականությանը: Ստեղծվեց գյուղատնտեսական գիտելիքների համակարգ՝ իր մեջ ներառելով հետազոտություն, կրթություն, ներդրում, որոնք և Հոլանդիայի գյուղատնտեսության մոդելն են, որն ամենաարդյունավետներից մեկն է աշխարհում: Գյուղատնտեսական գիտելիքների համակարգի շնորհիվ գիտատեխնիկական տեղեկատվությունը Հոլանդիայում հասնում է ավելի արագ, քան՝ մյուս երկրներում: Գյուղատնտեսության քաղաքականության հաջողությունը, շատ դեպքերում, կապված է նրա հետ, որ կրթության հարցերը, հետազոտությունը և ներդրումները գտնվում են Հոլանդիայի գյուղատնտեսության և ձկնարդյունաբերության նախարարության իրավասության ներքո: Նախարարության կազմում ունեն ազգային խորհրդատվական կենտրոն (DLV), որը ցույց է տալիս տեղեկատվական օգնություն կազմակերպության այն աշխատակիցներին և ներդրող կազմակերպության խորհրդատուներին (JKL), ովքեր ունեն անմիջական շփում ֆերմերների հետ:

DLV-ի առաքելությունն է օգնել ֆերմերներին և իրենց աշխատակիցներին՝ հարմարվելու շրջակա միջավայրի փոփոխություններին և շուկայական պայմաններին՝ միևնույն ժամանակ ընդունելով ապրանքի որակի և մրցունակության ապահովման պահանջները: DLV-ի էական շուկան դեռևս պատկանում է գեր-

մանական ֆերմերներին, բայց այն աշխատում է նաև առևտրականների, արդյունաբերական ընկերությունների, մանրավաճառ առևտրի ներկայացուցիչների հետ: DLV-ին ֆերմերներին ապահովում է տեխնիկական և բիզնես կառավարման ծառայությունների մի ամբողջական համակարգով:

Երկու հարյուր խորհրդատուներ իրականացնում են միջազգային խորհրդատվական գործունեություն՝ հիսուն երկրներում, իսկ ութ երկրներում ունեն ներկայացուցչական կազմակերպություններ (Մեծ Բրիտանիա, Բելգիա, Արևելյան Աֆրիկա, Լատինական և արևելյան Ամերիկա, Իսպանիա, Սկանդինավյան երկրներ):

Ներկայումս DLV-ն ունի խորհրդատվական 5 մասնաձյուղեր՝ DLV PLANT (Բուսաբուծության), DLV ANIMAL (Անասնաբուծության), DLV Real Estate (Անշարժ գույքի), DLV Energy (Էներգիայի) և DLV Construction (Շինարարության): DLV-ն ունի ավելի քան 400 աշխատող: DLV – ի բուսաբուծության մասնաձյուղն ակտիվ գործունեություն է ծավալում նաև հողանդական շուկայից դուրս: Հաճախորդների քանակը 2008 թվականից սկսել է նվազել: Պատճառն այն է, որ նախ բավականին ավելացել է բակալավր և մագիստրատուրա սովորող ֆերմերների թիվը, և երկրորդը՝ ինտերնետն է, որը շատ արագ տրամադրում է տեղեկատվություն ¹⁶:

Ներկայումս DLV-ի կազմակերպության կառավարման կազմում ներառված են 9 անդամներ, որոնցից 4-ը ներկայացված

¹⁶ Caggiano, M. (2014): AKIS and advisory services in The Netherlands. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs

են նախարարության կողմից: Կազմակերպության տնօրենը նշանակվում է նախարարության կողմից՝ ֆերմերային կազմակերպության խորհրդով: ՏԽԾ-ի աշխատակիցների 60%-ն աշխատում է անհատական գրաֆիկով, ստանում է տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ամբողջական աջակցություն և ունի մուտք դեպի կենտրոնական ծառայություններ, տեղեկատվություն, տվյալների բազա:

DLV-ին, ընդգրկելով երկրի գյուղատնտեսության բոլոր ճյուղերը, թույլ է տալիս արագ տարածելու տեղեկատվությունը և ստացած գիտելիքը երկրի բոլոր շրջաններում:

DLV-ին սկսել է վճարովի ծառայություններ մատուցել ֆերմերներին 1991թ-ից՝ իր առջև նպատակ ունենալով ապահովել ծախսերի 5%-ը: Կատարված քայլերի շնորհիվ, հաջորդ 10 տարիների ընթացքում, այն հասավ մինչև 50%-ի: Ներկայումս DLV-ին ստիպված է ստանալ ծախսերի փոխհատուցում միայն իր հաճախորդներից: Վերջիններիս հետ կնքվում են նաև մոտավորապես 80000-100000 եվրո արժողությամբ վճարովի խորհրդատվական ծրագրերի պայմանագրեր:

Այս ծառայություններին, պարտադիր հատկացումների հաշվին, հաճախակի ֆինանսավորում են ֆերմերային կազմակերպությունները: ՏԽԾ-ի առաջին մակարդակը ներկայացնում է նաև սոցիալ-տնտեսական խորհրդատվության բաժինը ֆերմերային կազմակերպություններում: Ավելի քան 200 մասնագետներ, ովքեր հանդես են գալիս կազմակերպության մշտական հաճախորդներ, ֆերմերներին առաջարկում են խորհրդատվություններ այն

հարցերի վերաբերյալ, որոնք կապված չեն տեխնոլոգիաների հետ: Օրինակ, հաճախ խորհուրդներ են տրվում ժառանգության, տնտեսության բարեփոխումների, գործողությունների դադարեցման, համաձայնագրերի կնքման, օրենքների դրույթների փոփոխությունների և նմանատիպ այլ հարցերի վերաբերյալ:

Հոլանդիայում գործում են նաև մասնավոր խորհրդատվական կազմակերպություններ, անհատ խորհրդատուներ և խորհրդատուների խմբեր, որոնք ևս ակտիվ խորհրդատվական գործունեություն են իրականացնում:

Օրինակ ETC ընկերությունը մասնագիտացված է էկոլոգիայես մաքուր արտադրության կազմակերպման ոլորտում խորհրդատվական ծրագրերի իրականացման ուղղությամբ: Ընկերությունն ունի քսան խորհրդատուներ, որոնցից միայն երեքն են աշխատում Հոլանդիայում, մյուսներն ընդգրկված են միջազգային խորհրդատվական ծրագրերում:

Միջազգային մակարդակի խորհրդատվական կազմակերպություններից է նաև ԱՐԱՎԻՍԸ:

Հոլանդիայում գործում է ՎԱԲ ասոցիացիան, որին անդամակցում են շուրջ հինգ հարյուր խորհրդատվական կազմակերպություններ և անհատներ: Ասոցիացիան ստեղծվել է կազմակերպությունների համագործակցության և խորհրդատվության արդյունավետության բարձրացման նպատակով: Այն լիցենզավորում է խորհրդատուներին՝ տալով նրանց «աբ» աստիճան (կոչում)¹⁷:

¹⁷ Caggiano, M. (2014): AKIS and advisory services in The Netherlands. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs

Հոլանդիայում խորհրդատվությունը հասանելի է բոլոր ֆերմերներին, քանի որ պետությունը ծախսերի մի մասը փոխհատուցում է ծառայության աշխատավարձի կեսի չափով, իսկ ֆերմերային կազմակերպությունները ծախսերի հիմնական մասը փոխհատուցում են իրենց եկամուտների հաշվին: Ֆերմերները ստանում են նաև լրացուցիչ տեղեկատվություն փորձ ունեցող տնտեսություններից, տարբեր գյուղատնտեսական կենտրոններից, փորձարարական կայաններից, մարքեթինգային ծառայություններից, այլ շրջանների տնտեսություններից, ծանոթներից և ընկերներից:

DLV-ին երիտասարդ և անփորձ խորհրդատուների համար, կանոնավոր կերպով, կազմակերպում է դասընթացներ, որոնք հիմնականում իրականացվում են ծմռան ամիսներին:

4.1.4. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը

Լեհաստանում

Լեհաստանում գյուղատնտեսության խորհրդատվական համակարգը ստեղծվել է 2-րդ համաշխարհային պատերազմից առաջ, իսկ հետպատերազմյան շրջանում այն սկսեց զարգանալ և ակնառու դրսևորվեց՝ սկսած 1980-ական թվականներից: Դեռևս 1989 թ., գյուղատնտեսության խորհրդատվության ոլորտում, սկսեցին կատարվել տնտեսական բարեփոխումներ: Լեհաստանի գյուղատնտեսության և արդյունաբերության նախարարությունն ընդունեց որոշում, ըստ որի՝ գյուղատնտեսության խորհրդատվական ծառայությունը պետք է ֆինանսավորվեր պետական բյուջեից:

Այս ոլորտում վարվող քաղաքականության հիմնական դրույթներն են.

- ✓ զարգացնել ճկուն խորհրդատվական համակարգ,
- ✓ գյուղատնտեսությամբ զբաղվողներին ապահովել անվճար խորհրդատվություն,
- ✓ ներգրավվել բարձր որակավորում ունեցող խորհրդատուներին՝ գյուղացիների կարիքներին և շուկայական տնտեսական պայմաններին համապատասխան,
- ✓ գյուղատնտեսական խորհրդատվական համակարգի ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրը համարել պետության կողմից տրվող դոտացիաները:

Լեհաստանի ագրարային խորհրդատվական համակարգն ազգային խորհրդատվական կենտրոնն է և գյուղատնտեսական 16 խորհրդատվական կենտրոնները, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի 100-160 աշխատողների հաստիքներ: Կենտրոնական գրասենյակում աշխատում են 60-90, իսկ յուրաքանչյուր դաշտային գրասենյակում՝ 4-6 մասնագետներ: Լեհաստանի խորհրդատվական համակարգում զբաղվածների թիվը կազմում է 4415 մարդ: Առանձին շրջաններում (վայելվողներում), 1 խորհրդատուի սպասարկման հաշվով, գյուղացիական տնտեսությունների թիվը տատանվում է 200-1200-ի, իսկ հողային մակերեսը՝ 1600-9000 հա-ի միջև: Խորհրդատուների 63 %-ն ունի բարձրագույն ուսումնական կրթություն, նրանց մեծ մասը գյուղատնտեսական բուհերի շրջանավարտներն են: Խորհրդատվական համակարգը, 90 %-ով, ֆինանսավորվում է պետական բյուջեից: Մնացած մասը լրացվում է

շրջանների (վայելողների) լրացուցիչ, ինչպես նաև տեղական ինքնակառավարման մարմինների հատկացրած միջոցներից, բիզնես պլանավորման համար կատարվող աշխատանքից, հողի և սննդամթերքի անալիզների վճարներից և այլն: Այստեղ ստեղծվել են նաև շուկայական տեղեկատվական բանկեր:

Պետական խորհրդատվական համակարգի կազմակերպական կառուցվածքում առկա է 2 հիմնական պետական վարչական մարմին¹⁸.

1. Գյուղատնտեսության և գյուղի զարգացման նախարարությունը, որը պատասխանատու է վարվող քաղաքականության և ԵՄ-ի միասնական ագրարային քաղաքականության իրականացման համար:
2. Ֆինանսների նախարարությունը, որը պատասխանատու է գյուղական վայրերում ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորման համար: Թեպետ շրջանային խորհրդատվական ծառայությունները ենթարկվում են շրջանային կենտրոններին, սակայն ֆինանսավորվում են ֆինանսների նախարարությունից:

Լեհաստանում խորհրդատվական համակարգի գործունեությունում մեծ աշխատանք է տարվում գյուղական վայրերում երիտասարդ առաջնորդների հայտնաբերման և նրանց գիտելիքների ու փորձի բարձրացման ուղղությամբ:

¹⁸ Kania J., Vinohradnik K., Tworzyk A. (2014): AKIS and advisory services in Poland. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs

4.1.5. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը

Գերմանիայում

Գերմանիայում մասնագիտական խորհրդատվական ծառայությունները ստեղծվել են 1930-ական թվականներին, վերջիններիս արդյունավետ գործունեության գլխավոր երաշխիքը պետության աջակցությունն էր: Ամբողջական համակարգը ներառում է ֆեդերալ խորհրդատվական ծառայությունը (պետական կազմակերպություններ), գյուղատնտեսական պալատները, մասնավոր խորհրդատվական կազմակերպությունները և միավորումները, ինչպես նաև անհատ խորհրդատուները: Որոշ տարածքներում, ՍՊԸ-ների կարգավիճակով, գործում են նաև խորհրդատվական բյուրոներ: Գերմանիայի յուրաքանչյուր շրջանի խորհրդատվական ցանցը բաժանվում է տարածաշրջանների, այն ունի 20 խորհրդատուներ: Նրանցից յուրաքանչյուրն ի վիճակի է ծառայություն մատուցել 50-150 ֆերմերային տնտեսությունների:

Մասնավոր խորհրդատվական ծառայությունները գործում են պետական հովանավորչության ներքո, պետությունը սուբսիդավորում է խորհրդատվական ծառայության ծախսերի մինչև 50 %-ը: Գոյություն ունեն նաև մասնավոր խորհրդատվական խմբեր: Խմբերի կազմավորմամբ որոշվում է խորհրդատվության ուղղվածությունը, 1 խորհրդատվական խմբին բաժին է ընկնում 15-20 հաճախորդ:

Գերմանիայի ագրարային խորհրդատվական համակարգը

Հիմնական կառույցները	Քաղաքները	Ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրը	Պատասխանատու մարմինը	Որակի վերահսկումը
<u>Հյուսիս-արևմտյան շրջաններ</u> Գյուղատնտեսական պալատներ	Շլեսվիգ-Հոլստեին, Նիդերսաքսեն, Համբուրգ, Բրեմեն, Սաարլանդ, Նորդրեյն-Վեստֆոլեն	Պետական բյուջե	Գյուղատնտեսական պալատ	Պետությունը՝ ի դեմս ֆեդերալ կառավարության, և ԵՄ համապատասխան կառույցներ
<u>Հարավային շրջաններ</u> Տարածքային կառավարման մարմիններին կից կամ նրանց կազմում գործող խորհրդատվական ծառայություններ	Ռինլանդ-Պֆալտս, Հեսսեն, Սաքսեն, Բավարիա, Բադեն-Վուրտեմբերգ	Պետական բյուջե	Նախարարության համապատասխան բաժնի ղեկավարներ	Պետությունը՝ ի դեմս ֆեդերալ կառավարության, և ԵՄ համապատասխան կառույցներ
<u>Հյուսիս-արևելյան շրջաններ</u> Մասնավոր խորհրդատվական կազմակերպություններ	Մակլենբուրգ Վոլպոմերն, Բրանդենբուրգ, Թուրինգեն, Անհալտ	Խորհրդատվական ծառայության վրձարներ և պետական սուբսիդավորում	Ըստ համապատասխան կառուցվածքի	Հաճախորդներ և պետական կառավարման մարմիններ

4.2. Ագրարային խորհրդատվական համակարգն ԱՄՆ-ում

ԱՄՆ-ում ագրարային խորհրդատվական համակարգի ստեղծման համար հիմք հանդիսացավ 1862 թ. ընդունված Մորիլի որոշումը: Համաձայն վերջինիս, հանրային հողերը հանձնվեցին նահանգներին, որպեսզի դրանք վաճառեին և հասույթն օգտագործեին գյուղատնտեսական քոլեջների ստեղծման համար (Land Grant): Այն ուղղված էր հետևյալ խնդիրների իրականացմանը՝

- հիմնել գիտական կենտրոններ, որոնց գործունեության արդյունքում կստեղծվեին նոր տեխնոլոգիաներ, իսկ դրանց ներդրումը կնպաստեր պարենային ինքնաբավության մակարդակի բարձրացմանը,
- ստեղծել քոլեջներ, որտեղ կրթությունը հասանելի կլիներ նաև գյուղական տարածքներում միջին և միջինից ցածր խավերի բնակչությանը,
- ստեղծել Land-grant քոլեջներ և դրանց միջոցով աջակցել խորհրդատու մասնագետների և գյուղաբնակների միջև փոխադարձ կապերի ձևավորմանը և տեղեկատվության մատչելիությանը:

Հետագայում, գիտահետազոտական աշխատանքներն առավել արդյունավետ կազմակերպելու համար, 1887 թ. ԱՄՆ կոնգրեսն ընդունեց օրենք, որի հիման վրա ստեղծվեցին պետական գյուղատնտեսական փորձարարական կայաններ: Յուրաքանչյուր նահանգի փորձարարական կայանը համագործակցում էր իր land-grant քոլեջի հետ, իսկ գյուղատնտեսական տեղեկատվության տարածումը դրվեց խորհրդատվական ծառայությունների վրա, որոնց

ձևավորումը և զարգացման ուղղությունները ներկայացվեցին 1914 թ.՝ Սմիթ Լեվերի որոշման մեջ: Ըստ որի՝ ձևավորվեցին խորհրդատվական կոոպերատիվ ծառայություններ, որոնց հիմնական գործառույթն ուղղված էր տեղեկատվության տարածմանը և կրթական հնարավորությունների ստեղծմանը՝ ֆերմերների այն խմբի համար, որոնք քոլեջների ուսանողներ չէին: Ըստ այս համակարգի, land-grant քոլեջները, խորհրդատվական ծառայությունների մատուցմամբ (սեմինարներ, դաշտային օրեր, ցուցադրություններ), համակարգում և տարածում են փորձարարական կայանների կողմից իրականացված հետազոտությունների արդյունքները:

ԱՄՆ-ի գյուղատնտեսական դեպարտամենտի վերակազմավորումից հետո, այն վերածվեց երեք մասից բաղկացած համակարգի՝ ընդգրկված մեկ կառավարական համակարգում: Վերջինիս կառավարող օղակը պետական կոոպերատիվ հետազոտական, կրթական և խորհրդատվական ծառայությունն էր (ՊԿՀԿԽԾ): Համակարգը միավորում էր ֆեդերալ, նահանգային և տեղական գործակալությունները և կրթական հաստատությունները, որոնք իրար հետ կիսում էին մի շարք պատասխանատվություններ՝ տարբեր աղբյուրներից ստանալով անհրաժեշտ ծավալով դրամական միջոցներ: Սակայն տարիների ընթացքում կատարվեցին փոփոխություններ, որոնց արդյունքում, ԱՄՆ-ի գյուղատնտեսական դեպարտամենտի աջակցությամբ, 2008 թվաանին ստեղծվեց ֆեդերալ կառավարության ստորաբաժանում՝ Պարենի և գյուղատնտեսության ազգային ինստիտուտի կարգավիճակով (ՊԳԱԻ): ՊԳԱԻ-ը կատարում էր ներդրումներ և զարգացնում գյուղատնտեսական

հետազոտությունների իրականացան գործընթացը, կրթությունը և խորհրդատվությունը՝ հասարակության մարտահրավերները լուծելու համար: ՊԳԱԻ-ը այս ամենն իրականացնում է պետական, նահանգային և տարածաշրջանային ընդարձակ ցանցի, ինչպես նաև խորհրդատվական գործակալությունների միջոցով, որոնք տեղակայված են ԱՄՆ-ի ամբողջ տարածքում: Այս գործակալություններն ունեն խորհրդատուներ, ովքեր պատասխանատու են հասարակության կարիքների բավարարման համար, իրականացնում են անվճար ուսուցողական դասընթացներ և կրթական այլ միջոցառումներ: Համակարգը, գործելով արդեն 90 տարի և անմիջական շփում ունենալով մարդկանց հետ, կարողանում է բավարարել տնտեսավարողների կարիքները: Այդ ամենն իրականացնում է կրթական նյութերի տրամադրմամբ՝ կայքի տեղեկատվական բազայի միջոցով և այլ եղանակներով (nifa.usda.gov):

Առաջին համաշխարհային պատերազմի տարիներին, խորհրդատվական ծառայությունների շնորհիվ, երկրում գրանցվել են հետևյալ արդյունքները¹⁹.

- Բարձրացվել է ցորենի ինքնաբավության մակարդակը՝ տարեկան միջինը 47 մլն ակրից (1913 թ.) մինչև 74 մլն ակր (1919թ.),
- Օգնել է ԱՄՆ-ի գյուղատնտեսական դեպարտամենտին իրականացնել իր նոր քաղաքականությունը՝ խթանելով արտադրության աճը, մատուցելով մարքեթինգային տեղեկատվություն և

¹⁹ Փանոսյան Ի. Ալավերդյան Դ. ԱՄՆ-ի ագրարային խորհրդատվական համակարգի զարգացման փորձը և կիրառման հնարավորությունները <<Ում, Տնտեսագիտության ժամանակակից հիմնահարցեր: Միջազգային 3-րդ գիտաժողովի նյութեր-եր.: ԵՊՀ ԵԳՄ, 2015, էջ 148-156

տրամադրելով խորհրդատվություն արագ փչացող մթերքների չորացման, պահպանման, պահածոյացման վերաբերյալ և այլն:

Երկրորդ համաշխարհային պատերազմի տարիներին, խորհրդատվական ծառայությունները կրկին սկսեցին աշխատել ֆերմերների և նրանց ընտանիքների, ինչպես նաև 4-Մ ակումբի անդամների հետ, որպեսզի պատերազմի տարիներին ապահովեն արտադրության աճ: Պատերազմի 5 տարիների ընթացքում գրանցվեց մթերքի արտադրության զգալի աճ: Այսպես. 1944 թվականին մթերքի արտադրությունը 38 %-ով ավելին էր, քան 1935-1939թ.թ.: Իսկ 1950-1997 թվականների ընթացքում, ֆերմաների քանակը կտրուկ նվազեց՝ 5.4 մլն-ից հասնելով 1.9 մլն-ի, այդ տարիներին ոչ միայն կրճատվեց տնտեսությունների քանակը, այլև չավելացան վարելահողերի տարածքները: Ավելացան տնտեսությունների արտադրության ծավալները, որի հետևանքով մեկ ֆերմերը կարողանում էր ապահովել ոչ թե 15 (1950թ.), այլ 100 (1990թ.) բնակչի սննդամթերքի պահանջարկը: Իսկ 1997 թվականին մեկ ֆերմերային տնտեսության կողմից սննդամթերքով բավարարվածությունը հասավ 140 բնակչի: Չնայած այն հանգամանքին, որ նվազել էր ֆերմաների քանակը, արտադրության աճն ապահովվում էր ներդրված նոր տեխնոլոգիաների, տեխնիկայի, պարատանյութերի և այլ միջոցների օգնությամբ: Այս ամենի մեջ, և հատկապես տեխնոլոգիաների տարածման գործում, իր կարևոր դերն է ունեցել արդյունավետ խորհրդատվության կազմակերպումը:

ԱՄՆ-ում ներկայումս խորհրդատվական ծառայություններն իրենց գործունեությունը ծավալում են 6 ուղղություններով՝

- **Երիտասարդների զարգացում** - երիտասարդների մեջ զարգացնում են կյանքի համար կարևոր հմտություններ, որոնք օգնում են նրանց՝ ձևավորել բնավորություն և վարել պատշաճ ստեղծագործական գործունեություն: Երիտասարդները մասնակցում են դպրոցների պահպանման և զարգացման ծրագրերին:
- **Գյուղատնտեսություն** - Հետազոտական և կրթական ծրագրերը սովորեցնում են անհատներին, թե ինչպես նոր եղանակներով վաստակել գումարներ: Օգնում է ֆերմերներին բարձրացնել գործունեության արդյունավետությունը՝ ռեսուրսների առավել արդյունավետ կառավարմամբ, վնասատուների դեմ պայքարի, հողերի պարարտացման նոր եղանակների կիրառման, մարքեթինգի ճիշտ ռազմավարության ընտրության և այլ եղանակներով:
- **Առաջնորդության զարգացում** - սովորեցնում է խորհրդատու մասնագետներին և կամավորներին՝ իրականացնել ծրագրեր այգիների պահպանման, առողջության և անվտանգության ապահովման ոլորտներում և ծառայել որպես առաջնորդ տվյալ համայնքում:
- **Բնական պաշարների արդյունավետ կառավարում** – սովորեցնում է տնտեսավարողներին՝ ինչպես առավել խելացի օգտագործել բնական ռեսուրսները և պաշտպանել շրջակա միջավայրը:

- **Ընտանեկան ուսուցումներ** - օգնում է ընտանիքներին որդեգրել առողջ ապրելակերպի սկզբունքները՝ ուսուցանելով ճիշտ սնվելու, երեխաների խնամքի և ֆինանսների կառավարման արդյունավետ եղանակներ:
- **Համայնքների տնտեսական զարգացում** - օգնում է տեղական կառավարման մարմիններին՝ հետազոտել և ստեղծել կենսունակ հնարավորություններ տնտեսության և համայնքի զարգացման համար: Այս ամենն իրականացվում է աշխատատեղերի ստեղծման և պահպանման, փոքր ու միջին բիզնեսի, արդյունավետ և համակարգված արտակարգ իրավիճակների ծառայության, տուրիզմի զարգացման, աղբի վերամշակման, աշխատուժի կրթման և հողի արդյունավետ օգտագործման ու պլանավորման միջոցով:

ԱՄՆ-ում խորհրդատվական համակարգը մեծ աջակցություն է ցուցաբերում նաև խորհրդատվական էլեկտրոնային կայքի աշխատանքներում նորությունների, նորամուծությունների, առաջավոր փորձի վերաբերյալ նյութերի տրամադրմանն ու ձևավորմանը:

4.3. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Ռուսաստանի Դաշնությունում

Ռուսաստանում խորհրդատվական գործունեությունը սկսել է ձևավորվել 1913թ.-ից: Այս գործում մեծ դերակատարում է ունեցել պրոֆեսոր Ա.Վ. Չայանովը: Ըստ նրա տեսակետի՝ խորհրդատվությունը դիտարկվում է որպես հասարակական ագրոնոմիա, որի հիմնական նկատակը գյուղատնտեսության տեխնո-

լոգիական գործընթացների իրազեկվածության մարկարդակի բարձրացումն է:

ՈՂ-ի խորհրդատվական համակարգը նոր զարգացում ապրեց խորհրդային հասարակարգի փլուզումից հետո, երբ 1994թ.-ից իրականացվեց Ագրարային բարեփոխումների աջակցության ARIS (Agricultural Reform Implementation Support) ծրագիրը, որի գլխավոր բաղադրիչը գյուղական շրջաններում գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների համար ՏԽԾ-ների ստեղծումն էր: Հետագայում, այլ ծրագրային միջնորդների շնորհիվ (Եվրոպական միություն՝ TACIS, TEMPUS, Բրիտանական միջազգային զարգացման դեպարտամենտ՝ REAP, ինչպես նաև մի շարք երկրների կառավարությունների տրամադրած աջակցությունները (Գերմանիա, Հոլանդիա, Մեծ Բրիտանիա, ԱՄՆ)), տարբեր վարչական շրջաններում ևս ստեղծվեցին ՏԽԾ-ներ:

ՈՂ-ում ՏԽԾ-ն համարվում է պետության կողմից գյուղատնտեսության կառավարման համակարգի մի մասը: ՏԽԾ-ն ունի եռաստիճան հիերարխիկ կառուցվածք, որը ներառում է ֆերերալ, տարածաշրջանային և համայնքային մակարդակները²⁰:

²⁰ Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /под ред. В. М. Кошелева. – М.: Издательству Юрайт, 2016. - 375 с. - Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.

Ռուսաստանի Դաշնության գյուղատնտեսության ՏԽԾ-ի համակարգը

Ֆեդերալ մակարդակ			
ՌԴ-ի Գյուղատնտեսության նախարարություն, Գյուղատնտեսության նախարարության ՏԽԾ-ի խորհուրդ			
Խորհրդատվական կադրերի պատրաստման և ուսումնամեթոդական կենտրոն	Գյուղատնտեսության նախարարության վարչություններ	Կենտրոնական գյուղական գրադարան	ԱԱՀ-ի ՏԽԾ-ի կադրերի ուսուցման կենտրոն
Տարածաշրջանային մակարդակ			
Միջտարածաշրջանային ուսումնամեթոդական կենտրոն	Տարածաշրջանային տեղեկատվական-խորհրդատվական կենտրոններ		Գյուղատնտեսական համալսարաններ, քոլեջներ և այլն
Համայնքային մակարդակ			
Միջհամայնքային ՏԽԿ-ներ	Համայնքային ՏԽԿ-ներ		Տարածքային ՏԽԿ-ներ

Ռուսաստանի գյուղատնտեսության նախարարությունը մշակում է պետական խորհրդատվական և տեղեկատվական համակարգի նպատակները, խնդիրները, որոնք ուղղված են երկրի գյուղատնտեսության զարգացմանը: Ֆեդերալ մակարդակի խորհրդատվական կադրերի պատրաստման և ուսումնամեթոդական կենտրոնի գործունեությունն ուղղված է ագրարային արտադրության և գյուղական տարածքների զարգացմանը՝ գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողներին խորհրդատվության և տեղեկատվության տրամադրման միջոցով: Այն կատարում է կազմակերպամեթոդական, խորհրդատվական, նորարարական, հրատարակչական և տեղեկատվական գործառնություններ (www.mcx-consult.ru):

Խորհրդատվական համակարգում կարևոր դերակատարում ունի ՌԴ-ի ԱԱՀ-ի կադրերի ուսուցման կենտրոնը, որը ստեղծվել է 1996 թ. Կ.Ա. Տիմիրյազևի անվան Մոսկվայի գյուղատնտեսական պետական ակադեմիայի բազայի վրա: Կենտրոնը կադրեր է պատրաստում, ինչպես նաև ԱԱՀ-ի ՏԽԾ-ի համար իրականացնում է ուսումնամեթոդական և գիտահետազոտական աշխատանքներ, մշակում է աշխատանքային և ուսումնական պլաններ, կադրերի ուսուցման ծրագրեր, ուսումնական գործընթացի գրաֆիկներ: ՌԴ-ի գյուղատնտեսության նախարարությունը և Խորհրդատվական կադրերի պատրաստման և ուսումնամեթոդական կենտրոնը միասին իրականացնում են տարածաշրջանային և համայնքային մակարդակներում աշխատող ղեկավարների, մասնագետների և դասախոսների ուսուցում (www.ftcntr.ru):

ՏԽԾ-ի տարածաշրջանային մակարդակն ընդգրկում է տարածաշրջանային և միջշրջանային կենտրոնները և կրթական օջախները: ՌԴ-ի տեղեկատվական և խորհրդատվական համակարգում ընդգրկված են 3283 աշխատողներ²¹: ՏԽԾ-ի գործունեությունն ընդգրկում է հետևյալ ուղղությունները.

1. խորհրդատվական,
2. տեղեկատվական,
3. կադրերի պատրաստման,
4. հրատարակչական:

ՌԴ-ի տեղեկատվական-խորհրդատվական ծառայությունների կառուցվածքը

ԱԱՀ-ի ՏԽԾ-ի ֆեդերալ մակարդակում գործունեություն են ծավալում հետևյալ կառույցները. ՌԴ-ի Գյուղատնտեսության նախարարությունը, խորհրդատվական կադրերի պատրաստման և ուսումնամեթոդական կենտրոնը, Ռուսաստանի Գյուղատնտեսության նախարարության գլխավոր հաշվիչ կենտրոնը, Ռուսաստանի Գյուղատնտեսության նախարարության հրատարակչական կենտրոնը, Կ.Ա. Տիմիրյազևի անվան Գյուղատնտեսական ակադեմիայի կադրերի ուսուցման կենտրոնը, Գյուղատնտեսական կենտրոնական գիտական գրադարանը: Ֆեդերալ մակարդակի ՏԽԾ-ն լուծում է հետևյալ խնդիրները.

²¹ Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В. М. Кошелева. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 375 с. – Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.

1. ձևավորել ՏԽԾ-ի ֆեդերալ մակարդակի կառույցների միջև կապը,
2. կազմակերպել ՏԽԾ-ին ուղղված պետական աջակցություն,
3. ներգրավել ՏԽԾ-ներին պետական ագրոպարենային քաղաքականության իրագործման մեջ,
4. ձևավորել տեղեկատվական-խորհրդատվական գործունեության համար միասնական տեղեկատվական ռեսուրսներ և բարենպաստ միջավայր,
5. մշակել ՏԽԾ-ի զարգացման հիմնական ուղղությունները և ռազմավարությունը,
6. պատրաստել նախագծեր՝ ՏԽԾ-ի զարգացմանն ուղղված ֆեդերալ ծրագրերի վերաբերյալ,
7. մշակել նախագծեր՝ ՏԽԾ-ի զարգացմանն ու գործունեությանն ուղղված օրենսդրական և նորմատիվամեթոդական փաստաթղթերի վերաբերյալ,
8. ապահովել ֆեդերալ և տարածաշրջանային ՏԽԾ-ների սուբյեկտների գործունեության համագործակցություն՝ անհրաժեշտ մեխանիզմներով,
9. կազմակերպել ՏԽԾ-ի կադրերի պատրաստում և վերապատրաստում,
10. մշակել և տարածել ՏԽԾ-ի բոլոր մակարդակների համար աշխատանքների առաջավոր փորձերի վերաբերյալ նյութեր և անհրաժեշտ տեղեկատվություն:

11. կազմակերպել տեղեկատվական-խորհրդատվական գործունեության հարցերով միջազգային համագործակցությանն ուղղված միջոցառումներ,
12. մշակել ՏԽԾ-ի շուկայի ընդլայնմանն ուղղված առաջարկություններ,
13. հրատարակել ԱԱՀ-ի տեղեկատվական-խորհրդատվական գործունեությանն առնչվող հարցերի վերաբերյալ ուսումնամեթոդական, տեղեկատվական գրքույկներ, բրոշուրներ, տեղեկատվական թերթիկներ:

Պետական տեղեկատվական-խորհրդատվական ծառայության տարածաշրջանային մակարդակը միավորում է Ռուսաստանի Գյուղատնտեսական խորհրդատվական կենտրոնի մասնաճյուղերը և կառույցները, որոնց վրա տարածվում են տարածաշրջանային ՏԽԾ-ի գործառույթները: Ներկայումս գործում են տարածաշրջանային 64 կենտրոններ: Տարածաշրջանային ՏԽԾ-ի խնդիրներն են.

1. աջակցել գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների ինովացիոն գործունեությանը և առաջավոր փորձի յուրացմանը,
2. արդիականացնել տեղեկատվական-խորհրդատվական գործունեություն իրականացնող կառույցների տեղեկատվական ռեսուրսների ձևավորումը և համակարգումը,
3. մասնակցել պետական ագրարային քաղաքականության իրագործմանը,
4. մատուցել գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողներին մարքեթինգային ծառայություն,

5. պատրաստել և ԱԱՀ-ի կառավարման մարմիններին ներկայացնել կիրառական գիտական խնդիրներին ուղղված առաջարկություններ,

6. ստեղծել և ապահովել տեղեկատվական-խորհրդատվական գործունեության խնդիրների վերաբերյալ միջազգային համագործակցության կապեր,

7. պատրաստել և տարածել տեղեկատվական թերթիկներ, գրքույկներ, տեսանյութեր,

8. կազմակերպել գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների համար կարճաժամկետ կրթական սեմինարներ,

9. իրականացնել գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների կողմից ինովացիոն և խորհրդատվական ծառայությունների մոնիթորինգ,

10. համագործակցել տեղեկատվական-խորհրդատվական ծառայության ֆեդերալ մարմինների հետ:

Պետական տեղեկատվական-խորհրդատվական ծառայության համայնքային մակարդակը ներկայացվում է Ռուսաստանի Գյուղատնտեսական խորհրդատվական կենտրոնի ռեզիդնալ մասնաճյուղերի ներկայացուցիչների և այլ կառույցների կողմից, որոնց վրա դրված են համայնքային ՏԽԾ-ի գործառույթները: Նրանք անմիջականորեն աշխատում են գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների հետ, ինովացիոն գործունեության և առաջավոր փորձի յուրացման բնագավառում ցուցաբերում են գործնական օգնություն, ինչպես նաև աջակցում՝ կառավարչական, կազմա-

կերպատնտեսական և տեխնիկական որոշումների կայացմանն ու իրագործմանը:

Համայնքային տեղեկատվական-խորհրդատվական ծառայության ուղղություններն են.

1. աջակցություն գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողներին՝ ուղղված ինովացիոն գործունեությանը և առաջավոր փորձի յուրացմանը,

2. խորհրդատվության մատուցում գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողներին՝ արտադրության կազմակերպման և կառավարման, արտադրանքի վերամշակման և իրացման, տնտեսագիտության, ֆինանսների, հաշվապահական հաշիվների, հարկային քաղաքականության, օրենսդրական և այլ հարցերի շուրջ,

3. ինովացիոն-ինվեստիցիոն գործունեության աջակցություն ԱԱՀ-ի սուբյեկտներին,

4. մասնակցություն կրթական սեմինարների, ցուցահանդեսների, տոնավաճառների և այլ միջոցառումների կազմակերպմանը և անցկացմանը,

5. մասնակցություն շրջանի տնտեսական, սոցիալական և էկոլոգիական ծրագրերի իրագործմանը:

Պետական խորհրդատվական ծառայություններից բացի, ՌԴ-ում գործում են նաև մի շարք մասնավոր կազմակերպություններ, որոնք, շատ դեպքերում, ստեղծվում են անհատների, գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների և միավորումների նախաձեռնությամբ: Վերջիններիս երբեմն աջակցում են տեղական

վարչական մարմինները, ապրանք արտադրողների միությունները, հասարակական ֆոնդերը և այլ կազմակերպություններ: Առավել աչքի ընկնող կենտրոններից են՝ Բուժփատիայի, Կրասնոդարի և Սամարայի կենտրոնները:

4.4. Ագրարային խորհրդատվական համակարգը Բելառուսի Հանրապետությունում

Բելառուսի գյուղատնտեսության խորհրդատվական համակարգի նպատակն է.

- գյուղատնտեսության ոլորտում բարձրացնել աշխատանքի արդյունավետությունը,
- ստեղծել մրցունակ տնտեսություն,
- զարգացնել գյուղական բնակավայրերի շուկայական և սոցիալական ենթակառուցվածքները:

Խորհրդատվական ծառայությունները համարվում են կառավարման համակարգի կարևորագույն տարր և գտնվում են Բելառուսի Հանրապետության գյուղատնտեսության և արդյունաբերության նախարարության և իր տարածաշրջանային մարմինների կազմում: Համակարգն եռամակարդակ է՝ ազգային, շրջանային և համայնքային կենտրոններ:

Ազգային կենտրոնն իրականացնում է հետևյալ գործառնությունները.

- ՏեսԾ-ի զարգացմանն ուղղված նախագծերի մշակում և իրականացում բոլոր մակարդակներում,

- ձևավորում և կազմակերպում է տվյալների բազա և ապահովում է տեղեկատվության հասանելիությունը տարածաշրջանային կենտրոններին և ապրանք արտադրողներին,
- իրականացնում է կիրառական հետազոտություններ, ինչպես ինքնուրույն, այնպես էլ Բելառուսի Հանրապետության գիտությունների ազգային ակադեմիայի օգնությամբ՝ պայմանագրային սկզբունքներով,
- իրականացնում է կիրառական հետազոտություններ և կազմակերպում է խորհրդատուների և կենտրոնների ղեկավարների վերապատրաստումներ:

ՏԽԾ-ի շրջանային մակարդակն իրականացնում է հետևյալ գործառնությունները

- ապահովում է համայնքային խորհրդատուներին խորհրդատվություն և տեղեկատվություն և շրջանային գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողներին,
- իրականացում է մարքեթինգային հետազոտություններ և տրամադրում է խորհրդատվություն,
- կազմակերպում է խորհրդատուների վերապատրաստման դասընթացներ,
- իրականացնում է խնդիրների ուսումնասիրում և կայացնում որոշումներ դրանց լուծման ուղղությամբ:

ՏԽԾ-ի համայնքային մակարդակի խնդիրներն են.

- գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների տնտեսություններում առաջավոր փորձի ներդրում,

- մարդկանց կենսապայմանների ապահովում և շրջակա միջավայրի պահպանում,
- տնտեսությունների կառավարման նոր և արդյունավետ ձևերի ներդրում:

Ենթադրվում է, որ համայնքային մակարդակը պետք է ղեկավարվի տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից, բայց ոչ՝ այն ղեկավարվում է ՏԽԾ-ի կողմից:

Ստուգողական հարցեր

1. Ներկայացնել Անգլիայի ագրարային խորհրդատվական համակարգը և ներդրման հնարավորությունները ՀՀ-ում:
2. Ներկայացնել Դանիայի ագրարային խորհրդատվական համակարգը և ներդրման հնարավորությունները ՀՀ-ում:
3. Ներկայացնել Հոլանդիայի ագրարային խորհրդատվական համակարգը և ներդրման հնարավորությունները ՀՀ-ում:
4. Ներկայացնել Լեհաստանի ագրարային խորհրդատվական համակարգը և ներդրման հնարավորությունները ՀՀ-ում:
5. Ներկայացնել Գերմանիայի ագրարային խորհրդատվական համակարգը և ներդրման հնարավորությունները ՀՀ-ում:
6. Ներկայացնել ԱՄՆ-ի ագրարային խորհրդատվական համակարգը և ներդրման հնարավորությունները ՀՀ-ում:
7. Ներկայացնել Ռուսաստանի Դաշնության ագրարային խորհրդատվական համակարգը և ներդրման հնարավորությունները ՀՀ-ում:
8. Ներկայացնել Բելառուսի Հանրապետության ագրարային խորհրդատվական համակարգը և ներդրման հնարավորությունները ՀՀ-ում:

Գրականություն

1. Тори́ков В. Е., Ма́льцев В. Ф., Кви́тко Б. И. – Информационно-консультационная служба в сельском хозяйстве, - Брянск, 2004, 148 с.
2. U.S. Congress. 1862. Morrill Act, Agricultural and Mechanical Colleges Act. 37 Cong. Ch. 130, 12 Stat. 503

3. Rasmussen, W. D. 1989. Taking the university to the people: Seventy-five years of cooperative extension. Ames: Iowa State University Press.
4. U.S. Congress, 1887. Hatch Act, Agricultural Experiment Station Act. 49 Cong. Ch. 314, 24 Stat. 440.
5. U.S. Congress, 1914. Smith-Lever Act, Agricultural Extension Work Act. 63 P.L. 95, 63 Cong. Ch. 79, 38 Stat. 372
6. U.S. Congress, 1994. Department of Agriculture Reorganization Act of 1994. 103 P. L. 354, 108 Stat. 3178.
7. National Research Council. 1996. Colleges of agriculture at the land grant universities: Public service and public policy. Washington, DC: National Academy Press.
8. www.ftcntr.ru
9. Staicu Mara Monica – Romanian agricultural research and extension systems and their linkages, Building Partnerships for Technology Generation, Assessment and Sharing among West Balkan countries Skopje, TFYR of Macedonia, 27 to 29 June 2007, 11 p.
10. A comparative study of European advisory models – A report produced by Ian Houseman, ADAS international on behalf of agriconsulting Europe, March, 2000. - p. 10-11
11. Madsen-Dsterbye J. (2014) AKIS and advisory services in Denmark. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs
12. Ruso, Marioara (2014): AKIS and advisory services in Romania. Report for the AKIS inventory (WP3) of the PRO AKIS project. Online resource: www.proakis.eu/publicationsandevents/pubs
13. Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В. М. Кошелева. – М.: Издательству Юрайт, 2016. -375 с. - Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.

ԹԵՄԱ 5.

Գյուղատնտեսությամբ զբաղվողների արտադրատնտեսական գործունեության կարիքների բացահայտման մեթոդները

5.1. «Կարիք» հասկացությունը և տեսակները

5.2. Գյուղատնտեսությամբ զբաղվողների արտադրատնտեսական գործունեության կարիքների բացահայտման էությունը և առանձնահատկությունները

5.3. Կարիքների բացահայտման մեթոդները

5.3.1. Կարիքների բացահայտումը նպատակային խմբերի միջոցով

5.3.2. Կարիքների բացահայտումը անհատական հարցաթերթիկներով հարցման միջոցով

5.3.3. Կարիքների բացահայտումը հեռախոսային հարցազրույցի միջոցով

5.3.4. Կարիքների բացահայտման World Cafe մեթոդը և անցկացման կարգը

Վերջնարդյունք

Սահմանել «կարիք» և «պահանջումներ» հասկացությունները:

Ներկայացնել կարիքների բացահայտման էությունը,

առանձնահատկությունները և մեթոդները:

5.1. «Կարիք» հասկացությունը և տեսակները

Կարիքը կամ առաջնային անհրաժեշտությունը ինչ-որ անհրաժեշտ բանի նկատմամբ մարդու կողմից զգացվող անբավարարվածությունն է: Մարդիկ շատ կարիքներ կարող են ունենալ: Դրանք սովորաբար բաժանվում են.

1. ֆիզիկական կարիքներ՝ սննդի, հագուստի, ջերմության և անվտանգության նկատմամբ:

2. սոցիալական կարիքներ՝ մարդկանց հետ շփվելու և կապվածության նկատմամբ:

3. անհատական կարիքներ՝ գիտելիքների և ինքնաարտահայտման նկատմամբ:

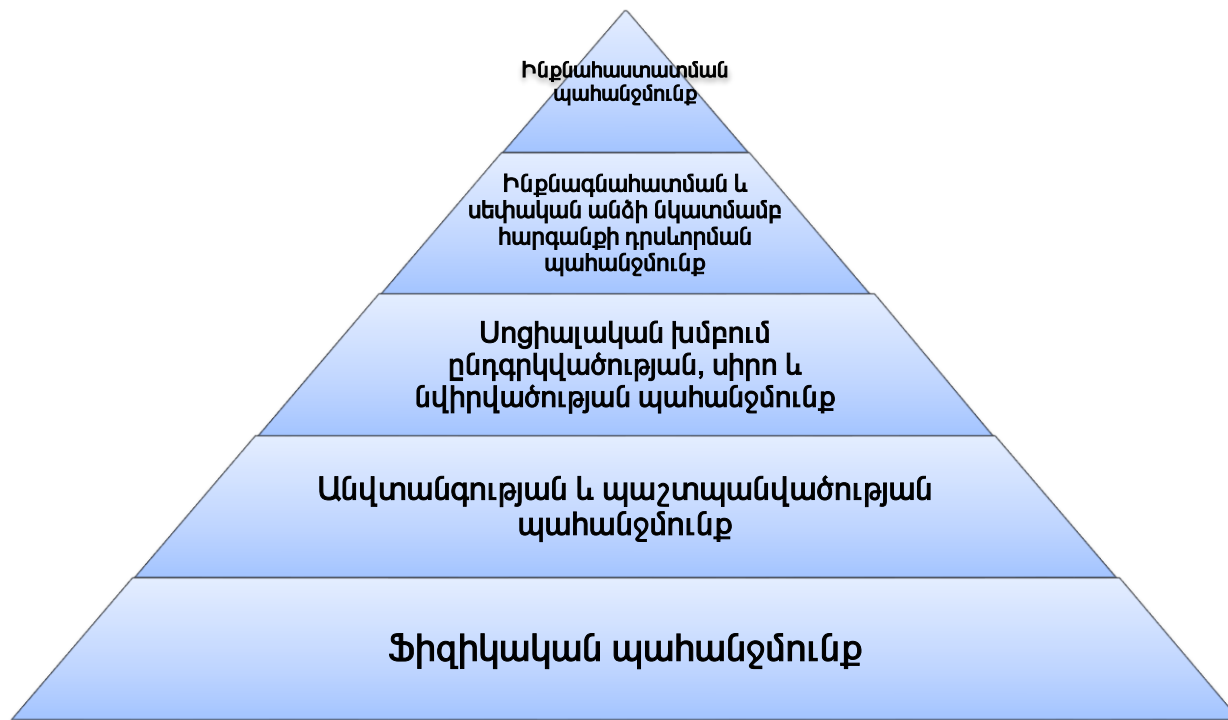
Երբեմն «կարիք» և «պահանջմունք» հասկացությունները նույնականացվում են:

Պահանջմունքը հատուկ ձև ընդունած կարիքն է՝ համապատասխան մարդու անհատականությանը:

Ըստ ամերիկացի հոգեբան Մասլոուի տեսության, մարդն իր կյանքի ընթացքում ունենում է 5 տեսակի պահանջմունքներ, որոնք ծագում են աստիճանաբար՝ մեկը մյուսից հետո, երբ բավարարվում է նախորդը:

1. Ֆիզիկական պահանջմունք: Այս խմբին են պատկանում սննդի, ջրի, օդի նկատմամբ կարիքները, այսինքն այն՝ ինչ պետք է բավարարել ապրելու համար:

2. Անվտանգության և պաշտպանվածության պահանջմունք: Երբ մարդը զգում է, որ իր ֆիզիկական պահանջմունքները բավարարված են, նրա մոտ ցանկություն է առաջանում նաև պաշտպանված լինել վախից, անհանգստությունից և քաոսից: Այսինքն, նրանք մտածում են ունենալ ոչ միայն տուն, այլ նաև՝ լավ տուն, ոչ թե գոյատևել, այլ ապրել: Նրանք սիրում են կարգ ու կանոն հաստատել իրենց տանը:

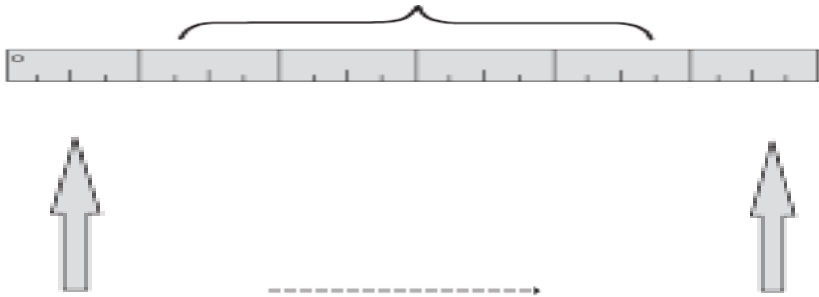


Գծապատկեր 5.1.1. Մասլոուի պատշաճությունների բուրգը

3. Սոցիալական խմբում ընդգրկվածության, սիրո և նվիրվածության պահանջմունք: Երբ մարդն ապահովված է կայուն տնով և զուրկ է սթրեսներից ու վախերից, նրա մոտ հասունանում է ընտանիք ձևավորելու գաղափարը: Այսինքն՝ ուզում է նվիրվել, սիրվել և ունենալ օջախ: Տվյալ անձն ուզում է մասնակցել տարբեր միջոցառումների՝ սկսած ծննդյան տոնակատարությունից մինչև որևէ համերգ: Սերը դիտարկում է որպես ընտանիք կազմելու հնարավորություն, իսկ աշխատանքը՝ տարբեր մարդկանց հետ ընկերանալու միջոց: Սակայն այս սանդղակին հասած մարդկանց միայն 2 տոկոսն է գիտակցում, որ իրեն հարկավոր է ավելին, որ նա ցանկանում է դրական գնահատական ստանալ իր ղեկավարության, գործընկերների և այլ անձանց կողմից: Եվ միայն այս մարդիկ են, ըստ Մասլոուի տեսության, անցնում հաջորդ աստիճան, բարձրանում վեր և զգում ինքնագնահատման կարիք:
4. Ինքնագնահատման և սեփական անձի նկատմամբ հարգանքի դրսևորման պահանջմունք: Այս հարթության վրա գտնվող մարդիկ ցանկանում են լինել պատասխանատու, ուժեղ, վստահ սեփական ուժերի նկատմամբ և տեսնել, որ հասարակության այլ անդամներն ընդունում և հարգում են իրենց: Այս մակարդակին հասած մարդիկ ձգտում են ղեկավարման դիրքի: Նրանց նպատակն է ստանալ կոչումներ, պաշտոններ, պարգևատրումներ, տպագրվել ՋԼՄ-ներում: Նրանք ուզում են իրենց հետ ցուցադրել նույն կամ ավելի ցածր մակարդակում գտնվող մարդկանց:

5. Ինքնահաստատման պահանջմունք: Եթե նախորդ մակարդակին հասած անձը գիտակցում է իր ձեռքբերումների կարևորությունը, ապա նա կարող է զարգանալ և հասնել վերջին մակարդակին՝ ինքնահաստատման կարիքին: Ինքնահաստատումը նշանակում է, որ մարդն օգտագործել է իր ներուժը և դարձել է այն, ինչ թույլ է տալիս իր կարողությունը: Այս մակարդակին հասնում են մարդկանց 0.2 տոկոսից էլ քիչ: Նրանք իսկական ստեղծագործող են, սիրում են լսել, ինչպես նաև ուզում են, որ լսված լինեն, պայքարում են սեփական հայացքների համար: Անկախ մարդիկ են, փորձում են կյանքի կոչել իրենց գաղափարները, առաջնորդներ են: Նրանք երբեմն շատ բարի, բարդ և չկառավարվող են և երբեմն կարող են լուրջ գլխացավանք առաջացնել: Սակայն պարտադիր չէ, որ հարմարվեն մարդկանց հաստակող տիպին, նրանք ուղղակի կարող են լինել ընդդիմադիր:

Արտադրատնտեսական գործունեության բնագավառում կարիք հասկացությունը մեկնաբանվում է որպես ներկա ձեռքբերումների և ցանկալի հաջողությունների միջև եղած տարբերություն: Ուստի կարիքներն առավել հաճախ ներկայացնում են նպատակների և ներկա իրավիճակի միջև եղած հակասությունները:



Ներկա արդյունքներ ցանկալի արդյունքներին Ցանկալի կամ
հասնելու գործընթաց պահանջվող
արդյունքներ

Գծապատկեր 5.1.2. «Կարիք» հասկացության մեկնաբանումը²²

Ընդհանուր առմամբ կարիքները դասակարգվում են հետևյալ խմբերի մեջ՝

- Կրկնվող կարիքներ – սրանք այն կարիքներն են, որոնք սահմանվել են նախորդ կարիքների բացահայտման ընթացքում և կրկնվում են հաջորդի ժամանակ:
- Փոփոխվող կարիքներ – սրանք վերաբերվում են այն կարիքներին, որոնք ժամանակի ընթացքում կրում են որոշակի փոփոխություններ՝ կապված կազմակերպության արտադրության չափերի, բյուջեի, գործունեության բնույթի և այլնի փոփոխության հետ:
- Ջարգացող կարիքներ – սրանք այն կարիքներն են, որոնք առաջանում են նախորդ կարիքի բավարարման արդյուն-

²² Ryan Watkins, Maurya West Meiers, Yursa Laila Viesser. - A. Guide Assessing needs, 2012, 299 p., www.worldbank.org,

քում կամ ներկա իրավիճակի անկանխատեսելի փոփոխությունների հետ:

Գյուղատնտեսության ոլորտում արտադրական գործունեություն իրականացնելիս գյուղատնտեսությամբ զբաղվողներն ունենում են նյութական, տեղեկատվական, խորհրդատվական, տեխնիկական, տեխնոլոգիական և այլ կարիքներ:

5.2. Գյուղատնտեսությամբ զբաղվողների արտադրատնտեսական գործունեության կարիքների բացահայտման էությունը և առանձնահատկությունները

Կարիքների բացահայտումը որոշումներ կայացնելուն ուղղված գործընթաց է:

Երբ արդեն սահմանվում է կարիքը և որոշվում է, որ այն առաջնություն է անհատի կամ կազմակերպության համար, ապա սկսում են փնտրել այն բոլոր հնարավոր գործողությունները, որոնց կատարումն ուղղված է իրավիճակի բարելավմանը և նպատակների իրագործմանը: Հնարավոր է պարբերաբար ուսումնասիրել այլընտրանքները ներկա վիճակի բարելավման և արդարացի որոշումներ կայացնելու համար՝ հաշվի առնելով փաստացի ձեռք բերված ցուցանիշները:

Կարիքների բացահայտման գործընթացն ունի իրեն բնորոշ առանձնահատկությունները, որոնք ունենում են իրենց ազդեցությունը որոշումների կայացման վրա:

- Կարիքների բացահայտումը պարբերական գործընթաց է, որն ուղղված է որոշումների կայացմանը:

- Կարիքների բացահայտումն ապահովում է արդարացի որոշումների ընդունումը:
- Կարիքների բացահայտումը լայնորեն կիրառվում է տարբեր բնույթի ծրագրերում, ժամանակահատվածներում կամ բյուջեի պայմաններում:
- Կարիքների բացահայտումն առաջարկում է ձկուն մեխանիզմներ, որոնք կարող են կիրառվել ինչպես փորձառու մասնագետների, այնպես էլ սկսնակների կողմից: Հաճախ կարիքները բխում են սխալներից, այն մի կողմից հետևանք է, մյուս կողմից՝ գոյատևելու, զարգանալու, հզորանալու պահանջարկի արդյունք: Կարիքների բացահայտման հիմնական մեխանիզմներն առաջարկում են ձկուն և հարմարվող մեթոդների կիրառություն, որոնք կարող են օգտագործվել որոշումների կայացման ժամանակ՝ այսօր, վաղը և ապագայում:
- Կարիքների բացահայտումը, որոշում կայացնողների համար, կարող է ապահովել համակարգային հեռանկարներ: Կազմակերպությունները գործում են իրարից փոխադարձ կախում ունեցող համակարգերի, ենթահամակարգերի ու դրանց մաս կազմող համակարգերի, անգամ սոցիալական համակարգերի շրջանում, որոնք ունենում են ուղղակի կամ անուղղակի ազդեցություն միմյանց վրա: Որպես հետևանք՝ կարելի է նշել, որ որոշումները, որոնք կայացվում են մի համակարգում, հեշտությամբ կարող են ազդեցություն ունենալ այլ համակարգերի վրա:

- Կարիքների բացահայտումը հնարավորություն է տալիս կայացնելու հիմնավորված որոշումներ բարդ և խճճված խնդիրների լուծման ժամանակ: Կազմակերպությունում անբարենպաստ իրադրությունը, որպես կանոն, հետևանք է առանձին խնդիրների: Ուստի կարիքների բացահայտումը հնարավորություն է տալիս հաստատել, համեմատել և գնահատումից հետո միավորել անհրաժեշտ գործողությունները՝ նպատակին հասնելու համար:

Ինչպես ցանկացած գործունեություն, այնպես էլ կարիքների բացահայտումը սկսվում է պլանավորման գործընթացից: Պլանավորումը թույլ է տալիս առաջնորդվել՝ ըստ նախապես սահմանված գործողությունների:

Կախված կարիքների բացահայտման մասշտաբից (կապված այն որոշումների հետ, որոնք պետք է ընդունվեն կարիքների բացահայտումից հետո), կազմվում է պլան, որը բաղկացած է երեք հիմնական գործողություններից՝

1. կարիքների սահմանում,
2. կարիքների վերլուծություն,
3. որոշումների կայացում:

Այս երեք գործողությունների կիրառումը հնարավորություն է տալիս՝

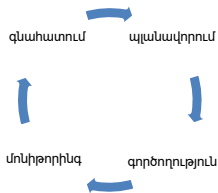
- քննարկել առկա արյունքները, ապա անդրադառնալ լուծումներին,
- ուշադրություն դարձնել նախ արդյունքների, ապա՝ լուծումների վրա,

- կատարել կարիքների բացահայտում, սահմանել առաջնային կարիքները և կայացնել որոշումներ,
- որոշումներից ընտրել հիմնավորված տարբերակը և կիրառել:

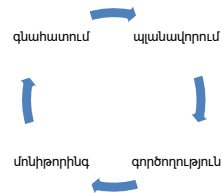
Կարիքների բացահայտումը թույլ է տալիս ստանալ բազմաթիվ հարցերի պատասխաններ, քանի որ գործընթացին մասնակցում են մեծ թվով գյուղացիական տնտեսությունների, վերանշակող կազմակերպությունների ներկայացուցիչներ, կոոպերատիվի անդամներ, որոնք ձևավորում են հավաքական կարծիքներ, միասնական մոտեցումներով հանգում հիմնավորված առաջարկությունների:

Կարիքները բացահայտելուց հետո հստակ սահմանվում են առաջնային կարիքները և սկսվում է պլանավորման գործընթացը: Այդ գործընթացն իրենից ներկայացնում է այն գործողությունների սահմանումը, որոնք պետք է իրականացվեն: Իրականացման փուլում կատարվում են պլանավորման փուլում սահմանված գործողությունները: Այս փուլում ոչ բոլոր գործողությունների իրականացումն է կապված արտակարգ իրավիճակների առաջացման հետ: Դրանք պահանջում են նոր գործողությունների պլանավորում և իրականացում: Այդ պատճառով պլանավորման գործընթացը համարվում է ամենապատասխանատու փուլերից մեկը և պահանջում է մասնագիտական հմտություններ:

կարիքի սահմանում



կարիքի սահմանում



Գծապատկեր 5.2.1. Կարիքների բացահայտման պարբերականության գործընթացը

Գործողությունների իրականացման փուլում անընդհատ կազմակերպվում են մշտադիտարկումներ, որոնք հնարավորություն են տալիս բացահայտելու բացթողումները և թույլ տրված սխալները, որոնց տրվում են գնահատականներ՝ հետագայում պլանավորման թերությունները կանխելու նպատակով:

Կարիքների բացահայտումն ինքնանպատակ չէ, կազմակերպության համար այն ունի կարևոր նշանակություն, մասնավորապես՝ աշխատանքային պլանի, կազմակերպության գործունեության ընթացիկ և ռազմավարական պլանավորման, ինչպես նաև ցանկալի նպատակներին հասնելու գործընթացում ճիշտ գործողությունների սահմանման համար:

5.3. Կարիքների բացահայտման մեթոդները

Գոյություն ունեն կարիքների բացահայտման բազմաթիվ մեթոդներ, որոնք խմբավորվում են երկու մեծ խմբերի մեջ՝ որակական և քանակական:

Որակական մեթոդների հիմքում ընկած են կարիքների բացահայտման այն սկզբունքները, որոնք թույլ են տալիս ստանալու գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների խնդիրների վերաբերյալ առավել հիմնավոր տեղեկատվություն: Դրանք չեն հիմնվում վիճակագրական տվյալների, ցուցանիշների փոփոխությունների վրա, այլ հիմնական ուշադրությունը դարձվում է հաճախորդների որակական խնդիրների վրա: Որակական մեթոդներով կարիքների բացահայտման ժամանակ օգտագործվում են ոչ թե թվեր, այլ փաստեր: Այս մեթոդով ստացված տվյալները չեն ենթարկվում թվային վերլուծության: Քննարկման ժամանակ պատասխանում են ոչ թե «որքա՞ն» հարցին, այլ «ի՞նչ», «ինչպե՞ս», և «ինչու՞» հարցերին: Որակական մեթոդները պատասխանում են ոչ թե «որքա՞ն է անհրաժեշտ հաճախորդին», այլ «ի՞նչ է անհրաժեշտ հաճախորդին»:

Որակական և քանակական մեթոդները կարելի է կիրառել համատեղ, կամ առանձին-առանձին: Դրանք երկու տարբեր գործիքներ են և լրացնում են մեկը մյուսին՝ նույն խնդիրը լուծելու բարդ գործընթացում:

Կարիքների բացահայտման որակական մեթոդների օգտագործման հիմնական դեպքերն են՝

- խնդրի հստակ ձևակերպման անհրաժեշտությունը,
- լավագույն տարբերակի ընտրությունը և դրա լուծման հիմնավորումը:

Որակական մեթոդներով կարիքների բացահայտումը կատարվում է.

1. Ֆոկուս կամ նպատակային խմբերի միջոցով,
2. խորը հարցազրույցի միջոցով,
3. գիտական հետազոտությունների միջոցով:

Քանակական մեթոդների դեպքում օգտագործվում են քանակական տվյալներ: Այս մեթոդը կիրառվում է այն դեպքում, երբ անհրաժեշտ են վիճակագրական հստակ թվային տվյալներ և մակարդակը բնութագրող արդյունքներ:

Քանակական մեթոդներն օգտագործվում են որոշումների պլանավորման և ընդունման ժամանակ: Քանակական մեթոդների գլխավոր առավելությունը համարվում է այն, որ նա թուլացնում է սխալ որոշումների ընդունման հաճախականությունը և պլանավորման ժամանակ ոչ ճիշտ ցուցանիշների ընտրությունը: Քանակական մեթոդով կարիքները բացահայտվում են.

1. Անհատական հարցաթերթիկներով հարցազրույցի միջոցով (երես առ երես),
2. Անհատական հեռախոսային հարցազրույցի միջոցով:

5.3.1. Կարիքների բացահայտում նպատակային խմբերի միջոցով

Նպատակային խմբերի միջոցով կարիքների բացահայտումն ամենատարածված ձևերից մեկն է: Վերջինիս առավելությունն այն է, որ նպատակային խումբն իրականացնում է խորը քննարկում, որի ժամանակ հոգեբանական պատմեշն արագ կոտորվում է և մտքերի փոխանակումը կատարվում է ավելի ազատ ու արդյունավետ: Խորհրդատվական գործի կազմակերպիչը մասնակիցներին ծանոթացնում է խնդրի հետ, հայտարարում թեման և մասնակիցներին ներքաշում քննարկման մեջ, ինչպես նաև կանխում շեղվելը քննարկման թեմայից: Այս մեթոդի ժամանակ հաղորդակցությունը տեղի է ունենում ոչ միայն մասնակիցների և խմբավարի, այլև մասնակիցների միջև: Հիմնականում այս մեթոդով կարիքների բացահայտում իրականացնելը տևում է 1.5-2 ժամ: Այս մեթոդի արդյունավետությունն ավելի է բարձրանում, երբ քննարկումն անց է կացվում հարմարավետ, տեխնիկական միջոցներով ապահովված սենյակում:

Գործընթացը ձևավորող նպատակային խմբերը և խմբի անդամները սովորաբար լինում են կենտ թվով: Այս մեթոդի կիրառմամբ բացահայտվում են այնպիսի կարիքներ, որոնք դժվար կլինեն բացահայտել անհատական հարցումների ժամանակ:

Առավելություններն են.

- Խմբային բանավեճի պայմաններում մասնակիցների մոտ ազատ արտահայտվելու ցանկության առաջացում:

- Նոր մտքերի ու գաղափարների ձևակերպման և արտահայտման խթանում:

Թերություններն են.

- Այս մեթոդը չի՝ կարելի կիրառել այն դեպքում, երբ քննարկման առարկան խիստ անձնական է:
- Երբեմն այս կամ այն պատճառով հնարավոր չի լինում նպատակային խմբի անդամներին հավաքել նույն ժամին նույն տեղում:

Համայնքների կարիքների բացահայտում անցկացնելիս կազմվում են հինգ - վեց հոգուց բաղկացած ֆոկուսային խմբեր:

Նպատակային (ֆոկուսային) խմբերի հետ աշխատելու կարգը և փուլերը

Ֆոկուսային խմբերի հետ աշխատելիս խորհրդատվական գործի կազմակերպիչը հնարավորինս ապահովում է անաչառ և անկաշկանդ մթնոլորտ: Յուրաքանչյուր մասնակից հնարավորություն է ունենում ազատ արտահայտելու իր մտքերը: Այդ նպատակով խորհրդատվական գործի կազմակերպիչը պարտադիր պահպանում է հետևյալ կարգը.

- խմբին առաջարկում է մտածել ճյուղում (ոլորտում) առկա խնդիրների բացահայտման ուղղությամբ՝ չնշելով և չհուշելով որևէ կոնկրետ խնդիր:
- Գործում է որպես հանդիպում վարող՝ հնարավորություն տալով բոլորին արտահայտվելու և կարծիքներն անմիջապես արտացոլելու գրատախտակին կամ մեծ թղթի վրա:

- Չի՛ գնահատում մասնակիցների առաջարկները, չի՛ տալիս «ճիշտ» է, կամ «սխալ» է մեկնաբանումները:
- Պայմաններ է ստեղծում քննարկումներ սկսելու առաջադրված հարցերի շուրջ:
- Հնարավորություն է տալիս մասնակիցներին ինքնուրույն որոշել յուրաքանչյուր խնդրի առաջնայնությունը:
- Ոչ ստիպողական, բայց զգուշորեն կանխում է որևէ մասնակցի կողմից իր կարծիքի պարտադրումը:
- Անձամբ չի՛ մասնակցում քննարկումներին, չի՛ արտահայտում կամ պարտադրում իր կարծիքը, չի՛ ներկայացնում իր առաջարկը կամ լուծումը:

Հարցման իրականացման քայլերը

- Հստակ բացատրում է մասնակիցներին հարցման անհրաժեշտությունը և կարևորությունը համայնքի ու մարզի համար (տևողությունը՝ երեք րոպե):
- Հարցնում է մասնակիցներին, թե որո՞նք են համայնքում տարածված գյուղատնտեսական արտադրության և վերամշակման ճյուղերը՝ նշելով, որ հարցումը ներառում է նաև սոցիալ-տնտեսական ուղղվածության խնդիրներ (երեք րոպե):
- Հարցնում է, թե կոնկրետ ի՞նչ խնդիրներ կան ճյուղում:
- Կարծիքներն առանց մերժելու գրի է առնում գրատախտակի վրա, որպեսզի բոլոր խնդիրները տեսանելի լինեն մասնակիցներին (երրորդ և չորրորդ կետերի տևողությունը միասին հինգ րոպե՝ ամեն ճյուղի համար):

- Տարբեր ձևակերպումներ ստացած նույնատիպ խնդիրները մասնակիցների համաձայնությամբ բերում է ընդհանուր ձևակերպման և ջնշում ավելորդները (երեք թույլ):
- Մասնակիցներին բաժանում է հինգ-վեց հոգուց բաղկացած ֆոկլուսային (նպատակային) խմբերի և յուրաքանչյուր խմբին առաջարկում է կոնկրետ ճյուղի համար ընտրել երկու կարևորագույնները՝ տալով երկու միավոր առավել կարևորագույնին և մեկ՝ պակաս կարևորություն ներկայացնողին: Առաջադրանքի տևողությունը՝ հինգ թույլ:

Աղյուսակ 5.3.1.1.

Կարիքների բացահայտման առաջին փուլի արդյունքները՝ ըստ առանձին խմբերի

Առաջնայնությունը՝ ըստ խնդրի	Միավորը
I կարևորության	2
II կարևորության	1

- Գրատախտակի վրա գծում է աղյուսակ (Աղյուսակ 5.3.1.2), տողերում նշում է բոլոր խմբերի կողմից առաջադրված կոնկրետ ճյուղի առաջնային խնդիրները, իսկ սյուներում՝ յուրաքանչյուր խնդրի դիմաց, գրանցում ստացած միավորները (լրացնելու համար յուրաքանչյուր խմբից հրավիրում է մեկ մասնակցի, որը գրատախտակին գրում է իր խմբի առաջարկած տվյալները): Եթե խնդիրներից մեկը չի համարել առաջնային, ապա գրվում է 0 համապատասխան վանդակում: Ստացված ընդհանուր առաջնայնություններից ընտրվում է առաջին երկուսը (գրատախտակին լրացման համար հատկացված ժամանակը՝ տասը թույլ):

Կարիքների բացահայտման առաջին փուլի արդյունքները

Խմբի համարը Խմբի համարը	I խումբ	II խումբ	III խումբ	IV խումբ	V խումբ	Ընդամենը՝ նպատակային խմբերում	Առաջնայնությունը ըստ խնդիրների
Կտրուկների հիվանդությունների և վնասատուների դեմ պայքարի արդյունավետ միջոցառումների կազմակերպում	2	2	2	0	0	6	I
Ոռոգման նոր տեխնոլոգիաների ներդրում	0	1	0	0	1	2	III
Մոլախոտերի դեմ պայքարի արդյունավետ միջոցառումների կազմակերպում	1	0	0	1	2	4	II
Գյուղատնտեսական կոոպերատիվների ձևավորման և զարգացման խորհրդատվության անհրաժեշտություն	0	0	0	2	0	2	III
Գյուղատնտեսական ապրանքների շուկայական գների վերաբերյալ օպերատիվ տեղեկատվության անհրաժեշտություն	0	0	1	0	0	1	IV

- Այս մեթոդով, բոլոր ճյուղերի համար առանձին-առանձին, կատարվում է երկու կարևոր խնդիրների բացահայտում:
- Գրատախտակին գրվում է բոլոր ճյուղերի որոշված երկու-ական խնդիրների ցանկը, յուրաքանչյուր խմբին առաջարկվում է առանձնացնել առավել առաջնային հինգ խնդիրներ՝ բոլոր ճյուղերի համար: Այստեղ գնահատումը պետք է կատարել հնգանիշ սանդղակով՝ համապատասխանաբար, ըստ առաջնայնության՝ խնդիրներին տալով մեկից հինգ միավոր: Այնուհետև պետք է խմբավորել բոլոր խմբերի կողմից տրված պատասխանները:

Աղյուսակ 5.3.1.3.

Կարիքների բացահայտման երկրորդ փուլի արդյունքները՝ ըստ առանձին խմբերի

Առաջնայնությունը	Միավորը
պտղատուների հիվանդությունների և վնասատուների դեմ պայքարի արդյունավետ միջոցառումների կազմակերպում	5
Ոռոգման նոր տեխնոլոգիաների ներդրում	4
Մոլախոտերի դեմ պայքարի արդյունավետ միջոցառումների կազմակերպում	3
Գյուղատնտեսական կոոպերատիվների ծնավորման և զարգացման խորհրդատվության անհրաժեշտություն	2
Գյուղատնտեսական ապրանքների շուկայական գների վերաբերյալ օպերատիվ տեղեկատվության անհրաժեշտություն	1

Աղյուսակ 5.3.1.4.

Կարիքների բացահայտման երկրորդ փուլի արդյունքները՝ ըստ առանձին խմբերի

Խմբի համարը Խնդիրը	I խումբ	II խումբ	III խումբ	IV խումբ	V խումբ	Ընդամենը՝ նպատակային խմբերում	Առաջնայնությունը ՝ ըստ խնդրի
Այտուատուների հիվանդությունների և վնասատուների դեմ պայքարի արդյունավետ միջոցառումների կազմակերպում	2	5	4	2	1	14	III
Ոռոգման նոր տեխնոլոգիաների ներդրում	5	1	5	4	2	17	I
Մոլախոտերի դեմ պայքարի արդյունավետ միջոցառումների կազմակերպում	3	4	1	1	3	12	IV
Գյուղատնտեսական կոոպերատիվների ծնավորման և զարգացման խորհրդատվության անհրաժեշտություն	1	2	3	5	4	15	II
Գյուղատնտեսական ապրանքների շուկայական գների վերաբերյալ օպերատիվ տեղեկատվության անհրաժեշտություն	4	3	2	3	5	17	I

Առաջնությունները որոշելուց հետո խորհրդատուն ֆոկուսային խմբերին կարող է հարցնել նաև խնդիրների լուծման ուղիների մասին: Յուրաքանչյուր ֆոկուսային խմբին կարելի է հանձնարարել՝ ներկայացնել լուծման առաջարկներ մեկ խնդրի համար: Ենթադրենք ունենք չորս խումբ, և ամեն մեկը զբաղվում է մեկ խնդրի վերաբերյալ լուծումներ առաջարկելու հարցով, տասը թույլ է հետո կունենաք չորս առավել կարևոր խնդիրների լուծում: Եվս տասը թույլ է կտրամադրվի ամեն մի խմբի անդամին՝ լուծումները բոլորին ներկայացնելու համար:

Խորհրդատվական գործի կազմակերպիչը, վերլուծելով կարիքները և դրանց լուծման ուղիները, առանձնացնում է այն կարիքները, որոնք կարող են բավարարվել խորհրդատվությունների միջոցով և, ելնելով իրավիճակից, ընտրում է խորհրդատվության մատուցման համապատասխան մեթոդներ:

5.3.2. Կարիքների բացահայտումն անհատական հարցաթերթիկներով հարցման միջոցով

Անհատական հարցաթերթիկների եղանակով հարցումը կարիքների բացահայտման դասական մեթոդ է, որի օգնությամբ հարցագրույց վարողն անմիջապես տեղեկատվություն է ստանում տնտեսավարող սուբյեկտից, որի մոտ հստակ ընդգծված են կարիքները և դրանք ներկայացնելու համար առանձնակի դժվարություններ չեն առաջանում:

Սովորաբար անհատական հարցաթերթիկների միջոցով հարցումը տևում է 25-40 րոպե: Հիմնական առավելությունն այն է,

որ հարցազրույց վարողն անմիջականորեն շփվում է տնտեսավարող սուբյեկտի ներկայացուցչի հետ, տեսնում է նրա ժեստերն ու դիմախաղը, ինչպես նաև պատկերացում է կազմում կարիքի վերաբերյալ նրա տեղեկացվածության մասին:

Անհատական հարցաթերթիկների միջոցով հարցազրույցը գրանցվում է ֆորմալ փաստաթղթի վրա, իսկ հարցման բոլոր մասնակիցներին, հստակ հաջորդականությամբ, տրվում են նույն հարցերը:

Անհատական հարցաթերթիկների միջոցով հարցազրույցի առավելություններն են.

- վստահության համեմատաբար բարձր մակարդակի ապահովում,
- նույնիսկ ծանր բնավորություն ունեցող մարդկանցից տվյալներ ստանալու հնարավորության ստեղծում,
- աշխատանքի վայրում, նույնիսկ դաշտում կամ անասնաշենքում, հարցազրույցի անցկացում:

Անհատական հարցազրույցի թերություններն են.

- ժամանակատար լինելը,
- մեծ ծախսատարությունը:

Հարցման անցկացման հաջորդական քայլերն են.

- հարցաթերթիկի պատրաստումը և բազմացումը,
- հարցման մասնակիցների ընտրությունը,
- այցելությունների կազմակերպումը,
- հարցազրույցի կազմակերպումը և անցկացումը,
- Արդյունքների վերլուծությունը:

Գոյություն ունի անհատական հարցազրույցի մի քանի տարատեսակ.

- Անհատական հարցազրույց բնակության վայրում: Այդ ժամանակ հարցազրույցը կարող է տևել բավականին երկար:
- Անհատական հարցազրույց փողոցում կամ դաշտում: Սա աչքի է ընկնում իր պարզությամբ և հարցերի հստակ հաջորդականությամբ: Անհատական հարցազրույցը փողոցում սովորաբար տևում է շատ կարճ: Փողոցում, օրինակ՝ գյուղապետարանի առջև, հարցում իրականացնելիս սովորաբար ցանկալի է օգտվել յուրաքանչյուր երրորդը սկզբունքից կամ ընտրել մարդկանց՝ ելնելով որևէ կոնկրետ չափանիշից:

5.3. 3. Կարիքների բացահայտումը հեռախոսային հարցազրույցի միջոցով

Հարցազրույցն անցկացվում է հեռախոսի միջոցով: Այս մեթոդով կարիքների բացահայտում իրականացնելու համար հարկավոր է ունենալ հեռախոսային հզոր ցանց:

Հեռախոսային հարցազրույցի առավելություններն են.

- միջոցառման անցկացման օպերատիվությունը,
- համեմատաբար քիչ ծախսատարությունը:

Հեռախոսային հարցազրույցի թերություններն են.

- հարցվողի անկեղծության և ընկալման վերահսկողության թույլ կապը,
- հարցման ժամանակի սահմանափակությունը,

- հարցվողների երբեմն անձնական կամ նուրբ հարցերին չպատասխանելը,
 - համայքների բոլոր բնակիչներին հեռախոսային հարցազրույցը հասանելի չլինելը:
- Հեռախոսային հարցազրույցի անցկացման հաջորդական

քայլեր են՝

- հարցաթերթիկի պատրաստումը,
- հարցվողների ընտրությունը,
- հարցազրույց վարողների նախապատրաստումը,
- հեռախոսային հարցազրույցի անցկացումը,
- նյութերի հավաքագրումը, ամփոփումը և վերլուծությունը:

5.3.4. Կարիքների բացահայտման World Cafe մեթոդը և անցկացման կարգը

World Cafe մեթոդը համագործակցության սկզբունքով տեղեկատվություն հավաքագրելու արագ և հեշտ մեթոդ է, որը լայնորեն տարածվել է վերջին տարիներին: Մեթոդը հնարավորություն է տալիս քննարկումների միջոցով վեր հանել տնտեսավարող սուբյեկտների խնդիրները՝ ընդ որում այդ խնդիրները բացահայտվում են մտքերի գրոհի ժամանակ:

Մինչ անցում կատարելը հիմնական գործունեությանը՝ կազմակերպիչները պետք է ներկայանան հակիրճ ելույթներով, որոնց ժամանակ ներկայացնում են հիմնական նպատակը և մասնակիցներին նույնպես հնարավորություն են տալիս ներկա-

յանալու: Վերջինս ուղղորդում է խմբավարին կարիքների բացահայտման ժամանակ ձևավորել խմբեր:

Ցանկալի է, որ մասնակիցների թիվը լինի 15-21, բայց դա միևնույն ժամանակ կախված է քննարկվող ոլորտի (թեմայի) առանձնահատկություններից: Մոդերատորն առաջարկում է կազմել խմբեր՝ կախված մասնակիցների քանակից (ցանկալի է 3-4 խումբ): Յուրաքանչյուր խմբում ցանկալի է ներգրավել 5-7 մասնակից, ովքեր կարող են լինել գյուղացիական տնտեսությունների, կազմակերպությունների ներկայացուցիչներ, կոոպերատիվի անդամներ և այլն: Խմբավարը մինչև հանձնարարություն տալն առաջարկում է փոփոխել խմբի կազմը՝ հաշվի առնելով մասնակիցների մասնագիտական ունակությունները: Յուրաքանչյուր խմբի, անհրաժեշտ գրառումներ կատարելու համար, տրվում է մեկական շարժական գրատախտակ, ինչպես նաև յուրաքանչյուր մասնակցի գրառումների գրքույկ և գրիչ: Խումբն ունենում է ղեկավար, ով համակարգում է մասնակիցների աշխատանքը և առաջադրանքը կատարելուց հետո ներկայացնում արված առաջարկությունները: Ղեկավարին ընտրում են խմբի անդամները: Գրատախտակներին գրվում են այն թեմաները, որոնց շուրջն իրենց տեսակետներն են արտահայտելու խմբերը և այն հարցերը, որոնց անդրադառնում են քննարկումների ընթացքում: Քննարկումների համար հատկացվում է որոշակի ժամանակ (20 րոպե): Համակարգողը նախապես հայտնում է ժամանակի ավարտի մասին մոտավորապես 5 րոպե առաջ, որպեսզի մասնակիցներն ամփոփեն իրենց մտքերը:

Քննարկվող ոլորտը դիտարկվում է տարբեր ուղղություններով, և դրանով էլ առաջնորդվում է խմբերի կազման ժամանակ: Այսպես, օրինակ՝

I խումբ – գյուղատնտեսական մշակաբույսերի ավանդական մշակության գծով,

II խումբ – նոր տեխնոլոգիաների մշակման և ներդրման գծով,

III խումբ – գյուղատնտեսական մթերքների շուկաների հարցերի գծով,

Խումբը քննարկում է տվյալ ոլորտը հետևյալ հաջորդականությամբ՝

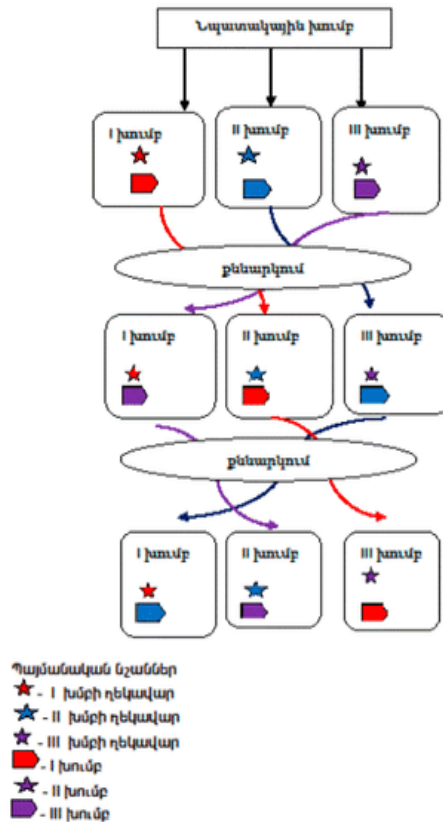
1. ներկայացնում է գործունեության իրականացման խոչընդոտները,
2. նախանշում է բացահայտված խոչընդոտների հաղթահարման միջոցներն ու ուղիները:

Երբ սպառվում է ժամանակը, խմբի անդամները փոխում են տեղերը մյուս խմբի անդամների հետ և քննարկում ոլորտի մյուս ուղղությունը:

Կարևոր նախապայմաններն են.

- յուրաքանչյուր մասնակից մեկական անգամ պետք է լինի բոլոր խմբերում,
- մի մասնակիցը չի կարող մեկից ավելի անգամ լինել նույն խմբում,
- խմբի ղեկավարը չի փոխվում, միշտ մնում է միևնույն խմբում: Նա գրատախտակին կատարում է գրառումներ և խմբերի

աշխատանքն ավարտելուց հետո, ամփոփում ու ներկայացնում է ստացված տվյալները:



Գծապատկեր 5.3.4.1. Աշխատանքային գործընթացը նպատակային խմբերի հետ

Համակարգողը լսում է յուրաքանչյուր խմբի ներկայացրած կարիքները, գրանցում է դրանք համապատասխան թերթիկների

վրա (անհրաժեշտության դեպքում խմբագրում կամ կոնկրետացնում է դրանք):

Այդ ընթացքում կարելի է օգտագործել մեծ թուղթ՝ բաժանված երեք մասի՝ «առավել կարևոր», «կարևոր» և «քիչ կարևոր»: Այս բաժիններում, համապատասխանաբար, կամրացվեն այն կարիքները, որոնց լուծման համար խորհրդատվությունն ունի առավել կարևոր, կարևոր կամ քիչ կարևոր նշանակություն: Համակարգողը հայտարարում է կարիքը, և մասնակիցները, միասին քննարկելով, դասակարգում են դրանք: Ըստ այդ դասակարգման՝ առանձնացվում են առաջնային, երկրորդային և երրորդային կարիքներ:

Գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողները կարիքները դասակարգում են ըստ կարևորության՝ հաշվի առնելով կարիքի բավարման դեպքում նրա ազդեցության չափը, քանակական և որակական փոփոխությունները, ծավալները և այլ չափանիշներ:

Աղյուսակ 5.3.4.1

Կարիքների խմբավորումն՝ ըստ առաջնային կարևորության

Առավել կարևոր	Կարևոր	Քիչ կարևոր
1.Բույսերի պաշտպանության միջոցառումների արդյունավետ կազմակերպում 2.Բարձրարժեք գյուղատնտեսության վարման նոր տեխնոլոգիաների ներդրում	1.Ոչ ավանդական գյուղատնտեսական տեխնոլոգիաների ներդրում 2.ռոռզման առաջադիմական տեխնոլոգիաների ներդրում	1.Գյուղատնտեսության ոլորտում վարկավորման գործընթացների վերաբերյալ խորհրդատվության և տեղեկատվության տրամադրում 2.Օրգանական գյուղատնտեսության վարման սկզբունքների և կանոնների վերաբերյալ խորհրդատվության և տեղեկատվության անհրաժեշտություն

Եթե գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողներն անձամբ քննարկում են իրենց կարիքները, դասակարգում դրանք ինքնուրույն և գիտակցում խորհրդատվության անհրաժեշտությունը, ապա հոգեբանորեն պատրաստակամ են լինում դիմելու խորհրդատուի՝ անհրաժեշտ խորհրդատվություն և տեղեկատվություն ստանալու նպատակով:

Ստուգողական հարցեր

1. Բնութագրել «Կարիք» հասկացության էությունը և տեսակները:
2. Ներկայացնել կարիքների բացահայտման անհրաժեշտությունը և առանձնահատկությունները:
3. Բնութագրել կարիքների բացահայտման անհատական հարցազրույցի մեթոդը:
4. Ներկայացնել կարիքների բացահայտման նպատակային խմբերով մեթոդի առավելություններն ու թերությունները:
5. Ներկայացնել World Cafe մեթոդը և անցկացման կարգը:

Գրականություն

1. Burton E. Swanson, Robert P. Bentz, Andrew J. Sofranko - *Improving agricultural extension*, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, 1997. - 262 p.
2. Paul F. McCawley-Methods for Conducting an Educational Needs Assessment, University of Idaho, Extension, 2009, p.23:
3. Ryan Watkins, Maurya West Meiers, Yursa Laila Viesser.- A.Guide Assessing needs, 2012, 299 p., www.worldbank.org,

ԹԵՄԱ 6.

Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման սկզբունքները և մեթոդները

- 6.1. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպման հիմնական սկզբունքներն ու քայլերը
- 6.2. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման անհատական մեթոդները
- 6.3. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման խմբային մեթոդները
- 6.4. Ագրարային խորհրդատվական ծառայության մատուցման զանգվածային մեթոդները

Վերջնարդյունք

Ներկայացնել ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպման սկզբունքները և մատուցման մեթոդները, կատարել անհատական, խմբային և զանգվածային մեթոդների համեմատական գնահատում և հիմնավորել խորհրդատվության անհրաժեշտությունը:

6.1. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպման հիմնական սկզբունքներն ու քայլերը

Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների կազմակերպման հիմնական սկզբունքներն են.

- հանրամատչելիություն, ըստ որի՝ խորհրդատվական ծառայությունը պետք է լինի գործնական, հասանելի ցանկացած հաճախորդի՝ անկախ տարիքից, սեռից, ռասայից, ազգությունից, կրոնական և սոցիալական պատկանելիությունից, սոցիալական վիճակից, քաղաքական հայացքներից:

- տեղեկատվության անկախություն և օբյեկտիվություն, ինչպես նաև գիտական հիմնավորվածություն:
- առաջնային կարիքներին ու հնարավորություններին համապատասխանությունը. երբ խորհրդատվական համակարգի աշխատանքը բխեցվում և համապատասխանեցվում է տարածաշրջանի խնդիրներին, հաճախորդի հնարավորություններին և առաջնային կարիքներին: Ելնելով կոնկրետ իրավիճակից, խորհրդատուսն պետք է կարողանա կիրառել աշխատանքային տարբեր մեթոդներ և տեխնոլոգիաներ՝ սերտ կապ ապահովելով հաճախորդների հետ:
- նպատակասլացությունը և ձկուն գործելակերպի դրսևորումը, որի դեպքում խորհրդատուսն սերտ կապ է ստեղծում կազմակերպությունների և պետական կառավարման մարմինների աշխատողների հետ:

Արդյունավետ խորհրդատվություն մատուցելու համար խորհրդատուսն պետք է նաև լավ տիրապետի խորհրդատվության մատուցման մեթոդներին, որոնք բաժանվում են 3 խմբերի՝

1. անհատական,
2. խմբային,
3. զանգվածային:

Անկախ նրանից, թե ինչ մեթոդով է մատուցվում խորհրդատվությունը, կազմակերպման գործընթացը բաղկացած է հետևյալ քայլերից.

- Իրավիճակի վերլուծություն:
- Առաջնությունների սահմանում:

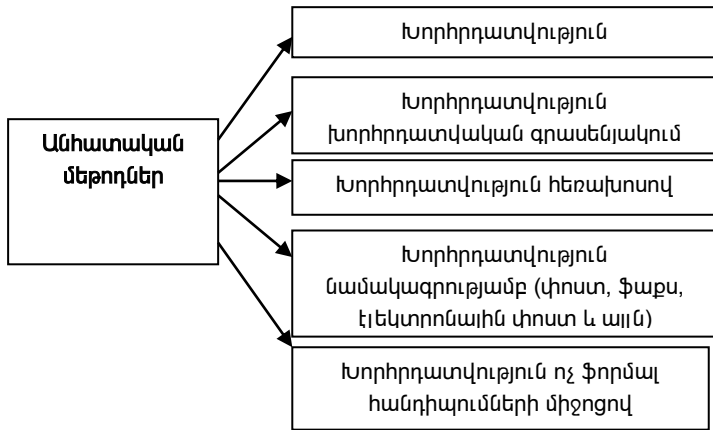
- Նպատակների և խնդիրների ձևակերպում:
- Պլանի նախագծում:
- Իրականացում:
- Մոնիթորինգ և գնահատում:

6.2. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման անհատական մեթոդները

Հաղորդակցության անհատական շփումների սկզբունքներին, մեթոդներին տիրապետելը և անհատական հարաբերությունների ձևավորումը կարևոր նշանակություն ունեն խորհրդատուի աշխատանքում: Դրական արդյունքներն առավել ակնառու են լինում, երբ խորհրդատուն համագործակցում է և լավ հարաբերություններ է պահպանում հաճախորդի հետ: Խորհրդատուի դերը վճռական ազդեցություն է ունենում այն պահին, երբ հաճախորդի հետ կայացնում են սկզբունքային որոշումներ:

Խորհրդատվության և տեղեկատվության մատուցման անհատական մեթոդներն առավել մանրամասն ներկայացվում են գծապատկեր 6.2.1-ում:

Խորհրդատվության անհատական մեթոդները լայնորեն օգտագործվում են զարգացած երկրներում: Անհատական մեթոդների ընտրությունը, այս կամ այն իրավիճակում, պայմանավորված է որոշակի գործոններով: Դրանք են՝ խնդիրների լուծման դժվարությունները, ժամանակի սղությունը, արտադրության տեխնիկական զինվածության ցածր մակարդակը և այլն:



Գծապատկեր 6.2.1. Խորհրդատվության և տեղեկատվության մատուցման անհատական մեթոդները

Խորհրդատվության անհատական մեթոդները, անկախ տեսակից, ավարտվում են գրավոր հանձնարարականով՝ ամենաքիչը 2 օրինակից (մեկը տրվում է հաճախորդին, իսկ մյուսը կցվում է նրա անհատական գործին, որը պահվում է ՏԽԾ-ի գրասենյակում):

Անհատական մեթոդներն ունեն ինչպես առավելություններ, այնպես էլ՝ թերություններ:

Առավելություններն են՝

1. Անհատական մեթոդները թույլ են տալիս խորհրդատուին առավել լավ իմանալ հաճախորդի հետաքրքրությունները և կարիքները: Խորհրդատուն իր այցելության ժամանակ ծանոթանում է հաճախորդի տնտեսությանը և ստանում

լիարժեք տեղեկատվություն տնտեսության և առկա խնդիրների մասին:

2. Երկկողմանի հարաբերությունների ժամանակ համեմատում և ընդհանրացվում է հաճախորդից և խորհրդատուից ստացված տեղեկատվությունը:
3. Կիրառելով անհատական մեթոդները՝ խորհրդատուն կարող է արդյունավետ օգնել հաճախորդներին՝ իրենց խնդիրների շուրջ այլընտրանքային ուղղություններով որոշումների ընտրության և կայացման գործում:
4. Ճիշտ կիրառելով անհատական մեթոդը՝ մեծանում է հաճախորդի հավատը խորհրդատուի և խորհրդատվական ծառայության նկատմամբ:

Թերություններն են՝

1. Ժամանակի բարձր ծախսատարությունը:
2. Միջոցների ծախսատարությունը:
3. Խորհրդատուն երբեմն տրամադրում է ոչ հավաստի տեղեկատվություն, եթե նրանք ճիշտ չեն պատասխանում հարցերին կամ տալիս են խուսափողական պատասխաններ: Այստեղ պակասում է խորհրդատուի գիտելիքը և փորձը:
4. Հաճախորդը չի ներկայացնում իր ամբողջ կարիքներն ու խնդիրները, եթե նա չունի հավատ խորհրդատուի հանդեպ:
5. Ի տարբերություն զանգվածայինի, անհատական մեթոդները, քիչ են խթանում խմբային հետաքրքրությունները:

խորհրդատվություն տնտեսությունում (այցելություն տնտեսություն) -խորհրդատուի և ապրանք արտադրողի միջև կապ հաստատելու առավել տարածված ձևերից մեկն է: Քանի որ այդպիսի այցելությունները պահանջում են շատ ժամանակ, կարևոր է նախօրոք իմանալ այցելության նպատակը և այն պլանավորել ճիշտ:

Տնտեսություն այցելելիս խորհրդատուն նախապես իրականացնում է հետևյալ գործողությունները.

- ծանոթանում է ապրանք արտադրողի հետ (պոտենցիալ հաճախորդ),
- ավելացնում է իր գիտելիքներն ապրանք արտադրողի խնդիրների շուրջ
- տալիս է հանձնարարություն կամ վերահսկում է խորհրդատվության կիրառումը, գնահատում է արդյունքները տեղեկատվությունը ստանալուց հետո,
- հրավիրում է հետաքրքրվող ապրանք արտադրողներին և մշակում խթանման միջոցներ՝ խորհրդատվական ծառայության հետ հետագա համագործակցության նպատակով:

ՏնԾ-ի մասնագետները տնտեսություններ այցելում են.

- իրենց նախաձեռնությամբ,
- պլանավորածի հիման վրա,
- ապրանք արտադրողի կանչով՝ նրա մոտ ինչ որ խնդիր առաջանալու դեպքում:

Տնտեսություն այցելության ժամանակ ՏնԾ-ի աշխատակիցը հետևում է հետևյալ կանոններին.

- նախօրոք պլանավորել հանդիպումը (եթե հնարավոր է),
- սահմանել խորհրդատվության նպատակը,
- նախապես ուսումնասիրել ապրանք արտադրողի անհատական գործը (գրանցումներ տնտեսության վիճակի, արդյունքների և գործունեության մեջ առկա խնդիրների վերաբերյալ),
- նախօրոք պատրաստել խորհրդատվական նյութեր,
- այցելության օրը և ժամը տեղադրել աշխատանքային ընդհանուր գրաֆիկի մեջ,
- ունենալ տվյալ տնտեսության վերաբերյալ գրառումներ:

Գրառումները կատարվում են սովորական գրանցամատյանում, որտեղ ամրագրում են բոլոր այցելությունների անհրաժեշտ տվյալները: Գրառումներն օգնում են ճիշտ գնահատել տնտեսության զարգացումը և պահպանել ՏԽԾ-ի աշխատանքի աշխատանքային հաջորդականությունը:

Ապրանք արտադրողի այցը ՏԽԾ-ի գրասենյակ:

Հաճախորդները հաճախ իրենք են այցելում ՏԽԾ-ի գրասենյակ: Որքան շատ է խորհրդատուին հետաքրքրում ապրանք արտադրողներին, այնքան մեծ է նրա խորհրդատվական գրասենյակ այցելելու հավանականությունը: Այսպիսի այցելությունները, համեմատած տնտեսություն այցելելու հետ, պահանջում են ավելի քիչ ժամանակ:

ՏԽԾ-ի մասնագետը միշտ չէ որ կարող է իմանալ, թե երբ ապրանք արտադրողը կայցելի գրասենյակ: Հարկավոր է այնպես անել, որ ապրանք արտադրողն իրեն զգա բավականին հարմա-

րավետ: Դրա համար գրասենյակը տեղադրվում է այցելության համար հարմար տեղում, դեռևս վրա փակցված է լինում ցուցատախտակ, որի վրա նշվում են աշխատակիցների անունները, ազգանունները և կոչումները, իսկ հայտարարությունների տախտակի վրա պարբերաբար գրանցվում է նոր տեղեկատվություն:

Ապրանք արտադրողների կանչերի մասին գրառումները տեղադրվում են տվյալների բազայում և ժամանակ առ ժամանակ թարմացվում են:

Հաճախորդների հետ գրասենյակում խորհրդատվություն կազմակերպելու ժամանակ կան պահանջներ, որոնց պահպանումը կարևոր է բոլոր խորհրդատվական կազմակերպություններում: Դրանք են՝

- այցելուի ջերմորեն ընդունելություն,
- այցելուի որոշ անձնական և գործնական տվյալներին ծանոթանալը (օրինակ այցելուի զբաղեցրած պաշտոնը, հետաքրքրությունների շրջանակը և այլն),
- հանդիպման պլանավորվածությունը,
- սպասելու ժամանակ այցելուի համար անհրաժեշտ պայմանների ստեղծումը,
- ընդունարանում համառոտ տեքստերով մասնագիտական նյութերի առկայությունը,
- այցելուին կատալոգներ, թերթեր, ամսագրեր, սուրճ, թեյ և այլն առաջարկելը,
- այցելուին խորհրդատու մասնագետի մոտ ուղեկցելը,
- և այլն:

Այցելուի հետ գրույցի ժամանակ ՏԽԾ-ի աշխատակիցը պարտավոր է ներշնչել վստահություն, ձևավորել բարիդրացիական հարաբերություններ (մթնոլորտ), որպեսզի հաճախորդն իրեն զգա հարմարավետ: Այցելուն պարտավոր է խորհրդրդատուին տալ ճշգրիտ հարցեր, իսկ այցելուին պետք է տրվեն մանրամասն բացատրություններ՝ իր խնդիրների վերաբերյալ:

Խորհրդատվություն հեռախոսի միջոցով – սա առավել հասանելի մեթոդ է: Հեռախոսային գրույց վարելու համար պետք է հետևել հետևյալ կանոններին.

- զանգին առանց սպասեցնելու պատասխանելը,
- բարևել նրան, ներկայացնել և հարցնել, թե ինչո՞վ կարող եք օգտակար լինել,
- խոսել ճիշտ, առանց շտապելու,
- ձեռքի տակ ունենալ գրիչ և թուղթ,
- փորձել ցույց տալ առավելագույն օգուտ զանգահարողին,
- ցանկացած իրավիճակում պահել հանդարտություն, լինել նրբանկատ և հանդուրժող,
- եթե չեք կարող գրառել բոլորը, նորից հարցրեք,
- չսպասեցնել զանգահարողին, եթե կոնկրետ պատասխան չունեք, խոստացեք զանգահարել, հենց որ գտնեք նրա պահանջած տեղեկատվությունը,
- խոստացե՞լ եք զանգահարել, արեք դա հնարավորինս արագ, եթե ձեզանից երկար ժամանակ չի պահանջվում տեղեկությունը ստանալու համար,

- հեռախոսային խոսակցության ժամանակ փորձեք խոսել բավականաչափ հակիրճ (գուցե այդ ժամանակ մեկ այլ հաճախորդ փորձում է զանգահարել տվյալ կազմակերպություն),
- եթե զանգահարողին առաջարկել եք սպասել՝ բացատրեք պատճառը,
- շնորհակալություն հայտնեք նրան զանգահարելու համար:

Նամակագրային հաղորդակցություն կամ խորհրդատվություն - Գործարար նամակագրության իրականացումը կարևոր տարր է ՏԽԾ-ի աշխատանքի համար: Դրա համար հարկավոր է ճիշտ ձևակերպել նամակագրային հաղորդագրությունը: Նամակի բովանդակությունը պետք է ունենա հետևյալ կառուցվածքը.

Ուշադրություն-խնդրանք-կիրառում- համոզում

Սովորաբար նամակագրային նյութերը կազմելու համար պետք է հետևել հետևյալ կանոններին՝

1. Նախադասությունները պետք է լինեն հստակ, հակիրճ, պարզ, հասկանալի: Նախադասությունները պետք է կազմըված լինի 15-20 բառից, ցանկալի է չգերազանցել այն: Հակիրճությունը ենթադրում է նամակները գերծ պահել բոլոր երկրորդական մըտքերից, կրկնություններից: Սակայն չպետք է կրճատել այնպես, որ նամակը կորցնի հիմնական իմաստը:
2. Նախապատվությունը տալ հասարակին՝ բարոյից առաջ:
3. Նախապատվությունը տալ ծանոթ բառերին, ընդլայնել բառապաշարը: Բարդ մտքեր նկարագրելիս ուշադրություն դարձնել

պարզ և հասարակ բառերին՝ չսահմանափակել օգտագործվող բառապաշարը:

4. Խուսափել ոչ շատ կարևոր բառերից - ոչինչ այնքան չի թուլացնում ուշադրությունը դեպի նամակի հաղորդագրությունը, որքան ոչ շատ կարևոր, քիչ նշանակալի բառերի օգտագործումը, բծախնդրորեն վերաբերվել դրանցից յուրաքանչյուրին:
5. Օգտագործել այնպիսի բառեր, որոնք կարդացողի կողմից կընկալվեն արագորեն:
6. Թվերի օգտագործման դեպքում լինել խիստ ուշադիր:

6.3. Ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման խմբային մեթոդները

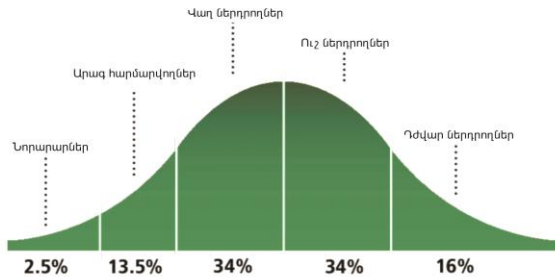
Խմբային մեթոդների առավելությունն այն է, որ դրանց մատուցումից խորհրդատուների և հաճախորդների միջև առաջանում են տարբեր ձևերի փոխհարաբերություններ:

Հաճախորդներն առավել շատ են ընդունում խմբային մեթոդները, քանի որ նրանք հնարավորություն են ունենում լսելու, մասնակցելու իրենց խնդիրների շուրջ քննարկումներին, կատարելու փորձի փոխանակում, ընդունելու համատեղ որոշումներ: Խմբային մեթոդներն օգնում են հաճախորդներին ընդունելու ինքնուրույն որոշումներ՝ հենվելով մյուս հաճախորդների փորձի վրա: Այս մեթոդները համարվում են գործնական և դրանցից հետո ձևավորվում է հետադարձ կապ հաճախորդների և խորհրդատուների միջև:

Խմբային մեթոդներով խորհրդատվություններ իրականացնելու համար կազմում են նպատակային խմբեր և կազմակերպում են հանդիպումներ նրանց հետ: Նպատակային խմբում պետք է ընդգրկել 20-40, առանձին դեպքերում՝ 10-12 մարդ: Եթե խումբը շատ մեծ է, նրանք դառնում են միմյանցից անջատ, կորցնում են համախմբվածությունը և նվազում է խորհրդատվության արդյունավետությունը: Ոչ մեծ քանակությամբ խմբերի դեպքում առավել շատ հնարավորություն է առաջանում հաստատելու փոխհարաբերություններ մասնակիցների հետ:

Խորհրդատվական ծառայությունների գործունեության հիմնական նպատակներից մեկը նոր և առաջադեմ տեխնոլոգիաների ներդրումն ու տարածումն է: Սա բավականին բարդ գործընթաց է, քանի որ ապրանք արտադրողներից ոչ բոլորն են հեշտությամբ համաձայնում ներդնել նորագույն տեխնոլոգիաներ: Այս առումով շատ կարևոր է նպատակային խմբի կառուցվածքի ճիշտ ընտրությունը: Նպատակային խմբի անդամները, ըստ նորարարական գործընթացի ներդրման և տարածման աստիճանի, բաժանվում են 5 խմբերի՝

- նորարարներ - 2.5%
- արագ հարմարվողներ -13.5%
- վաղ ներդրողներ - 34%
- ուշ ներդրողներ - 34%
- դժվար ներդրողներ -16%



Գծապատկեր 6.3.1. Ֆերմերների խմբերն՝ ըստ նորարարությունների ներդրման և տարածման աստիճանի

Նորարարներ: Այս խմբի մարդկանց մոտ մեծ է ռիսկի դիմելու պատրաստակամությունը: Նրանք բավականին հեշտ են կողմնորոշվում և ունեն մեծ կապեր տեղի վարչական մարմինների հետ: Նրանք ունեն աբստրակտ (անսովոր) մտածելակերպ, նորարարությունների ներդրման համար միշտ ունենում են միջոցներ: Սակայն մեծամասամբ նրանց չեն համարում հասարակության մեջ առաջնորդ, քանի որ հիմնականում զբաղված են անհատական գործունեությամբ և աշխատում են գաղտնիքները չբացահայտելու մտավախությամբ՝ պահպանելով ինքնուրույնություն:

Արագ հարմարվողներ: Այս խմբի մարդիկ ունենում են բարձրագույն կրթություն, քիչ դոգմատիկ են, նախընտրում են գիտությունը և տեխնոլոգիան: Ունեն աբստրակտ մտածելակերպ: Նրանք տարբերվում են գործնական հարաբերություններում որոշումների կայացումով, ժողովրդի մեջ վայելում են մեծ հարգանք:

Վաղ ներդրողներ: Լավ ինտեգրվում են համակարգին: Նորարարությունների ներդրման բնագավառում առավել հաճախ են կայացնում որոշումներ: Նրանք լավ են ընկալում հնարավոր հետևանքները, սակայն չեն հանդիսանում մտքի առաջնորդ:

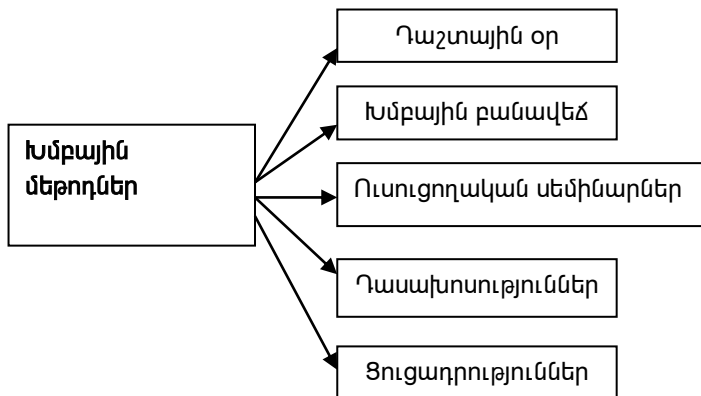
Ուշ ներդրողներ: Որպես կանոն նրանք կիրառում են այնպիսի տեխնոլոգիաներ, որոնց ռիսկը փոքր է: Նորարարությունների ներդրմամբ զբաղվում են՝ ելնելով տնտեսական արդյունավետությունից:

Դժվար ներդրողներ: Սրանք այն ապրանք արտադրողներն են, որոնց մոտ բացակայում են ռեսուրսները: Սիրում են պահպանել ավանդույթները և դրանց պատմությունները, որպեսզի չզբաղվեն նորարարությունների ներդրմամբ կամ արտադրության կազմակերպման նոր մեթոդների կիրառմամբ: Ունեն նեղ շրջապատ:

Խմբի անդամների այսպիսի բաժանումն ունի կարևոր նշանակություն՝ նոր տեխնոլոգիաներ ներդնելու տեսանկյունից: Սա հնարավորություն է տալիս համայնքում առանձնացնել ֆերմերային տարբեր խմբեր և յուրաքանչյուր խմբի հետ կիրառել ուսուցման ընկալելի մեթոդներից որևէ մեկը: Դրանից բացի, այս դասակարգումը հնարավորություն է տալիս համայնքում ընտրել ոչ ֆորմալ առաջնորդ, որի հետ պետք է տարվեն խորհրդատվական և նորարարական բնույթի աշխատանքներ: Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ առաջնորդը հիմնականում հանդիպում է վաղ ներդրողների և վաղ մեծամասնության շրջանում: Նորարարների շրջանում առաջնորդ չի հանդիպում, քանի որ նրանք աշխատում են ինքնուրույն՝ ունենալով որոշակի գաղտնիքներ: Չեն սիրում

կիսել ուրիշների հետ իրենց ստացած տեխնոլոգիաները կամ գիտելիքները՝ առանց ֆինանսական կամ նյութական ակնկալիքների:

Խմբային խորհրդատվություններ կազմակերպելիս կարևոր է, որ խմբի անդամներն ունենան միևնույն մակարդակի գիտելիքներ: Խմբային մեթոդով խորհրդատվություններ կազմակերպվում են տարբեր եղանակներով՝ դաշտային օր, խմբային բանավեճ, ուսուցողական սեմինար, դասախոսություն, ցուցադրություն: Գոյություն ունեն խմբային մի քանի մեթոդներ, որոնք ներկայացվում են գծապատկեր 6.3.2-ում:



Գծապատկեր 6.3.2. ՏԽԾ-ի աշխատանքի խմբային մեթոդները

Խմբային բանավեճ: Ունի բազմանպատակային բնույթ, որի միջոցով լուծվում են շատ խնդիրներ: Այս մեթոդն օգտագործում են մտքերի և գիտելիքների փոխանակման, խնդիրների որոշման, մտքերը և հակասությունները քննարկելու և վիճահարույց հարցերի

շուրջ որոշումներ ընդունելու համար: Բանավեճերի մեթոդը ՏԽԾ-ում օգտագործում են բավականին հաճախ:

Բանավեճը մտքերի, գաղափարների, կարծիքների փոխանակումն է տարբեր մարդկանց միջև: Բայց ոչ բոլոր մտքերի փոխանակումն են անվանում բանավեճ: Իսկական բանավեճի ժամանակ մասնակիցները ստանում են նոր տեղեկատվություն: Մասնակիցները պետք է պատրաստ լինեն նրան, որ արդարությունը ոչ միշտ կարող է նրանց կողմից լինել, և մտքերի փոխանակումն ու նոր գիտելիքների ստացումը կարևոր է անձնական ճանաչողության համար: Չկա կոնկրետ սահման վեճի, բանավեճի և դասախոսության միջև: Դասախոսությունը կարող է փոխվել բանավեճի կամ վեճի: Խմբային բանավեճն ունի մի շարք առավելություններ: Այն բնութագրվում է ակտիվությամբ, փոխադարձ կրթմամբ և փորձի փոխանակմամբ: Որպես ուսուցման ձև՝ բանավեճի թերությունն այն է, որ վերջինիս կազմակերպման համար պահանջվում է երկար ժամանակ: Արդյունավետ է, երբ այն կազմակերպվում է ոչ մեծ խմբերի համար: Այն մասնակիցների համար, ովքեր ուսուցանված չեն, այս մեթոդն արդյունավետ չէ: Այդ պատճառով խմբային բանավեճն օգտակար է այն դեպքերում, երբ դրվում է հետևյալ խնդիրներից որևէ մեկը.

- փոխել մասնակիցների միջև հարաբերությունները,
- զարգացնել նրանց մեջ խմբի գաղափարը,
- զարգացնել պատասխանատվության զգացումը,
- զարգացնել նրանց մեջ ստեղծագործական մտածելակերպը,

- առանձնացնել և խթանել պոտենցիալ առաջնորդների զարգացումը,
- միասին գտնել խնդիրների լուծման ուղիները և մշակել ընդհանուր մտքեր հետագայի համար:

Բանավեճը պլանավորելու համար ՏԽԾ-ի աշխատակիցն ամենից առաջ ձևավորում է հիմնական խնդիրը և որոշում, թե այն ինչպես կարելի է լուծել բանավեճի միջոցով: Եթե որոշվում է, որ բանավեճը կարող է լուծել այդ խնդիրները, ապա այն քննարկվում է մաս առ մաս՝ անդրադառնալով բոլոր տարբերակներին: Լավ ձևակերպված խնդիրը կազմված է լինում պարզ և հասարակ տերմիններից, որտեղ ցույց են տրվում սպասվելիք արդյունքները: Բանավեճի մասնակիցների թիվը պետք է լինի 6-12: Արդյունավետ բանավեճ անցկացնելու համար, կախված հանգամանքներից, տրամադրվում է այնքան ժամանակ, որպեսզի նրանք կարողանան ազատ մտածել և արտահայտել իրենց մտքերը: Բանավեճը պետք է կազմակերպեն լսարանում կամ որևէ փակ տեղում՝ հաճելի վայրում: Պարտադիր չէ, որ բանավեճ վարողը լինի քննարկվող հարցերի մասնագետ: Եթե մասնագետ է, ավելի լավ կարող է անցկացնել բանավեճը, իսկ եթե մասնագետ չէ, ապա հրավիրում է որակավորված փորձագետի և ապահովում է նաև մասնագիտական բնույթի հարցերի վերաբերյալ մասնակիցների պահանջները:

Շատ կարևոր է բանավեճի ճիշտ **կազմակերպումը**, ինչպես նաև լսարանում կամ բանավեճի վարման ընթացքում մասնակցների նստելու համապատասխան տեղերի ընտրությունը: Ցանկալի

է մասնակիցներին տեղավորել կլոր սեղանի շուրջ, իսկ եթե կան ցուցադրական նյութեր, ապա՝ կիսակլոր, որպեսզի բոլորին տեսանելի լինի: Եթե ցանկանում ենք, որ մասնակիցներն ինչ-որ գրառումներ կատարեն, պետք է դնել սեղան, բլոկնոտներ և գրիչներ: Յուրաքանչյուր 1.5 ժամ հետո նախատեսվում են ընդմիջումներ և թեթև սնունդ:

Մինչ բանավեճի անցկացումը վերանայվում են բանավեճի խնդիրները և միջոցները: Դրանք հիմնականում վերաբերում են.

- Մասնակիցների տեղեկացվածությանը
- Մասնակիցների թվին,
- համապատասխան չափով սեղանների և աթոռների առկայությանը,
- մասնագիտական նյութերի առկայությանը,
- ելույթ ունեցողների պատրաստվածությանը և ինքնազգացողությանը,
- քննարկելու ընթացքում առանձնացված կարևոր մտքերին,
- բանավեճի տևողությանը,
- չնախատեսված խնդիրներին, որոնք կարող են առաջանալ բանավեճի ժամանակ

Բանավեճ վարողը հիմնական պատասխանատուն է և ապահովում է բոլոր մասնակիցների հավասարաչափ ակտիվությունը: Նա հանգիստ, առանց նսեմացնելու, թույլ չի տալիս, որ մասնակիցներից որևէ մեկն իր վրա վերցնի ողջ քննարկումը և իր մտքերը թելադրի բոլորին: Բանավեճը պետք է լինի աշխույժ, բայց՝ կառավարվող: Դրա համար վարողը խնդիրը ներկայացնում է տարբեր

կողմերով, բայց միշտ խուսափում է թեմային չվերաբերող հարցերից և ժամանակ առ ժամանակ տալիս է կողմնորոշիչ հարցեր, որպեսզի չշեղվեն բանավեճում քննարկվող հարցերից: Վարողի ամենագլխավոր խնդիրներից մեկն այն է, որ առանձնացնի կարևոր պահերը և հետևությունները, որին հանգում են խմբի անդամները: Դրա համար նա օգտվում է գրատախտակից, դիդակտիկ նյութերից կամ բանավոր ներկայացնում է բանավեճի կարևոր պահերը: Եթե մասնակիցները տեսնում են, որ իրենց մտքերը գրի են առնվում, ապա սկսում են ավելի լավ մտածել: Բանավեճ վարողը, բանավեճի անցկացման ժամանակ, պարտավոր է հետևել նշված խնդիրներին.

- Լինել անկեղծ, չփորձել ստեղծել տպավորություն, որ ամեն ինչ գիտեք:
- Լսել ուշադիր, չպարտադրել սեփական մտքերը խմբին:
- Լինել պատրաստ՝ ընդունելու նոր մտքեր և գաղափարներ, եթե նույնիսկ դրանք չկան Ձեր առաջնային պլանների մեջ:
- Դժվարամիտների հանդեպ լինել հանդուրժող և համբերատար: Չշտապեցնել մասնակիցներին և ոչ մի դեպքում չվիրավորել նրանց ցանկացած պահվածքի դեպքում:
- Լինել արդար, յուրաքանչյուր մասնակցին հնարավորություն տալ մասնակցելու քննարկմանը:
- Լինել հոգատար և համբերատար: Քննարկման ժամանակ չկատարել կողմնակի աշխատանքներ:

- Ուշադիր հետևել այն ամենին, ինչ տեղի է ունենում խմբում, հետևել ինչպես ամբողջ խմբի, այնպես էլ առանձին մասնակիցների վարքին:

Ղաշտային օր: Լայնորեն օգտագործվում է խորհրդատվական ծառայություններում՝ որպես գիտելիքների փոխանցման կարևոր մեթոդ: Որպես կանոն՝ այս մեթոդն օգտագործում են նոր տեղեկատվություն փոխանակելու, նորարարությունները տարածելու համար: Համեմատելով մյուս մեթոդների հետ՝ ղաշտային օրն առանձնանում է մի քանի յուրահատկություններով:

1. Այն թույլ է տալիս շահառուներին հասնել գիտական և նորարարական գործընթացների:

2. Ի տարբերություն դասախոսությունների և ցուցահանդեսների՝ ղաշտային օրը կազմակերպվում է արտադրական վայրում, մասնակիցներին տրվում է հնարավորություն անմիջականորեն իմանալ տեղեկություններ այդ խնդիրների մասին և տեղում հետևել գործընթացին: Արտադրությունից ստանալով բազմազան տեղեկատվություն՝ ապրանք արտադրողները դառնում են ավելի կատարելագործված, քան դասախոսության ժամանակ: Տեղեկատվությունը դառնում է առավել ապացուցող:

3. Այս մեթոդն ապրանք արտադրողներին հնարավորություն է տալիս ավելի լայն ծանոթանալու և շփվելու մարդկանց հետ՝ իրենց տնտեսությունից դուրս, ինչպես նաև կարգավորել հարաբերություններն այլ ապրանք արտադրողների հետ: Թույլ է տալիս ՏԽԾ-ի աշխատակցին ազդելու ապրանք արտադրողների մոտիվացիայի վրա:

Դաշտային օրը ՏԽԾ-ի մեթոդներից ամենատարածվածն է։ Բայց այդպիսի գործնական գիտելիքների կիրառումը պահանջում է ժամանակի շատ ծախս, մարդկային ռեսուրս, սարքավորումներ, նոր նյութեր։ Արդյունավետ դաշտային օր կազմակերպելու համար հարկավոր է լավ պլանավորել այն։ Դրա համար կարևոր քայլեր են հանդիսանում.

- սահմանել դաշտային օրվա նպատակները, անցկացման վայրը և ժամանակը, ընտրել նպատակային խմբեր,
- ուսումնասիրել դաշտային օրվա մասնակիցների հետաքրքրությունները,
- ամփոփել ստացված արդյունքները,
- մինչ դաշտային օր անցկացնելը անհրաժեշտ է մասնակիցների հետ կազմակերպել խմբային բանավեճ, պարզել նրանց հետաքրքրությունները, խորհրդատվություն ստանալու նախընտրելի բնագավառները,
- դաշտային օրվա ավարտից հետո հանդիպել խմբի անդամների հետ և գնահատել իրականացված միջոցառման արդյունավետությունը։

Դաշտային օրվա ընթացքում անհրաժեշտ է ստեղծել անկաշկանդ միջավայր՝ բարիդրացիական հարաբերություններով, որպեսզի ծանոթանալու միջոցով մասնակիցները յուրացնեն տեղեկատվական-տեխնոլոգիական նոր գիտելիքներ։ Ընկալման մակարդակը կախված է հաղորդվող նյութի կարևորությունից, տեղեկատվությունն ընկալելու մասնակիցների պատրաստակամությունից և մատուցման ձևից։ Հանրահայտ կանոնը՝ «Լսում եմ՝ մոռա-

նում են, տեսնում են՝ հիշում են, կատարում են՝ հասկանում են» ամբողջովին վերաբերում է նաև դաշտային օրվան և համապատասխանում է դրա էությանը:

Ուսուցողական սեմինար: Կազմակերպման գործընթացը սկսվում է նպատակների սահմանմամբ, առաջադրանքների մշակմամբ, նպատակային լսարանի ընտրությամբ, որի համար նախատեսված է այդ սեմինարը, և որի մասնակիցները պետք է ստանան առավելագույն արդյունքներ: Նախապատրաստական աշխատանքների մեջ մտնում է նաև դասախոսների և մասնագետների ընտրությունը, սեմինարի բյուջեի կազմումը, սեմինարի գնահատման համակարգի մշակումը:

Խնդիրների և նպատակների հստակեցումից հետո կազմվում է սեմինարի բյուջեն և ժամանակացույցը, մշակվում է բովանդակությունը: Դրա համար սահմանվում են կրթական առավել արդյունավետ մեթոդներ, որոնց օգնությամբ կարելի է իրագործել գիտելիքների փոխանցումը և հմտությունների ձևավորման ընթացքը:

Նախապատրաստական աշխատանքները կատարելուց հետո տրվում է հայտարարություն սեմինարի կազմակերպման մասին: Դրա համար կազմում են տեղեկատվական նամակ, որում, որպես կանոն, զետեղվում է ամբողջական տեղեկատվություն սեմինարի մասին (սեմինարի թեման, քննարկվող հարցերը և այլն): Կատարվում է սեմինարի մասնակիցների ընտրություն, որի գործընթացը շատ կարևոր է ամբողջ կրթական միջոցառման հաջողության համար: Գործոններից մեկը, որն իսկապես ազդում է

սեմինարի նպատակին հասնելու համար, մասնակիցների անձնական ու մասնագիտական բնութագրիչն է:

Սեմինարի խորհրդատուների ընտրության ժամանակ հաշվի է առնվում նրանց որակավորումը, թեմայի տիրապետման մակարդակը, գործնական և դասախոսական փորձը և այլն: Կարևորվում են նաև նախորդ խորհրդատվությունների ժամանակ խորհրդատուների գործունեության գնահատման արդյունքները: Խորհրդատուների կազմը համաձայնեցնելուց հետո սեմինարի կազմակերպիչը կապ է հաստատում յուրաքանչյուրի հետ, որպեսզի մինչ հանդիպումը քննարկեն նյութերի բովանդակությունը, համապատասխանությունը կարիքներին և մի քանի վարչական բնույթի հարցեր ու որոշումներ, դրանք են՝ վարձատրության չափը և ձևը, տրանսպորտային ծախսերը, տպագրված նյութերը տարածելու հնարավորությունները և այլն:

Սեմինարի կազմակերպիչների հիմնական խնդիրներն են՝

- բացատրել մասնակիցներին կրթության նպատակները, նկարագրել ուսուցողական միջոցառման հիմնական բովանդակությունը, ներկայացվող գործնական աշխատանքի բնութագիրը, մասնակիցների գործողությունները,
- կազմակերպիչների պարբերաբար ներկայությունը գործընթացին՝ պարապմունքների մասնակիցների միջև փորձի փոխանակումը խթանելու և հարցերին պատասխանելու համար,

- յուրաքանչյուր օրվա սեմինարի վերջում միջանկյալ տվյալների ամփոփումը, ուսուցման որակի և բաշխված նյութերի որակի գնահատումը,
- խմբի վերաբերյալ դասախոսներին տեղեկատվության ապահովումը,
- ծրագրերում ընթացիկ փոփոխությունների քննարկումների անցկացումը,
- ըստ խմբերի՝ գործընթացների կազմակերպումը:

Ցանկացած ուսուցողական սեմինարի գլխավոր խնդիրներից մեկն արդյունքների ամփոփումն է, որը թույլ է տալիս պարզել, թե արդյոք հասել են դրված նպատակներին, կրթության արդյունքներից ելնելով, ինչպիսի՞ հետևություններ են արվել: Գնահատումը կատարվում է նրա համար, որպեսզի ապագա ուսումնական պարապմունքները կազմակերպելու ժամանակ կանխվեն սխալները:

Դասախոսություններ: Դասախոսական աշխատանքը բանավոր շփման հնարավորություն է, որի միջոցով դասախոսը տեղեկատվություն է հաղորդում խմբին: Այն ունի իր առավելություններն ու թերությունները:

Հիմնական առավելություններն են.

1. հնարավորություն է տալիս կարճ ժամանակամիջոցում հաղորդելու մեծ քանակությամբ տեղեկատվություն,
2. շփվելու մեծ թվով մարդկանց հետ,
3. արտահայտելու անսովոր (աբստրակտ) և անծանոթ մտքեր ու գաղափարներ:

Թերություններն են.

1. քննարված թեման հիմնականում լավ չի մնում հիշողության մեջ,
2. լսողները հիմնականում մնում են պասիվ,
3. բավարար չափով չի նպաստում հմտությունների զարգացմանը:

Դասախոսությունն արդյունավետ հաղորդակցման միջոց է հետևյալ դեպքերում .

1. երբ այն հասցեագրված է մեծ թվով մարդկանց,
2. կա ժամանակի սահմանափակում,
3. երբ թեման անսովոր է և նոր է լսողների համար:

Դասախոսության արդյունավետությունը գնահատվում է ոչ թե թեմայի ծավալով, այլ մասնակիցների ընկալման և յուրացման աստիճանով:

Որոշակի ակնկալիքների նպատակով արդյունավետ խորհրդրդատվական գործ կազմակերպելու համար հարկավոր է այն ճիշտ պլանավորել և կազմակերպել: Դասախոսական աշխատանքում սա առավել քան կարևոր է, քանի որ շփումը մեծ լսարանի հետ է: Այս պարագայում ուշադրություն է դարձվում հետևյալ 4 գործոններին.

1. դասախոսության նպատակը,
2. լսարանի կազմը, մասնակիցների որակավորման մակարդակը,
3. քննարկման առարկան,
4. իրավիճակը (ժամանակը և տեղը):

Ղասախոսությունների նյութերի մշակման համար առկա են 3 աղբյուրներ՝ դասախոսի անձնական փորձը. օրինակ՝ հրատարակված նյութերը, ապրանք արտադրողների փորձը և առաջավոր տնտեսությունների փորձը:

Որպեսզի դասախոսը կարողանա իրեն հատկացված ժամանակահատվածում ներկայացնել անհրաժեշտ նյութը, այն պետք է բաժանի 3 մասի՝

- հիմնական նյութ,
- ցանկալի նյութ,
- ոչ պարտադիր նյութ:

Հիմնական նյութն այն տեղեկատվությունն է, որը դասախոսը պետք է հաղորդի իր նպատակներին հասնելու համար: Բնականաբար, ժամանակի մեծ մասն օգտագործվում է այդ նպատակով:

Ցանկալի նյութը կազմված է լրացուցիչ տեղեկատվությունից, որը կարող է օգտակար լինել լսողներին, եթե բավականացնում է ժամանակը: Սրանց կարող են պատկանել գործնական օրինակները:

Ոչ պարտադիր նյութ, այսպես է կոչվում ոչ թե նրա համար, որ կարևոր չէ այդ թեմայի համար, այլ այն պատճառով, որ շատ բան չենք կորցնի, եթե դա չհաղորդվի: Այսինքն, կախված ժամանակից՝ դրանք կարելի է նաև չներկայացնել:

Ղասախոսությունն ունի հետևյալ կառուցվածքը՝

1. ներածություն,
2. հիմնական մաս,

3. վերջաբան (ամփոփում):

Ներածության նպատակն այն է, որ

- լսարանում առաջացնի հետաքրքրություն,
- ստեղծի ուղիղ և հետադարձ կապ դասախոսի և լսողների միջև,
- ստեղծվի բարենպաստ մթնոլորտ նյութերի լավ ընկալման համար,

Սրան կարելի է հասնել այն դեպքերում, երբ դասախոսությունները սկսվում են գործնական օրինակներով կամ ներկայացվում են լսողների խնդիրները (երբեմն կարելի է դիմել նաև չափավոր հումորի ժանրին):

Հիմնական մասը պարունակում է ամբողջ նյութը, որը ներկայացվում է դասախոսության ժամանակ: Դասախոսության բաժինները պետք է տրամաբանորեն կապված լինեն միմյանց հետ: Դասախոսության բովանդակությունը պետք է ուղղված լինի լսողների հիմնական հետաքրքրություններին, այդ դեպքերում դասախոսը կարող է գրավել նրանց ուշադրությունը և համոզված լինել, որ տրամադրվող նյութը նրանք կհիշեն:

Դասախոսության վերջաբանի խնդիրն այն է, որ ամրապնդվեն ներկայացվող նյութերը լսողների հիշողության մեջ: Դրա համար նոր նյութը երբեք չպետք է ներկայացնել վերջաբանում:

Ցուցադրություններ: Ցուցադրական գործունեությունը ՏԽԾ-ում վերաբերվում է ինչպես խմբային, այնպես էլ զանգվածային մեթոդներին: Մասնակցությունը միջազգային կամ

համազգային ցուցադրություններին ունի զանգվածային բովանդակություն, որի դեպքում մեծ թվով մարդիկ ծանոթանում են նյութերին և ստանում համապատասխան տեղեկատվություն: Ոչ մեծ համայնքներում կամ տնտեսությունում կազմակերպվող ցուցադրությունները վերաբերվում են խմբային մեթոդներին, այդպես նրանց այցելում են առանձին ապրանք արտադրողների խմբեր, որոնք հետաքրքրված են ստացվող տեղեկատվությամբ:

Ցուցադրությունների հաջող աշխատանքի համար անհրաժեշտ է ունենալ հարմարավետ վայր և նախօրոք տրամադրել տեղեկատվություն ցուցադրության վերաբերյալ:

Այդպիսի ցուցադրությունները գործում են մի քանի օր կամ մեկ շաբաթ, դա կախված է հնարավորություններից և տեղական ապրանք արտադրողների պահանջարկից:

6.4. Ագրարային խորհրդատվության մատուցման զանգվածային մեթոդները

Սրանք տարբեր ձևերի խորհրդատվության և տեղեկատվության տրամադրում են ՋԼՄ-ների միջոցով: Այս եղանակով հնարավոր է արագ և առավել քիչ ծախսերով տեղեկատվություն հասցնել մեծ թվով մարդկանց:

ՏԽԾ-ի աշխատակիցները պետք է աշխատեն ՋԼՄ-ների հետ, որպեսզի իրենց հաղորդումներում կամ հոդվածներում շոշափեն հարցեր, որոնք կհետաքրքրեն նպատակային լսարանին: Հաղորդվող տեղեկատվությունը պետք է ընտրել շատ հիմնավոր: Մեծ մասամբ տեղեկատվությունը հետաքրքրություն չի առաջաց-

նում որոշակի խմբի մարդկանց շրջանում: Տեղեկատվության ընտրության հիմնական մոտեցումն այն է, որ գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների մոտ առաջացնի պահանջարկ կարդալու, լսելու, նայելու նկատմամբ, ինչպես նաև ներքաշի շրջապատում գտնվողներին՝ քննարկելու կարդացածը կամ լսածը և օգտվել խորհուրդ տրված ձևերից, տեխնոլոգիաներից, մեթոդներից, տեխնիկայի միջոցներից և այլն: Ցանկացած հաղորդագրություն կամ հաղորդում պետք է ներկայացվի այնպես, որ լսողները ճիշտ ընկալեն: Դրա համար տեղեկատվությունը մինչ մեծ լսարանին ներկայացնելը փորձարկվում է փոքր քանակով մարդկանց խմբերում: Այս դեպքում համոզվում ենք, որ տեղեկատվությունը ստացվել է հիմնավոր, ընկալելի և որակով, առաջացնում է հետաքրքրություն և ընդունվում տարբեր մարդկանց կողմից:

ՋԼՄ-ների միջոցով տրամադրվող տեղեկատվությունը պետք է լինի հակիրճ, ունենա բացատրական բնույթ (ավելորդ տեղեկատվությունը շուտ է մոռացվում), շարադրված լինի մատչելի լեզվով, ունենա ճիշտ կառուցվածք: Խորհրդատվության ոլորտում կատարված բազմազան հետազոտությունները ցույց են տվել, որ գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների մոտ զանգվածային մեթոդները կատարում են կարևոր դեր՝ իրազեկության, նոր տեխնոլոգիաների ներդրման և վերջնական որոշում կայացնելու տեսանկյունից:

Որպեսզի զանգվածային մեթոդների օգտագործումն ապ-
րանք արտադրողի մոտ առաջացնի հետաքրքրություն, խորհրդա-
տուն պարտավոր է լուծել հետևյալ խնդիրները.

- Ճիշտ ձևակերպել, թե ի՞նչ նպատակ է հետապնդում տվյալ տեղեկատվության մատուցումը և ապրանք արտադրողի հա-
մար ի՞նչ կարևոր խնդիրներ է լուսաբանում:
- ո՞ր լսարանին է ուղղված տվյալ տեղեկատվությունը, կրթու-
թյան ի՞նչ մակարդակ ունեն նրանք, ի՞նչ խնդիրներ են նրանց
հետաքրքրում, ի՞նչ գիտեն նրանք այդ խնդիրների մասին:

Որպեսզի զանգվածային մեթոդները ՏեսԾ-ի գործունեու-
թյունում լինեն արդյունավետ և ունենան մեծ պահանջարկ, ներկա-
յացվող տեղեկատվությունը պետք է համապատասխանի հետևյալ
պահանջներին՝

- տեխնիկական մասերը (ասպեկտներ) պետք է ներկայացվեն
հասկանալի լեզվով, անթույլատրելի են ժարգոնային և
աբստրակտ լեզվով հաղորդագրությունները,
- հաղորդագրությունը պետք է լինի տեսակավորված, ունենա
հասկանալի բովանդակություն, միտքը՝ լինի տրամա-
բանական,
- հաղորդագրության հիմնական մասերը պետք է լինեն
կոնկրետ, բովանդակությունն ուղղորդվի դեպի գլխավոր
նպատակը,
- հաղորդագրությունը կամ տեղեկատվությունը պետք է շա-
րադրել այնպես, որպեսզի դրանք ապրանք արտադրողների
մոտ առաջացնեն կարդալու, լսելու և նայելու շարժառիթ,

- ձեռնպահ պետք է մնալ ունեցած ողջ տեղեկատվությունը հեռուստատեսությանը տրամադրելուց: Խորհրդատու մասնագետը պետք է որոշի և տարանջատի այն տեղեկատվությունը, որն անհրաժեշտ է և հետաքրքրություն է ներկայացնում հաճախորդի համար,
- տեղեկատվության հստակեցում - երբեմն խորհրդատու մասնագետն անհատական կերպով աշխատում է հեռուստառադիոլրագրողի հետ, որպեսզի նա իր հիմնական շեշտը դնի առկա կարիքների վրա: Դրանք կկիրառվեն գործունեության ընթացքում միայն այն դեպքում, երբ տեղեկատվությունը բավարարի ֆերմերներին և նպաստի գոյություն ունեցող խնդիրների լուծմանը կամ խոչընդոտների հաղթահարմանը:

Ձանգվածային մեթոդներով խորհրդատվության մատուցման ժամանակ, քննարկումների ընթացքում, հաճախ հանդիպում են տարբեր անձանց կողմից դրսևորվող հետաքրքիր պահերի: Դրանք պայմանավորված են նրանց անհատական հատկանիշներով, կարողություններով, գիտելիքներով և հետաքրքրություններով, որոնց շնորհիվ իրենց արտահայտությունն են գտնում **ընտրովի ուշադրության, ընտրովի ընկալման, ընտրովի մտապահման, ընտրովի բանավիճելու հասկացություններում:**

Ընտրովի ուշադրություն: Մատուցվող տեղեկատվությունը պետք է ընտրվի խստորեն: Հիմնականում մեծ ուշադրություն է դարձվում շահառուների կարիքներին: Շահառուն լսում է միայն

իրեն հետաքրքրող տեղեկատվությունը: ԵՎ եթե այն համապատասխանի նրա առաջնային կարիքին, նրա մոտ լսածը կամ տեսածը քննարկելու պահանջ կառաջանա: Դրանով իսկ տվյալ խորհրդատվությունը կդառնա արդյունավետ:

Ընտրովի ընկալում - Հաղորդագրությունները պետք է պատրաստել այնպես, որպեսզի մատչելի լինեն գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողի համար: Եթե նոր տեխնոլոգիաների վերաբերյալ հաղորդագրությունները բարդ են, ապա շահառուների կողմից լիարժեք ընկալելու ցանկություն չի առաջանում: Այս դեպքում շահառուներն ընկալում են տեղեկատվության այն մասը, որն ավելի է հետաքրքրում իրենց: Այդ պատճառով զանգվածային տեղեկատվությունը սկզբից տրամադրում են փոքր, այնուհետև՝ մեծ խմբերի: Այս եղանակը հնարավորություն է տալիս համոզվելու, որ տեղեկատվությունը ճիշտ է ընտրվել, առաջացնում է հետաքրքրություն և, բնականաբար, ճիշտ է ընկալվում:

Ընտրովի մտապահում - Ոչ ոք իր կարդացածը կամ լսածն ամբողջությամբ չի հիշում: Մարդիկ ունակ են հիշել միայն այն, ինչ իրենց անհրաժեշտ է, հաճելի է, համապատասխանում է իրենց առաջնային կարիքներին և այլն: Այդ պատճառով զանգվածային մեթոդներով տրամադրվող տեղեկատվությունը պետք է լինի կարճ և ունենա պարզաբանող նպատակ: Ավելորդ տեղեկատվությունը շուտ է մոռացվում: Տեղեկատվությունը պետք է գրված լինի հակիրճ և հասկանալի լեզվով, երբեմն՝ կրկնվող, որպեսզի հնարավոր լինի հիշել և վերհիշել: Լավ է հիշվում, եթե տեղեկատվություն է տրամադրում այն գյուղատնտեսական ապրանք ար-

տադրողը, ով իր փորձն է փոխանակում կամ կազմակերպվում է երկխոսություն և այլն:

Ընտրովի բանավիճում - Սովորաբար քննարկում է այն տեղեկատվությունը, որը հետաքրքիր է կամ համընկնում է մեր մտածողությանը: Ընտրովի բանավեճը շատ կարևոր դեր ունի ինովացիոն գործընթացում: Գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողը, զանգվածային լրատվամիջոցից ընդունելով տեղեկատվությունը, ձգտում է այն քննարկել ինչ-որ մեկի հետ, որին վստահում է և համոզված է դրա ճշմարտացիության համար: Սովորաբար այդպիսի մարդը ՏԽԾ-ի աշխատակիցն է: ՏԽԾ-ի մասնագետն ազդում է ինովացիոն գործընթացի զարգացման վրա ոչ միայն ուղղակիորեն, այլ նաև անուղղակի ձևով, խորհուրդների միջոցով նպաստում է շահառուների կողմից կայացվող որոշումների ընդունմանը:

Ստուգողական հարցեր

1. Ներկայացնել ագրարային խորհրդատվության մատուցման սկզբունքները:
2. Որո՞նք են խորհրդատվության մատուցման անհատական մեթոդների առավելություններն ու թերությունները:
3. Որո՞նք են ագրարային խորհրդատվության մատուցման անհատական մեթոդների տեսակները:
4. Որո՞նք են խորհրդատվության մատուցման խմբային մեթոդների առանձնահատկությունները:
5. Բնութագրել նպատակային խմբի անդամներին՝ ըստ նորարարական գործընթացի ներդրման և տարածման աստիճանի:
6. Ներկայացնել խմբային բանավեճի պլանավորումը և կազմակերպումը:

- 7.Ներկայացնել դաշտային օրվա պլանավորումը և կազմակերպումը:
- 8.Ներկայացնել սեմինարի պլանավորումը և կազմակերպումը:
- 9.Ներկայացնել դասախոսության առանձնահատկությունները:
10. Ներկայացնել դասախոսության և դասախոսական նյութի կառուցվածքը:
11. Ներկայացնել զանգվածային մեթոդներով խորհրդատվությունների և տեղեկատվությունների տրամադրման առանձնահատկությունները:

Գրականություն

1. Организация консультационной службы в АПК / Д. С. Алексанов, А. Ф. Корольков, В. М. Кошелев и др.: Под ред. В. М. Кошелева. - М.: Изд-во, КолосС, 2007. - 271с.: ил. Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. и заведений/
2. Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В.М. Кошелева. – М.: Издательству Юрайт, 2016.-375 с. - Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.
3. Ториков В. Е., Мальцев В. Ф., Квитко Б. И. – Информационно-консультационная служба в сельском хозяйстве, - Брянск, 2004, 148 с.:

ԹԵՄԱ 7. Խորհրդատվական ծրագիր

7.1. Խորհրդատվական ծրագրի իրականացման գործընթացի փուլերը

7.2. Ծրագիր-առաջարկի կառուցվածքը

Վերջնարոյունք

Ներկայացնել խորհրդատվական ծրագրի իրականացման փուլերը, յուրացնել ծրագիր-առաջարկի կազմման օրինաչափությունները և կազմել խորհրդատվական ծրագիր

7.1. Խորհրդատվական ծրագրի իրականացման գործընթացի փուլերը

Յուրաքանչյուր ծրագիր ունի սկիզբ և ավարտ: Այն սովորաբար գործում է որոշակի ժամանակահատվածում: Դրանք լինում են շարունակական և ավարտուն: Ծրագրի իրականացման գործընթացը բաղկացած 6 փուլերից:

1 փուլ - Ծրագրի տարբերակում, որը ներառում է երկու ենթափուլեր:

1 Ենթափուլ: Ծրագրային գաղափարի բացահայտում և տարբերակում: Այս փուլում կատարվում է գյուղատնտեսությանը զբաղվողների արտադրատնտեսական գործունեության առաջնային կարիքների գնահատում և վերլուծություն, վեր են հանվում առաջնային կարիքները, կամ այնպիսիք, որոնք պահանջում են շուտափույթ և հրատապ լուծումներ: Ելնելով դրանցից՝ որոշվում է ծրագրի հիմնական գաղափարը և, որպես կանոն, այն, կախված

հնարավորություններից, կարող է իրականացվել տարբեր եղանակներով ու միջոցներով:

Օրինակ, կաթիլային ցանցի նախագծման ժամանակ համակարգը կարելի է մոնտաժել այնպես, որ ջուրը մղվի պոմպի միջոցով, կամ ինքնահոս եղանակով: Պոմպի միջոցով ջրի մղման ժամանակ էլեկտրաէներգիայի կարիք է զգացվելու, իսկ ինքնահոս եղանակով՝ ջուրը բերվելու է խողովակաշարերի միջոցով: Երկրորդ ծախսը միանվագ է, իսկ առաջինը՝ անընդհատ կատարվելու է: Ուստի հարկավոր է որոշում կայացնել, թե ծրագրային գաղափարը ո՞ր ճանապարհով է նպատակային իրականացնել: Այդ պատճառով այս փուլում, հետազոտությունների միջոցով, բացահայտվում են ծրագրի գաղափարի իրականացման ուղիները: Հետազոտությունների ընթացքում ուսումնասիրվում են՝

1. ծրագրի ընդհանուր դրույթները,
2. առաջարկվող ծրագրի ազդեցությունը շրջակա միջավայրի վրա,
3. առկա նորմատիվային ակտերի և գործող օրենսդրության ազդեցությունը ծրագրի իրականացման վրա,
4. նպատակային շուկան և ծրագրի իրականացման փոխադեցությունը,
5. ծրագրի իրականացման սկզբի նախնական որոշումը,
6. ծրագրի ընթացքի կանխատեսումը,
7. ծրագրի նախագծային (հաշվարկային) արդյունավետությունը,

8. ծրագրի իրականացման համար պահանջվող ֆինանսական միջոցները և աղբյուրները,

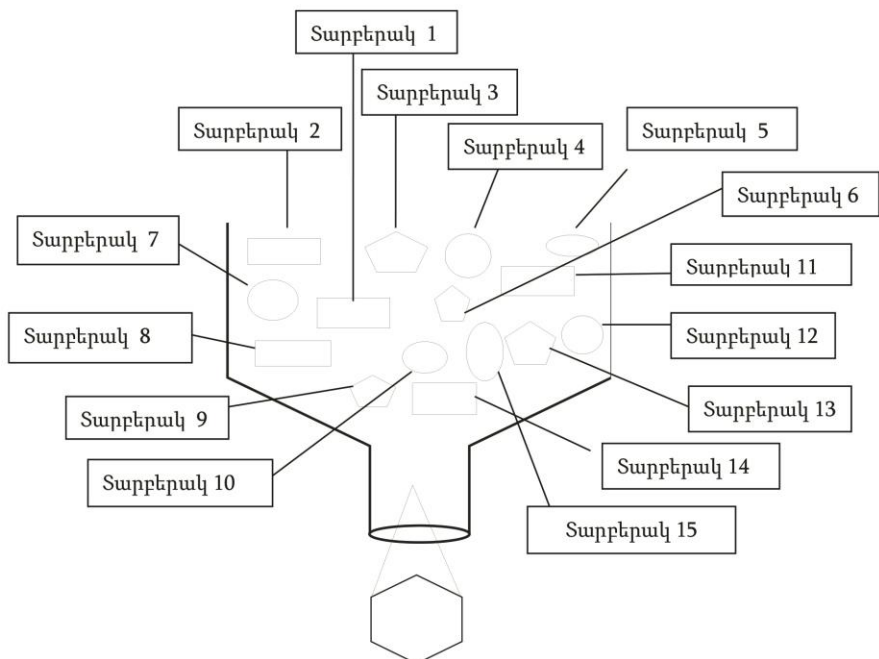
9. արդյունավետության նախնական գնահատում:

***II Ենթափուլում** իրականացվում է ծրագրային գործողությունների ընտրություն և նախնական գնահատում:* Հետազոտությունների հիման վրա իրականացվում է ծրագրային գործողությունների ընտրությունը և նախնական գնահատումը: Վերջինս պետք է հետապնդի 2 հիմնական նպատակ:

1. Ծրագրի գործողությունների ընտրության նպատակն այն է, որ հենց առաջին փուլից հրաժարվում ենք անարդյունավետ կամ նույնիսկ վատատեսական սցենարներից:

2. Բացահայտվում են հնարավոր տարբերակները, որոնց միջոցով կարելի է մշակել և ներկայացնել ծրագրի ավելի արդյունավետ առաջարկ: Այս գործընթացն անվանվում է նախնական ընտրություն: Այն չի նախատեսում ամբողջական հրաժարվել հնարավոր տարբերակներից, և կատարել մեկի՝ ամենաարդյունավետի ընտրություն, այլ բոլոր տարբերակների բազմակողմանի քննարկումների հիման վրա սինթեզվում է վերջնական գաղափարը: Ընտրության գործընթացն այս դեպքում անվանվում է «գտում»:

Ընտրության գործընթացը կարելի է պատկերել ծագարի կամ ֆիլտրի տեսքով, որով այլընտրանքային տարբերակներից, ծրագրային նախնական գաղափարներից և դրանց տարբերակներից ձևավորվում է վերջնական գաղափարը:



Գծապատկեր 7.1.2. Ծրագրերի ընտրության գործընթացը (զտում)

II Փուլ- Ծրագրի նախապատրաստում Այս փուլը ևս ունի երկու ենթափուլ:

I ենթափուլ: Սա իր մեջ ներառում է տեխնիկական և տեխնոլոգիական բաժինների նախագծման գործընթացը: Այն հիմք է ֆինանսական հաշվարկների և հիմնավորումների համար, հաշվարկվում են բոլոր ծախսային հոդվածները:

Տեխնիկական նախագծումը համարվում է ծրագրի տեխնիկա-տնտեսական հիմնավորման հիմքը: Որպես կանոն, սա ծրագիր

գրելու ամենաբարդ մասն է, քանի որ պահանջում է բազմաթիվ գիտական և մասնագիտական հիմնավորումներ, տեխնոլոգիական և նորմատիվային նյութեր:

II Ենթափուլում իրականացվում են ծրագրի տեխնիկատնտեսական հիմնավորվածության մշակման աշխատանքները, որոնց ընթացքում մանրակրկիտ մշակվում են ծրագրի կառուցվածքային, սոցիալական, էկոլոգիական, առևտրային, ֆինանսական, տեխնիկական և տնտեսական բաղադրիչները: Հետազոտության ժամանակ հաշվի են առնվում ծրագրի վրա ազդող բոլոր գործոնները, համայնքի կամ այն օբյեկտի վիճակը, որտեղ նախատեսվում է իրականացնել մշակված ծրագիրը: Բոլոր աշխատանքներն ամփոփվում են խորհրդատվական ծրագրի տեխնիկատնտեսական հիմնավորման բաժնում: Տեխնիկատնտեսական հիմնավորումը և բիզնես պլանը փաստաթղթեր են, որոնց հիման վրա ֆինանսավորող կողմը կարող է որոշում ընդունել՝ ֆինանսավորել ծրագիրը, թե՞ ոչ:

III Փուլ- Ծրագրի նախնական գնահատումը: Սա այն փուլն է, երբ տեխնիկատնտեսական հիմնավորումից և տեխնիկական նախագծումից հետո, շահառու և գործընկեր կազմակերպությունները համոզվում են, որ ծրագրի գաղափարը լավն է, գրավիչ, իսկ ֆինանսավորող կազմակերպության նախնական դրական արձագանքը պայմանավորված է այդ ծրագրի անկախ փորձաքննության առկայությամբ (այսինքն՝ փորձաքննությունը կատարվում է անկախ փորձագետի կամ փորձագիտական խմբի կողմից): Որպես կանոն, այսպիսի գնահատականը տալիս է

հատուկ այդ նպատակի համար նախատեսված կազմակերպության ներկայացուցիչը: Նա լրիվ անկախ անձնավորություն է և տվյալ ծրագրից ոչ մի շահ չի հետապնդում, այդ պատճառով էլ ծրագիրը գնահատում է օբյեկտիվորեն:

Փորձաքննության ժամանակ ուսումնասիրվում է, թե արդյոք ծրագիրը հետապնդում է այն վերջնականատակը, որին ցանկանում է հասնել, արդյոք դա թիրախ խմբի վրա կունենա՞ դրական ազդեցություն, արդյոք բացասական ազդեցություն չի՞ ունենա երկրի տնտեսական զարգացման վրա:

Վերջին ժամանակներս մեծ ուշադրություն է դարձվում նաև ծրագրի ազդեցությանը շրջակա միջավայրի վրա և հնարավոր բացասական ազդեցության դեպքում դրան անմիջապես տրվում է բացասական գնահատական:

Գնահատման արդյունքում անխախ փորձագետը, գրավոր տեսքով, հայտնում է իր որոշման մասին: Հենց այդ պատճառով էլ հարկավոր է նախորդ փուլերում աշխատանքները կատարել ամենայն մանրամասնորեն և բարձր որակով:

Նույնիսկ շատ հետաքրքիր և գրավիչ ծրագրի տեխնիկապես սխալ հիմնավորման դեպքում դրա վերաբերյալ տրվում է բացասական գնահատական, որը կարող է վերջինիս մերժման պատճառ հանդիսանալ:

IV Փուլ- Ծրագրի ներկայացում հաստատման: Պլանավորման և փորձաքննության փուլերից հետո, երբ անկախ փորձագետը տալիս է իր դրական գնահատականը, ապա ծրագիրը

ներկայացվում է ֆինանսավորող կազմակերպությանը հաստատման:

Ծրագիր ներկայացնող կազմակերպությունը պետք է ծրագրային փաթեթում ներկայացնի վերջնաժամկետը՝ (deadline) հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ սովորաբար դրանից ուշ ներկայացված փաթեթները չեն ընդունվում: Ծրագրի հաստատումը կամ մերժումը կարող է տևել ավելի, քան 6 ամիս, որից հետո արդյունքների վերաբերյալ ծրագրի հեղինակները ծանուցվում են գրավոր:

Սովորաբար ծրագիրը շահած կազմակերպությունների անունները հրատարակվում են ՀԼՄ-ներում, ինտերնետում ու սկսում են աշխատել դրանց հետ, մերժված կազմակերպությունները նույնպես ծանուցվում են գրավոր նամակով: Ֆինանսական որոշ կազմակերպություններ նամակի մեջ գրում են նաև մերժման պատճառը և հայտի թերությունները: Նշումն իհարկե ցանկալի, սակայն պարտադիր պատճառ չէ և ֆինանսավորող կազմակերպությունը կարող է չանել դա:

Ֆինանսական կազմակերպությունը հաստատված կազմակերպությունների հետ կնքում է պայմանագիր և նրա հաշվի համարին փոխանցում է ֆինանսավորման առաջին փուլում նախատեսված գումարը: Այդ պահից սկսվում է ծրագրի իրականացումը:

V փուլ - Ծրագրի իրականացում: Նախորդ փուլի բոլոր աշխատանքներն ուղղված էին նրան, որպեսզի ապահովեն ծրագրային գաղափարի հաջող իրականացումը: Ուստի այս փուլը

համարվում է ամենապատասխանատուն և աշխատատարը: Ծրագրի իրականացումը սկսվում է նախապատրաստական փուլում մշակված պլանների և գրաֆիկների կոնկրետացմամբ և համապատասխան ճշգրտումներ կատարելով: Դա առավել ևս կարևորվում է այն դեպքում, եթե անկախ փորձագետը դիտողություններ էր կատարել այդ ուղղությամբ և տրվել էին առաջարկություններ: Ճշգրտումներից հետո ուղղում է մտցվում նաև ԳԱՆԹԻ-ի աղյուսակում, կրկին որոշվում են ծրագրում ընդգրկված մասնագետների աշխատանքային պարտականությունները և ծրագրի վերահսկման գործընթացը:

Ծրագրի ամենակարևոր բաղադրիչներից մեկը հանդիսանում է ծրագրային գործողությունների և աշխատանքների վերահսկումը կամ մոնիթորինգը: Այն սկսվում և ավարտվում է ծրագրի ֆինանսավորման հետ միասին: Եթե ծրագրի ֆինանսավորումը ավարտվում է, սակայն ծրագրով նախատեսված է, որ ձեռք բերված սարքավորումները դեռ չեն պատկանում կատարող կողմին, ապա այդ դեպքում ծրագրի մոնիթորինգը շարունակվում է նաև դրա ավարտից հետո:

Մոնիթորինգը կատարվում է ինչպես ծրագրի ղեկավարության, (որը ստուգում է աշխատանքի կատարողականությունը և որակը), այնպես էլ՝ ֆինանսավորող կազմակերպության կողմից, որը հետևում է, որպեսզի ծրագրի համար նախատեսված ֆինանսական միջոցները ծախսվեն ըստ նպատակի և ծրագրի կատարման ընթացքում ստացվեն այն արդյունքները, որին նախատեսում են հասնել: Բացի այդ, մոնիթորինգի ժամանակ

իրականացվում է փաստացի արդյունքի համեմատումն պլանավորվածի հետ: Մոնիթորինգի հիմնական նպատակն է, որպեսզի հայտնաբերված թերություններն ուղղվեն սեղմ ժամկետում և բոլոր աշխատանքներն իրականացվեն ծրագրի խնդիրներին ու պահանջներին համապատասխան:

VI Փուլ - Ծրագրի գնահատում: Մոնիթորինգը հիմնականում իրականացվում է ծրագրի ողջ ընթացքում և ծրագրի վերջում: Բացահայտվում են թերությունները՝ ակնկալելով դրական արդյունքներ: Սակայն կարևոր է նաև գնահատումը: Գնահատման հիմնական խնդիրն է որոշել ծրագրի հաջողությունը, որով բացահայտվում են ոչ միայն ձեռքբերումները, այլ նաև նշվում են թերությունները և սխալները, ինչպես նաև դրանց պատճառները: Ծրագրի վերջնական գնահատականը տրվում է ֆինանսավորող կազմակերպության կողմից, որպեսզի նրանք հետագայում հաշվի առնեն և դրական կողմերը և առաջացող պայմանական ռիսկերը:

Վերջնական գնահատումն իրականացնում է 2 գործառույթ, մի կողմից այն ուսուցողական փորձ է այլ կազմակերպությունների աշխատակազմի համար, նրանց հետագա հաջողության ապահովման նպատակով, իսկ մյուս կողմից գնահատման հիման վրա պատրաստվում է ծրագրի մասին հաշվետվություն, որը փաստաթուղթ է:

Հաշվետվության մեջ ներառվում է՝

- ծրագրի նպատակի որոշակիությունը և իրականացումը,
- ծրագրի նպատակների և խնդիրների տեխնիկական լուծումները,

- արտաքին միջավայրի վրա (սոցիալական, տնտեսական, էկոլոգիական) ազդեցության մակարդակը,
- գիտական ու տեխնիկական նորույթն ու մեթոդական նորամուծությունը
- ծրագրի ֆինանսավորող կողմի պահանջներին համապատասխանությունը:

Գնահատման գործընթացում ցանկալի է ներգրավել նաև այն մասնագետներին, ովքեր մասնակցել են ծրագրի իրականացմանը: Առաջին հերթին, գնահատմանը մասնակցող արտաքին փորձագետներից ոչ ոք ամբողջությամբ, խորությամբ և մանրամասնորեն չգիտի ողջ ծրագիրը և դրա իրականացման պայմանները, երկրորդ՝ ծրագիրն իրականացնող խմբի գործողությունները վերլուծության կարիք ունեն, որպեսզի հետազայում այլ ծրագրերում սխալներ թույլ չտրվեն, և ճիշտ օգտագործվեն նախկին աշխատանքների դրական արդյունքները: Որքան բարդ է ծրագիրը, այնքան շատ են բաղադրիչները, հետևաբար, ավելի շատ ջանքեր ու միջոցներ են պահանջվում դրանց իրականացման համար: Վերջինս հանգեցնում է դժվարությունների և սխալների հավանականության մեծացման: Ուստի որքան մեծ են ռիսկերը, այնքան մանրակրկիտ պետք է լինեն հետազոտությունները և գնահատումը, որպեսզի առավելագույնս նվազեցվի սխալի կրկնությունը:

Երբեմն վտանգ կա, որ ծրագրի ղեկավարը և այլ շահագրգիռ կողմեր, ովքեր մասնակցում են ծրագրի կատարմանը, փորձում են ոչ այնքան հաջողակ ծրագիրը ներկայացնել առավել

արդյունավետ, իսկ ծրագրի նպատակները՝ կատարված: Ուստի, օբյեկտիվություն ապահովելու նպատակով, գնահատման մեջ դարձյալ պետք է ընդգրկել անկախ փորձագետներ, ովքեր ունեն համապատասխան փորձ ու որակավորում և որևէ շահ չունեն իրականացված ծրագրից:

7.2. Ծրագիր-առաջարկի կառուցվածքը

Ծրագրի իրականացման երկրորդ փուլը ծրագրի նախապատրաստումն է: Մրցունակ ծրագիր գրելու համար հարկավոր է՝

- ներկայացնել գաղափարի դրական կողմերը,
- շարադրել համառոտ և հակիրճ,
- շարադրման մեջ ներառել հիմնախնդրի հիմնավորումը, իրականացման ռազմավարությունը և ակնկալվող արդյունքները:

Ֆինանսավորող կազմակերպության պահանջներից մեկը գնահատման չափանիշներն են: Ղրանք իրենից ներկայացնում են մի քանի բաժիններ, որոնք արտահայտվում են որոշակի կառուցվածքով՝

- հիմնախնդրի ձևակերպում՝ 10%,
- ծրագրի նպատակներ, խնդիրներ, ակնկալվող արդյունքներ՝ 30 %,
- ծրագրի իրականացում՝ 30 %,
- ծրագրի վերահսկում՝ 20 %,
- ծրագրի բյուջե՝ 10%:

Ծրագրի ներկայացման ժամանակ պետք է ուշադրություն դարձնել այն բաժիններին, որոնք ունեն մեծ տեսակարար կշիռ:

Ծրագիր - առաջարկի ներկայացման բաղկացուցիչ մասերն են՝

1. տիտղոսաթերթ,
2. կազմակերպության առաքելությունը և նպատակները,
3. ծրագրի ամփոփ նկարագրություն,
4. խնդրի նկարագրություն և հիմնավորում,
- 4.1. տարածաշրջանի նկարագրություն,
- 4.2. խնդրի բացահայտում և ձևակերպում,
- 4.3. նպատակների սահմանում,
5. շահառուների մասնակցություն և թիրախային լսարանի

նկարագրություն:

Տիտղոսաթերթ: Տիտղոսաթերթը ծրագրի փաթեթի առաջին էջն է, որտեղ նշում են դիմող և ֆինանսավորող կազմակերպության անունները, ծրագրի անվանումը, համակարգողի և ղեկավարի անունները, ծրագրի բյուջեն, սկսվելու և ավարտվելու ժամանակահատվածները:

Ծրագրի առաքելությունը և նպատակները.

- ծրագրի առաքելությունը գլխավոր նպատակն է,
- նպատակները առաքելության իրագործման գործողությունների արդյունքն են,
- խնդիրները նպատակներին հասնելու համար իրականացվող գործողություններն են,
- առաքելությունը, նպատակները և խնդիրները ծրագրի հիմնական բաղադրիչներն են և ցույց են տալիս գործողությունների ընթացքը և հաջողության թիրախները:

Ծրագրի ամենակարևոր կետերից մեկը որոշակի նպատակի առկայությունն է: Նպատակը ծրագրի շարժիչ ուժն է: Այն որոշում է նրա զարգացման ուղղությունը: Սովորաբար տարբերում են հիմնական նպատակ և մի շարք ենթանպատակներ: Հաճախ ծրագրի հստակ իրականացման համար կազմվում է ծրագրի նպատակների ծառ:

Նպատակների ծառը հստակ ձևավորված, աստիճանական սկզբունքով դասավորված նպատակների հավաքածու է, որում առանձնացվում է հիմնական նպատակը կամ վերջնանպատակը (ծառի գագաթ) և I, II և III մակարդակի ենթանպատակները, որոնք իրենց հերթին բաժանվում են ավելի ցածր մակարդակների (ծառի ճյուղեր): Նպատակների ծառ կոչվում է այն պատճառով, որ նպատակներն ըստ տարբեր մակարդակների դասավորելով և նրանց միջև կապ ստեղծելով այն սխեմատիկորեն նմանվում է ծառի: Օրինակ՝

Հիմնական նպատակը՝ բուսաբուծության ճյուղի զարգացումը

I ենթամակարդակի նպատակներն են՝

- բուսաբուծության ճյուղում նպաստել հիվանդությունների և վնասատուների տարածման կանխարգելմանը,
- նպաստել բուսաբուծության ճյուղի ինտենսիվացման մակարդակի բարձրացմանը,
- բարձրացնել բուսաբուծության ճյուղի վարման տնտեսական արդյունավետությունը:

II ենթամակարդակի նպատակներն են՝

- խորհրդատվական և տեղեկատվական ծառայությունների մատուցմամբ նպաստել բուսաբուծության ոլորտի ապրանք արտադրողների գիտելիքների ավելացմանը և փորձի ամրապնդմանը,
- նոր տեխնոլոգիաների ներդրմամբ նպաստել գյուղատնտեսությամբ զբաղվողների եկամուտների ավելացմանը,
- նպաստել բուսաբուծության ոլորտում բերքատվության մակարդակի բարձրացմանը և համախառն արտադրանքի ավելացմանը:

Հաճախ տարբեր բնույթի աշխատանքներ և միջոցառումներ զուգահեռ են իրականացվում և տարբեր մակարդակների նպատակների հասնում են միաժամանակ:

Ծրագրի իրականացումը, այս առումով, կարելի է դիտարկել որպես շարժում՝ ավելի ցածր մակարդակին կանգնած նպատակից դեպի ավելի բարձր մակարդակ՝ մինչև գլխավոր նպատակին հասնելը:

Նպատակը ցանկալի իրավիճակի նկարագիրն է: Այս փուլում անհրաժեշտ է պարզել, թե փաստացի առկա իրավիճակը ինչո՞վ է տարբերվում ցանկալի իրավիճակից և առկա իրավիճակի ինքնուրույն զարգացումը կբերի՞ արդյոք ցանկալի իրավիճակին: Նպատակը պետք է ձևակերպված լինի հստակ և հասկանալի:

Նպատակների ծառի ամբողջական կառուցումը բավականին բարդ գործընթաց է: Ծառի ամբողջական կառուցման համար

անհրաժեշտ է ներգրավել համապատասխան փորձագետների, ովքեր տեղեկացված են խնդրի մասին:

Ծրագրի կազմման հաջորդ փուլը նպատակային խմբի ընտրությունն է և վերլուծությունը: Այս փուլում ընտրվում է տվյալ համայնքի կամ տարածաշրջանի բնակիչների այնպիսի խումբ, որոնք ազդելու են ծրագրի հաջողության վրա: Ղա կարող է լինել ֆերմերների մի խումբ՝ կանայք, պատանիներ, գործարարներ և այլն: Սակայն անհրաժեշտ է հստակ բացատրել, թե ինչու՞ է ընտրվել հենց այդ խումբը:

Խնդրի նկարագրություն և հիմնավորում: Խնդիրը բնորոշվում է որպես բացասական համարվող և փոփոխություն պահանջող առկա իրավիճակ: Այն այլ կերպ կարելի է անվանել կարիքների սահմանում կամ գնահատում:

Վերջինս դրսևորվում է պատճառահետևանքային կապով, որի ձևակերպման ժամանակ հարկավոր է հստակեցնել և տարանջատել.

- պատճառը(ները),
- բուն խնդիրը,
- հետևանքները:

Պետք է նկատի ունենալ, որ հայտերը հիմնականում մերժվում են ոչ հստակ, անորոշ ձևակերպված խնդրի և այն հիմնավորող փաստերի բացակայության պատճառով:

Խնդրի առկայությունը պետք է հիմնավորել փաստերով, սոցիոլոգիական հարցումներով, հետազոտությունների կամ այլ

հավաստի աղբյուրներից ստացված կարիքների բացահայտման տվյալներով:

Ծրագրի ամփոփ նկարագրություն: Ներկայացվում է ողջ ծրագիրը մշակելուց հետո՝ մեկ էջի սահմաններում, և իր բնույթով շատ նման է ուղեկցող նամակին: Ամփոփ նկարագրության ձևակերպման ժամանակ պետք է առաջնորդվել ուղեկցող նամակի պատրաստման հիմնական սկզբունքներով:

Շահառուների մասնակցությունը և թիրախային լսարանը ներկայացնելիս ցույց է տրվում՝

- ծրագրի ուղղակի շահառուների թիվը,
- շահառուների ներգրավվածությունը ծրագրի իրականացման գործընթացում,
- կազմակերպության հնարավոր գործընկերներին, նրանց մասնակցությունը ծրագրի իրականացման գործընթացում,
- թիրախային լսարանը:

Ծրագրի կայունություն և շարունակականություն: Այս բաժնում հարկավոր է շարադրել, թե ինչպե՞ս եք ակնկալում ստացված վերջնական արդյունքը պահպանել առաջիկա տարիներին:

Ծրագրի դեկավարում: Պետք է ներկայացնել, թե քանի՞ հոգի է ընդգրկվելու ծրագրում, ո՞վ և ինչի՞ համար է լինելու պատասխանատու: Այս բաժնում պետք է կցել ծրագրի հիմնական աշխատակազմի ցանկն աղյուսակի տեսքով, որտեղ նշված կլինեն նրանց պարտականությունները: Աղյուսակում առկա կլինեն նաև ծրագրում ընդգրկված բոլոր մասնակիցների ինքնակենսագրականները՝ CV:

Ծրագրի մոնիթորինգ: Վերջինս տեղեկատվություն է տրամադրում ծրագրի տրամաբանական կառուցվածքի յուրաքանչյուր փուլի կատարողականության և առաջացած խնդիրների ու դրանց առաջացման պատճառների վերաբերյալ:

Մոնիթորինգը պահանջում է մշտապես համեմատություն պլանավորվածի և իրականում ստացվածի միջև: Իրականացվում է պարբերականորեն կամ անընդհատ: Գնահատումն իրականացվում է ծրագրի ավարտին՝ ըստ անհրաժեշտության:

Ծրագրի տրամաբանական կառուցվածքը: Ծրագրի խնդիրների լուծման համար հարկավոր է մշակել որոշակի ռազմավարություն: Այդ ռազմավարությունը դրա տրամաբանական կառուցվածքն է: Այն մի պարզ սխեմա է, որն օգնում է կազմակերպություններին՝ պլանավորել, իրականացնել, վերահսկել, գնահատել տարբեր ծրագրեր: Այդ ռազմավարությունն օգտագործվում է մի շարք տեղական և միջազգային կազմակերպությունների կողմից:

Աղյուսակ 7.2.1

Տրամաբանական կառուցվածքի օրինակելի ձև

Ցուցանիշներ	Ստուգման մեթոդ	Ենթադրություններ
Վերջնանպատակ		
Նպատակ		
Արդյունքներ		
Միջոցներ		

Տրամաբանական կառուցվածքը ծրագրի հիմնական ուրվագիծն է: Դա առաջին քայլերից մեկն է, որ ծրագիր գրողը պետք է կատարի: Տրամաբանական կառուցվածքն ունի պատճառահետևանքային կապ: Այն արտահայտվում է հետևյալ ձևերպումներով.

- վերջնանպատակը պայմանավորված է մեկ կամ մի քանի նպատակներով,
- Նպատակը պայմանավորված է արդյունքներով,
- արդյունքները պայմանավորված են ներդրված միջոցներով:
- նպատակն այն դրական հասանելի փոփոխությունն է, որին կազմակերպությունը ձգտում է հասնել ծրագրի ավարտին:

Հիշենք, որ խնդիրը բացասական էր:

Ծրագրի նպատակը պարունակում է՝ «ինչու՞ ենք նախաձեռնում այս ծրագիրը, որ ի՞նչ լինի» հարցերի պատասխանները:

Նպատակը պետք է լինի.

- հստակ,
- չափելի,
- հասանելի,
- իրատեսական,
- ժամկետային սահմաններով:

Ծրագրի նպատակն առկա խնդրի արդյունքային ձևակերպումն է: Նպատակի առկայությունը բավարար հիմք է ծրագիրը նախաձեռնելու համար, այն հիմք է վերջնանպատակի իրագործման

համար: Այսինքն վերջնանպատակը համարվում է նպատակների հանրագումարը:

Նպատակները չափելի, կոնկրետ մեծություններ են, իսկ վերջնանպատակները՝ ավելի ընդգրկուն և ընդհանուր: Վերջնանպատակներն ավելի լայնածավալ են և հեռահար:

Տրամաբանական կառուցվածքի ավելի ցածր աստիճաններում ստացված նվաճումները կոչվում են *արդյունքներ*: Դրանք ծրագրի իրականացման ժամանակ ստացվող անմիջական փոփոխություններ են, որոնք հասանելի են ու չափելի:

Արդյունքները պետք է սահմանել ոչ թե որպես գործընթաց, այլ որպես ավարտուն արդյունք: Այսինքն՝ այնպիսի գործողություն, որը կատարվել, ավարտվել է: Հարկավոր է կիրառել վերջնակետ արտահայտող բառեր՝ «կառուցել է», «բարձրացել է», «ավելացել է», «կրճատվել է»: Պետք է խուսափել գործընթաց արտահայտող բառեր օգտագործելուց՝ «օգնել», «ամրապնդել», «բարելավել»: Դրանք բնորոշ են խնդրին:

Արդյունքները ևս ունեն պատճառահետևանքային կախվածություն և նպատակների հետ կապված են եթե - ապա փոխկապվածությամբ: Այսինքն, եթե իրականացնենք ծրագրի նպատակը, ապա կհասնենք արդյունքի: Արդյունքները պետք է պատասխանեն երկու հարցի՝ «ի՞նչ և ու՞մ» համար:

Օրինակ՝ Գյուլատնոտեսությամբ զբաղվողները տեղեկացվել են բույսերի պաշտպանության կանխարգելիչ միջոցառումների իրականացման վերաբերյալ:

<i>Ի՞նչ</i>	Տեղեկատվություն բույսերի պաշտպանության կանխար գելիչ միջոցառումների վերաբերյալ
<i>Ու՞մ համար</i>	Գյուղատնտեսությամբ զբաղվողների

Երբեմն մի արդյունքը կարող է բխել մյուսից: Տրամաբանական կառուցվածքում արդյունքներն անհրաժեշտ պայմաններ են, բայց ոչ բավարար՝ ծրագրի նպատակի իրականացման հաջողության համար:

Արդյունքների հասնելու համար պետք է ներդրվեն համապատասխան միջոցներ (գործողություններ): Ներդրված միջոցներն այն ռեսուրսներն ու գործողություններն են, որոնք պայմանավորում են ծրագրի արդյունքները:

Ծրագրի գործողությունների սահմանում՝ Գանտիի աղյուսակի կազմում: Ծրագրի շրջանակներում պետք է համակարգվեն բոլոր տեսակի աշխատանքները և նպատակային գործողությունները: Գործողությունների տեսակների միջև փոխկապվածությունը կարող է լինել ուղղակի և անուղղակի: Ուղղակի համարվում է այն կապը, երբ առանձին գործողություններ չեն կարող իրականացվել միմյանցից անկախ (օրինակ, կաթիլային ցանցի մոնտաժը չի կարող իրականացվել՝ մինչև չարմատակալվեն տնկիները): Նմանատիպ բնույթի աշխատանքներն իրականացվում են հստակ սահմանված հաջորդականությամբ:

Անուղղակի կապի դեպքում առանձին գործողություններ կարող են իրականացվել միմյանցից անկախ:

Աղյուսակ 7.2.2.

Գանտիի աղյուսակ

Գործողություններ	Պատասխանատուներ

Ծրագիրը չի կարող անվերջ շարունակվել: Այն ունի սահմանափակ ժամանակահատված, հստակ որոշված սկիզբ և ավարտ: Ծրագրի իրականացման սկիզբը համարվում է ֆինանսավորման հատկացումը և դրամական միջոցների հոսքը: Այսինքն՝ բոլոր նախապատրաստական աշխատանքները (ծրագրի մշակում, տնտեսական հիմնավորում, ծրագրի կողմերի միջև համաձայնությունների սահմանում), դուրս են մնում ծրագրի շրջանակներից: Ծրագրի վերջնաժամկետը կարող է ունենալ փոքր տատանումներ և կախված է մի քանի հանգամանքներից: Եթե ծրագիրը կառուցողական է, վերջնաժամկետը համարվում է ձեռք բերված հիմնական սարքավորումների ամորտիզացիոն ժամկետների ավարտը: Օրինակ, եթե կառուցվում է անասնագոմ՝ կթի ավտոմատ համակարգով, որտեղ շինարարության կապիտալ ծախսերը կազմում են 30, իսկ սարքավորումներինը՝ ողջ ներդրման 70%-ը, ապա ծրագրի շարունակությունը հավասարվում է սարքավորումների ամորտիզացիոն ժամկետներին: Եթե ծրագիրը գուտ խորհրդատվական է, ապա ավարտը համարվում է մոնիթորինգի ավարտից հետո այն կատարողի վերջնական հաշվետվության՝ ֆինանսավորող կազմակերպության ներկայացման պահը:

Բոլոր ծրագրերի իրականացման համար պահանջվում են տարբեր ռեսուրսներ՝ նյութական, տեխնիկական, աշխատանքային, ֆինանսական և այլն: Ռեսուրսները սովորաբար սահմանափակ են: Յուրաքանչյուր կոնկրետ ծրագիր պահանջում է իր սեփական համապատասխան ներդրումները, որոնք յուրահատուկ են հենց այդ ծրագրի համար:

Ծրագրում, ներդրումային միջոցների օգտագործմամբ, ցանկալի արդյունքների ստացման նպատակ է հետապնդվում: Դա բխում է ծրագրի գաղափարից: Ցանկալի պլանավորված արդյունքի ստացումը (հավելյալ շահույթի ստացում, շուկայի ուսումնասիրում և դժվարությունների հաղթահարում, սոցիալական խնդիրների լուծում, խորհրդատվության մատուցում և այլն) պլանավորվում է մինչև ծրագրի սկիզբը: Ոչ մի ռեսուրս չի կարող ծախսվել առանց որոշակի ցանկալի արդյունքի, քանի որ դրանց օգտագործումը համաձայնեցվում է ֆինանսավորող կողմի հետ:

Ստուգողական հարցեր

1. Ներկայացնել խորհրդատվական ծրագրի իրականացման գործընթացի փուլերը:
2. Ներկայացնել խորհրդատվական ծրագրի առաջարկի կառուցվածքը:
3. Ներկայացնել ծրագրի նպատակների ծառի կազմման գործընթացը:
4. Ներկայացնել ծրագրի տրամաբանական կառուցվածքը:

Գրականություն

1. Խորհրդատվական մեթոդաբանական ձեռնարկ - Գյուղատնտեսական ձեռնարկությունների և փոքրածավալ առևտրային գյուղատնտեսության զարգացման ծրագիր, Երևան, 2007, Տարբերակ 1.
2. Организация консультационной службы в АПК /Д. С. Алексанов, А. Ф. Корольков, В. М. Кошелев и др.: Под ред. В. М. Кошелева. - М.: Изд-во, КолосС, 2007. - с. 39-57: ил. /Учебник для студентов высш. учеб. заведений/.
3. Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В. М. Кошелева. – М.: Издательству Юрайт, 2016. - 375 с. - Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.
4. Ториков В. Е., Мальцев В. Ф., Квитко Б.И. – Информационно-консультационная служба в сельском хозяйстве, /Учебное пособие/ - Брянск, 2004. - 148 с.
5. Денисова Е. Н., Кувшинов А. И. - Организация информационно-консультационной службы в АПК, Оренбург, 2005. - 192 с .
6. Информационно-консультационная служба в АПК: /Учеб. пособие (Под редакцией В. М. Кошелева и В.В. Маковецкого). - М.: Агроконсалт, 2001. - 348 с.

ԹԵՄԱ 8.

Հետադարձ կապի ապահովման մեխանիզմները

- 8.1. Հասկացություն հետադարձ կապի մասին
- 8.2. Հետադարձ կապի ապահովման անհատական մեթոդները
- 8.3. Հետադարձ կապի ապահովման խմբային մեթոդները
- 8.4. Տեղեկատվության հավաքագրում երկրորդային աղբյուրներից
- 8.5. Հետադարձ կապն ուսուցանողների համար

Վերջնարդյունք

Սահմանել «հետադարձ կապ» հասկացությունը, ներկայացնել հետադարձի կապի ապահովման մեթոդները և հիմնավորել հետադարձ կապի դերը երիտասարդ մասնագետների գիտելիքների ավելացման գործում:

8.1. Հասկացություն հետադարձ կապի մասին

Հետադարձ կապի մեխանիզմների արդյունավետ գործունեության ապահովումը խորհրդատվական գործունեության որակի բարձրացման կարևորագույն տարրն է: Իրենից ներկայացնում է ծառայության որակի մասին տեղեկատվության հաղորդում ծառայությունը ներկայացնող անձանց:

Հետադարձ կապի նպատակն է կատարելագործել ներկայացված ծառայության գործունեությունը, բարելավել խորհրդատվության որակը և ճշտել, թե արդյոք այն համապատասխանում է հաճախորդների պահանջներին: Այդ նպատակով խորհրդատվական ծառայության արդյունավետ գործունեության համար մշտապես պետք է ապահովել հետադարձ կապ:

Գոյություն ունեն ապրանք արտադրողների հետ հետադարձ կապի ապահովման սահմանված մի շարք մեթոդներ: Դրանք ունեն որոշակի առավելություններ ու թերություններ (հաշվի առնելով կոնկրետ իրավիճակներ) և կարող են օգտագործվել՝ զուգակցելով մեկը մյուսի հետ առավել ընդունելի արդյունքներ ստանալու նպատակով:

Հետադարձ կապի ապահովման մեթոդները դասակարգվում են երեք խմբերի՝

- անհատական,
- խմբային,
- տեղեկատվության հավաքում երկրորդային աղբյուրներից:

8.2. Հետադարձ կապի ապահովման անհատական մեթոդները

Հետադարձ կապի ապահովման անհատական մեթոդների նպատակն անհատական կարծիքների հավաքագրումն է: Այն իրականացվում է հետևյալ եղանակներով՝

Անհատական զրույց: Այս մեթոդի հիմքում ընկած են անհատական հարցումները, որոնք ուղղված են դժվար խնդիրները պարզաբանելուն: Այդ նպատակով հարցման մասնակից գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողները պետք է լինեն կրթված, քանի որ փորձը ցույց է տալիս, որ նրանք առավել լավ են պատկերացնում իրավիճակը:

Այլ կազմակերպությունների աշխատակիցների հետ հարցումների կազմակերպում: Հետադարձ կապի տեղեկատվությունը ստացվում է այն անձանցից, ովքեր ունեն մշտական

սերտ կապեր գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների հետ: Այդ մարդիկ ունեն մասնագիտական գիտելիքների բարձր մակարդակ, համապատասխան դիրք և ազդեցություն հասարակության մեջ: Նրանց խմբում ընդգրկվում են բարձր որակավորմամբ գյուղական ուսուցիչներ և փորձառու աշխատողներ, քաղաքական, կրոնական առաջնորդներ և այլն: Այդպիսի մարդկանց կարծիքները հնարավորություն են տալիս խնդրի մասին ստանալ բավականին ստույգ տվյալներ: Այս մեթոդի օգտագործումը հատկապես արդյունավետ է, երբ անհրաժեշտ է ստանալ արագ հետադարձ կապ փոքր բյուջետային ծրագրերի հիմնավորման համար:

Անկետավորում: Սա անհատական հարցումների միջոցով հետադարձ կապի ապահովման ձևերից մեկն է: Մեթոդի անցկացման համար հիմնական միջոցն անհատական հարցաթերթիկն (անկետան) է: Այս ձևն առավել կազմակերպված է համեմատած անհատական զրույցի մեթոդի հետ և կարող է իրականացվել՝ օգտվելով հեռախոսային կապից, փոստից կամ բնակչության մեջ հարցաթերթիկների տարածման այլ ձևերից: Անկետավորման արդյունավետության բարձրացման համար անկետաները պետք է կազմվեն կարճ, իմաստավոր հարցերով, որպեսզի բոլորը կարողանան լրացնել այն՝ չծախսելով երկար ժամանակ: Ընդ որում, հարցերը պետք է տրամաբանական կապով փոխկապակցված լինեն միմյանց հետ: Անկետավորման արդյունքների հավաստիության բարձրացման համար անկետան լինում է անանուն, ինչը բարձրացնում է պատասխանողի անկեղծության մա-

կարդակը: Այս մեթոդի ճիշտ օգտագործումը թույլ է տալիս զգալիորեն խնայել ժամանակ և միջոցներ:

Ոչ ֆորմալ (պատահական կամ չընտրված) անհատական դիտումներ: Խորհրդատեղեկատվական ծառայությունում հետադարձ կապի ապահովման համար արժեքավոր տվյալներ կարելի է ստանալ՝ օգտվելով ոչ ֆորմալ դիտումներից: Ծառայության խորհրդատուները և մասնագետները, որպես կանոն, ունեն մեծ փորձ, շատ այցելություններ են կազմակերպում և սերտորեն աշխատում են գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների հետ: Այցելությունների ժամանակ կատարում են տնտեսությունների անհատական դիտարկումներ և արդյունքները գրի են առնում համապատասխան օրագրերում և գրանցամատյաններում: Այս գործընթացում նրանք հավաքագրում են որոշակի տեղեկատվություն, որը հետագայում դառնում է հետադարձ կապի ապահովման միջոց:

Ֆորմալ (ընտրված, որոշված) անհատական դիտումներ: Ֆորմալ անհատական դիտումները տարբերվում են ոչ ֆորմալից նրանով, որ նախօրոք որոշված է հետազոտվող օբյեկտը: Այս մեթոդի կիրառման արդյունավետությունը մեծանում է հավաքների ընթացքում՝ ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական բնույթի տեղեկատվության ստացման համար (օրինակ, խորհրդատեղեկատվական ծառայության աշխատակիցը մասնակցում է դաշտային միջոցառման և արձանագրում է նոր տեխնոլոգիաներ կիրառած տնտեսությունների գործունեությունների վերաբերյալ տեղեկա-

տվություն, որը միջոց կհանդիսանա հետադարձ կապի ապահովման համար և այլն):

8.3 Հետադարձ կապի ապահովման խմբային մեթոդները

Հետադարձ կապի ապահովման խմբային մեթոդներով տեղեկատվությունը հավաքվում է բնակչության շրջանում՝ գրավոր կամ բանավոր հարցումներ կազմակերպելու միջոցով: Մեթոդների անցկացման արդյունավետությունը կախված է խորհրդատեղեկատվական ծառայության աշխատողների բանիմացությունից:

Առավել արդյունավետ մեթոդներն են.

Դելֆիի մեթոդը²³: Այս մեթոդի անցկացման ժամանակ մասնակցում են անկախ և բազմակի անկետավորված մարդիկ, ովքեր տիրապետում են որոշակի գիտելիքների: Սկզբից որոշում են, թե ինչպիսի՞ հարցեր պետք է տրվեն, ո՞վ պետք է մասնակցի և ստացված տեղեկատվությունը ի՞նչ եղանակով պետք է օգտագործվի: Եթե չեն ստացվում շատ տարբեր (քառսային) կարծիքներ, ընդգրկվում է տասից տասնհինգ մարդ, իսկ եթե տարբեր են, ապա պահանջվում է մեծացնել հարցվողների շրջանակը:

Տվյալների հավաքագրման համար անցկացվում է երեքից չորս անգամյա անկետավորում: Առաջին անկետավորումն ընդգրկում է ընդարձակ հարցերը: Հարցաթերթիկները լրացնելուց հետո խորհրդատվական գործի կազմակերպիչները վերլուծում են:

²³Մեթոդն առաջին անգամ կիրառվել է ԱՄՆ-ում 1950-1960-ական թվականներին: Հեղինակներ են համարվում Օլաֆ Հելմերը, Նորման Դալկեյը, Նիկոլաս Բեսչերը: Անունը ստացել է Դելֆինսկով Օրակուլա վայրի անունից:

Առաջին անկետաների արդյունքների հիման վրա կազմվում է երկրորդը: Այստեղ պատասխանողներին խնդրում են դասակարգել առանձին տարրերը, բաժանել «համաձայն եմ» կամ «համաձայն չեմ» կարծիքները, ներկայացնել իրենց տեսակետները:

Այսպիսով բացահայտվում են կարծիքների զուգահեռությունները կամ տարբերությունները (հակասությունները) տարբեր խնդիրների վերաբերյալ: Քննարկվում են պատասխանները, ամփոփում և ընդհանրացվում են դիտողությունները (առաջարկները):

Երկրորդ անկետավորման արդյունքների հիման վրա կազմվում է երրորդ անկետան: Մասնակիցներին խնդրում են, խմբի շրջանակում, վերանայել իրենց նախորդ պատասխանները և տալ լրացուցիչ առաջարկություններ (կարծիքներ): Դրանից բացի, նրանց խնդրում են դասակարգել նշված հարցադրումներն՝ ըստ իրենց նշանակության: Որպես կանոն, երրորդ անկետավորումը վերջնական է, բայց եթե հարցվողների կարծիքներն էականորեն տարբերվում են՝ ևս մեկ անկետավորում անցկացնելու անհրաժեշտություն է առաջանում:

Առավելություններն են.

- թույլ է տալիս խուսափել կոնֆլիկտներից, այն դեպքում, երբ մարդիկ ունեն տարբեր կարծիքներ (մասնակիցներին չեն ստիպում համաձայնվել մեծամասնության կարծիքի հետ),
- թույլ է տալիս կրճատել ծախսերը,
- չի՝ նախատեսում մասնակիցների ուղևորություններ:

Թերություններն են.

- կազմակերպման համար պահանջվում է շատ ժամանակ,
- ոչ միշտ է, որ հարցվողները կարողանում են լավ շարադրել իրենց մտքերը, ինչը հաճախ խոչընդոտում է ստույգ տեղեկատվության ստացմանը և ամփոփմանը,
- թույլ է անկետավորողի մոտիվացիան՝ անկետան լրացնելու համար:

Թեմատիկ զրույց (հարցազրույց): Այս մեթոդի հիմնական նպատակն է, ներկայացվող թեմատիկ քննարկումների գործընթացում, որոշակի խումբ մարդկանցից տվյալների որակական բնութագրերի ստացումը: Յուրաքանչյուր հարցազրույցի անցկացման համար սովորաբար ներգրավվում են վեցից ութ մարդ, ովքեր, համակարգողի կամ նրա օգնականի ղեկավարությամբ, մեկից երկու ժամվա ընթացքում, քննարկում են այս կամ այն հարցը:

Քննարկումը գրանցվում է աուդիո կամ վիդիո ժապավենի վրա: Հետագայում վերլուծվում և ձևակերպվում է որպես որակյալ տեղեկավորություն:

Որպես կանոն կազմակերպվում են մի քանի այդպիսի խմբային քննարկումներ: Ամեն մի քայլի համար համակարգողը շոշափում է տարաբնույթ հարցեր՝ հետևելով տրամաբանական հաջորդականությանը, որը կնպաստի խորհդատեղեկատվական ծառայությունների հետադարձ կապի ապահովմանը: Նշված մեթոդի իրականացման քայլերն են՝

1. հարցերի հերթականության մշակումը,
1. հրավիրվող մասնակիցների կազմի որոշումը,

2. օգտագործվող ռեսուրսների պլանավորումը,
3. հարցազրույցների անցկացումը,
4. ստացված հարցազրույցի արդյունքների քննարկումն ու հաշվետվության կազմումը:

Անվանական խմբային մեթոդ: Այս մեթոդն օգտագործվում է կոնկրետ խնդիրների որոշման և հետադարձ կապի ապահովման դեպքերում: Որպես մասնակիցներ հանդես են գալիս խորհրդատվական ծառայության աշխատակիցը, գյուղատնտեսական արտադրության կամ տնտեսության ղեկավարը, կազմակերպության նախագահը և այլք:

Քննարկման գործընթացը բաղկացած է 6 փուլից.

1. խնդրի կամ խնդիրների սահմանում,
2. մտքերի վերհանում,
3. մտքերի ներկայացում,
4. մտքերի ճշգրտում,
5. անհրաժեշտության ձևակերպում,
6. քննարկում և անփոփոխ:

Ոչ ֆորմալ խմբային մեթոդներ: Այս մեթոդի դեպքում տեղեկատվությունը հավաքագրվում է խմբային հանդիպումների ժամանակ: Որպես կանոն այդպիսի միջոցառումների մասնակիցները քննարկում են տարբեր (այդ թվում՝ օրակարգի շրջանակներից դուրս) խնդիրներ:

Ընդմիջումների ժամանակ մասնակիցները հաճախ շարունակում են քննարկել խնդիրները ոչ ֆորմալ ձևով: Ծառայության աշխատակիցներն ունենում են լրացուցիչ հնարավորություն՝

ստանալու տեղեկատվություն ոչ ֆորմալ իրավիճակում՝ հաճախորդի հետ հետադարձ կապ ապահովելու համար:

8.4. Տեղեկատվության հավաքագրում երկրորդային աղբյուրներից

Տեղեկատվության երկրորդային աղբյուրներն են՝ հաշվետվությունները, տեղեկանքները, ժողովների արձանագրությունները, սեմինարների ժամանակ ներկայացված նյութերը, զանգվածային տեղեկատվության հրապարակումները, նախորդ հետազոտությունների արդյունքները և այլն: Տեղեկատվությունը, որը ստացվում է այդպիսի աղբյուրներից, որպես կանոն, հուսալի է և օբյեկտիվ, քանի որ դրանք արտացոլում են խորհրդատվական աշխատակիցների հետաքրքրությունները: Այդ նյութերը պարունակում են հետադարձ կապի տեղեկատվության տարրերը (գործունեության վերաբերյալ դրական գնահատականները կամ թերությունները, քննադատական նկատառումները, չլուծված խնդիրները և այլն):

Ստացված տեղեկատվության իրականությանը չհամապատասխանելու դեպքում, պայմանավորված հաճախորդի վերաբերմունքով, վարվում են հետևյալ ձևով. գյուղատնտեսական արտադրություն վարողի մոտ թողնվում է կարճ գնահատման թերթիկ, որը հետո նա ինքնուրույն լրացնում է և ուղարկում խորհրդատուին: Որոշ ժամանակ անց ղեկավարը և խորհրդատուն քննարկում են հաճախորդների գնահատականները և կատարում դրանցից բխող եզրակացություններ:

8.5. Հետադարձ կապն ուսուցանողների համար

Հետադարձ կապը կարող է ստեղծվել խորհրդատվական ծառայության երիտասարդ աշխատակիցներին մեթոդական օգնություն ցույց տալու միջոցով: Փորձառու մասնագետը երիտասարդի հետ մեկնում է արտադրական վայրեր: Այնուհետև, խորհրդատվության ժամանակ, նա ուշադիր լսում է երիտասարդ աշխատակցին և հաճախորդին ու կատարում համապատասխան գրառումները: Այցելության վերջում հաճախորդին խնդրում են գնահատել երիտասարդ մասնագետի աշխատանքը, որից հետո փորձառու մասնագետը քննարկում է անցկացնում սկսնակների հետ: Սա հնարավորություն է տալիս կատարելագործել խորհրդատվության գործընթացը, գտնել այլընտրանքային մոտեցումներ:

Փորձառու աշխատակիցը, իրականացնելով ուսուցում, մշտապես առաջնորդվում է հետևյալ խորհուրդներով՝

1. օգնել, բայց չքննադատել,
2. լսել բոլոր կարծիքները,
3. կատարել գրառումներ և ներկայացնել հաշվետվություն տնտեսություն այցելելուց հետո,
4. չպարտադրել սեփական կարծիքը,
5. միշտ պատրաստ լինել կրկնելու նյութը,
6. ներկայացնել այլընտրանքային մոտեցումներ,
7. չմոռանալ գովեստի խոսքեր ասել, եթե նա արժանի է,
8. կիրառել ոգևորող միջոցներ, խրախուսանքներ:

Հաճախ խորհրդատեղեկատվական ծառայությանը, կատարած գործունեության համար, անհրաժեշտ է լինում ստանալ գնահատական՝ տարբեր ոլորտների հաճախորդների լայն շրջանակից: Հետադարձ կապ ապահովելու համար, ուսուցումների վերջում, պահանջվում է կատարել գրավոր կամ բանավոր գնահատումներ, կամ վերջում բաժանել հատուկ գնահատման համար կազմված հարցաթերթիկներ: Հարցաթերթիկի օրինակելի ձևը կից կցվում է (այն կարող է ենթարկվել որոշակի փոփոխությունների՝ ելնելով կոնկրետ իրավիճակներից):

Հարցման ավարտին հարցաթերթիկներն ամփոփվում են և, ստացված տեղեկատվության հիման վրա, կայացվում են հիմնավոր որոշումներ:

Ստուգողական հարցեր

1. Հասկացություն հետադարձ կապի մասին:
2. Որո՞նք են հետադարձ կապի ապահովման մեթոդները:
3. Ներկայացնել հետադարձ կապի ապահովման անհատական մեթոդները:
4. Ներկայացնել հետադարձ կապի ապահովման խմբային մեթոդները:
5. Ի՞նչ դեր ունի տեղեկատվության հավաքագրումը երկրորդային աղբյուրներից հետադարձ կապի ապահովման գործում:
6. Ներկայացնել հետադարձ կապի դերը երիտասարդ կադրերի որակավորման բարձրացման գործում:

Գրականություն

1. Информационно-консультационная служба в АПК: /Учеб. пособие (Под редакцией В.М. Кошелева и В.В. Маковецкого). - М.: Агроконсалт, 2001. - 348 с.
2. Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В.М. Кошелева. – М.: Издательству Юрайт, 2016. - 375 с. - Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.
3. Ториков В. Е., Мальцев В. Ф., Квитко Б. И. – Информационно-консультационная служба в сельском хозяйстве, /Учебное пособие/ -Брянск, 2004. - 148 с.

Աղյուսակ 8.3.1.

Հետադարձ կապի գնահատման օրինակելի սխեմա

Ցուցանիշներ	Գնահատական				
	շատ լավ	լավ	միջին	վատ	շատ վատ
Ելույթներ					
Ինչպե՞ս եք գնահատում սեմինարի ժամանակ ելույթը					
➤ Բանավոր շարադրման տեսակետից					
➤ Ցուցադրական նյութերի տեսակետից					
➤ Բաժանված նյութերի տեսակետից					
Ինչպե՞ս եք գնահատում սեմինարի կազմակերպումը					
➤ Ընդհանրապես					
➤ Անցկացման վայրը					
➤ Սնունդը					
➤ Լսարանը և սարքավորումները					

ԹԵՄԱ 9.

Ագրարային խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների կառավարումը

- 9.1. Խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների կառավարման էությունը
- 9.2. Խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների կառավարման գործառույթները
- 9.3. Խորհրդատեղեկատվական ծառայության գործունեության վերահսկումը
- 9.4. Խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների կազմակերպական կառուցվածքը
- 9.5. Կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացը
- 9.6. Խորհրդատեղեկատվական ծառայության աշխատանքի շարժառիթները
- 9.7. Խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների կառավարման կատարելագործումը

Վերջնարդյունք

Սահմանել «կառավարում» հասկացությունը, ներկայացնել խորհրդատեղեկատվական ծառայություններում կառավարման գործառույթները, խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների կազմակերպչական կառուցվածքի ձևավորման հատկանիշները, կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացը, խորհրդատեղեկատվական ծառայության աշխատանքի շարժառիթները: Մշակել խորհրդատեղեկատվական ծառայության արդյունավետ կառավարման համակարգ:

9.1. Խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների կառավարման էությունը

Անվիճելի է, որ կառավարումը, որպես մարդկանց համատեղ կյանքի ու գործունեության որոշակի տարր, միշտ գոյություն է ունեցել: Դարեր շարունակ շատ մտածողներ են փորձել համակարգել և կուռ տեսության վերածել կառավարման իրողությանն առնչվող հատվածական իմացությունը: Գիտական գրականության մեջ հանդիպում են այդ կատեգորիայի տարբեր բնորոշումներ:

Տնտեսագետներ Յու. Մ. Սուվարյանի և Ա.Մ. Սուվարյանի կարծիքներով առավել ճշգրիտ է կառավարման հետևյալ բնորոշումը. «Կառավարումը տնտեսական օրենքներին և պահանջներին համապատասխան նյութական և հոգևոր բարիքների ու ծառայությունների ստեղծմանը նպատակաուղղված աշխատանքի վրա համակարգված կարգավորիչ ներգործությունն է»: Սույն բնորոշմամբ բնութագրվում է, որ բազմաբնույթ կազմակերպությունների գործունեության համար առավել ընդհանուր, կառավարչական ներգործության ենթակա հատկանիշը՝ նպատակամետ աշխատանքը և դրա քանակական ու որակական հատկանիշների փոփոխության եղանակն է:

Կառավարվող համակարգի վրա կառավարող սուբյեկտի ներգործությունն ապահովում են կառավարման գործառույթները: Դրանք են՝ պլանավորումը (ներառյալ՝ կանխատեսումը), կազմակերպումը (ներառյալ՝ համաձայնեցումը և կարգադրումը), շահադրոշումը, վերահսկողությունը: Նշված գործառույթներն ընդհանուր են բոլոր կազմակերպությունների համար: Ավելին, կառավարել, ինչպես նշել է Ա. Ֆայոլը, նշանակում է իրագործել այն գործա-

ռույթները, որոնք անվանում են կառավարման ընդհանուր կամ հիմնական գործառույթներ: Կազմակերպումը կառավարման հիմնական գործառույթն է, որի կիրառման շրջանակներում են իրականացվում կառավարող և կառավարվող համակարգերի ձևավորումը, դրանց փոխհարաբերությունների ու կապերի սահմանումը:

Ղեռնա դասական դպրոցների ներկայացուցիչները, կարևորելով կազմակերպման գործառույթի դերը, նշում էին, որ նոր տեխնիկան ու տեխնոլոգիան վատ կազմակերպման պայմաններում ավելի քիչ արդյունք կտան, քան հին տեխնիկան ու տեխնոլոգիան՝ լավ կազմակերպման պայմաններում: Նույնը վերաբերում է նաև մյուս ռեսուրսներին: Եթե ենթադրվում է, որ որևէ անձ իր վրա է վերցնում բավարար մակարդակով խնդրի իրականացման պատասխանատվությունը, կազմակերպությունը պետք է նրան տրամադրի պահանջվող ռեսուրսները: Ղեկավարությունը դա իրականացնում է խնդիրների հետ լիազորությունների պատվիրակման միջոցով:

Կառավարման կառուցվածքները ձևավորելիս, առաջնահերթ նշանակություն է ստանում լիազորությունների բաշխումը՝ ինչպես առանձին աշխատողների, այնպես էլ՝ կառավարման հարթությունների ու ստորաբաժանումների միջև: Կազմակերպության ներսում փոխանցվող լիազորությունների սահմանները խիստ փոփոխական են և պայմանավորված են այն խնդիրներով, որոնց իրականացման համար տրվում են դրանք: Լիազորությունների սահմաններն ու բովանդակությունն էլ պայմանավորում են դրանց

բնույթը, որը հնարավորություն է տալիս տարբերել գծային և շտաբային լիազորությունները:

ՏԽԾ-ի կառավարման ընթացքում ցանկալի արդյունքների հասնելու համար պետք է արդյունավետ կերպով օգտագործել մարդկային, ֆինանսական և աշխատանքային բոլոր ռեսուրսները: ՏԽԾ-ի ցանկացած աշխատակցի հիմնական խնդիրն է ստեղծել այնպիսի պայմաններ, որտեղ մարդիկ կկարողանան արդյունավետորեն իրագործել գործառույթները՝ հասնելով իրենց առջև դրված նպատակներին: ԽՏԾ-ի կառավարման գործընթացում հիմնական կարևոր գործոններից մեկը կազմակերպչական գործընթացն է, որովհետև ճշտորեն կարգավորված գործընթացն է հնարավորություն տալիս արդյունավետ կերպով իրագործել ՏԽԾ-ի բոլոր գործառույթները:

9.2. Խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների կառավարման գործառույթները

ՏԽԾ-ի արդյունավետ կառավարման համար մեծ դեր ունի կառավարման գործառույթների սահմանումը և դրանց ճիշտ դասակարգումը: ՏԽԾ-ի կառավարման գործառույթները բխում են իրենց գործունեության բնույթից: Կառավարման կոնկրետ խնդիրներից յուրաքանչյուրը ամբողջական ազդեցություն է թողնում այս կամ այն օբյեկտի վրա: Կատարում են տարբեր գործառույթների բաժանում, այնպիսին, ինչպիսին կադրերի կառավարումն է, ֆինանսների կառավարումը և այլն:

Կառավարման օբյեկտի առանձնահատկությունը որոշվում է՝ ելնելով գործառույթի բովանդակությունից: Յուրաքանչյուր գործառույթ միավորում է կառավարչական աշխատանքի այն տեսակները, որոնք բնութագրում են ընդհանուր օբյեկտը, նպատակները և արդյունքները:

Կառավարման գործառույթը գործունեության առանձնատուկ տեսակ է և կատարվող աշխատանքն ու գործունեությունը կողմնորոշում են դեպի կառավարման օբյեկտը՝ դրված նպատակին հասնելու համար: Գործառույթների կատարման համար կազմվում է ՏԽԾ-ի կառավարման համակարգ, առանձին կառուցվածքային ստորաբաժանումներ՝ այս կամ այն կոնկրետ գործառույթի (կամ մի շարք գործառույթների) կատարման համար: Միայն բոլոր գործառույթների ամբողջական կատարումն է ապահովում կառավարվող օբյեկտի նորմալ գործունեությունը և զարգացումը: Կառավարման ամեն մի գործառույթ բաժանվում է կառուցվածքային մասերի: Գործառույթների ճիշտ բաժանումը թույլ է տալիս նման բնույթի աշխատանք ունեցող մասնագետներին միավորվել կառավարման մի խմբում, որը կհեշտացնի ՏԽԾ-ի համակարգում ստորաբաժանումների գործունեությունը: Գոյություն ունի կառավարման գործառույթների մի քանի դասակարգում, բայց կարևորագույն իմաստ ունի այն դասակարգումը, որն արտահայտում է ղեկավարման գործընթացը և դրա փուլերը: Դրանք իրենց մեջ ներառում են պլանավորում, կազմակերպում, կարգավորում, վերահսկում, հաշվառում և վերլուծություն:

Կառավարման համակարգում գործառույթները բնորոշ են ինչպես ընդհանուր, այնպես էլ՝ մասնագիտացված կառավարման գործունեությունում: Կառավարման գործընթացը սկսվում է նպատակների պլանավորմամբ և ավարտվում՝ հաշվառումով և վերլուծությամբ:

Կառավարման ընդհանուր գործառույթները փոխկապակցված են, դրա համար կառավարման ընթացքում ցանկացած կառավարողի գործունեության արդյունավետությունը բարձր է այն ժամանակ, երբ բոլոր հիմնական գործառույթներին ցուցաբերվում է պատշաճ ուշադրություն և յուրաքանչյուրն իրագործվում է իր տեղում և իմաստով:

Պլանավորում - Գործառույթը սահմանում է կառավարման օբյեկտի նպատակները և դրանց հասնելու ուղիները: Մյուս բոլոր գործառույթների գործունեությունը, այսպես թե այնպես, կախված է պլանավորման խնդիրներից: ՏեսԾ-ի գործունեությունը պետք է պլանավորվի կառավարման յուրաքանչյուր մակարդակներում:

Կազմակերպում - այս գործառույթը կոչված է ապահովելու հիմնական խորհրդատվական գործընթացի համակարգումը և դրանց համագործակցությունը:

ՏեսԾ-ի ղեկավարող և ղեկավարվող համակարգերի ձևավորման խնդիրներն են՝

- որոշել յուրաքանչյուր աշխատակցի տեղը և դերը տվյալ ստորաբաժանումում,
- սահմանել հստակ փոխգործակցություն աշխատակիցների գործունեությունների միջև,

- փաստաթղթերի մշակում ամբողջ կառավարման համակարգում, անհատական ստորաբաժանումներում, աշխատակիցների միջև, հաշվի առնելով այն, որ ապահովվի խորհրդատվական գործընթացում պլանավորված բոլոր գործողությունների իրականացումը:

Կազմակերպման գործառույթի շրջանակում ձևավորվում է ՏԽԾ-ի կառուցվածքը:

Կարգավորում - կառավարման համակարգի տարբեր ստորաբաժանումներում կարգավորվում է կազմակերպության ներքին և արտաքին կապերի ամբողջությունը: Տնտեսական, կազմակերպչական և տեխնիկական կապերի աճմանը զուգընթաց, առաջանում է դրանց կանոնավորման և ռացիոնալ կազմակերպման անհրաժեշտություն: Կարգավորման գործընթացում հայտնաբերված թերությունները նույնպես կարիք ունեն կարգավորման և նորմալ իրավիճակի բերելու: ՏԽԾ-ն ապրանք արտադրողների հետ մշտական հետադարձ կապի միջոցով, օպերատիվ ձևով, արձագանքում է նրանց հարցումներին, այդ թվում՝ մշակում կառավարման հարմարվողականության համակարգը:

Վերահսկողության գործառույթ - Այս գործառույթն իրականացվում է չընդհատվող հսկողությամբ, ՏԽԾ-ի անընդհատ մոնիթորինգով և սահմանում է հետագա անհրաժեշտ գործողություններ՝ ՏԽԾ-ի կառավարման հաջորդ փուլերի համար: Վերահսկողության համակարգերը, մեթոդները և ձևերը որոշվում են դրված խնդիրներով և գործող օբյեկտի բնութագրումով: ՏԽԾ-ի արդյունավետ կառավարումը հնարավոր է միայն այն դեպքում, երբ

վերջինիս գործունեությունը վստահելի և չդադարեցվող հսկողության տակ է:

Մոտիվացիա (շահադրդման գործառույթ) - Կառավարման արդյունավետության բարձրացման գլխավոր խնդիրը աշխատակիցների գործունեության ընթացքում բարձր մակարդակի մոտիվացիայի ապահովումն է, դրանց կիրառման համար մշակվում են կոնկրետ և գործող մեխանիզմներ:

Հաշվառման և վերլուծության գործառույթ - Այս գործառույթի էությունն այն է, որ տալիս է իրագործվող ծրագրի բնութագիրը և ընդհանուր տեղեկատվություն՝ իրագործվող աշխատանքների (որոնք իրականացվում են տվյալ պահին), ինչպես նաև ապագա աշխատակիցների վերաբերյալ:

9.3. Խորհրդատեղեկատվական ծառայության գործունեության վերահսկումը

Վերահսկողությունը կարևոր դեր ունի ՏԽԾ-ի գործունեության մեջ: Շատ ղեկավարներ և ենթականեր վերահսկողությունն ընդունում են որպես պատժիչ միջոց, բայց դա սխալ է: Վերահսկողությունը պետք է լինի տնտեսապես արդյունավետ, ճիշտ և անկողմնակալ: Վերահսկողությունն անընդհատ գործընթաց է, որը կազմված է 3 փոխկապացված գործընթացներից.

1. Ստանդարտների հաստատում (նորմա, կարգ, ցուցանիշներ և այլն): ՏԽԾ-ն սահմանում է քանակական և որակական ցուցանիշներ, որոնք հնարավոր է ստուգել. դրանցից են աշխատողների գործունեության արդյունքները, նրանց որակավորումը, նյութական և ֆինանսական ռեսուրսները, ծառայության շահութա-

բերությունը և այլն: Ցուցանիշները հիմնվում են նախորդ տարվա արդյունքների, ղեկավարության կարծիքի կամ վերլուծությունների վրա:

2. Համեմատություն՝ փաստացի նվաճումները հաստատված ցուցանիշների հետ: Համեմատության գործընթացի դեպքում բաղդատվում են երկու արդյունքներ (փաստացի և նախատեսված, հաշվարկային և նորմատիվային): Այս դեպքում ղեկավարները չեն սպասում գործընթացի ավարտին, այլ ընթացքում կատարում են մոնիթորինգներ, գտնում են սխալները և ընթացքում ուղղում:

3. Հաջողությունների ամրապնդում և թերությունների շտկում: Հաջողություններն արձանագրելիս չպետք է կանգ առնել, այլ եղած ռեսուրսներն ուղղել՝ ամրապնդելու հաջողությունները: Իսկ եթե կան թերություններ, ապա դրանք շտկել՝ վերահսկողություն իրականացնելով այն աշխատողների վրա, որոնց գործունեությունը բացասաբար է անդրադառնում կազմակերպության գործունեության վրա:

ՏԽԾ-ի գործունեությունում վերահսկողություն կարող է իրականացվել ինչպես մշտապես, այնպես էլ ժամանակ առ ժամանակ: Ծառայության ղեկավարները կարողանում են վարպետորեն կիրառել վերահսկողության մեթոդները և դրանք կարգավորված օգտագործել ամենօրյա գործունեության մեջ:

9.4. խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների կազմակերպական կառուցվածքը

ՏԽԾ-ի արդյունավետ կառավարման համակարգի կարևորագույն պայմաններից մեկը գործուն կազմակերպական կառուցվածքն է, որի ձևավորման ժամանակ հաշվի են առնում հետևյալ հատկանիշները.

1. իրականացրած գործառնությունների բնույթը,
2. տարածքային ընդգրկունությունը,
3. ծրագրերի բնույթը,
4. մատուցվող ծառայությունների բնույթը,
5. հաճախորդների կազմը և թվաքանակը,
6. ստորաբաժանումները և դրանցում ընդգրկված աշխատողները:

Ելնելով իրականացվող գործառնությունների բնույթից՝ կազմակերպության կազմակերպական կառուցվածքը ձևավորվում է տեղական մակարդակում՝ կախված տեղում գործունեության հիմնական ուղղությունից՝ աշխատանքային գործառնությունները խմբավորելու համար:

Ելնելով տարածքային ընդգրկունությունից՝ ենթաբաժինների ձևավորման համար, տեղական խորհրդատուները կազմակերպում են միջշրջանային կամ գոտիական խմբեր: ՏԽԾ-ի գործունեության բոլոր ուղղությունները գոտիական մակարդակի համար գլխավորում է մեկ ղեկավար: Ելնելով տնտեսական նկատառումներից՝ այսպիսի մոտեցումը նպատակահարմար է

(տրանսպորտային ծախսերի կրճատում, աշխատողների և ղեկավարների ժամանակի առավել ռացիոնալ օգտագործում և այլն):

Կախված ծրագրերի բնույթից` ձևավորվում են ոչ մեծ խմբեր` համագործակցելով կրթական կենտրոնների, գիտահետազոտական հաստատությունների հետ:

Մատուցվող ծառայությունների բնույթից կախված` ստորաբաժանման ձևավորման համար ստեղծվում են կառուցվածքային օղակներ` ապահովելով հիմնական բաժինների աշխատանքը: Օրինակ` խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման բաժին, տեղեկատվության և շուկայավարման բաժին և այլն:

Հաճախորդների կազմից և թվաքանակից ելնելով ևս ձևավորում են ստորաբաժանումներ: Ընդ որում, հաշվի է առնվում, թե ինչպիսի՞ հաճախորդներ ունի ծառայությունը կամ ո՞ր շահառուները կարող են դառնալ նրանց հաճախորդները: Այսինքն գրասենյակում հարկավոր է կատարել հաճախորդների դասակարգում` ըստ կատեգորիաների: Օրինակ` գյուղացիական փոքր տնտեսություններ, կոոպերատիվներ, միջին մեծության գյուղացիական տնտեսություններ:

Ստորաբաժանումներից և դրանցում ընդգրկված աշխատողների գործունեության բնույթներից կախված` ձևավորվում է ստորաբաժանում, որը խմբավորում է վարչական և առանձին բաժինների կառավարման ծրագրերը, որոնք ձևավորում են մատրիցա: Արդյունքում շատ աշխատողներ միաժամանակ մտնում են երկու կամ ավելի խմբերի մեջ և, համապա-

տասխանաբար, ենթարկվում են մի քանի ղեկավարների (մեկ հիմնական վարչական ղեկավարի և մեկ կամ մի քանի ծրագրեր):

Ամփոփելով կարող ենք ասել, որ ՏԽԾ-ի կազմակերպչական կառուցվածքը ձևավորելիս պետք է հաշվի առնել գործառույթները, հաճախորդների կազմը, գործունեության բնույթը և ձևավորել այնպիսի կազմակերպական կառուցվածք, որը հնարավորություն կտա լիարժեք օգտագործել աշխատանքային և ֆինանսական ռեսուրսները:

9.5. Կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացը

Որոշումների ընդունման գործընթացը սահմանվում է կանոնակարգերով, որտեղ նշվում է ընդունվող որոշման բնույթը և տեսակը: Այն բաղկացած է 3 փուլերից՝

- նախապատրաստական,
- հիմնական,
- վերջնական:

Եթե ընդունում ենք երկարաժամկետ որոշում, ապա առավել երկար է նախապատրաստական, իսկ կարճաժամկետ որոշումների դեպքում՝ վերջնական փուլերի տևողությունը: Նախապատրաստական փուլը սկսվում է իրավիճակի գնահատումից, որից հետո սահմանվում է որոշումների ընդունման նպատակը: Նպատակը օբյեկտի ցանկալի իրավիճակն է՝ որին կարող ենք հասնել արդյունավետ որոշում կայացնելուց հետո: Նպատակը սահմանելուց հետո ձևակերպվում են խնդիրները, որոնք իրականացվում են նպատակին հասնելու համար: Պահանջվում է

կատարել տվյալների հավաքում և մշակում, որոնք անհրաժեշտ են որոշումների ընդունման համար: Նախապատրաստական փուլն ավարտվում է ընտրված չափանիշներից լավագույնների ընտրությամբ:

Որոշումների ընդունման հիմնական փուլում մշակվում են որոշումների ընդունման հնարավոր եղանակները, իրականացվում են համակարգային վերլուծություններ, դրանցից ընտրվում է առավել նպատակայինը:

Եղանակների ընտրությունից հետո կատարվում է արդյունքների կանխատեսում: Կանխատեսումների վերանայման գործընթացում, համապատասխան ժամանակում, որոշվում է որոշումների հավաստիությունը, տարբեր ռեսուրսների նկատմամբ պահանջը՝ տարբեր եղանակների և չափանիշների դեպքում:

Որոշումների ընդունման եղանակների կանխատեսման գործընթացում պետք է անպայման հաշվի առնել ոչ միայն որոշման ընդունման արդյունքի վրա ուղղակի ազդող, այլ նաև հնարավոր անուղղակի ազդող գործոնները, որոնք կարող են առաջանալ ՏԽԾ-ի գործունեության տարբեր ոլորտներում:

Որոշումների ընդունման վերջնական փուլում կատարվում է արդյունքների գնահատում:

Այսպիսով որոշումների ընդունման գործընթացն ունի հետևյալ փուլերը՝

1. Որոշումների ընդունման անհրաժեշտության բացահայտում:
2. Նպատակների սահմանում և խնդիրների ձևակերպում:
3. Տեղեկատվության հավաքում, մշակում և վերլուծում:

4. Տարբեր չափանիշներից լավագույնների ընտրություն:
5. Խնդիրների գնահատում և հիմնավորում:
6. Խնդիրների շուրջ որոշումների ընտրություն և ընդունում:
7. Ընդունված որոշման կիրառման կազմակերպում և արդյունքների գնահատում:

9.6. Խորհրդատելեկատվական ծառայության աշխատանքի շարժառիթները

ՏԽԾ-ն կարող է արդյունավետ աշխատել այն դեպքում, երբ աշխատակիցներն անձամբ համոզված լինեն, որ իրենց աշխատանքը կարևոր է խորհրդատվական ծառայության ողջ համակարգում: Նրանք պետք է վստահ լինեն, որ իրենց առջև դրված խնդիրներն իրական են, իսկ ռեսուրսները հասանելի՝ նպատակների իրագործման համար:

Եթե բացակայում են այս պայմանները՝ ընկնում է խորհրդատուի աշխատանքի շարժառիթը (մոտիվացիան): ՏԽԾ-ի աշխատակիցների աշխատանքի մոտիվացիան կբարձրանա, եթե նրանց կարծիքը, արտահայտած մտքերն ու տեղեկատվությունը, որոնք ներկայացնում են ղեկավարությանը, հաշվի առնվեն ծառայության ռազմավարության մշակման կամ վերանայման գործընթացում, երկարաժամկետ և կարճաժամկետ ծրագրերի կազմման, ինչպես նաև կառավարման որոշումների ընդունման ժամանակ:

ՏԽԾ-ի յուրաքանչյուր աշխատակից, բնականաբար, ունի իր սեփական պատկերացումը գյուղատնտեսության և գյուղի զարգացման վերաբերյալ: Ցանկալի է, որ գյուղատնտեսության զարգացման ռազմավարությունը քննարկվի բաց՝ ծառայության

բոլոր մակարդակների աշխատակիցների շրջանում: Խորհրդատեղեկատվական ծառայության աշխատակցի աշխատանքի մոտիվացիայի (շարժառիթ) նպատակով կիրառում են համակարգային խրախուսման այնպիսի ձևեր՝ ինչպիսիք են.

- Փորձի և գիտելիքի փոխանցում, երբ ոչ փորձառու մասնագետին կցում են փորձառու մասնագետի հետ, ինչը հնարավորություն է տալիս բարձրացնելու աշխատանքի արդյունավետությունը և հիմքեր ստեղծում՝ արձանագրելու լրացուցիչ արդյունքներ:
- Ջարգացնող հանձնարարություն, որի դեպքում հանձնարարվում է աշխատակցին կատարելու այլ աշխատանք մեկ այլ բաժնի հետ, որը թույլ է տալիս ընդլայնել նրա գիտելիքները և նորարարությունները:
- Խաչաձև աշխատանք - աշխատակիցների պատրաստում տարբեր հաստիքային աշխատանքների համար, որը թույլ է տալիս բարձրացնել աշխատողի որակավորումը:
- Ջարգացման նախագիծ - աշխատակիցներին տրվում է առաջադրանք՝ նպատակաուղղված խնդրի լուծմանը հասնելու, ինչպես նաև հնարավորությունների զարգացմանը նպաստելու համար:
- Խմբային մոտեցում - աշխատակիցն աշխատում է՝ որպես խմբի մասնակից, ընդլայնում է կապերը և զարգացնում փոխադարձ գործելու հնարավորությունները:

- Մասնագիտական առաջադրանք - աշխատակցին տրվում է հնարավորություն աշխատելու մասնագիտական նախագծի վրա՝ անձնական փորձը հարստացնելու համար:
- Ստեղծագործական աշխատելու հնարավորություն - աշխատակիցը հնարավորություն է ունենում իր աշխատանքի մեջ օգտագործելու ստեղծագործական նորարարական մոտեցումներ:
- «Համեղ պատառ» - աշխատակցին հանձնարարվում է կատարելու շատ գրավիչ աշխատանքներ՝ շոշափելի արդյունքներով:
- Սովորելու և վերապատրաստվելու հնարավորություն - նախապատրաստվելու կամ սովորելու լրացուցիչ այլ հնարավորությունները կամ որակավորման բարձրացումը, որն օգտագործվում է որպես ռազմավարարական մոտեցում աշխատակցի ընդունակությունները զարգացնելու համար:
- Ռազմավարության միավորում - Ճաշի կամ հանգստի ժամին ղեկավարը հետաքրքրվում է աշխատակցի այն խորհուրդներով, որոնք ուղղված են ծառայության աշխատանքի բարելավմանը, և աշխատակցին ցույց է տալիս, թե ի՞նչ տեսակի առաջադրանքներով է հատկապես հետաքրքրված:
- Պարգևատրումներ - լավ աշխատող խորհրդատուներին ղեկավարը ներկայացնում է տարբեր բնույթի պարգևատրումների (նյութական և բարոյական):

Վերը նշվածից ոչ մեկը չի կարող տալ 100 % - անոց արդյունք, բայց բոլոր ուղղությունները ղեկավարներից պահանջում են պատրաստվածություն և նպատակաուղղվածություն՝ գտնելու նոր հնարավորություններ ՏԽԾ-ի աշխատակիցների մոտիվացիան բարձրացնելու համար:

9.7. Խորհրդատելատվական ծառայությունների կառավարման կատարելագործումը

ՏԽԾ-ի արդյունավետ աշխատանքը կախված է կառավարման մշտական կատարելագործումից: Ծառայության կառավարման մշտական կատարելագործումն օրինաչափ գործընթաց է և իրականացվում է 3 փուլերով.

- Նախապատրաստական աշխատանքներ (ուսումնասիրել գործող իրավիճակը):
- Մշակել միջոցառումներ՝ կառավարման բարելավման համար:
- Իրականացնել մշակված միջոցառումները:

Առաջին փուլում անցկացվում են նախապատրաստական աշխատանքներ, ուսումնասիրվում է կառավարման համակարգի կամ նրա առանձին ստորաբաժանումների վիճակը, սահմանվում է կառավարման նպատակը և խնդիրները:

Երկրորդ փուլում սահմանվում է կատարելագործման հիմնական ուղղությունը (իրականացնել կազմակերպչական կառուցվածքային փոփոխություններ և կառավարման կառուցվածքների կատարելագործում, բարձրացնել կադրերի գործունեության որակը), կոնկրետ միջոցառումների բովանդակությունը:

Երրորդ փուլում մշակված միջոցառումների անցկացման իրականացում (միաժամանակ կամ փուլերով): Սահմանվում են կառավարման գործառնությունները, անցկացվում է նոր մեթոդներով կադրերի ուսուցում և այլն: Փուլի վերջում որոշվում է միջոցառումների կատարման փաստացի արդյունքը և գտնում են թերությունները, որպեսզի հետագայում կառավարման գործընթացում սխալներ թույլ չտրվեն:

Փորձը ցույց է տալիս, որ ՏԽԾ-ի բնագավառում ոչ բոլոր ընդունած որոշումներն են տալիս ցանկալի արդյունք, իսկ երբ կառավարումն իրականացվում է արդյունավետ, համագործակցված, ապա արդյունքը կլինի բավականին բարձր: ՏԽԾ-ի կառավարման գործընթացում անհրաժեշտ է հաշվի առնել տվյալ կազմակերպության կառավարման առանձնահատուկ պայմանները, այդ թվում՝ տնտեսագիտական, կազմակերպչական, սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունների համապատասխանությունը կոլեկտիվի աշխատանքում, նրանց սովորույթները, կրթական աստիճանները և այլն: Նույնիսկ այն միջոցառումը, որն իրեն ամբողջովին արդարացրել է և միանգամից ընդունվել, ներդրումների համար անհրաժեշտ է նորից մշակել և կատարելագործել կառավարման համակարգը: Այդ նպատակով անհրաժեշտ է, պլանավորման և կանխատեսման փուլում, բոլոր գործողությունները կատարել օբյեկտիվորեն և զգուշացնել հնարավոր հետևանքների մասին:

Ստուգողական հարցեր

1. Հասկացություն կառավարման մասին:
2. Որո՞նք են ՏԽԾ-ի կառավարման գործառույթները:
3. Մեկնաբանել վերահսկողության դերն ու մեթոդները ՏԽԾ-ի բնագավառում:
4. Ներկայացնել ՏԽԾ-ի կազմակերպական կառուցվածքի ձևավորման հատկանիշները:
5. Ներկայացնել ՏԽԾ-ի գործունեությունում կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացը:
6. Որո՞նք են ՏԽԾ-ի բնագավառում աշխատանքի շարժառիթները:
7. Ներկայացնել ՏԽԾ-ի կառավարման գործընթացի կատարելագործման փուլերը:

Գրականություն

1. Մենեջմենթ (ՀՀ ԳԱԱ թղթակից անդամ Յու. Մ. Սուվարյանի ընդհանուր խմբագրությամբ՝ Երրորդ լրացված, բարեփոխված հրատարակություն), Եր.: Տնտեսագետ, 2009. - 608 էջ
2. Информационно-консультационная служба в АПК: /Учеб. пособие (Под редакцией В. М. Кошелева и В. В. Маковецкого). - М.: Агроконсалт, 2001. - 348 с.
3. Организация консультационной службы в АПК /Д. С. Алексанов, А. Ф. Корольков, В. М. Кошелев и др.; Под ред. В. М. Кошелева М.: Изд-во КолосС, 2007. - 271 с.: ил. (Учебник для студентов высш. учеб. заведений)

ԹԵՄԱ 10.

խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների գործունեության ալանավորումը

10.1. Ոազմավարական ալանավորում

10.2. Տակտիկական ալանավորում

10.3. Օպերատիվ (օրացուցային) ալանավորում

10.4. Մակրո և միկրո միջավայրերի ազդեցությունը ՏԽԾ-ի

ռազմավարության իրականացման վրա

10.5. Ռեսուրսների գնահատումը՝ որպես ռազմավարական ալանավորման գործընթացի նախադրյալ

Վերջնարդյունք

Ներկայացնել ալանավորման դերը խորհրդատեղեկատվական ծառայության գործունեությունում, տեսակները, մակրո և միկրո միջավայրերի ազդեցությունը ՏԽԾ-ի ռազմավարության իրականացման վրա:

10.1. Ոազմավարական ալանավորում

Պլանավորումը կազմակերպության կառավարման հիմնական գործառույթն է, որը գործընթացին տալիս է նպատակաուղղվածություն, հետևողականություն և եզրահանգումներ: Տարբերում ենք խորհրդատեղեկատվական ծառայության գործունեության ալանավորման հետևյալ ձևերը.

1. ռազմավարական,
2. տակտիկական,
3. օպերատիվ - օրացուցային:

Ոազմավարական ալանավորումն այն հիմքն է, որի հիման վրա կառուցվում է խորհրդատեղեկատվական ծառայության (ՏԽԾ) գործունեությունը: Այն երկարաժամկետ ալանավորում է,

որն ընտրում է նպատակ կամ որոշակի ուղղություն, որը ՏԽԾ-ն պետք է իրականացնի ապագայում: Ծառայությունը մշակելով ռազմավարություն՝ դրա հիման վրա կառուցում է ապագան: Չունենալով երկարաժամկետ ճիշտ կողմնորոշում՝ ծառայությունը չի կարող լուծել ընթացիկ խնդիրներ:

Ռազմավարական պլանավորման հիմնական խնդիրն է ժամանակին ապահովել կազմակերպության գործունեության փոփոխությունները, որոնք անհրաժեշտ են կազմակերպության գործունեության իրագործման համար:

ՏԽԾ-ի ռազմավարական պլանն ունի ամենաքիչը 3 բնութագրական հատկանիշ.

- Որոշում է կոնկրետ շուկայում խորհրդատվական ծառայության հատվածը: Սա իր մեջ ներառում է
 - ✓ շուկայի այն հատվածը, որտեղ ծառայությունը մատուցում է խորհրդատվություն,
 - ✓ ծառայության մատուցման ձևերը,
 - ✓ պոտենցիալ և հնարավոր հաճախորդները,
 - ✓ շուկայի մրցակիցները:
- Որոշում է ռեսուրսային հնարավորությունները շուկաներին սպասարկելու համար:
- Ջարգացման իրական ծրագիր է և աջակցում է հնարավորությունների իրագործմանը:

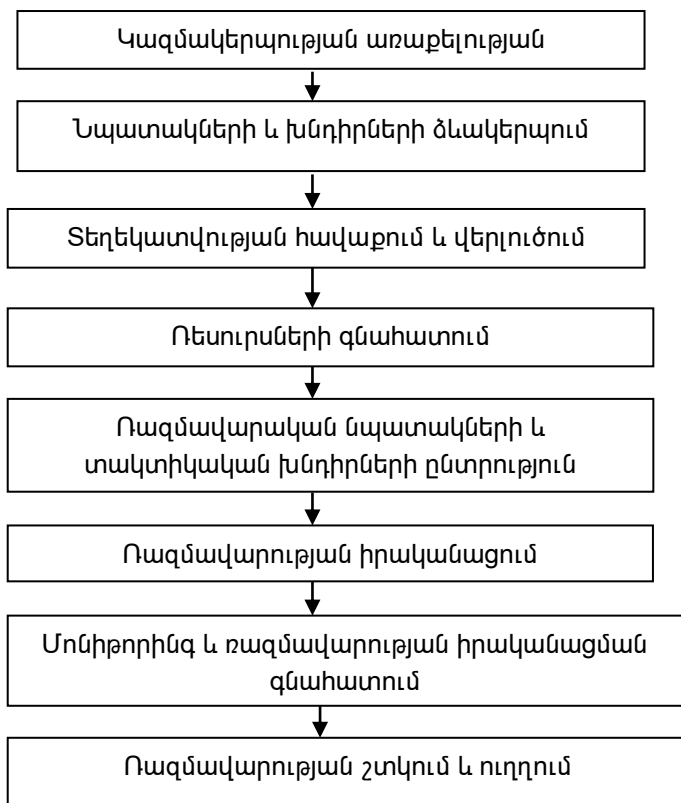
Ռազմավարական պլանի մշակման ժամանակ ծառայության ղեկավարությունը ուշադրություն է դարձնում այն ոլորտներին, որոնցում կազմակերպությունը ցուցաբերում է բարձր մա-

կարդակի արդյունքներ և վերլուծում է գործունեության այն ուղղությունները, որոնք կարող են իրագործվել՝ առավելագույնի հասցնելով ծառայության ուժեղ և նվազագույնի՝ թույլ կողմերը՝ ձգտելով զարգացնել ծառայության մասնագիտական այն ուղղությունները, որոնք նա իրագործում է ավելի լավ:

Գործնականում ռազմավարական պլանավորումը տարբերվում է սովորական երկարաժամկետ պլանավորումից: ՏՆԾ-ի գործունեության շրջանակներում երկարաժամկետ պլանավորումը կարող է իրականանալ ծրագրերի մշակման հիման վրա: Ռազմավարական պլանավորումը նույնպես կազմվում է կազմակերպության առաջընթացի վերլուծությունների հիման վրա՝ հաշվի առնելով արտաքին և ներքին գործոնների ազդեցությունը: Վերլուծում է կազմակերպության դերը մրցակցային պայքարում և ընտրում է ռազմավարական գործունեության ուղղությունը: Ռազմավարական պլանավորման գործընթացը նշված է ստորև բերված գծապատկերում (տես գծապատկեր 10.1.1.):

Առաքելության ձևակերպում: Առաքելությունը ծառայության գործունեության ռազմավարական պլանավորման ելակետային պահն է: Ագրարային հատվածը ներկայացված է մեծ քանակությամբ տնտեսավարող սուբյեկտներով՝ իրենց տնտեսական պայմանների տարբերությամբ, պոտենցիալ հնարավորություններով, իրագործելի ձգտումներով: Պետք է ստույգ կողմնորոշում, որը կօգնի ՏՆԾ-ին և աշխատակիցներին՝ գործունեության մեջ առանձնացնել հիմնականը (կարևորը): Անհրաժեշտ է ձևակերպել հետևյալ հարցերի պատասխանները. «ի՞նչ է անհրաժեշտ անել», «ինչու՞ և

«ինչպե՞ս պետք է անել», «ի՞նչ է դրա համար անհրաժեշտ»:
Առաքելությունն այս հարցերին տալիս է հակիրճ պատասխաններ,
նկարագրում է կազմակերպության հակումներն ու նպատակները:



Գծապատկեր 10.1.1. Ռազմավարական պլանավորման գործընթացը

ՏԽԾ-ի առաքելությունն ուղղված է 2 գործառույթի՝ արտաքին և ներքին: Արտաքին գործառույթն ընդգծում է կազմակերպության գործունեության ընդհանուր ուղղվածությունը, ձևավորում է իր դերը լայն հասարակության առաջ, ծառայում է որպես «այցե-

քարտ»։ Ներքին գործառույթը միավորում է ծառայության ընդհանուր տեսանելի խնդիրները և դրանց լուծման ուղիները, ուժեղացնում է մոտիվացիան։

Որքան անորոշ է միջավայրը, այնքան կարճ պետք է լինի դրա համար կազմված ռազմավարական պլանը, որպեսզի ապահովի ճկունություն և գործողություններն ուղղելու հնարավորություն։ Օրինակ, Դանիայում գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայության ռազմավարական պլանը մշակվում է այնպես, որ այն թույլ է տալիս կատարել ընթացիկ ուղղումներ, եթե այդ փոփոխությունը թելադրում է արտաքին միջավայրը կամ պլանավորման մեջ կան էական շեղումներ։

Ռազմավարական պլանի տարեկան բաժինները, որպես կանոն, կազմվում են տարեկան ծրագրերի մշակման հետ միաժամանակ։

Ռազմավարական պլանավորման նպատակներին հասնելու համար հաշվի է առնվում.

- աշխատողների որակավորման բարձր մակարդակը,
- կազմակերպության արտաքին միջավայրի (առաջին հերթին՝ հաճախորդների, գործընկերների և մրցակիցների) հետ ունեցած կապերը,
- նոր և առկա ծառայությունների մատուցման բովանդակությունը,
- կազմակերպության կառավարման կատարելագործման կարգը,

- ծառայության բոլոր աշխատակիցների ներգրավվածությունը գործընթացի մեջ՝ նպատակներն ու խնդիրներն իրականացնելու համար,
- ծառայության ընթացիկ պլանների իրականացման նախադրյալները:

Ռազմավարական պլանը պետք է լինի ճկուն, արձագանքի ցանկացած փոփոխության՝ ինչպես կազմակերպության ներսում, այնպես էլ՝ արտաքին միջավայրում:

10.2. Տակտիկական պլանավորում

Եթե ռազմավարական պլանավորմանը նայենք որպես ծառայության նոր հնարավորությունների որոնում, ապա տակտիկական պլանավորումը կարելի է ընդունել որպես ստեղծված նախապայման՝ իրականացնելու այդ հնարավորությունը, իսկ օպերատիվ օրացուցային պլանավորումը դրա իրականացման գործընթացն է:

Տակտիկական պլանավորումը թույլ է տալիս կազմել ծառայության սոցիալական և տնտեսական զարգացման պլանը, իրենից ներկայացնում է արտադրական, տնտեսական և սոցիալական համապատասխան ժամանակաշրջանի գործունեության համալիր ծրագիր: Տնտեսագիտական և սոցիալական ծառայությունների պլանի վերանայումը գործունեության խորը վերլուծություն է, որի նպատակը ներքին ռեզերվների և չօգտագործված հնարավորությունների հայտնաբերումն է:

Տեխնիկատնտեսագիտական պլանի հիմքի վրա, տակտիկական պլանավորման շրջանակներում, ստեղծվում է կապ կա-

ռուցվածքային բաժինների միջև, ձևավորվում է ներտնտեսական համաչափություն: Ելնելով գործունեության հիմնական ձևերից՝ մշակում են բյուջեն և վերահսկում են դրա կատարումը: Այսօր բյուջեն ծառայում է որպես պլանավորման գլխավոր միջոց և հսկիչ՝ բիզնեսի ոլորտում ու պետական կառավարման համակարգում:

Կազմակերպության բյուջեն մի պլան է, որն իր մեջ ներառում է մոտակա ֆինանսական տարին՝ իր տնտեսական բոլոր գործընթացներով և արտացոլում է նպատակն ու քաղաքականությունը:

ՏԽԾ-ի բյուջեի կազմումը սկսվում է կառավարման ամենացածր մակարդակից, հաշվի առնելով խորհրդատվության հիմնական անձնակազմի առաջարկություններն ու ցանկությունները: Այնուհետև բաժինների ղեկավարները ներկայացնում են իրենց բյուջեի նախագծի փաստաթղթերը բարձրաստիճան ղեկավարների հաստատմանը: Նրանք էլ իրենց հեթին միավորում են բոլոր բաժինների բյուջեները և վերջում հաստատում են հաշվեկշռի տարբերակը: Այն երկկողմանի գործընթաց է, որտեղ նշված է ռազմավարական նպատակը և տակտիկական խնդիրները: Բյուջեների պատրաստումը տեղի է ունենում ներքևից վերև և վերևից ներքև, բյուջեի հաստատումը նույնպես ընթանում է բարձր պաշտոնյա ղեկավարներից մինչև մյուս բաժինների ղեկավարները: Այս փուլերից յուրաքանչյուրում բյուջեն քննարկում են նրանց կողմից ընտրված անձինք և նրանց անմիջական ղեկավարները: Արդյունքում՝ ընտրում են արդյունավետ տարբերակ: Այսպիսով բյուջեն

վերջնական քննարկում են այն անձինք, ովքեր պատասխանատու են բյուջեի կատարման համար: Կարևոր է, որ բյուջեի կազմման վերջնական տարբերակի ընդունմանը մասնակցեն բյուջեն կազմողները: Հակառակ դեպքում չի կայանա իսկական մասնակցության ապահովում:

10.3. Օպերատիվ (օրացուցային) պլանավորում

Պլանավորման այս ձևը ՏԽԾ-ի գործունեության մեջ պլանավորման վերջնական փուլն է: Այս փուլում հստակ պլանավորվում է մատուցվող ծառայության տեսակը, մատուցման վայրը, օրը, տևողությունը, սահմանվում է շահառուն, ում համար նախատեսվում է տվյալ ծառայությունը (տես աղյուսակ 10.3.1.):

Աղյուսակ 10.3.1.

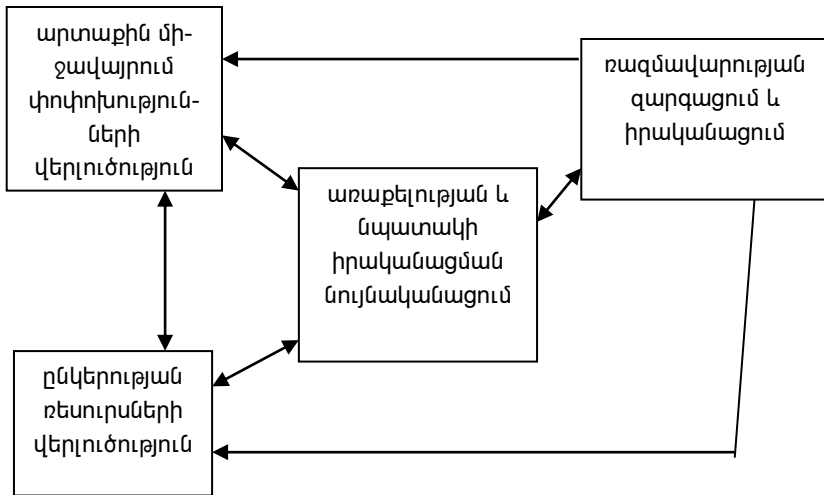
ՏԽԾ-ի օրացուցային պլանի օրինակ

N	Միջոցառման անվանում	Ու՞մ համար է նախատեսված	Միջոցառման նպատակը
1	Գյուղատնտեսության արտադրության ռազմավարական կառավարում	գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողներ	Արտադրության ռազմավարական պլանի մշակման հմտությունների ձևավորում և զարգացում:
2	Անասնաբուծական ուղղվածություն ունեցող տնտեսությունների հաշվապահական հաշվառում	անասնաբուծական ուղղվածություն ունեցող տնտեսությունների ղեկավարներ	գիտելիքների և հմտությունների բարձրացում՝ հաշվապահական և ֆինանսական պլանավորման հարցերում

ԱՄՆ-ի փորձը վկայում է այն մասին, որ նշված իրադարձությունները մշակվում են ծառայության հաճախորդների անմիջական մասնակցությամբ: Շատ կարևոր է նաև միջոցառման անցկացման շրջանը: Բերքահավաքի շրջանը բավականին հարմար ժամանակ է՝ ֆերմերների մասնակցությամբ խմբային միջոցառումներ անցկացնելու համար:

10.4. Մակրո և միկրո միջավայրերի ազդեցությունը ՏԽԾ-ի կազմակերպության իրականացման վրա

Արտաքին միջավայրում կազմակերպությունը դիտում են 2 միջավայրերի ամբողջություն՝ մակրոմիջավայր և միկրոմիջավայր: Մակրոմիջավայրը ձևավորվում է կազմակերպության գործունեության ընդհանուր ֆոնի վրա: Ամենից առաջ այն կապված է պետության արտաքին և ներքին քաղաքականության, ազգային տնտեսության վիճակի, իրավական դաշտի, սոցիալական ոլորտի, գիտության, տեխնիկայի և այլնի հետ: Կազմակերպության միկրոմիջավայրը ներկայացնում է կոնկրետ շուկայական սուբյեկտներ՝ արտադրանքի և ծառայության գնորդներ, հիմնադիրներ, գործընկերներ, մրցակիցներ:



Գծապատկեր. 10.4.1. Ռազմավարական գործընթացի մոդել

Արտաքին միջավայրում արդյունավետ գործունեություն իրականացնելու համար խորհրդատվական ծառայությունը մի կողմից պետք է հետազոտի, հավաքի, մշակի դրական տեղեկատվությունը, և մյուս կողմից խմբավորի և վերլուծի այն տեղեկատվությունը, որը վտանգ է ներկայացնում ծառայության գործունեության համար: Այդ վտանգները կարող են լինել քաղաքական իրավիճակից, մակրոէկոնոմիկայից, բիզնեսի առանձին ոլորտներից և մրցակիցներից:

Արտաքին աղբյուրներից տեղեկատվության փնտրումը բավականին աշխատատար և ծախսատար գործընթաց է, որի համար աշխատանքը դյուրին դարձնելու նպատակով մոնիթորինգի բաժնի աշխատակիցները ստեղծում են վստահելի

հարաբերություններ ագրոպարենային համակարգի այլ սուբյեկտների հետ:

Պոտենցիալ գործընկերների մասին տեղեկատվությունը ստացվում է ապրանք արտադրողների հետ հարցման միջոցով, հրատարակությունների ուսումնասիրմամբ և այլ բնագավառների ուղեցույցներով: Պահանջվում է իմանալ գործող և պոտենցիալ մրցակիցների գործունեության, ռազմավարության և ձեռքբերումների մասին: Դրա համար մոնիթորինգի բաժնի ղեկավարները ճշտում են մրցակիցների մասին հետևյալ հարցերի պատասխանները.

- ովքե՞ր են մրցակիցները,
- որքանո՞վ է կայուն նրանց գործունեությունը,
- ինչպիսի՞ տեխնիկական զինվածություն ունեն,
- ի՞նչ մոտեցմամբ են նրանք դիտարկում խորհրդավությունը և մարքեթինգը,
- ի՞նչ մեթոդներից են օգտվում,
- ի՞նչ խնդիրներ են բնորոշ նրանց,
- ինչպիսի՞ պրոֆեսիոնալ հեղինակություն և վարկանիշ ունեն,
- որքա՞ն ժամանակում են կատարում վերցված պարտականությունները,
- ի՞նչ կարելի է սովորել նրանցից և ի՞նչ կարելի է անել ավելի լավ,

- պարզել, թե կարո՞ղ են հաղթել, եթե մրցակցություն ծավալվի:

Սովորել մրցակցից՝ չի նշանակում վախենալ նրանից: Հարկավոր է սովորել, որպեսզի մրցակցից լավը լինես: Արտաքին հնարավորություններից օգտվելու համար մշտապես ստեղծում են խորհրդատվական ծառայության որոշակի ներքին ռեսուրսներ:

10.5. Ռեսուրսների գնահատումը՝ որպես ռազմավարական պլանավորման գործընթացի նախադրյալ

Ռեսուրսները կարող են լինել մարդկային, ֆինանսական, նյութատեխնիկական, կազմակերպչական, տեղեկատվական, գիտական, ժամանակավոր և այլն. որոնցով էլ պայմանավորված են կազմակերպության հնարավորությունները:

Մարդկային ռեսուրսներ - ցանկացած կազմակերպության հիմքն են: Այս առումով ՏԽԾ-ի ղեկավարությունն ապահովում է.

- անձնակազմի գործունեությունը խորհրդատվության ոլորտում՝ ըստ մասնագիտացման, կրթության և կառավարման փորձի,
- աշխատունակությունը,
- շարժառիթը,
- ճկունություն և հարմարվողականություն՝ նոր խնդիրներին և իրավիճակներին,
- անհրաժեշտ գիտելիքներ խորհրդատվության մատուցման մեթոդների ընտրության ժամանակ,
- պոտենցիալ՝ հետագայում զարգանալու համար:

ՏԽԾ-ի գործունեության արդյունավետության գործում որոշիչ դեր ունեն կադրերը, հետևաբար մեծ է նաև կադրային մոնիթորինգի դերը: Վերջինիս հիմնական խնդիրը աշխատակիցների խնդիրների վեր հանումն է, որոնք ինչ-որ պատճառներով չեն համապատասխանում գործող կամ պլանավորման պահանջներին: Այս առումով անհրաժեշտ է.

- վերահսկել փոփոխվող ցուցանիշները՝ տարիք, ստաժ և այլն:
- վերահսկել մասնագետների աշխատանքի արդյունավետությունը

ՏԽԾ-ի գործունեության արդյունավետությունը պայմանավորող գործոններից են ֆինանսական ռեսուրսները: Դրա համար մոնիթորինգի քայլերի մեջ կարևոր է ճիշտ գնահատել կազմակերպության նյութական ապահովվածությունը, ֆինանսավորման աղբյուրները, ֆինանսական պահանջները և այլն, որոնք անհրաժեշտ են ծառայության զարգացման համար: Ռազմավարական և տակտիկական պլանավորման շրջանակներում ծառայությանն անհրաժեշտ է մշակել պլան, որը հնարավորություն կտա հսկելու անցկացվող միջոցառումների իրականացումը: Պլանը պետք է արտահայտի անհրաժեշտ ցուցանիշներ, կոնկրետ աղբյուրներ, մեթոդներ՝ տեղեկատվության հավաքման համար, որի հսկողությունը պետք է իրականացվի որևէ բաժնի կամ աշխատակցի կողմից՝ համարելով նրա գործառույթներից մեկը:

Ստուգողական հարցեր

1. Ներկայացնել պլանավորման դերը և ձևերը խորհրդատվական ծառայությունների գործունեությունում:
2. Ներկայացնել ռազմավարական պլանի կազմման հաջորդական քայլերը:
3. Ներկայացնել տակտիկական պլանավորման գործընթացը:
4. Որոնք են ՀՀ ագրարային խորհրդատվական համակարգի ռազմավարական ուղղությունները:

Գրականություն

1. Организация консультационной службы в АПК /Д. С. Алексанов, А. Ф. Корольков, В. М. Кошелев и др.; Под ред. В. М. Кошелева М.: Изд-во КолосС, 2007. - 271 с.: ил. (Учебник для студентов высш. учеб. заведений)

ԹԵՄԱ 11.

Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների մարքեթինգ

11.1 Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների շուկան, առաջարկը և պահանջարկը ձևավորող գործոնները

11.2 Անվան, հապավումի և խորհրդանշանի դերը խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների մարքեթինգի բնագավառում

Վերջնարոյունք

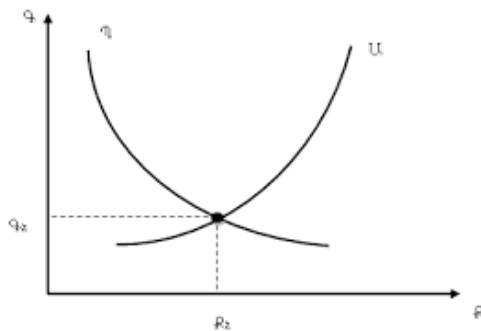
Ներկայացնել գյուղատնտեսական խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների շուկան, առաջարկի և պահանջարկի վրա ազդող գործոնները: Նկարագրել անվան, հապավումի և խորհրդանշանի դերը խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների մարքեթինգի բնագավառում

11.1. Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների շուկան, առաջարկը և պահանջարկը ձևավորող գործոնները

Խորհրդատվությունը, որպես ծառայության տեսակ, հանդես է գալիս յուրահատուկ ապրանքի տեսքով, հետևաբար, ինչպես ցանկացած ապրանք, այնպես էլ խորհրդատվությունը շուկա է դուրս գալիս որոշակի պահանջարկի ամկայությամբ: Պետք է նաև ասել, որ ապրանքը հենց ինքն է պահանջարկ ստեղծում և մեծ պահանջարկ կունենա այն դեպքում, երբ ունենա բարձր որակ և բավարարի սպառողի առաջնային կարիքները:

Խորհրդատեղեկատվական ծառայության աշխատանքի պլանավորման շրջանակներում սովորաբար անցկացվում է խորհրդատեղեկատվական ծառայությունների պահանջարկի

վերլուծություն: Այն անցկացնելիս կանխատեսումները հաճախ սխալ են լինում: Երբեմն վտանգավոր են երկարատև կանխատեսումները: Կանխատեսումների փոփոխությունները կապված եկամտի և հաճախորդի վճարունակության, նրանց վարքի, պետական քաղաքականության և այլ գործոնների հետ, առաջացնում են մեծ դժվարություններ: Պահանջարկի բազմազան կանխատեսումներին հետևում է պարբերական սրբագրումը, ինչպես որոշումների նախապատրաստման ընթացքում, այնպես էլ՝ դրանց իրականացման ժամանակ, ինչը թույլ է տալիս օգտվել նոր տվյալներից և կրճատել ձեռքվածքը կանխատեսումների և իրական իրադարձությունների միջև: Այլ հավասար պայմանների դեպքում գործում է որոշակի հարաբերակցություն՝ շուկայի ապրանքների գների և առաջարկված ապրանքների ծավալների միջև: Գնի և գնված ապրանքների քանակի միջև հարաբերակցությունը ներկայացվում է պահանջարկի կորով: Խորհրդատվական ծառայությունը դիտարկենք որպես ապրանք:



Գծապատկեր 11.1.1. Տեղեկատրոհատվական ծառայության առաջարկը և պահանջարկը

Գրաֆիկի վրա պահանջարկի կորը ցույց է տալիս ՏԽԾ-յան կոնկրետ տեսակի քանակը, որոնց դիմաց գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողը պատրաստ է վճարել: Պահանջարկի նվազող կորը նշանակում է, որ մնացյալ հավասար պայմաններում ծառայության գների բարձրացումն ուղեկցվում է այդ ծառայության համար հաճախորդների քանակի նվազմամբ: Եվ հակառակը, գների իջեցումը հանգեցնում է պահանջարկի ավելացման: Ծառայության պահանջարկի վրա ազդող գործոններն են.

1. **Գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների միջին եկամուտը:** Եկամտի աճին զուգընթաց մեծանում է բոլոր ծառայությունների պահանջարկը (պահանջարկի կորը շարժվում է դեպի աջ):
2. **Շուկայի մասշտաբը:** Գյուղատնտեսական խոշոր շրջաններում ապրանք արտադրողներն ավելի մեծ քանակությամբ են պահանջներ առաջադրում, քան ոչ մեծ գյուղական շրջաններում, որտեղ խորհրդատվական ծառայություն պահանջողների թիվը փոքր է:
3. **Գները և ծառայության մատչելիությունը** (նաև մրցակից միջավայրը):
4. **Հատուկ պայմանները** - Որպես այդպիսին կարող է լինել երկրում տեղի ունեցող քաղաքական, տնտեսական և իրավական վիճակը: Օրինակ, հողային օրենսգրքում կատարված փոփոխությունները, սուբսիդավորման ձևերն ու կարգը, նոր վարկային արտոնությունների տրամադրումը և այլն:

5. Պահանջարկի ավելացմանը կարող են նպաստել բիզնես պլանների կամ ներդրումային ծրագրերի մշակման ծառայությունների ավելացումը:

Այլ գործոնների փոփոխության դեպքում կորն ամբողջովին ձգվում է վերև կամ ներքև: Տնտեսագիտական կյանքը միշտ գտնվում է շարժման մեջ, որի շնորհիվ ապրանքների և ծառայությունների պահանջարկը փոփոխվում է:

Առաջարկի կորը ցույց է տալիս փոխադարձ կապը շուկայական գնի և քանակի միջև: Առաջարկի վերընթաց կորագիծն արտահայտում է վերընթաց փոխադարձ կապը ծառայության գնի և նրա քանակի միջև, որով մուտք է գործում շուկա: Գների աճման հետ խորհրդատվական ծառայությունը ձգտում է մեծացնել առաջարկվող ծառայության ծավալը և հակառակը: Մասնավոր խորհրդատվական ծառայությունների գործունեության հիմքում ընկած է այն, որ նրանք ձգտում են շուկայում ստեղծել ծառայություններ՝ եկամուտ ստանալու նպատակով: Պետական ծառայության համար կարևոր է ստանալ լրացուցիչ եկամուտներ՝ ընդլայնելով խորհրդատվական ծառայության գործունեությունը: Ծառայության առաջարկի վրա ազդող գործոններն են.

1. **Ծառայության ծախսերը:** Որքան քիչ լինեն ծառայության վրա կատարվող ծախսերը, այնքան բարձր կլինի առաջարկը:
2. **Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների շրջանում կատարվող նորարարությունները:** Նոր մեթոդներով կազմակերպված խորհրդատվությունները և իրականացվող հետազոտությունները նպաստում են խորհրդատվական ծառայության արդյու-

նավետության բարձրացմանը: Ծառայության հատվածի մեծացումը, որակի բարձրացումը և ծախսերի իջեցումը համագեցնում է ծառայության առաջարկի բարձրացմանը:

3. **Բարձր որակավորում ունեցող խորհրդատուների մատուցած խորհրդատվությունների գների փոփոխությունը**, ինչպես նաև ծառայության որոշ ռեսուրսների օգտագործումը ազդում է խորհրդատվական ծախսերի, հետևաբար՝ ծառայության առաջարկի ավելացման վրա:
4. **խորհրդատվական ծառայությունների քանակը** – որքան շուկայում շատ լինեն խորհրդատվական ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունները (կազմակերպություններ, անհատներ, գործակալություններ), այնքան մեծ կլինի առաջարկը: Ուրտում իրականացվող քաղաքականությունն ազդում է ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների թվի ավելացման կամ պակասեցման վրա: Օրինակ՝ ՀՀ խորհրդատվական համակարգում լիցենզավորման կարգի ներդրումը կազդի խորհրդատվական ծառայությունների առաջարկի վրա:
5. **Պետական աջակցությամբ մատուցվող անվճար խորհրդատվություններ**: Անվճար խորհրդատվություններն ազդում են առաջարկի վրա, դրանք հիմնականում հանգեցնում են առաջարկի նվազեցմանը:

Ակնհայտ է, որ շուկայական գնի և ծառայության քանակի հավասարակշռությունը որոշվում է պահանջարկի և առաջարկի կորագծի հատման կետով: Գնի հավասարակշռության դեպքում

հաճախորդները ցանկանում են գնել այն քանակությամբ ծառայություն, որոնք ծառայությունը ցանկանում է վաճառել: Շատ ցածր գնի դեպքում պահանջարկը կլինի ցածր, առաջարկը՝ մեծ, որը շուկայում կստեղծի ավելցուկ:

ՀՀ-ում, սեփականության բազմաձևության պայմաններում, հետզհետե սկսում է մեծանալ խորհրդատվության անհրաժեշտությունը, հետևապես՝ նաև խորհրդատվության պահանջարկը: Սակայն մի շարք գործոններ ազդում են խորհրդատվության պահանջարկի վրա: Դրանց շարքին են դասվում.

- խորհրդատվության որակը,
- խորհրդատվության համապատասխանությունը գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողի առաջնային կարիքին,
- խորհրդատվության ժամանակին հասանելիությունը,
- խորհրդատուի և խորհրդառուի կրթական մակարդակը.
- գովազդը,
- փորձացուցադրական կենտրոնները,
- խորհրդառուի ֆինանսական վիճակը,
- խորհրդատվական ծառայությունների վարկանիշը և այլն:

Այս գործոնների բարելավումը կնպաստի ՀՀ-ում խորհրդատվության պահանջարկի բարձրացմանը:

11.2 . Անվան, հապավումի և խորհրդանշանի դերը խորհրդատե- ղեկատվական ծառայությունների մարքեթինգի բնագավառում

Խորհրդատվական ծառայության գործունեությունում էա-
պես կարևորվում է անվան, հապավումի և խորհրդանշանի ճիշտ
ընտրությունը: Վերջիններս արտաքինից աննշան թվացող, սակայն
խիստ անհրաժեշտ գործոններ են՝ հատկապես խորհրդատվական
ծառայությունների մարքեթինգի իրականացման գործում:

Այսպես, մինչև կազմակերպության գործունեության մասին
ծանոթանալը, շահառուները պետք է իմանան խորհրդատվական
ծառայության մասին իր անվան և խորհրդանշանի միջոցով:

Անուն: Նոր ստեղծվող խորհրդատվական ծառայության հա-
մար այն ունի կարևոր նշանակություն: Պետք է մշակել այլընտրան-
քային տարբերակներ և, բացասման սկզբունքով, ընդունել ամենա-
բնորոշը: Կազմակերպության անունը ընտրվում է՝ ելնելով վերջի-
նիս աշխատանքային գործունեության բնույթից, մատուցվող ծա-
ռայությունների տեսակից և այլն: Սակայն այստեղ հանդես են
գալիս մի շարք բարդություններ, մի կողմից այլ անվանումների,
մյուս կողմից՝ հետագա գործունեության առումով:

Հիմնական բարդությունն այն է, որ նախ ստեղծվում է
սահմանափակման վտանգ, քանի որ հետագայում ծառայությունը
կարող է աշխատել նաև այլ բնագավառում: Եվ երկրորդը, որ
կարող է շփոթմունք առաջացնել, եթե նույնիսկ մոտ լինի
նմանատիպ կազմակերպությունների անվանումներին:

Եթե անհրաժեշտություն է առաջանում փոխել գործող կազմակերպության անվանումը, ապա այդ դեպքում անհրաժեշտ է վարվել այնպես, որ նման քայլը չվնասի կազմակերպության արդյունավետ գործունեությանը: Եթե պարզվում է, որ խորհրդատվական կազմակերպության անունը բավականին հայտնի է և մեծ պահանջ է վայելում, ապա ցանկալի չէ փոփոխել այն, եթե նույնիսկ փոխվում է իր սկզբնական գործունեության բնույթը:

Հապավում: Ցանկալի է մտածել նաև այն մասին, թե ինչ բառ է ստացվում կազմակերպության լրիվ անվան առաջին տառերի խմբավորումից: Կան արտասահմանյան կազմակերպություններ, որոնց իսկական անունն ամբողջությամբ մոռացվել է և մնացել է միայն հապավումը:

Խորհրդանշան: Սա ավելի կարևորվում է գովազդների ժամանակ: Խորհրդանշան կարելի է օգտագործել ծրարների, տեղեկատվական և խորհրդատվական թերթիկների վրա, հաշվետվություններում և գովազդային նյութերում:

Կարևորվում են նաև այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են ապրանքային նշանը, կազմակերպության գույնը, կազմակերպության տառատեսակը, կազմակերպության բլանկները, հիմնական սկզբունքները, այցեքարտերը և այլն:

Ստուգողական հարցեր

1. Ներկայացնել գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայության պահանջարկի վրա ազդող գործոնները:
2. Ներկայացնել գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայության առաջարկի վրա ազդող գործոնները:
3. Որո՞նք են խորհրդատվական ծառայության անվան, հապավումի և խորհրդանշանի ընտրության սկզբունքները:

Գրականություն

1. Организация консультационной службы в АПК /Д. С. Алексанов, А. Ф. Корольков, В. М. Кошелев и др.; Под ред. В. М. Кошелева М.: Изд-во КолосС, 2007. - 271 с.: ил. (Учебник для студентов высш. учеб. заведений).
2. Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В.М. Кошелева. – М.: Издательству Юрайт, 2016. - 375 с. - Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.
3. Ջավադյան Հ., Փանոսյան Ի. - Ագրարային խորհրդատվության պահանջարկի վրա ազդող գործոնները: //Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ և կառավարում, 2009, 5, - էջ 181-187

ԹԵՄԱ 12

Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորումը

- 12.1. Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորման սկզբունքները
- 12.2. Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորման աղբյուրները
- 12.3. Խորհրդատվական ծառայությունների պետական ֆինանսավորման իրավիճակների բնութագիրը
- 12.4. Խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսական ապահովածության նախադրյալները և մեխանիզմները

Վերջնարդյունք

Ներկայացնել գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայության ֆինանսավորման սկզբունքները, աղբյուրները, բնութագրել խորհրդատվական ծառայությունների պետական ֆինանսավորման իրավիճակները և ՀՀ ագրարային խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսական ապահովածության նախադրյալները:

12.1. Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորման սկզբունքները

Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորման սկզբունքները դիտվում են մեկ ընդհանուր համակարգում և արտացոլում են ծառայության գործունեության տարբեր կողմերը: Այդ սկզբունքները բազմաթիվ են, բայց դրանցից հիմք են ընդունվում առավել երեք կարևորները՝

1. խորհրդատվական ծառայության նպատակների և խնդիրների համապատասխանեցումը,

2. կողմնորոշում դեպի վերջնական արդյունքը,
3. ծառայության ծախսերի փոխհատուցումը:

Քանի որ խորհրդատվական ծառայության հիմնական նպատակը կառավարչական որոշումների կայացման գործում գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողներին օգնություն ցույց տալն է, ապա ծառայության ֆինանսավորման մեթոդների և ձևերի ընտրության ժամանակ պետք է առաջնորդվել հաճախորդների հետաքրքրություններով:

Ֆինանսավորման պայմանների ընտրության հարցերի շուրջ որոշումների կայացման համար հաշվի են առնվում հետևյալ հանգամանքները.

- ծառայության և հաճախորդների գործունեության վերջնական արդյունքները,
- գյուղատնտեսության իրական վիճակի համառոտ բնութագիրը,
- գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների հետաքրքրությունները,
- առկա ռեսուրսները և հնարավորությունները:

Ծառայության գործունեության վերջնական արդյունքը դրական է, եթե նպաստում է գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների եկամուտների ավելացմանը: Սակայն երբեմն ծառայության և հաճախորդի հետաքրքրությունների միջև առաջ են գալիս հակասություններ՝ հատկապես ծառայության դիմաց վճարման դեպքում:

խորհրդատվական ծառայության գործունեության ապահովման համար պետք է փնտրել ֆինանսավորման արդյունավետ ուղիներ: Այդ միջոցները կարող են ստացվել ոչ միայն ծառայությունների վաճառքից, այլ նաև պետության աջակցության, պետական ծրագրերի, դրամաշնորհների և այլ ուղիների միջոցով:

12.2. Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորման աղբյուրները

Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորման աղբյուրներն են.

1. բյուջետային ֆինանսավորում (պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների բյուջեներ),
2. պետական և ոչ պետական ծրագրեր,
3. ինքնաֆինանսավորում, որն իրականացվում է վճարովի ծառայությունների հաշվին,
4. ֆինանսավորման այլ աղբյուրներ:

Բազմաթիվ երկրներում գյուղատնտեսությունը հովանավորվող ոլորտ է, իսկ ՏԽԾ-ի պետական ֆինանսավորումը դիտվում է որպես գյուղատնտեսության հովանավորչության ձևերից մեկը: Ընդ որում, զարգացած երկրներում խորհրդատվական ծառայությունները երկար ժամանակ ֆինանսավորվել են պետության կողմից, որից հետո հետզհետե անցում են կատարել ինքնաֆինանսավորման: Ֆինանսավորման աղբյուրների բազմազանությունը զխավորապես առաջացել է վերջերս՝ պետական կազմակերպությունների մասնավորեցման, կոմերցիոն կազմակերպությունների դերի բարձրացման, ագրարային ոլորտում հետազո-

տությունների և գիտելիքների տարածման արդյունքում: Ստորև ներկայացնում ենք ֆինանսավորման աղբյուրները և դրանց օգտագործման ուղիները:

1. **Բյուջետային ֆինանսավորում:** Բյուջետային միջոցները ՏԽԾ-ի ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրներն են: Ընդ որում, պետական ֆինանսավորման հաշվին իրականացվում են հետևյալ աշխատանքները՝

- ապահովում են ծառայության նյութատեխնիկական բազան,
- ձևավորում են ծառայության մեթոդական, գիտահետազոտական և տեղեկատվական բազաները,
- ձևավորում են տեղեկատվական կապը մասնակիցների և կազմակերպությունների միջև (գիտահետազոտական ինստիտուտներ, լաբորատորիաներ, առևտրային կազմակերպություններ, մեծածախ շուկաներ, մասնավոր խորհրդատվական կազմակերպություններ և գյուղացիական տնտեսություններ): ՏԽԾ-ի ֆինանսական գործունեության համար բյուջեում հիմնականում առանձնացնում են հետևյալ հիմնական մակարդակները՝
 - պետական բյուջե
 - տեղական ինքնակառավարման մարմինների բյուջեներ:

2. **Պետական և ոչ պետական ծրագրեր:** Պետությունն իր առջև դնում է սոցիալական, տնտեսական, ինչպես նաև ագրոպարենային համակարգի և գյուղական տարածքների զարգացման և այլ խնդիրների լուծումը: Պետությունը, հետա-

քըրքըված լինելով այս խնդիրների լուծմամբ, տալիս է համապատասխան պատվեր՝ խորհրդատեղեկատվական ծառայություններին և բյուջեից ֆինանսավորում է այդ աշխատանքների կատարման, համապատասխան նպատակային ծրագրերի իրականացման համար: Այս ծրագրերը տրամադրվում են մրցակցային հիմունքներով, այսինքն՝ մի քանի ծառայություններ մրցում են այդ ծրագրերի մրցույթները շահելու համար: Շահառուի դերում կարող են ներկայանալ նաև ոչ պետական կազմակերպություններ (ապրանք արտադրողների ասոցիացիա, հասարակական կազմակերպություն, կոմերցիոն կազմակերպություն և այլն):

3. **Ինքնաֆինանսավորում:** Այս դեպքում ծառայության միջոցները ստացվում են հաճախորդներից՝ ծառայության մատուցման դիմաց վճարների գանձումից: Վճարովի ծառայությունները հիմնականում (եթե չեն նախատեսվում այլ ֆինանսավորման աղբյուրներ) ձևավորվում են հետևյալ ծառայությունների մատուցումից.
- տեխնոլոգիական, մարքեթինգային և այլ խորհրդատվական ծառայությունների մատուցում, որոնք ուղղված են հաճախորդի եկամուտների ավելացմանը,
 - հաշվապահական հաշվետվությունների վարում հաճախորդների համար,
 - տարբեր տեսակի տնտեսագիտական հաշվարկների իրականացում,

- տնտեսության արտադրական գործընթացի պլանավորում, ներառյալ՝ ներդրումային նախագծերի, բիզնես պլանների կազմում,
- շուկայական ռեսուրսների, տեխնոլոգիաների, գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների վերաբերյալ տեղեկատվության տրամադրում,
- ապրանք արտադրողների կրթական և որակավորման բարձրացում,
- տպագրված նյութերի և տեսանյութերի տարածում,
- լաբորատոր փորձաքննությունների անցկացում (համապատասխան բազայի հիման վրա),
- այլ ծառայություններ, որոնք չեն հակասում ծառայության հիմնական սկզբունքներին:

4. **Ֆինանսավորման այլ աղբյուրներ:** ՏԽԾ-ի ֆինանսավորման գործում մեծ տեղ ունեն դրամաշնորհները և հովանավորչական օգնությունները: Դրամաշնորհները հիմնականում տրամադրվում են ծառայությունների ձևավորման և կայացման համար, որպեսզի իրականացվեն գործունեության առաջին քայլերը: Միջոցները տրամադրվում են հատուկ ֆոնդերից, կառավարությունից, համաշխարհային ֆինանսական իֆստիտուտներից, ինչպես նաև հասարակական (այդ թվում արտասահմանյան երկրների) կազմակերպություններից: Որպես կանոն՝ դրամաշնորհների միջոցով ֆինանսավորվում են

պիլոտային ծրագրերը: Դրամաշնորհները հիմնականում տրամադրվում են մրցութային հիմունքներով:

Հովանավորները, սովորաբար օգնում են զարգացնելու արդեն գոյություն ունեցող ուղղությունները, կազմակերպությունների և ծառայությունների գործունեությունը, որոնք հակված են բարձրացնել իրենց աշխատանքի արդյունավետությունը և ամբողջովին օգտագործել հատկացված միջոցները: Հովանավորները հիմնականում ֆինանսավորում են խորհրդատվական ծառայություններին հետևյալ դեպքերում.

- լուծելով իրենց ներքին խնդիրը՝ ցույց են տալիս օգնություն գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողներին,
- ընկերության բարի համբավ ձևավորելու համար,
- սեփական եկամտային հարկերը իջեցնելու ձգտումով:

12.3. Խորհրդատվական ծառայությունների պետական ֆինանսավորման իրավիճակների բնութագիրը

Ելնելով երկրի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակից՝ պետությունը մի շարք իրադրություններում ֆինանսավորում է խորհրդատեղեկատվական ծառայություններին: Ընդհանուր առմամբ, առանձնացվում են 4 իրավիճակներ, երբ պետությունը պետք է ֆինանսավորի խորհրդատվական ծառայություններին:

1. Երբ գյուղատնտեսական գիտելիքների տարածումից, հասարակությունն առավել շատ օգուտներ է ստանում, քան՝ առանձին մասնակիցները:

Օրինակ, երբ խորհրդատվական ծառայությունը կազմակերպում է խմբային խորհրդատվություններ և ներկայացնում է պարարտանյութերի ճիշտ ու ժամանակին կիրառման արդյունավետությունը: Կամ դաշտային օրվա միջոցառման ժամանակ հողի անալիզի միջոցով որոշում են կալիումական պարարտանյութի այն օպտիմալ չափաքանակը, որն անհրաժեշտ է տրամադրել առանձին դաշտերին: Մինչև ցրտահարությունները կազմակերպվում են ցրտահարությունների դեմ պայքարի վերաբերյալ խորհրդատվություններ: Խորհրդատուն չի՝ կարող անհատապես այցելել բոլոր տնտեսությունները, այդ նպատակով խմբային հանդիպումների ժամանակ քննարկվում են խնդիրները և տրամադրվում են անհրաժեշտ խորհրդատվություններ: Նման դեպքերում պետությունը պետք է ֆինանսավորի խորհրդատվական ծառայություններին: Խորհրդատվական գործունեությանն ուղղված ներդրումները սովորաբար ունենում են փոխհատուցման մեծ գործակից, նվազեցնում են արտադրության ծախսերը, որոնք հանգեցնում են արտադրված արտադրանքի ինքնարժեքի իջեցմանը և տալիս են ֆերմերներին լրացուցիչ հնարավորություններ՝ դուրս գալու համաշխարհային շուկա (Բեյնոն, 1998): Դա օգնում է պետությանը լուծել այն խնդիրը, որն աջակցում է գյուղատնտեսական ապրանքների գների պահպանմանը:

Մի շարք երկրներում պետությունն աջակցում է գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների եկամուտների ավելացմանը՝ սահմանափակելով գյուղատնտեսական արտադրանքների ներմուծումը: Այդպիսի եկամուտների

աջակցության ձևն ավելի շատ սահմանափակվում է Առևտրի համաշխարհային կազմակերպության առաջադրած պայմաններով:

2. Երբ գյուղատնտեսական գիտելիքների տարածումը պետական ծառայությունները մատուցում են ավելի արդյունավետ կամ ավելի էժան, քան այլ ծառայությունները:

Ինչպես նշել է կանադացի տեսաբան Բեյլը «Պետական խորհրդատեղեկատվական ծառայությունը ձգտում է օգնել ամբողջ հասարակության զարգացմանը, իսկ մասնավոր խորհրդատվական ընկերությունն ուղղված է անհատի տնտեսության զարգացմանը»: Առանց եկամուտների ավելացման՝ գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողները չեն համաձայնվի վճարել խորհրդատվական վճարներ:

Սովորաբար մասնավոր խորհրդատվական ընկերությունը պատրաստ է աշխատելու առանձին՝ յուրաքանչյուր հաճախորդի հետ, բայց չի դրդում նրանց տարածել ստացված գիտելիքները, ի տարբերություն պետական խորհրդատվական ծառայության, որը հաճախ խրախուսում է տեղեկատվության փոխանակումը:

3. Երբ գյուղատնտեսության զարգացման պետական ծրագրերը կարող են իրականացվել ավելի արդյունավետ, եթե նրանք զուգակցվեն խորհրդատվական ծրագրերի հետ:

Գյուղատնտեսության զարգացման պետական ծրագրերը կարող են լինել առավել արդյունավետ՝ դրանք համատեղելով խորհրդատվական ծառայությունների հետ: Օրինակ՝ շատ պետություններ, սուբսիդավորելով ենթակառուցվածքների կատարե-

լագործումը, մասնավորապես՝ ոռոգումը, խթանում են գյուղատնտեսության զարգացումը: Այսպիսի բարելավումներն արտադրողների առջև բացում են նոր հնարավորություններ՝ իրենց եկամուտն ավելացնելու համար՝ ստանալով ավելի բարձր բերք: Որքան արագ և արդյունավետ են նրանք օգտագործում այդ հնարավորությունները, այնքան բարձր կլինի ենթակառուցվածքների ներդրման արդյունավետությունը: ՏԽԾ-ն կարող է ֆերմերներին սովորեցնել այս հնարավորությունների արագ և արդյունավետ օգտագործումը: Դրա համար Հնդկաստանի կառավարությունը մի քանի տարի ֆինանսավորեց գյուղատնտեսական գիտելիքների տարածման ծրագիրը՝ որպես ոռոգման նախագծի մաս: Նմանատիպ ծրագիր իրականացվեց նաև ՀՀ-ում՝ «Հազարամյակի մարտահրավերներ-Հայաստան» ծրագրով: Շատ դեպքերում խորհրդատվական ծրագրերի բացակայությունը հանգեցնում է ծրագրի արդյունավետության նվազմանը: Օրինակ, 2010-2014 թվականներին ՀՀ-ում իրականացվեց «Ցորենի սերմնաբուծության և սերմարտադրության զարգացման» ծրագիրը: Այս ծրագրի շրջանակում Ռուսաստանի Դաշնությունից Հայաստան ներկրվեց էլիտային սերմացու: Սակայն արդյունքները բացասական էին, որի պատճառներից մեկը, ըստ գյուղատնտեսների, մշակության թերի իրականացումն էր: Այդ նպատակով հարկավոր է, նմանատիպ ծրագրերի հետ զուգահեռ, մատուցել խորհրդատվություններ:

4. Երբ մասնավոր ծառայությունները բավարար չափով չեն ապահովում անհրաժեշտ հասարակական օգուտներ:

Պետությունը պետք է ֆինանսավորի գյուղատնտեսական ծառայություններին՝ լավագույն փորձերը տարածելու համար, երբ հասարակական բարիքները, որոնք անհրաժեշտ են հասարակությանը, բավարար չեն ապահովվում մասնավոր հատվածի կողմից:

Օրինակ, բույսերի պաշտպանության շատ խորհրդատվություններ անցկացվում են թունանյութերի վաճառման ընկերություններում: Հասկանալի է, որ նրանք ապրանք արտադրողներին չեն սովորեցնի իջեցնել իրենց պրեպարատների օգտագործվող չափաքանակը՝ կիրառելով ինտեգրացված պայքար վնասատուների դեմ, երբ մի շարք իրավիճակներում լիովին հնարավոր է նվազագույնի հասցնել քիմիական միջոցների օգտագործումը:

Այսպիսով, ելնելով հնարավորություններից և առկա ռեսուրսներից, տարբեր երկրներում, ցուցաբերվում են ֆինանսավորման տարբեր մոտեցումներ և, կախված իրավիճակից, կիրառում են ֆինանսավորման նոր եղանակներ:

12.4. Խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսական

ապահովվածության նախադրյալները և մեխանիզմները

ՀՀ-ում խորհրդատվական համակարգը գտնվում է պետական հովանավորչության ներքո: Սկզբում, երբ ստեղծվեց «Ագրոգիտասփյուռ»-ը, ոլորտը ֆինանսավորվում էր ԱՄՆ գյուղդեպարտամենտի «Մարքեթինգի աջակցության ծրագրի» (ԳԴ ՄԱԾ) կողմից: Այդ միջոցների հաշվին հիմնականում կազմակերպվում էին տարբեր թեմաներով սեմինարներ և դաշտային օրեր՝ մասնակիցներին բաժանելով տեղեկատվական բրոշուրներ: Ելնելով անհրա-

ժեշտությունից, հեռուստատեսային ալիքներով երբեմն, հեռարձակում էին լուրեր: Հատուկ խորհրդատվական ծառայություններով ապահովելու նպատակով, ինչպես օրինակ փորձացուցադրական միջոցառումների կազմակերպումն էր, համաֆինանսավորումը կատարվում էր Գյուղատնտեսական բարեփոխումների աջակցության ծրագրի (ԳԲԱԾ) և ԱՄՆ ԳԴ ՄԱԾ-ի կողմից: ԳԱՄԿ-երի ստեղծման սկզբնական շրջանում, որն ընդգրկում էր 1998-1999 թվականները, հիմնականում ֆինանսավորվում էին 2 աղբյուրներից: Այդ ժամանակաշրջանում միջոցներն օգտագործվում էին հստակ դասակարգված: Մասնագետների ֆինանսավորումը կատարվում էր ԳԲԱԾ միջոցներից, իսկ մյուս աշխատողներինը՝ պետական բյուջեից: Համաձայն ԳԲԱԾ-ի վարկային պայմանագրի՝ ծրագրի վարկային ռեսուրսների հաշվին կատարվող ֆինանսավորումը կազմում էր 40, իսկ պետական բյուջեից՝ 60%: Նախատեսված գումարներն օգտագործվում էին նյութատեխնիկական բազայի ամրապնդման և գործառնական ծախսերի կատարման նպատակով: Սակայն 2005 թվականի հուլիսից փոփոխվեց համաֆինանսավորման կառուցվածքը: Մեկնարկվեց «Գյուղական ձեռնարկությունների և փոքրածավալ առևտրային գյուղատնտեսության զարգացման» (ԳԶՓԱԳԶ) ծրագիրը, որի շրջանակներում իրականացվող «Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայություններ» բաղադրիչի կատարման նպատակով ԳԱՄԿ-երի և ԳԱՀԿ-ի ֆինանսավորումը կատարվում էր համաձայն Համաշխարհային բանկի և Հայաստանի Հանրապետության միջև 2005 թվականի հուլիսի 20-ին կնքված և 26.10.05թ. ՀՀ Ազգային

ժողովի կողմից ընդունված վարկային (վարկ թիվ 4095-AM) համաձայնագրի: Քանի որ ԳԱՄԿ-երում ընդգրկված խորհրդատուների թիվը բավական չէր, որպեսզի խորհրդատվությունը հասանելի դարձնեին սպասարկվող գյուղերի ապրանք արտադրողներին, որոշեցին գյուղատնտեսության գծով խորհրդատուներից բացի, մի շարք գյուղերում ընդգրկել նաև տեղական խորհրդատուներ, ովքեր կցված կլինեին կոնկրետ տվյալ գյուղին: Ծրագրի սկզբում խորհրդատվական համակարգում ընդգրկվեցին գյուղատնտեսության գծով 145 խորհրդատուներ, ովքեր սպասարկում էին շուրջ 7 գյուղ և 50 տեղական խորհրդատուներ՝ առանձին գյուղերում: Վերջիններիս հետ կնքվեցին պայմանագրեր՝ 2 տարի ժամկետով: Ծրագրի իրականացման ընթացքում, ընդհանուր առմամբ, վերանորոգվեցին և կազմակերպվեցին խորհրդատվական 345 սենյակներ: Դրանց տրամադրման և վերանորոգման աշխատանքները սկսվեցին 2006 թվականից և ավարտվեցին 2009 թվականին: Ծրագրի շրջանակներում նախատեսված էր հետզհետե անցում կատարել վճարովի խորհրդատվության և մեծացնել ինքնաֆինանսավորման մասնաբաժինը: Սկսված գործընթացը՝ ըստ փուլերի և ոլորտների, նախատեսվում էր իրականացնել մինչև 2009 թ.:

Երբ 2008 թվականին խնդիր դրվեց անցում կատարել 30% ինքնաֆինանսավորման, այն բավարար արդյունքներ չապահովեց: Գործընթացի արդյունքներից պարզվեց, որ ընտրված սկզբունքը ճիշտ չէր, հաշվի չեն առնվել ստեղծված պայմանները: Դրա հիմնական պատճառներից մեկն այն էր, որ խորհրդի կարիք

ունեցող գյուղացին վճարունակ չէր և հոգեբանորեն պատրաստ չէր մասնակցելու նշված միջոցառմանը: Հաշվի առնելով այն համ-գամանքը, որ 30% ինքնաֆինանսավորումը իրատեսական չէր, ՀՀ կառավարությունը, 2008 թվականի նոյեմբերի 13-ի 1295-Ն որոշ-մամբ, ՀՀ գյուղատնտեսության նախարարությանը հատկացրեց 41758,32 հազար դրամ ՀՀ պետական բյուջեյով նախատեսված ՀՀ կառավարության պահուստային ֆոնդի հաշվին (բյուջետային ծախսերի տնտեսագիտական դասակարգման ու «Ընթացիկ դրամաշնորհներ պետական և համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություններին» հոդվածով): Այդ գումարը տրամա-դրվեց ԳԱՄԿ-երին և ԳԱՀԿ-ին, որը կազմում էր դրանց համա-ֆինանսավորման գումարի 20%-ը: Այսինքն նորից նվազեց այս կառույցների համաֆինանսավորման մասնաբաժինը՝ հասցնելով 10%-ի, որը պետք է ձևավորվեր այլ աղբյուրների և վճարովի խորհրդատվության հաշվին:

2009 թվականի դեկտեմբերի 31-ին, ԳԶՓԱԳԶ վարկային ծրագրի ժամկետը լրանալուց հետո, ՀՀ 2010 թվականի պետական բյուջեի կատարումն ապահովող միջոցառումների և ՀՀ 2010 թվա-կանի պետական բյուջեյում վերաբաշխում կատարելու մասին N 1522-Ն որոշմամբ, Համաշխարհային բանկի բաժնեմասի չափով պետությունը ֆինանսավորման պարտավորությունը վերցրեց իր վրա: Այսպես, 2010 թվականից ԳԱՄԿ-երի ֆինանսավորման 94%-ը կազմում են ՀՀ պետական բյուջեյից հատկացումները, 6%-ը՝ ընկերությունների մասնաբաժինը, իսկ ԳԱՀԿ-ի մասով կազմում էր համապատասխանաբար՝ 90% և 10%-ը:

2011 թվականի ապրիլի1-ին Հայաստանի Հանրապետության և Միջազգային զարգացման ընկերակցության միջև ստորագրվեց «Համայնքների գյուղատնտեսական ռեսուրսների կառավարման և մրցունակության» ծրագրի ֆինանսական համաձայնագիրը: Ծրագրի Բաղադրիչ 2-ի «Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայություններ» ենթաբաղադրիչի շրջանակներում իրականացվող աշխատանքներում ներգրավված էին ՀՀ գյուղատնտեսության նախարարությանը ենթակա Գյուղատնտեսության աջակցության հանրապետական և մարզային 10 կենտրոնների մասնագետները: Այս բաղադրիչով նպատակ էր դրվել.

- խորհրդատվական համակարգի նյութատեխնիկական բազայի հզորացման միջոցով համակարգի արդյունավետության բարձրացում,
- թիրախային համայնքներում ֆերմերային խմբերի համար անասնապահությանն առնչվող թեմաներով ուսուցումների կազմակերպում, տեղեկատվական նյութերի տրամադրում,
- Նորարարական առաջարկությունների փորձարկման նպատակով «Տեխնոլոգիաների գնահատման» ծրագրերի՝ ՏԳԾ իրականացում, ցուցադրում և տարածում:

Այս առումով ՀԳՆԿՄ ծրագրով խորհրդատվական համակարգի գործունեության բարելավման ուղղությամբ իրականացվել էին մի շարք միջոցառումներ. դրանք են.

- ԳԱՄԿ-երին հատկացվել էին 47 դյուրակիր համակարգիչներ՝ ընդհանուր առմամբ ապահովված ինտերնետ կապով:

- ԳԱՄԿ-երին հատկացվել էր գյուղտեխնիկա, մասնավորապես՝ 9 միավոր անիվավոր տրակտոր, 8 միավոր հակավորող մեքենա, 6 գութան և գյուղատնտեսական այլ գործիքներ՝ թվով 26 միավոր:
- Սյունիքի ԳԱՄԿ-ին հատկացվել էր 1 գունավոր տպիչ:
- ԳԱՀԿ-ին հատկացվել էին համակարգչային և տպագրական սարքավորումներ՝ թվով 21 միավոր:

Ծրագիրն ունեցել էր հետևյալ արդյունքները.

- ԳԱՄԿ-երին հատկացված գյուղտեխնիկայի և գյուղատնտեսական գործիքների միջոցով, խորհրդատուների կողմից մատուցվող խորհրդատվական ծառայությունները ոչ միայն տեսական, այլ նաև գործնական բնույթ ունեցան, քանի որ խորհրատվությունը զուգակցում էր ծառայության մատուցումով՝ հնարավորություն ընձեռելով ցուցադրված միջոցառումը դարձնել առավել ընկալելի և համոզիչ: Բացի այդ, հատկացված տեխնիկայի օգտագործումը հնարավորություն ստեղծեց ընդլայնել ԳԱՄԿ-երի ծախսածածկման հնարավորությունները:
- Սյունիքի ԳԱՄԿ-ը՝ հատկացված գունավոր տպիչով, վճարովի հիմունքներով իրականացրել էր տպագրական գործունեություն, որը ծախսածածկման ապահովման համար ևս մեկ կարևոր աղբյուր էր:
- ԳԱՀԿ-ին հատկացված համակարգչային և տպագրական սարքավորումների օգտագործման արդյունքում տպագրվել են բույլետներ, գրքույկներ, «Ագրոգիտություն» գի-

տական ամսագիրը, «Ազրոլրատու» պաշտոնաթերթը և տեղեկատվական և խորհրդատվական թերթիկներ:

Մի շարք ուսումնասիրությունների արդյունքները ցույց տվեցին, որ կատարված ներդրումների հաշվին խորհրդատվական համակարգը բավարար արդյունքներ չի ապահովել: Ամենայն հավանականությամբ, այդ պատճառով առավել արդյունավետ համակարգ ձևավորելու նպատակով 2017 թվականին լուծարվեցին գյուղատնտեսական աջակցության հանրապետական և մարզային կառույցները: Լուծարվել է նաև գյուղատնտեսական ծրագրերի իրականացման գրասենյակը: Ստեղծվել է Գյուղատնտեսության զարգացման հիմնադրամը, որի գործունեության նպատակն է խթանել Հայաստանի գյուղատնտեսության զարգացումը՝ ոլորտի մրցունակության բարձրացման, կարողությունների զարգացման միջոցով: Հայաստանի ամբողջ տարածքում հիմնվել են գյուղատնտեսության զարգացման գործառույթ իրականացնող և համապարփակ ծառայություններ մատուցող կենտրոններ:

Սկզբի համար գյուղատնտեսության խորհրդատվություն կտրամադրվի հիմնականում անվճար (90%՝ պետության ֆինանսավորում, 10%՝ ինքնաֆինանսավորում), որպեսզի ֆերմերները ծանոթանան վերջինիս գործունեությանը, այնուհետև, հետզհետե, նախատեսվում է ծառայությունները դարձնել վճարովի և անցում կատարել ինքնաֆինանսավորման: Վերը նշվածն առավել մանրամասն ներկայացվում է Գծ. 12.4.1 և 12.4.2.-ում:

Ստուգողական հարցեր

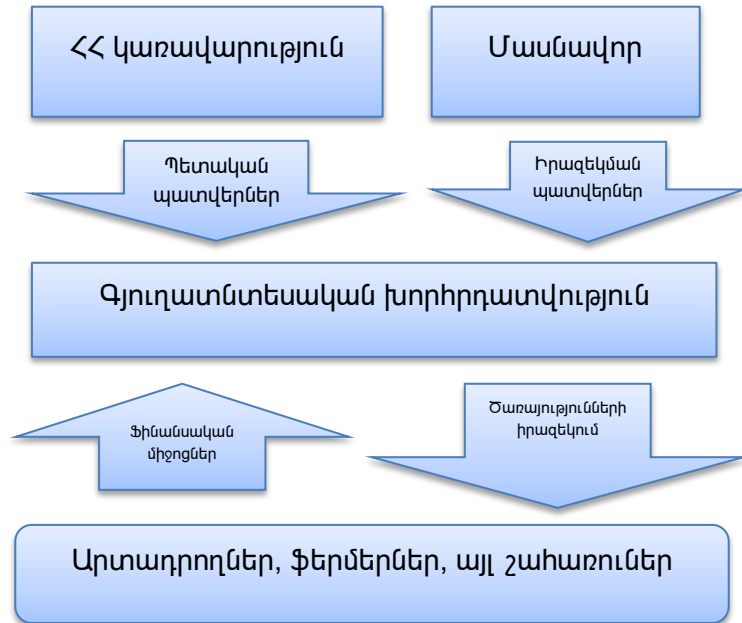
1. Որո՞նք են գյուղատնտեսության խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորման սկզբունքները:
2. Որո՞նք են գյուղատնտեսության խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորման աղբյուրները:
3. Ո՞ր դեպքերում պետությունը պետք է ֆինանսավորի գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայություններին:
4. ՀՀ գյուղատնտեսության պետական խորհրդատվական համակարգը ֆինանսավորման ինչպիսի՞ աղբյուրներ ունի:

Գրականություն

1. Anne W. Van den Ban. Different ways of financing agricultural extension, Agricultural research and extension network, N106 b, July 2000. - p. 8-19
2. Организация консультационной службы в АПК /Д. С. Алексанов, А. Ф. Корольков, В. М. Кошелев и др.; Под. ред. В. М. Кошелева М.: Изд-во КолосС, 2007. - 271 с.: ил. (Учебник для студентов высш. учеб. заведений).
3. Ториков В. Е., Мальцев В. Ф., Квитко Б. И. – Информационно-консультационная служба в сельском хозяйстве, /Учебное пособие/ -Брянск, 2004. – 148 с.
4. «ՀՀ ագրոպարենային հիմնախնդիրները և զարգացման ռազմավարությունը» Երևան, 2002թ., էջ 280-320,
5. Գյուղատնտեսության աջակցության խորհրդատվական ծառայությունների 2012-2014 թվականների միջնաժամկետ ծախսային ծրագիր
6. www.arspiu.com



Գճ. 12.4.1. « Գյուղատնտեսության խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորումը



Գճ.12.4.2. Գյուղատնտես խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորումը 3 տարի հետո

ԹԵՄԱ 13.

Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսական ապահովման մոտեցումները

13.1. Ինքնաֆինանսավորումը որպես խորհրդատվական ծառայությունների ֆինանսավորման կարևորագույն ուղի

13.2. Վճարովի խորհրդատվությանն անցման մոտեցումները

13.3. «Ծախսածածկում» հասկացությունը և խորհրդատվական ծառայությունների նվազագույն գնի հաշվարկման մեթոդիկան

Վերջնարոյունք

Ներկայացնել վճարովի խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման ծները և նվազագույն գնի հաշվարկման մոտեցումները:

**13.1. Ինքնաֆինանսավորումը՝ որպես խորհրդատվական
ծառայությունների ֆինանսավորման կարևորագույն ուղի**

Վերջին 2 տասնամյակներում աշխարհի բազմաթիվ երկրներում տեղի ունեցավ փոփոխություն՝ ամբողջական բյուջետայինից անցում կատարեցին ինքնաֆինանսավորման (կոմերցիոն հիմունքների):

Պետական ֆինանսավորումից ինքնաֆինանսավորման անցման գործընթացը դժվար է ոչ միայն ապրանք արտադրողների, այլ նաև՝ ծառայություն մատուցողների համար: Անցումային շրջանը հիմնականում տևում է միջինը 7-12 տարի (սակայն փորձերի ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ մինչ այդ ծառայությունները բյուջեից ֆինանսավորվում էին 50-70 տարի): Վճարովի ծառայությունների անցման հետևանքով ծախսերի բեռը պետական բյուջեից դրվում է ապրանք արտադրողների ուսերին: Միևնույն ժամանակ երկրների մեծ մասում ապրանք արտադրող-

ներին լրացուցիչ ֆինանսական աջակցություն էր տրամադրվում: Հարց է առաջանում, այս դեպքում ո՞րն է վճարովի ծառայությունների էությունը, եթե պետության համար ֆինանսական հարաբերությունները մնում են նույնը: Ասենք, որ տեղի է ունենում միջոցների բաժանում խորհրդատվական գործընթացի մասնակիցների միջև: Էությունն այն է, որ ինքնաֆինանսավորման անցումն առաջադրում է բարձրացնել խորհրդատուի պատասխանատվությունը՝ մատուցվող ծառայությունների որակի նկատմամբ և, վերջնական արդյունքում, բարձրացնել աշխատանքի արդյունավետությունը: Վճարման ենթակա են այն ծառայությունները, որոնք հնարավորություն են տալիս ստանալու որքան հնարավոր է լրացուցիչ շատ եկամուտ կամ խուսափել ավելորդ կորուստներից: Որպեսզի ծառայությունը շահագրգռված լինի օգնելու հաճախորդին, մի շարք երկրներում կառավարությունը ծառայությանը տալիս է համապատասխան պատվեր և այդ աշխատանքները ֆինանսավորում է պետական բյուջեից: Դրանից բացի, ոչ բոլոր ապրանք արտադրողներն են ի վիճակի վճարել խորհրդատվական ծառայության դիմաց: Այս դեպքում պետությունը հաճախ օգնություն է ցուցաբերում: Օրինակ, Շոտլանդիայում իրականացնում են պետական աջակցության, այսպես կոչված, «փոքր ֆերմերներին աջակցող» ծրագրեր: Ծրագրի շահառուներն են հեռավոր և դժվար հասանելի շրջանների ավանդական, ցածր արդյունավետություն ունեցող տնտեսությունները: Ծրագրի նպատակն է պահել բնակչությանն այդ շրջաններում, չթողնել անաշխատանք, պահպանել ազգային սովորույթները, ինքնօրինակ մշա-

կույթը: Առաջին հայացքից ծրագիրը թվում է պետական բարեգործական ակցիա: Բայց այդ ծրագրի բացակայության դեպքում առաջ է գալիս անաշխատունակների թվի ավելացում, տուրիզմի կրճատում և այլն:

Խորհրդատվական ծառայության բյուջետային մուտքերի մի մասը կարող է ձևավորվել տարբեր տեսակի խորհրդատվական ծառայությունների իրացումից գոյացած միջոցների հաշվին: Յուրաքանչյուր խորհրդատվական ծառայություն պետք է մշակի վճարովի ծառայությունների մատուցման սակագներ: Ցանկալի է, որ այն փակցված լինի խորհրդատվական գրասենյակի ստեղծում՝ և տեղեկացվի ֆերմերներին: Օրինակ՝ այն կարող է ունենալ հետևյալ տեսքը:

Աղյուսակ 13.1.1.

Տեղեկատվություն խորհրդատվական կենտրոնի ծառայությունների սակագների մասին

N	Ծառայության անվանումը	Գին (արժեք)	Ծանոթություն
1	Հաշվապահական հաշվեկշիռների կազմում		
2	Իրավաբանական խորհրդատվություն հարկային հարաբերություններում		
3	և այլն		

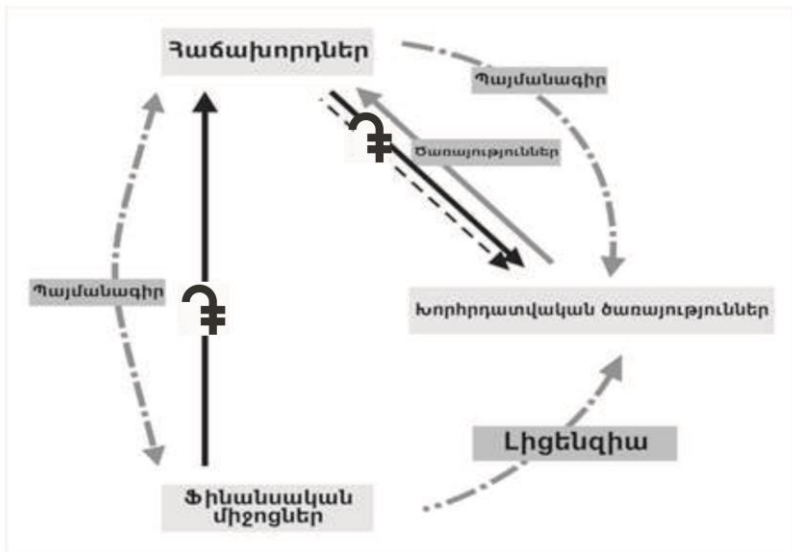
13.2. Վճարովի խորհրդատվությանն անցման մոտեցումները

Ծառայությունների վճարման ձևերն են.

- տարբեր ծառայությունների դիմաց կանխիկ վճարում,
- կոնկրետ ծառայությունների կատարման համար պայմանագրային վճարում,
- բաժանորդի բաժանորդագրության հիման վրա սպասարկում,
- տպագրված և այլ ապրանքների դիմաց վճարում,
- և այլն:

Միջազգային փորձը ցույց է տալիս, որ այն երկրներում, որոնք անցում են կատարել վճարովի խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման, կիրառվել են տարբեր մոտեցումներ, ոչ մի երկրում միանգամից չի կատարվել անցում: Այս առումով հետաքրքիր են Չիլիի, Կոլումբիայի, Ռումինիայի և Էստոնիայի փորձերը:

Վճարովի խորհրդատվության անցման հետաքրքիր փորձ է կիրառվել Չիլիում: Այստեղ պետական աջակցությամբ գյուղացիներին տրամադրվում են հավաստագրեր, որպեսզի կարողանան ներկայացնել խորհրդատվական գրասենյակներ և ստանալ համապատասխան վճարովի խորհրդատվություն: Սա հնարավորություն է տալիս, որպեսզի սկզբնական շրջանում գյուղացիներին հոգեբանորեն պատրաստեն վճարելու գյուղատնտեսության խորհրդատվական ծառայությունների դիմաց: Գործընթացն առավել մանրամասն ներկայացվում է գծապատկերում:

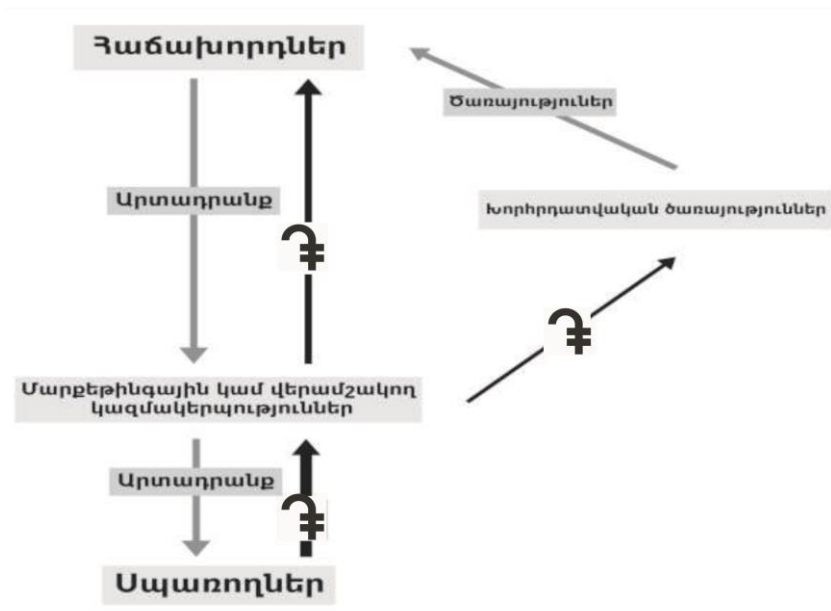


Գծապատկեր 13.2.2. Էստոնիայի ինքնաֆինանսավորման անցման փորձը

Այս մեխանիզմով, 7 տարի աշխատելուց հետո, հնարավոր եղավ անցում կատարել վճարովի խորհրդատվության մատուցման: Ներկայումս լրիվ ինքնաֆինանսավորման է անցել Դանիան, որը հանդես է գալիս կոոպերատիվ խորհրդատվական ծառայությունների մոդելով:

Լինում են նաև դեպքեր, երբ վերամշակող կամ մարքեթինգային կազմակերպություններն են շահագրգռված վճարելու խորհրդատվական ծառայություններին, որպեսզի մասնագիտական ծառայություններ մատուցեն գյուղատնտեսությամբ զբաղվողներին: Սա պայմանավորված է նրանով, որ մասնագիտական խորհրդատվու-

թյան շնորհիվ բարձրանում է արտադրության արդյունավետությունը, լավանում է արտադրանքի ապրանքային տեսքը, ինչն էլ հանգեցնում է ապրանքի որակի բարձրացմանը: Բնականաբար, բարձրորակ հումքից կստացվի բարձրորակ արտադրանք: Ահա թե ինչու է վերամշակող կազմակերպությունը շահագրգռված վճարելու խորհրդատվական ծառայությանը՝ մասնագիտական խորհրդատվություն տրամադրելու համար: ՀՀ-ում այս մեթոդով աշխատում է Արարատի Կոնյակի գործարանը: Ասվածն առավել մանրամասն ներկայացվում է գծապատկերում:



Գծապատկեր 13.2..3. Վերամշակող կամ մարքեթինգային կազմակերպությունների միջոցով վճարովի ծառայությունների անցման գործընթացը

13.3. «Ծախսածածկում» հասկացությունը և խորհրդատվական ծառայությունների նվազագույն գնի հաշվարկման մեթոդիկան

Ծախսածածկումը, որպես ֆինանսավորման սկզբունք, նշանակում է ընթացիկ ծախսերի, հիմնական միջոցների մաշվածության փոխհատուցում՝ մատուցված վճարովի ծառայություններից ստացված միջոցների հիման վրա: Մատուցված վճարովի ծառայություններից ստացված գումարները պետք է գերազանցեն ընթացիկ ծախսերը: Քանի որ ծախսերը կազմում են արժեքի մի մասը, ապա ծառայությունը պետք է ձգտի, որպեսզի չբարձրանա ինքնարժեքը: Այդ նպատակով կատարում են ծառայության սակագնի հաշվարկ: Դիտարկենք ռուսաստանյան խորհրդատվական կազմակերպություններում կիրառվող մեթոդիկան.

Մինչ սակագնի հաշվարկը հարկավոր է դասակարգել ծառայության ծախսերը:

Խորհրդատվական ծառայության ծախսերի թվին են դասվում.

- աշխատանքի վարձատրություն,
- տրանսպորտային ծախսեր,
- գրասենյակային ծախսեր,
- նյութերի արժեքը,
- Լաբորատոր ծառայությունների արժեքը,
- կողմնակի ծախսեր, ներառյալ՝ ծառայության մատուցման համար անհրաժեշտ տեղեկությունները,
- վերադիր ծախսեր,
- այլ ծախսեր:

Հիմնական ծախսերն անմիջապես կախված չեն կատարվող աշխատանքի կամ ծառայության ծավալից: Այս ծախսերը կատարվում են՝ հիմնական ֆոնդերը, կառավարչական անձնակազմը պահպանելու, կոմունալ ծառայությունների, շենքերի և սարքավորումների վարձակալական և այլ վճարները վճարելու նպատակով: Փոփոխական ծախսերը փոփոխվում են՝ կախված աշխատանքի և ծառայությունների ծավալից: Դրանք են՝ նյութերի ձեռքբերման ծախսեր, խորհրդատուի աշխատանքի վարձատրություն և այլն:

Օրինակի հիման վրա որոշենք ծախսածածկման կետը:

Պայմանական հիմնական ծախսերը՝ ծառայության կոնկրետ տեսակի համար.

Շինության վարձակալման վճար (կամ մաշվածություն) (15000դ.)

Ծառայության սարքավորումների մաշվածություն (14500դ.)

Կոմունալ ծախսեր (55000դ.)

Այլ ծախսեր, ներառյալ՝ վերադիր ծախսերը (45000դ.)

Ընդամենը՝ (129500դ.)

Պայմանական փոփոխական ծախսերը՝ կոնկրետ ծառայության համար (մեկ խորհրդատվության համար).

Խորհրդատուի աշխատանքի վարձատրություն (5000դ.)

Տեխնիկական անձնակազմի վարձատրություն (4000դ.)

Նյութերի արժեքը (10000դ.)

Այլ ծախսեր (1000դ.)

Ընդամենը՝ (20000դ.)

Պայմանական ծախսածածկումն արտահայտվում է հետևյալ բանաձևով.

$$P*N=C+V*N$$

P- ծառայության նվազագույն գինը

N- հաշվարկված ծառայության տարեկան ծավալը

C - պայմանական հիմնական ծախսեր

V պայմանական-փոփոխական ծախսեր՝ կոնկրետ մեկ ծառայության մատուցման համար

Եթե շրջանային ՏԽԾ-ում միջին հաշվարկների տարեկան քանակը կազմում է 400, ապա ծախսածածկման բանաձևով կարող ենք որոշել ծառայության նվազագույն գինը՝

$$P=(C+V*N)/N=(129500+400*20000)/400=8129500/400=20323.7$$

Այս դեպքում, որպեսզի փակենք ծառայության ծախսերը, ծառայությունը պետք է սահմանի գին: Ծախսածածկման կետից ցածր արժեքը բերում է վնասներ, բարձրը՝ լրացուցիչ եկամուտներ: Հեշտ է նկատել, որ ծառայությունների քանակի ավելացումը, նույն ծախսերի և գնի դեպքում, հանգեցնում է ընդհանուր ծախսերի ավելացման, սակայն միավորի հաշվով, ծառայության ծախսերը կրճատվում են, որը թույլ կտա իջեցնել ծառայության գինը: Օրինակ, 400-ի դեպքում նվազագույն գինը կազմում է **20323.7**, իսկ 1000-ի դեպքում՝ **20129.5 դրամ** (պայմանական ընդունենք, որ հիմնական ծախսերի մեծությունը, որոնք վերաբերվում են նույն տեսակի ծառայությանը, 400-1000 հաշվարկների դեպքում չի փոփոխվում):

Լինում են դեպքեր, երբ շուկայում ձևավորվում է ծառայության գինը և փոփոխվելու միտում չկա: Այդ դեպքում

անհրաժեշտություն է առաջանում որոշելու ծառայության նվազագույն քանակը (կամ հաճախորդներին, որոնք կարող են դա ստանալ), պայմանական հիմնական և պայմանական փոփոխական ծախսերի և ֆիքսված գնի դեպքում: Այս դեպքում քանակը կորոշվի՝

$$N=C/(P-V)$$

P-ն շուկայում մեկ ծառայության արժեքն է

Անհրաժեշտության դեպքում ՏԽԾ-ը սահմանում է ինքնարժեքից ցածր ծառայության գին: Դա կարող է տեղի ունենալ երկու դեպքում՝

- երբ ծառայությունը վնաս է կրում,
- երբ ինքնարժեքի ու գնի տարբերությունը փակվում է սուբսիդիաների կամ դոտացիաների հաշվին:

Այդպիսի դոտացիաները և սուբսիդիաները, որպես կանոն, տրվում են պետության կողմից: Տնտեսության կարգավորման պայմաններում պետությունը կարող է աջակցել ձեռնարկության ծախսածածկմանը՝ բյուջետային հատկացումների միջոցով: Սակայն բյուջետային աջակցության հնարավորությունները սահմանափակ են: Ծառայության ֆինանսավորման ծախսածածկման սկզբունքի պահպանման և վերահսկման համար կազմվում է ծախսերի նախահաշիվ, պլանավորվում են ծախսային ռեսուրսները, տրվում են հանձնարարականներ կոնկրետ ծառայությունների վերաբերյալ:

Հայ տնտեսագետների կողմից մշակվել է նաև ծառայության սակագնի հաշվարկման մեկ այլ եղանակ²⁴: Այսպես.

Ինչպես արտադրության ոլորտում ձևավորվող գները, այնպես էլ ծառայությունների սակագները ձևավորվում են պահանջարկի և առաջարկի հիման վրա: Տարբեր անհատների, կազմակերպությունների, տնտեսավարող սուբյեկտների գործունեության գնահատման հիմքում ընկած է ծախսերի ճիշտ հաշվարկումը և, դրա հիման վրա, գնի առաջարկը: Այս առումով սակագների հիմքում նույնպես տրվում է ծախսերի կազմի ճիշտ ընտրությունն ու հիմնավորված հաշվարկները: Ծախսերի բնույթը, տարբեր լինելով հանդերձ, բաժանվում է երկու խմբի՝ հաստատուն և փոփոխուն:

Հաստատուն ծախսերն են՝ հիմնական միջոցների մաշվածությունը, վարչակառավարչական ծախսերը, շենքի վարձակալական վճարը և այլն:

Փոփոխուն ծախսերն են՝ նյութերի արժեքը, հրավիրված մասնագետների աշխատավարձերը և չնախատեսված այլ ծախսեր:

Նշված խնդիրը լուծելու համար հաշվի են առնվել ագրարային խորհրդատվական համակարգում նախկինում գործող սուբյեկտների (ԳԱՄԿ, ԳԱՀԿ) գործունեության ամբողջ գործառույթները և յուրաքանչյուր գործառույթի վրա կատարվող ծախսերը:

Պարզվել է, որ ըստ ֆինանսավորման աղբյուրների՝ նախատեսվել է մեկ սեմինարի վրա, միջին հաշվով, ծախսել 150000,

²⁴ Զավադյան Հ. Ս., Փանոսյան Ի. Կ. - Ֆինանսական կայունության նախադրյալները և ծառայությունների գնագոյացումը խորհրդատվական գործունեության պայմաններում, Ֆինանսներ և էկոնոմիկա հանդես, Երևան, 2017, # 1-2, էջ 10-12,

փորձացուցադրական աշխատանքների համար՝ 40000, դաշտային օրերի համար՝ 49000 դրամ և այլն²⁵:

Հաշվարկները և փորձը ցույց են տալիս, որ դրանք հիմնավոր չեն, զուրկ են հիմքերից, քանի որ հաշվի չի առնված ինչպես մասնակցիների թիվը, այնպես էլ՝ խորհրդատվության ծածկույթը:

Ընդհանուր պատկերացում տալու համար իրականացվող ծառայությունները խմբավորել և ներկայացրել ենք հետևյալ նշանակումներով՝ գործառույթները ($a_1, \dots, a_n$), փոփոխուն ծախսերը ($X_1, \dots, X_n$), հաստատուն ծախսերը ($y_1, \dots, y_n$), որոնք բերված են աղյուսակ 13.3.1-ում:

Մասնակցիների թվով, օգտագործվող միջոցների բնույթով և ծառայությունների ծավալով պայմանավորված, տարբեր ծառայությունների մատուցման ժամանակ կատարված ծախսերը հիմնականում տարբերվում են միմյանցից:

Օրինակ, սեմինարի կազմակերպման ծախսերը տարբերվում են մյուս գործառույթների ծառայությունների ծախսերից ինչպես բնույթով, քանակով, այնպես էլ՝ գումարի չափով: Սեմինարների կազմակերպման ժամանակ ծախսերը բաժանվում են՝

²⁵ Տվյալները տրամադրել էր նախկինում գործող Արմավիրի ԳԱՄԿ-ը

**Խորհրդատվական ծառայությունների ծախսերին հաստատուն
ծախսերի բաշխման մոդելը**

N	Ծառայության տեսակը	Ծախսերը		Փոփոխուն ծախսերի միավորի հաշվով ընկնող հաստա- տուն ծախ- սերը	Ընդամենը
		Փոփո- խուն ծախսեր	Հաստատուն ծախսեր		
1.	Սեմինարների կազմակերպում	X_1	Y_1		
2.	Փորձացուցադրական աշխատանքներ	X_2	Y_2		
3.	Դաշտային օրերի կազմակերպում	X_3	Y_3		
4.	Ուղիով - հեռուստահաղորդումներ	X_4	Y_4		
5.	Տեղեկատվական թերթիկների մշակում և հրատարակում	X_5	Y_5		
6.	Խորհրդատվական թերթիկների մշակում և հրատարակում	X_6	Y_6		
7.	Թերթի հրատարակում	X_7	Y_7		
8.	Բուկլետների մշակում և հրատարակում	X_8	Y_8		
9.	և այլն	X_n	Y_n		
Ընդամենը		$\sum X$	$\sum Y$	$K = \frac{\sum y}{\sum X}$	$\sum X + \sum Y$

1) ուղղակի կամ փոփոխուն ծախսեր՝ X.

- թղթեր
- գրիչներ
- թղթապանակներ
- սնունդ մասնակիցների համար
- տեղեկատվական թերթիկներ
- հրավիրված մասնագետի վճար
- այլ ծախսեր

2) հաստատուն ծախսեր՝ Y.

- հիմնական միջոցների մաշվածություն
- կոմունալ ծախսեր
- սարքավորումների մաշվածություն
- վարչակառավարչական ծախսեր
- պահպանման ծախսեր
- այլ ծախսեր

Սեմինարի ընդհանուր ծախսերը, կախված մասնակիցների թվից, կկազմեն

$$C = X + Y$$

Ինչպես փոփոխուն, այնպես էլ հաստատուն ծախսերի հաշվարկները կատարված են՝ ելնելով սահմանված և արդեն մշակված մեթոդներից: Դրանց ընդհանուր գումարների հաշվարկն առանձնապես բարդություն չի պարունակում: Որոշակի դժվարություն է ներկայացնում հաստատուն ծախսերի բաշխումն առանձին ծառայությունների վրա: Քանի որ դրանք տարվա ընթացքում ունեն հաստատուն բնույթ, վերաբերվում են խորհրդա-

տվական ծառայությունների, ամբողջ տարվա ընթացքում իրականացված բոլոր գործառնություններին, ապա պետք է բաշխվեն համամասնորեն: Այս եղանակի դեպքում յուրաքանչյուր ծառայության վրա կատարված ծախսերն ավելի պատկերավոր են և հիմնավորված: Նման եղանակի կիրառման համար կան տարբեր մոտեցումներ, ըստ որոնց հաստատուն ծախսերը խորհրդատվության ժամանակ կարելի է բաշխել՝ ըստ աշխատանքային ծախսումների տեսակարար կշռի կամ խորհրդատվության և մասնակիցների թվի: Սակայն ընդունված չափանիշներից ոչ մեկը ընդունելի չէ, քանի որ պարզվում է, որ դրանցից յուրաքանչյուրի կիրառման դեպքում հանգում ենք ոչ ճիշտ հետևությունների: Դրա համար կարևոր է ընտրել ընդհանուր չափորոշիչ՝ մատուցվող բոլոր ծառայությունների համար: Այդպիսի չափորոշիչ է հանդիսանում փոփոխուն ծախսերի գումարը, որի հաշվարկները բավականին պարզ են: Տվյալ դեպքում X_1 սեմինարի, X_2 դաշտային օրերի համար և այլն, որոնք նշված են աղյուսակում: Իսկ ուղղակի ծախսերի ընդհանուր գումարը կազմում է $\sum X$:

Հաստատուն ծախսերը $\sum Y$ առանձին խորհրդատվություններին բաշխվում են համամասնորեն: Այս առումով՝ յուրաքանչյուր գործառնության ($a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$) բաշխելու համար, առաջին հերթին որոշվում է 1 միավոր փոփոխուն ծախսին ընկնող հաստատուն ծախսերի գումարը հետևյալ բանաձևով՝

$$K = \frac{\sum y}{\sum x}, \text{ որը ընդհանուր է բոլոր ծառայությունների համար:}$$

Այն հիմք է տալիս որոշելու ինչպես սեմինարներին (y_1), այնպես էլ մնացած ծառայություններին ($y_2 \dots y_n$) ընկնող հաստատուն ծախսերի գումարը հետևյալ ձևով՝

$$Y_1 = k \cdot X_1$$

$$Y_2 = k \cdot X_2$$

և այլն:

Այնուհետև, հանրագումարի բերելով ծախսերի ընդհանուր գումարը, կստանանք սեմինարին հատկացվող ծախսերի գումարը ($X_1 + Y_1$), իսկ մեկ մասնակցի հաշվով ծախսերի գումարը կկազմի.

$$C_{\text{ծախս.մասն.}} = \frac{(X_1 + Y_1)}{N \cdot n}$$

Որտեղ՝

N -ը՝ սեմինարների թիվն է, n -ը՝ սեմինարի մասնակցիների թիվն է,

Հիմնվելով ստացված արդյունքների վրա՝ խորհրդատվական ծառայությունն իր համար սահմանում է այնպիսի նվազագույն սակագին, որը կապահովի իր դիրքը մրցակցային շուկայում և կփոխհատուցի կատարված ծախսերը, ինչպես նաև խելամիտ շահույթ՝ գործունեության ընդլայնման համար: Այսպիսի մոտեցման դեպքում սակագների նվազագույն շեմը կարող է լինել տվյալ միջավայրում ընդունված շահութաբերության մակարդակի ապահովումը, որը պետք է ցածր լինի բանկային տոկոսադրույքի մակարդակից: Այս դեպքում սակագինը կկազմի.

$$G = C (1 + En)$$

որտեղ En -ը ծախսերի փոխհատուցման նորմատիվային գործակիցն է, որը կարող է տատանվել 0,15-0,25 –ի սահմաններում:

Ստացված գումարը պետք է վճարվի մասնակցի կողմից: Նույն սկզբունքով հաշվարկվում է նաև ծառայությունների համար և օգտագործվում ինչպես տարեկան բյուջեի կազմման, այնպես էլ՝ ռազմավարության մշակման ընթացքում:

Առաջարկվող մեթոդիկայով ծառայությունների սակագներն ավելի հիմնավորված կլինեն և այն հնարավորություն կտա, որպեսզի խորհրդատվական կառույցները կարողանան հաշվարկել մատուցվող ծառայությունների սակագները և, դրանց հիման վրա, մատուցել վճարովի ծառայություններ՝ ապահովելով ծառայության ֆինանսական կայունությունը:

Խորհրդատվական ծառայությունների դիմաց ստացված վճարների հիման վրա ձևավորվում են կազմակերպության եկամուտները: Խորհրդատուների շահագրգռվածությունը մեծացնելու նպատակով կազմակերպության կողմից սահմանվում է որոշակի կարգ, որը հնարավորություն է տալիս ծառայությունների դիմաց ստացված գումարների մի մասը փոխհատուցել խորհրդատուին՝ որպես լրացուցիչ վարձատրություն:

Որպես կանոն, պետք է հիմք ընդունվեն հետևյալ սկզբունքները.

- Լրացուցիչ վարձատրությունը չպետք է գերազանցի հիմնական վարձատրության 50 %- ին:
- 1 ժամվա խորհրդատվության համար սահմանափակ սակագները չպետք է բարձր լինեն խորհրդատուին տրվող հիմնական վարձատրության մեկժամյա վարձատրությունից:

- Ավելի շատ ծառայություն մատուցած խորհրդատուների լրացուցիչ վարձատրությունը պետք է լինի բարձր, իսկ ցածր արդյունավետ և եկամուտներ չապահովող խորհրդատուներին պետք է վճարել՝ ելնելով տարվա արդյունքներից:

- Խորհրդատվական ծառայությունների դիմաց ստացված եկամուտների 50 %-ը պետք է տրամադրվի տվյալ խորհրդատուին:

- Անհրաժեշտության դեպքում՝ կարելի է կիրառել այլ սկզբունքներ:

Հաշվարկները կարելի է կատարել հետևյալ օրինակով՝

1. Խորհրդատուի համար սահմանված է ամսական 135000 դրամ աշխատավարձ, մեկ ժամվա համար՝ $135000/168 = 804$ դրամ
2. Խորհրդատվություն մատուցելու համար խորհրդատուի միջոցով ստացված եկամուտները մեկ ամսվա ընթացքում 50 ժամվա համար կազմել է՝ $804*50$ ժամ = 40200 դրամ
3. Ստացված գումարից 50%-ը (20100 դրամ) պետք է տրվի խորհրդատուին՝ որպես լրացուցիչ վարձատրություն:
4. Այսպիսով խորհրդատուի հիմնական և լրացուցիչ վարձատրությունը պետք է կազմի $135000+20100 = 175000$:

Այս մեխանիզմով հնարավոր կլինի անցում կատարել վճարովի ծառայությունների մատուցման, որը կմեծացնի խորհրդատուների արդյունավետ աշխատելու շահագրգռվածությունը:

Ստուգողական հարցեր

1. Մեկնաբանել ինքնաֆինանսավորման դերը ՏԽԾ-ի ֆինանսական ապահովման գործում:
2. Ներկայացնել վճարովի խորհրդատվության անցման մոտեցումները և հիմնավորել կիրառման հնարավորությունները ՀՀ-ում:
3. Սահմանել «ծախսածածկում» հասկացությունը և ներկայացնել խորհրդատվական ծառայությունների նվազագույն գնի հաշվարկման մեթոդիկան:

Գրականություն

1. Информационно-консультационная служба в АПК: /Учеб. пособие (Под редакцией В. М. Кошелева и В. В. Маковецкого). - М.: Агроконсалт, 2001. - 348 с.
2. Организация консультационной службы в АПК /Д. С. Алексанов, А. Ф. Корольков, В. М. Кошелев и др.; Под. ред. В. М. Кошелева М.: Изд-во КолосС, 2007. - 271 с.: ил. (Учебник для студентов высш. учеб. заведений).
3. William Rivera, Gary Alex. Volume 2. Privatization of extension system, case studies of international initiatives, Agricultural and rural development, Discussion paper 9, Extension reform for rural development, 2004, The international bank for reconstruction and development/ The World Bank, - p. 23-30, www.worldbank.org

ԹԵՄԱ 14.

Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունների կադրային ապահովումը

- 14.1. Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայության կադրերի ընտրության եղանակները և կարգը
- 14.2. Կադրերի ընտրության բրիտանական, չինական, ամերիկյան, գերմանական մեթոդները
- 14.3. Խորհրդատվական ծառայությունների կադրերի գնահատման մեթոդները
- 14.4. Ատեստացիան՝ որպես ՏԽԾ-ի կադրերի գնահատման արդյունավետ եղանակ
- 14.5. ՏԽԾ-ի կադրերի արդյունավետ գնահատման սկզբունքները

Վերջնարդյունք

Ներկայացնել խորհրդատեղեկատվական ծառայություններում կադրերի ընտրության եղանակները, գործունեության գնահատման եղանակները, ինչպես նաև հիմնավորել ՀՀ-ում կադրերի ընտրության և գործունեության գնահատման կատարելագործման ուղիները:

14.1. Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայության կադրերի ընտրության եղանակները և կարգը

Բարձր որակավորված մասնագետների և աշխատակիցների ընտրությունն ու գնահատումը ՏԽԾ-ի գործունեության հաջողության գրավականն է: Վերջին ժամանակներս մեծ տարածում ունի այն փորձը, երբ թեկնածուներին տրվում է լուծելու այս կամ այն խնդիրը, որը բնութագրում է աշխատանքի էությունը (տվյալ պարագայում՝ թեստավորումը): Այդ թեստերը կարող են օգտագործվել նաև հարցազրույցների ժամանակ: Յուրաքանչյուր թեստ կազմվում է հաստիքին համապատասխան: Ընդհանուր առմամբ, գոյություն ունեն կադրերի ընտրության տարբեր եղանակներ՝

- կադրերի ընտրություն՝ ելնելով ռեզյումեի տվյալներից,
- ելնելով թեստավորման արդյունքներից,
- ելնելով հարցազրույցի արդյունքներից,
- երաշխավորությունների հիման վրա,
- և այլն

Հարցազրույցի անցկացման կարգը: Անձնակազմի ըֆտրության վերջին փուլը հարցազրույցն է, որի նպատակն է բացահայտել, թե նախնական ընտրության թեկնածուն որքանո՞վ է համապատասխանում այդ աշխատանքին: Ընդհանրապես խորհուրդ է տրվում անցկացնել կառուցվածքային հարցազրույց: Այդ դեպքում տրվող հարցերը նույնն են բոլոր թեկնածուների համար: Այդպիսի հարցման հիմնական նպատակն ամբողջ տեղեկատվության սիստեմատիկ կերպով վերլուծությունն է: Եթե հարցվող զրուցակիցը թեկնածուին տալիս է տարբեր հարցեր, ապա այս դեպքում չի կարող համեմատել արդյունքները, և վերլուծության արդյունքում ընդունված որոշման հավաստիությունը կասկածի տակ է դրվում: Բայց սա չի նշանակում, որ հարցազրույցը չի կարող ձկուն լինել: Հարցերը պետք է տալ հերթականությամբ՝ թեկնածուին հնարավորություն ընձեռելով, որ բացատրի իր պատասխանը: Հարցերը պետք է ուղղորդվեն դեպի գիտելիքի, նորարարությունների և հնարավորությունների հայտնաբերմանը, որոնք անհրաժեշտ են այդ աշխատանքում՝ նվազագույն որակավորման համար: Հարցազրույցը նրա համար է, որպեսզի ինտեգրվեն հավաքված բոլոր տեղեկությունները (դիմում, հարցազրույց, թեստավորում, 3-րդ անձից տեղեկություն և այլն): Կուտակված տեղե-

կատվությունը կարող է լինել հակասող, դրա համար անցկացվող հարցազրույցը կարևոր է՝ իսկությունը պարզելու գործում ճիշտ որոշում կայացնելու համար: Անցկացվող հարցազրույցների արդյունքները համեմատվում են թեկնածուի որակավորման հետ և կայացվում է որոշում:

14.2. Կադրերի ընտրության բրիտանական, չինական, ամերիկյան, գերմանական մեթոդները

Բրիտանական մեթոդ: Հիմքում ընկած է թեկնածուի անձնական գրույցը հանձնաժողովի անդամների հետ: Հանձնաժողովի անդամներին հետաքրքրում է թեկնածուի ծագումը (տոհմաբանական), ընտանիքի սովորույթները, բուհը, որտեղ նա ստացել է կրթություն և այլն: Եթե թեկնածուն պատասխանում է բոլոր հարցերին, ապա ընդունվում է աշխատանքի:

Գերմանական մեթոդ: Հիմքում ընկած է հայտնի մարդկանց կողմից թեկնածուին տրվող գրավոր երաշխավորագիրը: Հանձնաժողովը ստուգում է փոստաթղթերի իսկությունը: Թեկնածուն թափուր պաշտոնի համար, տարբեր ժամանակներում, անցնում է մի շարք փուլեր:

Ամերիկյան մեթոդ: Այս մեթոդի դեպքում անցկացվում է ինտելեկտուալ ընդունակությունների փորձարկում, համակարգիչների օգնությամբ հոգեբանական թեստերի անցկացում, ինչպես նաև հետևում են թեկնածուի դրսևորմանը ոչ ֆորմալ իրավիճակներում (օրինակ՝ ճաշի, սուրճի կամ ցուցադրությունների ժամանակ և այլն): Այստեղ դեռևս մագիստրոսական ուսումնառության

ժամանակներից մագիստրանտները, կամավորության սկզբունքով, մասնակցում են ՏԽԾ-ի աշխատանքներին, որը հետագայում դիտարկվում է որպես աշխատանքային փորձ:

Զինական մեթոդ: Հիմքում ընկած է գրավոր քննությունը և ունեն պատմական սովորույթներ: Թեկնածուները գրում են շարադրություն, ապացուցում են դասական գրականության և պատմության իրենց իմացությունը, հեշտ արտահայտվելու և գրելու ոճը: Հաջողությամբ հանձնելով բոլոր քննությունները՝ վերջնական գրում են շարադրություն՝ ագրարային քաղաքականության թեմայով: Անցնելով այս քննությունները՝ ընդունվում են աշխատանքի, իսկ նրանց ծառայողական դիրքը կախված է քննությունից ստացված գնահատականներից: Վերջում անցկացվում է հարցազրույց, որի հիման վրա որոշվում է, թե ո՞ր հաստիքին է համապատասխանում տվյալ թեկնածուն:

14.3. Խորհրդատվական ծառայությունների կադրերի գնահատման մեթոդները

ՏԽԾ-ի անձնակազմի կարևոր տարրերից է կադրերի գործունեության գնահատումը: Գոյություն ունեն գնահատման տարբեր մեթոդներ: Յուրաքանչյուր ՏԽԾ կիրառում է գնահատման իր մեթոդը:

Կադրերի գործունեության գնահատումը կարող է բարձրացնել նրանց աշխատանքի արդյունավետությունը: ՏԽԾ-ի անձնակազմի գնահատման համար հիմք են ընդունվում մի շարք տվյալներ և հարցման արդյունքներ: Սովորաբար դրանք լինում են տարաբնույթ՝

- Կենսագրական - որի մեջ մտնում են դիմումը, ինքնակենսագրությունը, կրթության մասին վկայականը, բնութագիրը, երաշխավորագիրը, ընտանիքի կազմը, անձնական թերթիկը:
- Հարցազրույց - զրույց աշխատողի հետ հարց ու պատասխանի ձևով՝ նախօրոք կազմված հարցաթերթիկով:
- Սոցիոլոգիական հարցումներ - տրվում են տարբեր բնույթի հարցեր և, պատասխանների հիման վրա, գնահատում են աշխատակցին՝ մշակելով ստացված արդյունքները:
- Հետազոտական - գնահատված աշխատողների քննում՝ ոչ ֆորմալ իրավիճակում (հանգստյան տանը, կենցաղում և աշխատավայրում):
- Թեստավորում - հատուկ թեստերի միջոցով որոշել մասնագիտական գիտելիքները, կարողությունները, ինքնադրդվելու ունակությունը և անձի հոգեբանությունը:
- Թորձագետների գնահատականը – ձևավորելով փորձագետների խումբ՝ ստանալ փորձագետների գնահատականը:
- Բարդ իրավիճակներում դրսևորման - ստեղծում են բարդ իրավիճակներ և հետևում են աշխատողի վարքագծին այդ միջավայրում:
- Ծրագրավորված վերահսկողություն - մասնագիտական գիտելիքների, կարողությունների, կենսամակարդակի, փորձի և աշխատանքի, ունակությունների գնահատականը՝ վերահսկողության միջոցով:

- Մասնագիտական քննություն – նպատակը մասնագիտական գիտելիքների և ունակությունների բացահայտումն է քննության միջոցով:
- Ինքնահաշվետվություն - ծառայության ղեկավարի կամ մասնագետի բանավոր կամ գրավոր հաշվետվություն կոլեկտիվի առջև՝ կատարված աշխատանքների և պարտականությունների վերաբերյալ:
- Անձնակազմի ատեստավորում - անձնակազմի ամբողջական գնահատման մեթոդ, որը թույլ է տալիս գնահատելու թեկնածուի գիտելիքները, հմտությունները, կարողությունները՝ նախատեսված հաստիքը զբաղեցնելու համար:

14.4. Ատեստացիան՝ որպես ՏԽԾ-ի կադրերի գնահատման արդյունավետ եղանակ

Այս մեթոդը մեծապես կիրառվում է Ռուսաստանի Դաշնությունում: Ատեստացիան գնահատման համակարգային ձև է որոշակի ժամանակահատվածում (3-5 տարի), որի հիման վրա կայացվում է որոշում՝ հետագայում ծառայությունում աշխատելու համար: Կադրերի ատեստացիոն գործընթացը բաղկացած է 3 փուլերից՝

- նախապատրաստական փուլ - ատեստավորման ժամկետների և անցկացման կարգի որոշում,
- հիմնական փուլ - ատեստավորման հանձնաժողովների ձևավորում ծառայությունների ստորաբաժանման, առանձին աշխատակիցների գնահատման, որոշումների կայաց-

ման, արդյունքների վերլուծության հարցերով: Ինչպես նաև բուն ատեստացիայի անցկացում,

- վերջնական փուլ - ատեստացիայի արդյունքների ամփոփում, անձնակազմի որոշումների ընդունում՝ աշխատակցների առաջխաղացման վերաբերյալ:

Ելնելով ատեստավորման արդյունքներից՝ կարող է տեղի ունենալ աշխատակցի պաշտոնի բարձրացում, աշխատանքից ազատում կամ մի աշխատանքից տեղափոխում մեկ այլ աշխատանքի:

Գնահատումը կարևոր դերակատարում ունի ՏԽԾ-ի գործունեությունում: Հաշվի են առնվում նկարագրված հաջողությունները կամ աշխատողների գործունեության արդյունքները: Մասնագետները, ովքեր ներկայացնում են տեղեկատվություն գնահատման արդյունքների վերաբերյալ, սիստեմատիկ կերպով հետևում են ծառայության աշխատակցի աշխատանքին, ինչպես նաև համապատասխան դասընթացներ են անցկացնում:

Գնահատման արդյունքներն օգտագործվում են ՏԽԾ-ի կադրային քաղաքականության իրականացման ժամանակ: Մշակվում են ընթացակարգեր, որոշումներ, թե հետագայում ինչպիսի՞ համակարգային գնահատումներ պետք է օգտագործել կոնկրետ աշխատանքի տեսակի դեպքում, ի՞նչ հաճախականությամբ իրականացնել գնահատումներ և այլն: Յուրաքանչյուր ՏԽԾ-ի աշխատակցի պետք է հասանելի լինեն իր աշխատանքի արդյունքները:

ՏԽԾ-ի անձնակազմի գնահատման արդյունքները ներկայացվում է հետևյալ փաստաթղթերում՝

- անձնակազմի գիտելիքների և կարողությունների վերաբերյալ թեստերի արդյունքները,
- անհատի սոցիալ- հոգեբանական գնահատականը,
- մասնագետի գործնական և բարոյական հատկանիշների գնահատականը,
- աշխատակցի որակավորման մակարդակի գնահատականը,
- ատեստավորման հանձնաժողովի եզրակացությունը,
- մասնագետի բացասական հետաքրքրությունների և սովորությունների վերլուծություն,
- աշխատակցի աշխատանքային հնարավորությունների բժշկական եզրակացություն և այլն:

14.5. ՏեսԾ-ի կադրերի արդյունավետ գնահատման սկզբունքները

Որպեսզի գնահատման համակարգը ծառայության զարգացման ընթացքում աշխատի արդյունավետ՝ հիմք են ընդունվում մի քանի սկզբունքներ.

- **արժանահավատություն** - համախմբում են տարբեր մասնագետների արդյունքները. մասնագետների աշխատանքային գործունեությունները պետք է կապակցված լինեն միմյանց հետ,

- **արժևորում** - գնահատականներն ուղղորդել դեպի կոնկրետ պաշտոնների պարտավորություններին և լինել օբյեկտիվ,

- **ստանդարտավորում** - գնահատումն իրականացնել ստանդարտացման և վերահսկողության պահանջներին համապատասխան,

- **գործնականին համապատասխան** - գնահատման համակարգը պետք է համապատասխանի գործնական նպատակներին,

- **լիիրավություն** - գնահատման համակարգը պետք է համապատասխանի աշխատանքային օրենսգրքի պայմաններին,

- **վերապատրաստողների գնահատում** – նորարարությունների զարգացման հետ զուգընթաց, անհրաժեշտ է կատարելագործել անցկացվող գնահատման հնարավորությունները:

Ստուգողական հարցեր

1. Բնութագրել գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայության կադրերի ընտրության եղանակները (բրիտանական, չինական, ամերիկյան, գերմանական մեթոդները):
2. Ներկայացնել խորհրդատվական ծառայությունների կադրերի գնահատման մեթոդները:
3. Ներկայացնել ատեստացիայի կազմակերպման գործընթացը:

Գրականություն

1. Денисова Е. Н., Кувшинов А. И. - Организация информационно-консультационной службы в АПК, Оренбург, 2005. - 192 с.
2. Информационно-консультационная служба в АПК: /Учеб. пособие (Под редакцией В. М. Кошелева и В. В. Маковецкого). - М.: Агроконсалт, 2001. - 348 с.
3. Ториков В. Е., Мальцев В. Ф., Квитко Б. И. – Информационно-консультационная служба в сельском хозяйстве, /Учебное пособие/ - Брянск, 2004. - 148 с.

ԹԵՄԱ 15.

Մոնիթորինգը և գնահատումը ՏԽԾ-ի աշխատանքում

15.1. Մոնիթորինգի էությունը և տեսակները

15.2. Խորհրդատվական ծառայության գործունեության արդյունավետության գնահատման մեթոդները և ձևերը

15.3. Խորհրդատվական ծառայության գործունեության արդյունավետության գնահատման ցուցանիշները

15.4. Խմբային խորհրդատվությունների ազդեցության գնահատման Ղեկֆիի մեթոդը

Վերջնարդյունք

Ներկայացնել խորհրդատեղեկատվական ծառայություններում մոնիթորինգի և գնահատման ձևերը, գնահատման ցուցանիշները:

15.1. Մոնիթորինգի էությունը և տեսակները

«Մոնիթորինգ» բառն ունի անգլիական ծագում, նշանակում է դիտարկում, հսկում, տեղի ունեցող երևույթների հետազոտություն, տեսածի ֆիքսում: Տերմինը լայն տարածում ստացավ մի համակարգի շնորհիվ, որի գործնեության հիմքում ընկած էր հաշվողական տեխնիկան: Մոնիթորինգի ամենապարզ օրինակը ժամանակի ընթացքում օբյեկտի բնութագրի փոփոխության դիտարկումն է: Եթե օբյեկտի բնութագրի փոփոխությունները շատ քիչ են, ապա դիտողական համակարգի ստեղծման անհրաժեշտություն չի առաջանում: Այսպես. մոնիթորինգը համակարգված դիտարկում է, որը հնարավորություն է տալիս բացահայտել շեղումները և շտկել դրանք:

Մինչ մոնիթորինգ անցկացնելը հարկավոր է պատասխանել հետևյալ հարցերին.

- Ի՞նչ նպատակ է հետապնդում մոնիթորինգը:
- Ի՞նչ տեսակի տեղեկատվություն պետք է հետազոտել, հավաքել և մշակել խորհրդատվական –տեղեկատվական ծառայությունում:
- Ինչպե՞ս կազմակերպել գործընթացը, որպեսզի ապահովի բարձր արդյունավետություն:

Ակնհայտ է, որ մոնիթորինգ պետք է անցկացնել ՏԽԾ արդյունավետ գործունեության իրականացման նպատակով, վերջինիս առաքելության, ռազմավարական և տակտիկական խնդիրների կատարմամբ: Կազմակերպությունում մոնիթորինգի տեղը և դերն ընդգրկված է ռազմավարական գործընթացում:

Մոնիթորինգը կարող է լինել ներքին և արտաքին: Ներքին մոնիթորինգն անցկացվում է կազմակերպության ներսից՝ համապատասխան մասնագետի կամ բաժնի աշխատակիցների կողմից: Իսկ արտաքին մոնիթորինգն անցկացնում է դրսից հրավիրված ազատ փորձագետը: Վերջինիս դեպքում անկախությունն ու օբյեկտիվությունը շատ ավելի բարձր է:

15.2.Խորհրդատվական ծառայության գործունեության արդյունավետության գնահատման մեթոդները և ձևերը

Խորհրդատվական ծառայության գործունեության գնահատումը գործընթաց է, որը հնարավորություն է տալիս որոշելու, թե կազմակերպությունն ամբողջությամբ՝ իր կառուցվածքային բաժիններով ու կոնկրետ աշխատակիցներով, որքանո՞վ է արդյունավետ աշխատում: Մոնիթորինգի և գնահատման հիմնական տար-

բերությունն այն է, որ մոնիթորինգն իրականացվում է փոփոխվող իրադրությանն արագ արձագանքելու նպատակով՝ սխալների ուղղումով, իսկ գնահատումն անցկացվում է պարբերաբար՝ արդյունքների ամփոփման և ապագայում ճիշտ որոշումների ընդունման համար:

Գոյություն ունեն համակարգի գործունեության արդյունավետության գնահատման տարբեր մեթոդներ ու եղանակներ, սակայն հետազոտողների կողմից դեռևս չկա միասնական մոտեցում ինչպես չափորոշիչների, այնպես էլ ցուցանիշների ընտրության շուրջ:

Ընդունված են խորհրդատվական համակարգի գործունեության գնահատման հետևյալ մեթոդները՝

- հաշվարկաարդյունքային,
- փորձագիտական,
- կառավարչական որոշումների,
- փորձարարական:

Հաշվարկաարդյունքային մեթոդի միջոցով գնահատման ժամանակ իրականացվում են ուսումնասիրություններ, կատարվում են հաշվարկներ և համեմատվում են խորհրդատվական ծառայություններից օգտվող գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողների գործունեության արդյունքների փոփոխությունները:

Փորձագիտական մեթոդը հիմնված է փորձագետների կարծիքների վրա: Փորձագետները, այցելելով արտադրական վայրեր, անցկացնում են հարցազրույցներ, ուսումնասիրում են փաս-

տաթղթերը, քննարկում արդյունքները, այնուհետև հայտնում իրենց կարծիքները:

Կառավարչական որոշումների մեթոդի էությունը համապատասխան տեղեկատվության ներկայացումն է՝ որպես կառավարչական որոշումների ընդունման գործիք: Ենթադրվում է, որ գնահատականն անհրաժեշտ է ծրագրերի պատրաստման և իրականացման բոլոր փուլերում: Խորհրդատվական համակարգի առանձին օղակների ղեկավարները, ծրագրի հիմնական պահին, պետք է ներկայացնեն իրենց որոշումները: Հաճախ կցվում է նաև տնտեսական արդյունավետության գնահատականը և ծրագրի իրականացման քայլերի մոնիթորինգի արդյունքները: Այս մեթոդի առանձնահատկություններից մեկն այն է, որ խորհրդատվական համակարգի առանձին օղակների ղեկավարների կարծիքներն առավել նշանակալի են, քան գյուղատնտեսական ապրանք արտադրողներին:

Փորձարարական մեթոդի էությունն այն է, որ փորձնական ծրագրերի իրականացման միջոցով որոշվի, թե ճիշտ են արդյոք այն արդյունքները (օրինակ՝ գիտելիք և նորարարություն), որոնք ստացվել են ծրագրում ներդրված միջոցներից և ոչ թե այլ գործոններից, այդ թվում՝ կյանքի փորձից:

Խորհրդատվական համակարգի գործունեության գնահատումը կարող է լինել ներքին և արտաքին: Ներքին, երբ գնահատումը կատարում են համակարգի աշխատակիցները և արտաքին, երբ այն կատարում է դրսից հրավիրված ազատ փորձագետը, որն անաչառություն ապահովելու հնարավորություն է տալիս:

Կախված ժամանակից, խորհրդատվական համակարգի գործունեության գնահատումը կարող է լինել 3 տեսակի.

- ժամանակ առ ժամանակ, որն իրականացվում է ծրագրերի կատարման ընթացքում,
- ավարտված, որն իրականացվում է անմիջապես ծրագիրն ավարտելուց հետո և ցույց է տալիս, թե արդյոք հասանելի՞ են նախագծի նպատակները և կստանա՞ն սպասված արդյունքները,
- ավարտելուց հետո, որն իրականացվում է ծրագրի ավարտից հետո՝ որոշակի ժամանակ անց: Այն անհրաժեշտ է առաջացած փոփոխությունները վերլուծելու և ծրագրի հետագդեցության գնահատման համար:

15.3. Խորհրդատվական ծառայության գործունեության արդյունավետության գնահատման ցուցանիշները

Ինչպես նշեցինք նախորդ ենթահարցերում, խորհրդատվական ծառայությունների գործունեության գնահատման միասնական համակարգ և ցուցանիշներ դեռևս չեն մշակվել:

Տարբեր ծառայություններ ենթադրում են տարբեր արդյունքներ՝ կախված ոչ միայն չափից, այլ նաև բնույթից: Օրինակ, խորհրդավորությունը և գիտահետազոտական ներդրումները, որոնք ուղղված են լրացուցիչ եկամուտներ ստանալուն, կարող են գնահատվել խորհրդատվության օբյեկտի ֆինանսական արդյունավետության ցուցանիշներով՝ եկամուտ, եկամտաբերության մակարդակ և այլն: Միևնույն ժամանակ, խորհրդատվու-

թյունները կողմնորոշում են ապրանք արտադրողներին՝ հետևել շրջակա միջավայրի պահպանության օրենքներին և կոչված են ապահովելու արդյունավետությունն ամբողջ հասարակության համար և հազիվ թե բերեն լրացուցիչ օգուտներ՝ կոնկրետ հաճախորդին:

Դրանից բացի, խորհրդատվական համակարգի գործունեության ընթացքում ստանում են ոչ միայն ուղղակի, այլ նաև անուղղակի արդյունք: Ուղղակի արդյունքն իրենից ներկայացնում է ստացված խորհրդի ներդրման արդյունքի և նրա ծախսերի միջև առկա տարբերությունը: Անուղղակի արդյունքը ենթադրում է սոցիալական, էկոլոգիական, ինստիտուցիոնալ և այլ հետևանքներ, որոնք առաջանում են խորհրդատվական համակարգի գործունեության շնորհիվ: Մյուս կողմից, խորհրդատվությունը, որն ուղղված է ռեսուրսապահպանողական տեխնոլոգիաների բարելավմանը, ենթադրում է ոչ միայն մաքուր ֆինանսական օգուտներ հաճախորդին՝ ծախսերի կրճատում ու ծառայության վճարի տեսքով լրացուցիչ ֆինանսական եկամուտներ ծառայությանը, այլ նաև հողի բերրիության աճ, շրջակա միջավայրի աղտոտվածության կրճատում և աշխատանքային պայմանների բարելավում:

Խորհրդատվական համակարգի գործունեության սուբյեկտները՝ տարբեր կազմակերպություններ, ինստիտուտներ, գիտական հիմնարկներ և այլն, ակնկալում են որոշակի արդյունքներ: Բայց միշտ չէ, որ այն տնտեսական բնույթ ունի: Փորձելով գնահատել արդյունքը 1 ցուցանիշով և ուղղորդել խորհրդատվական ծառայությանը հասնելու 1 ցուցանիշի՝ առաջ է բերում մեծ

դժվարություն, և այն չի կարող օբյեկտիվորեն գնահատել իրաժեշակը: Խորհրդատվական համակարգի արդյունավետության գնահատման ժամանակ առաջանում է ևս մեկ խնդիր, այն, որ վերջնական արդյունքը մեծամասամբ ընդհանուր է, այսինքն, կախված է մի շարք գործոնների գործունեությունից, որոնցից մեծ մասին նույնիսկ չի առնչվում համակարգի գործունեությունը: Խորհրդատվական համակարգի արդյունավետության գնահատման, ինչպես նաև քանակական գնահատականների ինտեգրալային արդյունքի ստացման դժվարությունները բերեցին մի քանի մեթոդների ընտրության:

Ըստ ռուս տեսաբանների Վ.Մ. Բաուտինի և Վ.Վ Լազովսկիի՝ խորհրդատվական համակարգի աշխատանքի արդյունավետությունը որոշում են առանց որևէ տնտեսական հաշվարկների և արդյունքը քանակապես չափելի չէ: Գնահատականը հիմնված է որակական բնույթի գործոնների վրա:

Իսկ ըստ Դ.Ս. Ալեքսանովի՝ խորհրդատվական համակարգի գործունեության գնահատում իրականացնելու համար կատարվում է համակարգի ամբողջական գործունեության վերլուծություն՝ հիմնվելով ինտեգրացված գնահատականների վրա և ելնելով ամբողջական ժողովրդական տնտեսության ու ծառայության մասնակիցների հետաքրքրությունների տեսանկյունից: Հաշվարկների մեթոդիկան հաշվի է առնում ժամանակային լազը, ծախսերի ստացման դինամիկան, ծառայության գործունեության առանձնահատկությունները, ոլորտի առանձնահատուկ պայման-

ները: Բայց դրանց կողքին դեռևս մնում են չլուծված անուղղակի արդյունքների քանակական գնահատման խնդիրները:

Այս առումով, հետաքրքրության արժանի հետազոտություն է իրականացրել Նատալյա Բեսչաստնովան: Ըստ նրա՝ խորհրդատվության արդյունավետությունը հարկավոր է գնահատել տեխնոլոգիական (որակական ցուցանիշներ), տնտեսական (ինքնարժեք, շահութաբերության մակարդակ և այլն), էկոլոգիական և սոցիալական ցուցանիշներով:

Ելնելով համալիր ուսումնասիրության արդյունքներից՝ ՏԽԾ-ի գործունեությունը գնահատում ենք քանակական և որակական ցուցանիշներով:

Ընդ որում՝ որպես քանակական ցուցանիշներ սահմանվել է.

- գյուղացիական տնտեսություններում մշակաբույսերի բերքատվության և կենդանիների մթերատվության մակարդակի բարձրացումը,
- արտադրության ծավալների աճը,
- միավորի հաշվով՝ նյութական ծախսերի տնտեսումը,
- աշխատանքի արտադրողականության բարձրացումը,
- արտադրության շահութաբերության մակարդակի բարձրացումը,
- գյուղացիական տնտեսությունների եկամուտների ավելացումը,
- արտագաղթողների թվաքանակի կրճատումը,

- համայնքային, շրջանային, մարզային և, վերջապես, համա-րապետության գյուղատնտեսության ճյուղային ցուցանիշ-ների բարելավումը:

Որպես որակական ցուցանիշներ սահմանվել են.

- գիտելիքների և փորձի ավելացումը,
- գյուղացիական տնտեսությունների սոցիալական վիճակի բարելավումը,
- հողի բերրիության բարելավումը,
- աշխատանքային պայմանների բարելավումը,
- շրջակա միջավայրի աղտոտվածության կրճատումը:

խորհրդատվության տնտեսական արդյունավետությունը գնահատվում է հետևյալ բանաձևով,

$$E = (R_2/Q_2 - R_1/Q_1) * Q_2 \quad (3.1.1)$$

որտեղ՝

R_1 և R_2 -ը, միավոր տարածքի հաշվով, շահույթը կամ զուտ եկամուտն են, համապատասխանաբար՝ մինչև խորհրդատվություն ստանալը և խորհրդատվություն ստանալուց հետո,

Q_1 և Q_2 – ը, միավոր տարածքի հաշվով, արտադրանքի ծավալներն են համապատասխանաբար՝ մինչև խորհրդատվություն ստանալը և խորհրդատվություն ստանալուց հետո,

E -ն, միավոր տարածքի հաշվով, մատուցված խորհրդատվու-թյունից ձեռք բերված տնտեսական արդյունքն է:

Բանաձևը հնարավորություն է տալիս գնահատելու խոր-հրդատվության տնտեսական արդյունավետությունը, որն օգտա-կար և կիրառելի կլինի նաև պայմանագրային հիմունքներով

խորհրդատվություններ կազմակերպելիս խորհրդատվության տրնստեսական արդյունավետության հաշվարկման և դրանից ելնելով՝ խորհրդատվության վճարը որոշելու համար:

15.4.Խմբային խորհրդատվությունների ազդեցության գնահատման Դելֆիի մեթոդը

Գործնականում կարևորվում է ոչ թե խորհրդատվության ձևը, այլ դրա ազդեցությունը, արդյունքը: Ինչպես նշեցինք, կախված ժամանակից, խորհրդատվությունը գնահատվում է 3 եղանակներով՝ որոնցից մեկն էլ խորհրդատվության տրամադրումից անմիջապես հետո կատարվող գնահատումն է: Հարցաթերթիկների միջոցով կատարվող գնահատման եղանակը լավագույններից մեկն է: Հարցաթերթիկում ընդգրկում են այնպիսի հարցեր, որոնք առավել բնութագրական են այդ պահին անցկացվող միջոցառմանը և տրամաբանորեն փոխկապակցված են միմյանց հետ: Դրանց մեջ ընդգրկում են.

- ուսուցման նյութի կարևորությունը
- խորհրդատվության կազմակերպչական և տեխնիկական պատրաստվածությունը
- ուսուցանողի պատրաստվածության և իրազեկության մակարդակը թեմայի վերաբերյալ
- խորհրդատվության դերը գիտելիքների և փորձի ավելացման գործում
- խորհրդատվության դերը եկամտաբերության բարձրացման գործում

- խորհրդատվության դերը ներդրման ծավալների ավելացման գործում

Հարցաթերթիկի յուրաքանչյուր հարց ունի 5 հնարավոր պատասխաններ, որոնք գնահատվում են 1-5 բալային համակարգով: Օրինակ՝ Ինչպե՞ս եք գնահատում խորհրդատվության կարևորությունը Ձեր տնտեսության զարգացման գործում.

- ընդհանրապես կարևոր չէ - 1
- քիչ կարևոր է - 2
- որոշ չափով կարևոր է -3
- կարևոր է -4
- շատ կարևոր է - 5

Այսինքն, եթե խորհրդատվության կարևորությունը մասնակիցը գնահատել է շատ կարևոր, ապա տվյալ հարցին տալիս է 5 բալ:

Հարցաթերթիկի բոլոր նյութերն ամփոփելուց հետո հնարավորություն է ընձեռվում իմանալու, թե տվյալ բալային համակարգի դեպքում հարցաթերթիկը քանի՞ բալ է հավաքել: Այնուհետև որոշում ենք, թե այդ բալը հարցաթերթիկի ընդհանուր բալի որ՞ մասն է կազմում, որը հնարավորություն է տալիս իմանալու, թե մասնակիցը ինչպե՞ս է գնահատել խորհրդատվությունը: Այստեղ ցանկալի է տալ սանդղակ՝

80-100% - գերազանց

60-80% – լավ

40-60% - բավարար

մինչև 40% - անբավարար

Այսինքն, եթե հարցաթերիկը 100 բալային համակարգում գնահատվել է 90 բալ, ուրեմն տվյալ մասնակիցը խորհրդատվությունը գնահատել է գերազանց:

Այնուհետև ամփոփում ենք բոլոր հարցաթերթիկների արդյունքները և գնահատում խորհրդատվությունը: Բալային համակարգով հարցաթերթիկների գնահատումը հնարավորություն է տալիս գնահատելու ամբողջական խորհրդատվությունը և տալ գնահատական:

Խմբային խորհրդատվությունների վերջում հարցաթերթիկների միջոցով ազդեցության գնահատումը շատ կարևոր է, քանի որ գյուղացիական տնտեսություն վարողը գնահատում է խորհրդատուին, նշում է իր առաջարկություններն ու դիտողությունները: Եվ հաջորդ անգամ խորհրդատուն խորհրդատվություն կազմակերպելիս հաշվի կառնի այդ դիտողություններն ու առաջարկությունները և կազմակերպած խորհրդատվության որակը կլինի շատ ավելի բարձր: Դրանից բացի, առաջարկությունների մասում մասնակիցները նշում են նաև այն թեմաները, որոնց վերաբերյալ հաջորդ անգամ կցանկանային մասնակցել խորհրդատվության: Այն հնարավորություն կտա բացահայտելու խորհրդառուների համար բացահայտելու ցանկալի թեմաներ և հաջորդ անգամ, խորհրդատվություն կազմակերպելիս, խորհրդատուն, խորհրդառուների կարիքների վերաբերյալ արդեն կտիրապետի որոշակի տվյալների:

Ստուգողական հարցեր

1. Ներկայացնել մոնիթորինգի էությունը և տեսակները:
2. Ներկայացնել խորհրդատվական ծառայության գործունեության արդյունավետության գնահատման մեթոդները և ձևերը:
3. Ներկայացնել խորհրդատվական ծառայության գործունեության արդյունավետության գնահատման ցուցանիշները:
4. Ներկայացնել խմբային խորհրդատվությունների ազդեցության գնահատման Դելֆիի մեթոդի անցկացման կարգը և առավելությունները:

Գրականություն

1. Алексанов Д. С., Кошелев В. М., Хоффман Ф. - Экономическое консультирование в сельском хозяйстве, - М.: КолосС, 2008. - с. 14: ил - /Учебник для студентов высш. учеб. заведений/:
2. Бесчастнова Н. В. Организационно-экономические аспекты повышения эффективности консультационных услуг в сельскохозяйственном производстве (на примере личных подсобных хозяйств Республики Башкортостан), диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Москва, 2009.
3. Баутин В. М., Лазовский В. В. - Сельскохозяйственное консультирование в России в XX веке. От общественной агрономии до информационно-консультационной службы в АПК.- М., 1999. - с. 46-49,
4. Организация консультационной службы в АПК / Д. С. Алексанов, А. Ф. Корольков, В. М. Кошелев и др.; Под ред. В. М. Кошелева. М.: Изд-во КолосС, 2007. - с. 117-121: ил. (Учебник для студентов высш. учеб. заведений).
5. Информационно-консультационная служба в АПК: /Учеб. пособие (Под редакцией В. М. Кошелева и В.В. Маковецкого). - М.: Агроконсалт, 2001. – с. 318-319

Հիմնական գրականություն

1. Алексанов Д. С., Кошелев В. М., Хоффман Ф. - Экономическое консультирование в сельском хозяйстве, - М.: КолосС, 2008. - с. 14: ил - /Учебник для студентов высш. учеб. заведений/:

2. Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В. М. Кошелева. – М.: Издательству Юрайт, 2016. -375 с. - Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.

3. Ториков В. Е., Мальцев В. Ф., Квитко Б. И. – Информационно-консультационная служба в сельском хозяйстве, - Брянск, 2004, 148 с.:

4. Денисова Е. Н., Кувшинов А. И. - Организация информационно-консультационной службы в АПК, Оренбург, 2005. - 192 с.

5. Ryan Watkins, Maurya West Meiers, Yursa Laila Viesser.- A.Guide Asessing needs, 2012, 299 p., www.worldbank.org,

Փանոսյան Իռա Կորյունի
Զավադյան Հրաչիկ Սարուխանի
Ոսկանյան Աշոտ Երջանիկի

**ԱԳՐԱՐԱՅԻՆ ԽՈՐՀՐԴԱՏՎԱԿԱՆ
ԳՈՐԾԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ
Ուսումնական ձեռնարկ**

ԵՐԵՎԱՆ 2018

Паносян Ира Корюновна
Джавадьян Грачик Саруханович
Восканян Ашот Ерджаникович

**Организация аграрной
консультационной деятельности
Учебное пособие**

ЕРЕВАН 2018

Ստորագրված է տպագրության 06.09.2018թ.
Թղթի չափսը $60 \times 84 \frac{1}{16}$, 19,25 տպ. մամուլ, 15,4 հրատ. մամուլ
Պատվեր 142: Տպաքանակ 200:

ՀԱԱՀ-ի տպարան, Տերյան 74

