



# ԿՈՐՈՆԱՎԻՐՈՒՄԱՅԻՆ ԾԳՆԱԺԱՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ԳՆԱՅԱՏՈՂ 7 ԹԵՍԵՆԵՐԸ

Մանուկ Հերգևյան

«Ի-Վի Բոնասալթինգ» խորհրդատվական ընկերության տնօրեն

Կորոնավիրուսի համաճարակը յուրահատուկ փորձության է ենթարկում երկրների ոչ միայն առողջապահական, այլև կառավարման համակարգերը: Այս մարտահրավերին կառավարչական արձագանքի որակը կարևորագույն նշանակություն է ստանում, քանի որ այս բարդագույն խնդրի ընթացքը պայմանավորող այն գործոններից է, որ «մարդկային ձեռքերում է»: Այս համատեքստում, երբ վտանգված են մարդկային կյանքեր, այդ գործոնից սպասումներն էականորեն ավելի բարձր են, քան այլ պայմաններում: Հետևաբար, օբյեկտիվ գնահատականի առկայությունը առաջին հերթին կարևոր է կառավարման որակի և արդյունավետության բարձրացման համար:

Հայաստանում այս գնահատականները ծայրահեղ բևեռացված են: Մասնագիտական օբյեկտիվության տեսանկյունից՝ նման գնահատականների գերակշիռ մասի թերությունները պայմանավորված են 3 հիմնական պատճառներով:

### **1. Միագործոն գնահատականներ**

Բարդ համակարգերի աշխատանքը հասկանալու համար պարզեցումը մինչև միագործոն պատճառահետևանքային կապեր ամենամեծ գայթակղություններից մեկն է: Մեր դիտարկած երևույթը ևս բացառություն չէ:

### **2. Միայն արդյունքային ցուցանիշներով գնահատականներ**

Կորոնավիրուսով պայմանավորված առանցքային արդյունքային ցուցանիշները հիմնական համաճարակաբանական ցուցանիշներն են՝ վարակակիրների քանակը, մահացության աստիճանը, բուժվածների քանակը, իսկ տնտեսական մասով՝ հիմնական մակրոտնտեսական ցուցանիշները: Խնդիրն այն է, որ արդյունքների վրա ազդում են ոչ միայն կառավարչական որոշումները, այլև բազմաթիվ այլ գործոններ՝ սկսած համակարգերի մեկնարկային պայմաններից մինչև սոցիալ-հոգեբանական գործոններ: Ընդհանրապես, այս խնդիրը բոլոր տեսակի կատարողականների գնահատման տիպային ծուղակներից է: Ի լրումն արդյունքային ցուցանիշների՝ հավասարակշռված գնահատականները ներառում են նաև ներդրանքային ցուցանիշներ: Վերջիններիս չափումը շատ ավելի բարդ է:

### **3. Քաղաքականացված գնահատականներ**

Քաղաքականացված գնահատականներն ըստ սահմանման առավել ենթակա են օբյեկտիվության խեղման, քանի որ փաստերը քաղաքական շահի և նպատակահարմարության տեսանկյունից գտելու շարժառիթները չափազանց ուժեղ են: Հետևաբար, անհրաժեշտություն կա մասնագիտական գնահատականների: Ինչպե՞ս և ի՞նչ չափանիշներով պետք է արվեն նման գնահատականները: Առաջարկում ենք 7 հիմնական թեստեր, որոնք համապատասխանեցված են առավելապես այս մարտահրավերի կառավարչական արձագանքման արդյունավետությունը գնահատելուն:

## **Թեստ 1. Արդյոք կառավարչական գործողությունները կանխարգելիչ են, թե արձագանքող**

Համավարակի զսպման մեջ ծայրահեղ կարևորություն ունի ճիշտ ժամանակին արձագանքը: Վարակի անկառավարելի տարածումը կարող է էքսպոնենցիալ լինել: Էքսպոնենցիալ ֆունկցիայի առանձնահատկությունն այն է, որ սկզբնական շրջանում թվերի փոքր լինելու պատճառով դրանց աճի ահռելի պոտենցիալը մնում է «անզեն աչքին» աննկատ, սակայն թվերի մեծացմանը զուգընթաց աճում է նաև տեմպը: Նման իրավիճակներում համարվում է, որ ընդունելի է նույնիսկ որոշակի սահմաններում չափազանցված արձագանքը: Համավարակն ու դրա հետևանքները կառավարելի սահմաններում պահելը հնարավոր է միայն, եթե կառավարչական գործողությունները մի քանի քայլ առաջ են նրանցից: Սա ենթադրում է համավարակի ռիսկի լուրջ գնահատական՝ մինչև նույնիսկ նրա սկսվելը երկրում: Այն տարածվելուց հետո ծայրահեղ կարևորություն ունի վարակի տարածման ու սոցիալ-տնտեսական իրավիճակը բնութագրող վաղ ազդանշանների արձանագրումը, որը մասնավորապես կարող է արվել զանգվածային թեստավորման, բիզնեսի և բնակչության պարբերական հարցումների միջոցով: Բացի դրանից, ռիսկերի կառավարման տեսանկյունից՝ կանխարգելիչ գործողությունների մեջ առանցքային է առողջապահական, պարենային և այլ ոլորտներում ավելցուկային ենթակառուցվածքների, պաշարների և կարողությունների արագ ստեղծումը: Ավելցուկային հզորությունները հաշվարկվում են ճգնաժամի գագաթնակետի խնդիրները բոլոր ուղղություններով լուծելու համար:

## **Թեստ 2. Արդյո՞ք խթանները համարժեք են և համապատասխանում են թիրախներին**

Նմանատիպ ճգնաժամերի կառավարումը ենթադրում է լայն և խայտաբղետ հասարակական շերտերի վարքագծի վրա ազդեցություն՝ խթանների ու պատժամիջոցների միջոցով: Միջամտությունների արդյունավետությունն էլ կախված է նրանից, թե դրանք ինչքանով են ազդում դրված նպատակների վրա: Դրա համար պետք է պարզեն վարքագիծը պայմանավորող շարժառիթները և միջամտությունները լինեն բավարար ազդեցիկ՝ վարքագծի ցանկալի փոփոխություն առաջացնելու համար: Օրինակ, եթե խնդիր է դրված ապահովելու դիմակների զանգվածային կրում, պետք է խթաններն ու պատիժներն արտացոլեն դիմակ կրելու կամ չկրելու հիմնական դրդապատճառները՝ դրա օգտակարության նկատմամբ վստահությունը, մատչելիությունը բոլորի համար, մտածելակերպային իներցիան, տուգանքների համարժեքությունը ընկալված վնասի և միջին եկամտի հարաբերակցությանը և այլն: Մյուս կողմից՝ տնտեսական կորուստը այս ճգնաժամի սկզբնական փուլում տեղի է ունենում տնտեսական գործունեություն ծավալելու ֆիզիկական սահմանափակման պատճառով: Հետևաբար, խթանները կլուծեն բուն խնդիրը, եթե ուղղված լինեն կոնկրետ այդ սահմանափակումների հետևանքով կորսված եկամուտների փոխհատուցմանը (օրինակ՝ չստացված աշխատավարձ, ընկերության կորսված շրջանառություն)՝ չգայթակղվելով թեկուզ կարևոր, բայց անուղղակի թիրախներով (օրինակ՝ ընդհանուր սոցիալական խնդիրներ՝ բազմազավակության նպաստներ, ուսանողական վարձավճարներ և այլն):

### **Թեստ 3. Արդյո՞ք կա խնդրի լուծման վրա գերկենտրոնացում**

Կյանքի և մահվան կռիվներում գերկենտրոնացումը և ուժերի գերլարումը հաղթանակի բացարձակ պայման է: Այլ ոլորտներում հաղթանակները արագորեն կարժեգրկվեն, եթե տանուլ տաս ամենակարևոր ճակատում: Սա այն ժամանակն է, երբ գերակայությունները պետք է սահմանվեն արմատականորեն և անխնայ մերժվեն բոլոր շեղող այլընտրանքները (թեկուզ կարևոր այլ պայմաններում): Հաճախ այս իրավիճակներում «որոշ բաներ չանելու» որոշումները լինում են ամենակարևորները: Երբեմն դրանք լինում են նաև ամենադժվար որոշումները, հատկապես հանրային կառավարման ոլորտում, որտեղ պահանջները բազմաթիվ են՝ ներառյալ քաղաքական կենսունակության պահանջները: Գերկենտրոնացման ցուցիչներից է այն, թե արդյո՞ք կառավարիչները կենտրոնացրել են իրենց լավագույն մարդկային և ինստիտուցիոնալ ռեսուրսները հիմնական խնդրի վրա և արդյո՞ք «խլացրել են» այլ խնդիրներին առնչվող հաղորդակցական ուղիները:

### **Թեստ 4. Արդյո՞ք որոշումներն ունեն գիտական կամ փորձագիտական վավերացում**

Համաճարակը բազմաթիվ առումներով առնչվում է գիտության հետ՝ սկսած ախտորոշման և բուժման խնդիրներից, հանրային առողջության կանոններից և վերջացրած տնտեսագիտական մոդելավորումով: Մյուս կողմից՝ կարևորագույն կառավարչական որոշումները կայացնում են քաղաքական գործիչները և պետական պաշտոնյաները: Օպտիմալ որոշումները ենթադրում են գիտական և փորձագիտական գնահատականների ներառում այդ գործընթացում: Նվազ կարևոր չէ քաղաքականապես անկախ, գիտական փաստերով առաջնորդվող և հեղինակավոր կենտրոնների առկայությունը բնակչությանը որոշումների հիմնավորվածության մասին տեղեկացնելու և դրանց նկատմամբ վստահությունը բարձրացնելու համար: Ընդ որում, միջազգային գիտական մտքի արտաբերումները բավարար չեն, դրանք պետք է դառնան ներքին գիտելիք՝ հաշվի առնելով տեղային առանձնահատկությունները:

### **Թեստ 5. Արդյո՞ք որոշումներն իրագործելի են և կատարումը խստապահանջ**

«Մի՛ ընդունեք որոշումներ, որոնք իրագործելի չեն» այս համընդհանուր կառավարչական սկզբունքը այստեղ է՛լ առավել է շեշտադրվում: Վիճակագրական փաստ է, որ ռազմավարությունների տապալման հիմնական պատճառը դրանց վատ իրականացումն է: Իրականացման կարողություններն ընդգծում են հնարավոր որոշումների սահմանը: Կառավարիչները որոշումներ ընդունելիս միշտ պետք է այս հարցը տան՝ արդյո՞ք դրանք նշված սահմանից նե՞րս են, թե դուրս: Կորոնավիրուսին հակազդելու համատեքստում շատ որոշումներ, օրինակ՝ կարանտինը և տեղաշարժման սահմանափակումները, արտակարգ են և պահանջում են կատարման համարյա ռազմական կարգապահություն: Այլապես որոշումների կատարման արդյունավետությունը խիստ ընկնում է, ինչը բերում է դրանց նկատմամբ վստահության անկման, և սկսվում է դրանց չենթարկվելու արատավոր շղթան:

## **Թեստ 6. Արդյո՞ք հասարակության հետ կառավարիչների հաղորդակցությունը համախմբող է**

Ավտորիտար միջավայրում ճգնաժամերը հաղթահարվում են կոշտ միջամտությունների միջոցով, իսկ ժողովրդավարական միջավայրում՝ համախմբման: Վերջինիս պարագայում որոշիչ դեր է խաղում առաջնորդների կիրառած հաղորդակցության բովանդակությունը և ոճը, քանզի դրանից են սնվում և այնուհետև կրկնօրինակվում հասարակությունում կամ կոնկրետ կազմակերպությունում գերակշռող պատումները և մտայնությունները: Առաջնորդները պետք է պատրաստ լինեն հաղորդակցության անհամաչափ իրավիճակի՝ ուժգնացող քննադատություններին հետևողականորեն պատասխանելով առավելապես համախմբող ուղերձներով: Ավելին, եթե դրանք լինեն միմյանց հակասող, ամբողջությամբ կարժեզրկվի այս կարևոր գործիքը:

## **Թեստ 7. Արդյո՞ք կա անխափան հետադարձ կապ**

Արագ ծավալվող ճգնաժամային իրավիճակներում որոշումների ազդեցության վերաբերյալ տեղեկույթը և այդ որոշումների ազդեցությունը կրող անհատներից, խմբերից և հաստատություններից եկող արձագանքը ապահովում են որոշումների համարժեքությունը իրադրությանը: Կարևոր է, թե ինչպես է այդ արձագանքն օժանդակում նոր գիտելիքի կուտակմանը և դրա ներառմանը որոշումների հաջորդ փուլի մեջ: Ընդհանրապես, ճգնաժամերը գիտելիքն արագ յուրացնելու և այն նոր որոշումների վերածելու խիստ պահանջներ են դնում: Կառավարիչների այդ հավաքական կարողությունն էլ առավել մեծ կարևորություն է ստանում:

Կառավարման արդյունավետության մասին բոլոր քննարկումներում ներկայացված հարցերից շատերն արժարժվում են, սակայն հաճախ լինում են կանխակալ, հատվածական, ցաքուցրիվ, շփոթեցնող և ոչ ամբողջական: Այս թեստերը հնարավորություն կտան այդ գնահատականներն առավել հիմնավորված և տրամաբանական կառուցվածքով տալու: